

СТАНЬТЕ НЕПРЕВЗОЙДЕННЫМИ
В СОЗДАНИИ
ВОСТРЕБОВАННЫХ ПРОДУКТОВ



когда
кофе
и капуста
конкуренты

АЛАН КЛЕМЕНТ

КОГДА КОФЕ И КАПУСТА – КОНКУРЕНТЫ

Станьте непревзойденными в создании
востребованных продуктов

Второе издание

Автор: Алан Клемент

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТРУДНОСТИ, НАДЕЖДА И ПРОГРЕСС	12
Трудности	12
Надежда	20
Как достичь успеха с JTBD и со мной	23
Обо мне	24
Забудьте все, что вы учили	25
2. ЧТО ТАКОЕ ЗАДАЧИ КЛИЕНТА? ЧТО ТАКОЕ ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ (JTBD)?	27
Улучшите свою жизненную ситуацию, станьте лучше, чем вы есть	28
Определение задачи, подлежащей исполнению	30
Продукты позволяют клиентам выполнять задачу	30
Что не является задачей, подлежащей исполнению	33
Откуда взялась теория задач клиента?	37
3. ПРИНЦИПЫ ЗАДАЧ КЛИЕНТА	40
Принципы задач клиента	40
4. ПРИМЕР: ДЭН И CLARITY	47
Какова задача, подлежащая исполнению?	55
Практика	56
5. ПРИМЕР: ЭНТОНИ И FORM THEATRICALS	59
Какова задача, подлежащая исполнению?	67
Практика	68
6. ПРИМЕР: МОРГАН И YOURGROCER	70
Какова задача, подлежащая исполнению?	77
Практика	78
7. СИЛЫ ПРОГРЕССА	80
Противоположные силы	81
Разбираем формирование спроса	82

Толчок и тяга формируют задачу, подлежащую исполнению	85
Разбираем снижение спроса	87
Практика	90
8. КОГДА ВЫ НЕПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛЯЕТЕ КОНКУРЕНЦИЮ	92
Слишком «клево» для школы?	92
Почему chotuKool провалился?	94
Мейнфрейм против ПК	99
Не дайте произвольности себя одурачить	106
Практика	108
9. ПРИМЕР: ОМЕР И TRANSCENDENT ENDEAVORS	113
Какова задача, подлежащая исполнению?	120
Практика	121
10. ПРИМЕР: ДЖАСТИН И PRODUCT PEOPLE CLUB	122
Какова задача, подлежащая исполнению?	130
Практика	131
11. ПРИМЕР: ЭШ И LEAN STACK	133
Какова задача, подлежащая исполнению?	139
Практика	140
12. СИСТЕМА ПРОГРЕССА	142
Зачем изучать системы и систему прогресса?	142
Взаимозависимости между клиентским спросом и производителем	143
Четыре основные части системы	145
Силы прогресса, движущие систему прогресса	147
Система прогресса непрерывна	147
Система прогресса нова?	153
Практика	154
13. ИННОВАЦИИ И СИСТЕМА ПРОГРЕССА	157
Клиент не понимает систему	158
Улучшение взаимозависимостей внутри системы	162
Когда взаимозависимости системы меняются	164

Хрупкие взаимозависимости и каскадный эффект	166
Задачи, подлежащие исполнению, дают нам силы для инноваций	169
Практика	170
14. КАК МЫ МОГЛИ БЫ ОПИСАТЬ ЗАДАЧУ, ПОДЛЕЖАЩУЮ ИСПОЛНЕНИЮ?	172
Попробуйте сами	172
Описываем задачу, подлежащую исполнению	175
15. НАЧНИТЕ УЖЕ СЕГОДНЯ	177
Влияние на других	179
Учимся задачам клиента у других	181
jtbd.info	182
Свяжитесь со мной	183
16. ПРИЛОЖЕНИЕ: ДВА ОЧЕНЬ РАЗНЫХ ТОЛКОВАНИЯ ЗАДАЧ, ПОДЛЕЖАЩИХ ИСПОЛНЕНИЮ	184
Две модели: Задачи как прогресс; задачи как действия	185
Цель «сделать» и цель «быть»	186
Задачи как действия	189
Задачи как прогресс	193
Две разные несовместимые модели	197
Трудности понимания этой запутанной схемы	198
Что дальше? Используйте то, что вам поможет.	200
17. ПРИЛОЖЕНИЕ: КРАТКИЙ ОБЗОР ПО ЗАДАЧАМ КЛИЕНТА	200
18. ПРИЛОЖЕНИЕ: КРАТКИЙ ОБЗОР ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ	202

