

РОБ ФИТЦПАТРИК

СПРОСИ МАМУ

Как общаться с клиентами
и подтвердить правоту своей бизнес-
идеи, если все кругом врут?

Издательские решения
По лицензии Ridero
2015

УДК 82-3

ББК 84-4

Ф64

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Ф64

Фитцпатрик Роб

Спроси маму : Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?. — [б. м.] : Издательские решения, 2015. — 156 с. — ISBN 978-5-4474-2398-8

ВСЕ КРУГОМ ВРУТ

Обычно у мамы не выясняют, хороша ли та или иная бизнес-идея, потому что она любит вас и не хочет ранить правдой. Да, это так, но не совсем. Вы не должны спрашивать, является ли ваша идея хорошей. Это плохой вопрос, потому что не только мама, но и все остальные на него будут лгать, хотя бы чуть-чуть. И в самом деле, это же не их обязанность, говорить всегда правду. Выяснять истину и делать всё правильно — это только ваша ответственность и задача.

УДК 82-3

ББК 84-4

16+

ISBN 978-5-4474-2398-8

© Роб Фитцпатрик, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к изданию	3
От переводчика	6
Вступление	8
Для кого эта книга?	10
Говорить с клиентами сложно	12
Зачем нужна ещё одна книга о том, как говорить и продавать?	14
Несколько слов о содержании и терминологии	16
Глава первая. Тест для мамы	17
Глава вторая. Как оградить себя от вводящей в заблуждение информации	34
Глава третья. Как задавать важные вопросы	55
Глава четвёртая. Избегайте формализма	75
Глава пятая. Обязательства и поступательное движение	83
Глава шестая. Как находить собеседников	97
Глава седьмая. Как найти своих клиентов	115
Глава восьмая. Как заставить всё это работать	128
Заключение и полезные шпаргалки	146
Слова благодарности	152

ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗДАНИЮ

«Большинство стартапов (новых компаний, продуктов) погибло не потому что у них был плохой продукт, а потому что этот продукт был никому не нужен», Эрик Рис.

Это утверждение не раз подтверждалось исследованиями провалов и гибели стартапов (например, CBInsights).

Почему же мы [предприниматели] делаем продукты, которые никому не нужны?

Мы склонны верить в непоколебимость успеха наших новых идей, продуктов или идей продуктов. Мы остаемся во власти этой непоколебимости до тех пор, пока не сталкиваемся с реальностью. Ведь «у всех есть план до первого удара в челюсть...» , Майк Тайсон. В большинстве случаев, ни один бизнес-план новой компании не выдерживает первой встречи с клиентом. Поэтому, чем раньше мы проведем столкновение нашей идеи или продукта с реальностью, получив при этом обратную связь от наших потенциальных клиентов, тем безболезненней оно пройдет для нас, или же, выражаясь в бизнес-терминах, мы понесем меньше потерь (временных, денежных и прочих).

Таким образом, в начале своего пути компания не может слепо следовать бизнес-плану и стремиться к его реализации. Ее задача — наладить процесс поиска пере-

менных, непрерывно проверяя гипотезы бизнес-модели: кто наш клиент, какую проблему мы решаем, насколько это проблема большая, как мы будем эту проблему решать, какую ценность для клиента мы создаем, как (используя какие каналы) мы будем доносить ценность до клиента, сколько нам это будет стоить и как мы будем на этом зарабатывать и, в итоге, построим бизнес. На все эти вопросы нам необходимо ответить до того как мы сможем планировать масштабирование нашей компании и непосредственно реализовывать его.

Но как построить процесс поиска ответов на эти вопросы и получения обратной связи на ранней стадии, когда кроме идеи и минимальных наработок у нас ничего нет. Как перестать бояться, выйти, наконец, из зоны комфорта и начать разговаривать с людьми, для которых мы хотим создать наш продукт.

Бережливый стартап (lean startup) и развитие клиента (customer development) — методологии, представляющие собой набор практик и подходов, вобравших в себя лучшее из систем бережливого производства, дизайн-мышления, а также паттернов развития успешных ныне компаний (twitter, dropbox, facebook, airbnb и др.). Данный набор является необходимым инструментарием для предпринимателей, стремящихся воплотить свои идеи в реальность и, тем более, уже стоящих на старте запуска новых продуктов. Основой всего для компании, согласно базовой идее подобного подхода, является клиент. Точнее, клиент, его проблемы и стремление предпринимателя найти способ их решения.

Одним из инструментов этих методологий для получения скрытых знаний о клиенте являются интервью. Проблемные и решенческие. Но какие вопросы задавать и как правильно задавать их — вот первые и, пожалуй, основные трудности для предпринимателя. А что отличает хорошего предпринимателя от посредственного? Для начала, умение

задавать правильные вопросы, и, конечно, умение интерпретировать ответы, которые, в свою очередь, могут быть как вербальными, так и невербальными.