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Меня очень удивила нарастающая популярность Jobs to be Done в России. По мере дальнейшего развития предпринимательства в России, интерес к Jobs to be Done будет также возрастать.

Благодаря моим партнерам из [Growth Academy](#), у вас появилась возможность начать с этой книги свое увлекательное путешествие в мир создания и продажи тех продуктов, которые будут востребованы у ваших клиентов.

Перед вами перевод второго издания - улучшенного и переработанного. В нем представлено большое количество кейсов и интервью с предпринимателями, которые с блеском использовали методологию JTBD для создания успешных продуктов.

Как им это удалось? Все потому, что они правильно восприняли Jobs To Be Done. Они осознали, что Jobs To Be Done - это прежде всего философия, предлагающая вам вечные принципы. Руководствуясь ими, вы всегда сможете выяснить, что же на самом деле хотят люди и предложить им то, что они купят.

Я искренне надеюсь, что уже очень скоро, благодаря Growth Academy, я смогу пополнить свой труд новыми кейсами из России.

Я хочу пожелать вам в терминах Jobs To Be Done - создавать успешные продукты, которые смогут помочь Вашим клиентам стать лучше. Стать тем, кем они действительно желают быть. Вот вам и первый принцип этой мощной философии, познанию которой, я очень надеюсь, поспособствует моя книга.

Алан Клемент,
www.alanklement.com

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ЮРИЯ ДРОГАН

Евангелист Jobs To Be Done и Growth Hacking в России

Мир быстро меняется, меняется и парадигма потребления продуктов, а вместе с этим и методы создания самих продуктов. Популярная в Рунете методология КастДева (Развития пользователя) хороший способ найти и проверить боль клиента. Однако больших болей клиентов почти не осталось. Стартапы первой волны решили самые крупные проблемы клиентов. Все сложнее продать товар через боль.

Мир поменялся. Сейчас клиент не хочет в чем либо разбираться, не хочет чтобы у него искали проблемы. Он хочет только результат: чтобы машина сама парковалась, хоть и сам прекрасно умеет парковаться. Чтобы плейлист собирался сам. Чтобы задачи клиента решались без его участия, а сам клиент развивался. Именно желание развиваться, прогрессировать заставляет нас покупать новые продукты. Это и есть ключ и та точка зрения, с которой можно разглядеть какие следующие продукты будут востребованы.

Философия Jobs To Be Done кристаллизована и очень подробно описана Алленом Климентом в этой книге. Если вы устали ковыряться в функциях продукта и хотите создавать продукты на голову выше и востребованнее, чем у конкурентов, то эта книга для вас. Аллан очень ясно показывает через осознание того, что клиент хочет прогрессировать, как заглянуть в будущее и создать продукт, основанный не на нуждах и пожеланиях сегодняшнего дня.

Благодарю Алана Клиmenta за возможность популяризировать его труд в русскоязычной среде. Jobs To Be Done - это самый короткий путь к вашему востребованному продукту. И если вы начали читать эту книгу, то вы уже встали на этот путь. Приятного путешествия!