Работая с большим количеством предпринимателей, я не раз сталкивался с тем, что, в ходе интервью, они задавали вопросы, которые не давали им никаких знаний о своих клиентах. Они делали все это «для галочки». В итоге получалось что-то вроде: «мы провели 100 интервью с нашими потенциальными клиентами и большинство из них сказали, что с удовольствием воспользовались бы нашим продуктом». Неправильные вопросы — Ложные выводы — Плачевные последствия для компании. Вот и весь алгоритм. Надо понимать, что, во-первых, не все люди способны предсказать будущее (а ответ на вопрос «Купите ли Вы наш продукт?» это то же, что и предсказание изменения курса валют по кофейной гуще), а, во-вторых, люди врут. «Все врут!», доктор Грегори Хаус. И делают они это по разным причинам. Нет, не потому что они подлецы и жаждут провала твоей компании. И даже наоборот, возможно, они стремятся поддержать и врут поэтому. А кто поддерживает и верит в нас больше всего? Конечно, мамы:) Поэтому, если вы научитесь правильно задавать правильные вопросы, на которые и от мамы вы будете получать правдивые ответы, общение с клиентами для вас станет крайне эффективным.

Роб Фитцпатрик написал интересное и крайне полезное руководство о том как построить общение с вашими клиентами, таким образом, что даже ваша мама давала бы ответы ценные для вашей компании, но не для вашего самолюбия. Данная книга должна занять достойное место в библиотеке современного предпринимателя и стать одним из первым помощником в поиске истины.

Илья Королев
Евангелист Lean Startup и
Customer Development

ОТ ПЕРЕВОДЧИКА

Когда нам предложили перевести данную книгу, то признаемся честно, мы ранее не слышали о её авторе Робе Фитцпатрике. Но познакомившись поближе с работой Роба мы поняли, что стиль, язык и, главное, суть книги очень нам близки и по сфере нашей деятельности, и, главное, по духу. Роб пишет очень легко, понятно, в деталях излагая все основные принципы и «подводные камни», казалось бы, такого простого дела как интервью потенциальных клиентов. Да-да. Не все могут заговорить с другими людьми, а тем более «в холодную» и к тому же на тему своей идеи, своего сокровенного «детища»!

Наша компания Interweb очень активно использует принципы Lean Startup в разработке собственных продуктов, поэтому, как практики, мы можем сказать, что книга станет отличным помощником в нелегком деле добывания «жемчужин знания» в условиях повышенной неопределенности, с которыми постоянно сталкиваются стартапы. Особенно она полезна и даже обязательна к прочтению начинающим предпринимателям, которые боятся разрушить хрустальный замок своей идеи о неприступные скалы реальных ответов реальных потребителей.

Не станем делать краткого конспекта глав и излагать содержание книги — вы все сможете прочесть сами, тем

более книга совсем не большая. Скажем только, что из нее вы почерпнете великое множество интересных фактов, которые вряд ли знали, или «освежите» уже имеющийся опыт.

Янин Дмитрий, Interweb (iwlabs.ru)

ВСТУПЛЕНИЕ

Попытки получить нужную информацию, беседуя с клиентами, можно сравнить с археологическими раскопками. И здесь и там нужна деликатность. Правда где-то рядом, но какая же она хрупкая. Каждый взмах лопаты приближает вас к ней, но, выбрав слишком грубый инструмент, вы рискуете раздробить добытое сокровище на миллион обломков.

Я сталкивался с множеством команд, которые использовали для своих «раскопок» динамит и бульдозеры. Тем или иным способом они принуждали окружающих сказать что-нибудь приятное об их бизнесе. Задавая тяжеловесные вопросы, что-то наподобие «Как вам кажется, это неплохая идея?», они собственными руками уничтожали ценный результат.

Существует и другая крайность: некоторые основатели компаний готовы раскопать целый город зубной щёткой, не опускаясь на большую глубину, чтобы отыскать настоящие клады.

Мы хотим узнать правду о том, как добиться процветания нашего бизнеса. Нам нужно до неё докопаться, и копать придётся глубоко. При этом каждый вопрос, который мы задаём, может повлиять на предвзятость нашего собеседника и свести на нет все приложенные усилия. Это

случается чаще, чем вы можете себе вообразить.

Чтобы докопаться до истины, мы используем вопросы, и нам нужно научиться задавать их правильно и деликатно. Освоив это ремесло, мы сможем добывать ценнейшую информацию.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Дорогие читатели!

Вы наверняка слышали о клиентоориентированном развитии (Customer Development) и о бережливом стартапе (Lean Startup), но не знаете, как правильно начать беседу с вашим первым клиентом?

Вы занимаетесь развитием бизнеса или продажами и хотите работать с большей результативностью в молодой компании, которая ещё не сформировала свою бизнес-модель?

Вы ментор, инвестируете в стартапы или оказываете им консультационную поддержку и хотите помочь им наладить более эффективное общение с клиентами?

Вы буквально влюбились в новую бизнес-идею и хотите понять, есть ли у неё будущее, перед тем как уйти с прежней работы?

Вы привлекаете инвестиции, и инвесторам нужно больше доказательств того, что вы решаете реальную проблему?

Все рабочие процессы кажутся вам громоздкими и неуклюжими, вы стремитесь их упростить и усовершенствовать?

У вас появилось смутное предчувствие новых интересных возможностей, и вы хотите понять, в чём они заключа-

ются?

Вы всегда мечтали создать собственную компанию и хотите получать реальный результат уже сегодня?

Тогда эта книга для вас.

ГОВОРИТЬ С КЛИЕНТАМИ СЛОЖНО

Мы знаем, что нам *нужно* разговаривать с клиентами. Многие из нас *действительно* разговаривают с клиентами. И при этом мы продолжаем выпускать продукцию, которую никто не покупает. Но разве общение с клиентами не нацелено на то, чтобы избежать такого плачевного итога?

Оказывается, практически все мы не умеем правильно общаться. Я и сам допускал ошибки в общении с людьми и сотни раз видел, как их допускали другие основатели компаний. Хотя в последнее время база знаний о стартапах существенно расширилась, процесс выяснения того, что нужно клиентам, зачастую приносит неожиданные результаты, как это случилось с моей первой компанией Habit.

Мы разрабатывали технологию социальной рекламы, и я пребывал в смятении. Мы потратили на эту работу 3 года, вкладываясь в неё без остатка. Мы потратили почти все деньги, полученные от инвестора, и новые поступления были под большим вопросом. Мы переехали в другую страну, чтобы быть ближе к нашему рынку, и пережили депортацию одного из соучредителей. Долгие месяцы я тратил всё своё время на общение с клиентами. А потом, после бесконечной череды дней, наполненных упорной и кропотливой работой, когда силы нашей команды были

на исходе, я понял, что всё делаю не так. С таким же успехом я мог вообще ничего не делать!

Совет о том, что вы должны общаться с клиентами, безусловно, продиктован благими намерениями, но всё же не слишком полезен. Примерно так же мог бы сказать своему другу-ботанику самый популярный ученик школы: «Просто будь круче!» ... забыв напомнить, что это задача не из лёгких.

Для общения необходимо время, и вы легко можете испортить всё дело, причём с самими серьёзными последствиями. Неудавшийся разговор с клиентом не просто бесполезен. Гораздо хуже то, что он вас убеждает: вы на правильном пути. Вы получаете недостоверное подтверждение своей правоты и впустую растрчиваете деньги, время и труд ваших коллег. Даже если вы не предпринимаете никаких активных действий, наносящих прямой вред, вам будет казаться, что эти мерзкие клиенты постоянно вам врут.

Эта книга даст вам практические рекомендации. Предлагаемый подход и инструменты можно применять в различных концептуальных областях, таких как клиенто-ориентированное развитие (Customer Development), проектное мышление (Design Thinking), бережливые стартапы (Lean Startup), пользовательский опыт (User Experience), традиционные алгоритмы продаж и не только. Эта методика стала результатом работы с основателями компаний и моего личного опыта изучения клиентов — удачного и неудачного — при поддержке многочисленных коллег и наставников.

Это простой и понятный подход к общению, задача которого — отбросить формальности и неловкость, беседуя с людьми, и научиться задавать правильные вопросы.

ЗАЧЕМ НУЖНА ЕЩЁ ОДНА КНИГА О ТОМ, КАК ГОВОРИТЬ И ПРОДАВАТЬ?

Вам действительно нужна ещё одна книга об искусстве общения и продаж? И именно книга, написанная мною?

Да. Это действительно так.

И вот почему.

Во-первых, я технарь, а не продавец. По натуре я интроверт, и поэтому неуютно себя чувствую на собраниях и заседаниях. Все книги, посвящённые искусству продаж, которые мне довелось читать, были написаны теми и для тех, кто уже достаточно хорошо освоил работу с людьми. Они знакомы с негласными правилами общения. Мне же пришлось осваивать их с превеликим трудом, буквально с нуля. Вы наверняка слышали эту фразу: «Вы мне не звоните, я сам вам позвоню»? Мне её тоже говорили (и я верил этим словам). Благодаря бесценной помощи коллег и наставников я наконец научился понимать, что к чему, и смог заключить сделки с такими компаниями как Sony и MTV. Но я узнал и о том, какая глубокая пропасть лежит между цифрами в учебниках и в выписках с банковских