Юрий Дроган,
www.growthacademy.ru

ПРЕДИСЛОВИЕ

от Рика Педи и Джона Палмера

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ТЕОРИИ О ЗАДАЧАХ КЛИЕНТА

В дни расцвета движения контроля качества (в середине 1980-ых) основное убеждение заключалось в том, что качество определяют клиенты. Поэтому применение мнения клиента (VOC) в рабочих процессах стало главной темой для улучшения производственной деятельности. Особенно это относилось к разработке продукта, при которой команды разработчиков были буквально одержимы сбором мнений клиентов. В теории, правильное исследование мнений клиентов не дало бы разработчикам сбиться с пути – не переборщить с функциями, которые клиент не оценит и, таким образом, не потерять деньги, но в то же время вложить все необходимое в функции, нужные клиенту, и, таким образом, не потерять этих самых клиентов. Именно руководствуясь этой точкой зрения контроля качества и высокими надеждами на применение мнений клиентов, мы и создали теорию задач, подлежащих исполнению – вместе с Бобом Моестой, Пэм Мерто и Джулией Уэссон.

Так как мы являемся первоисточником термина «задачи клиента», Аллан Клемент обратился к нам, чтобы поделиться своим мнением по поводу задач, подлежащих исполнению, и узнать нашу точку зрения об эволюции этой теории в свете ее реальных основ. Учитывая все это, он попросил нас написать это предисловие к его книге.

БОЛЬШЕ, ЧЕМ АТРИБУТ КАЧЕСТВА ПРОДУКТА – ЦЕННОСТЬ

Теория задач, подлежащих исполнению, представляла собой резкую смену фокуса для разработчиков продукта и в изучении рынка, которое раньше поддерживало разработку продукта. Мысление, лежавшее в основе задач клиента, представляло собой полученное на практике понимание, что разработчикам и маркетологам нужно принять новую парадигму о значении ценности для клиентов. Вместо того, чтобы придавать ценности самим продуктам, ее нужно применять к тому, что продукты делают для клиентов. Другими словами, хватит пытаться соотнести ценность с новыми и улучшенными характеристиками продукта – пора начинать создавать более целостные продукты, которые будут иметь ценность благодаря тому, что они позволяют клиентам сделать в конкретном контексте использования.

Наше мышление привело к созданию новых техник исследования рынка, которые выходят за рамки уже существующих, при которых клиенты оценивали продукты, а разработчики описывали их образ жизни. Вместо этого мы приду-

мали интервью с клиентами об их недавних реальных покупках и ситуациях, в которых они использовали эти продукты. Мы узнали, что поведение клиента напрямую исходит от того, как клиенты воспринимают свою ситуацию «купить-использовать». Никто не может знать их ситуации лучше, чем они сами. При этом мы скрывали цели исследования, чтобы клиенты рассказывали нам, что они действительно делали и почему они это делали – открыто, с эмоциями и ничего не стесняясь.

Наша первые исследования задач клиента всегда умудрялись находить эту брешь между причинами, по которым производители считали клиенты покупают их продукты в этой категории (например, продукты были полезные, приятные и более удобные) и причинами, по которым клиенты на самом деле их покупали (реальную задачу, для которой клиенты «нанимали продукт»).

Возможности для роста бизнеса заключались в том, что задачу, для которой продукт нанимали постоянные пользователи, еще не открыли для себя непостоянны пользователи или не-пользователи этой категории. А оптимизация дизайна продукта, чтобы он лучше исполнял свою задачу, и чтобы клиенты лучше понимали ценность этой задачи, стала хорошей стратегией для роста продаж.

РАННИЙ ПРИМЕР

Первые евангелисты задач, подлежащих исполнению, которых мы учили и вдохновляли, начали использовать «Сникерс», как фактический стандарт для передачи идеи о том, что клиенты нанимают продукты, чтобы исполнять задачи. Еще с 1930 года потребители считали типичную шоколадку с нугой и цельными орехами больше реальной едой, чем сладостью. И все же только в 1979 году, когда «Марс» представил лозунг «Сникерс действительно удовлетворяет», «Сникерс» принял это «новое мышление». Это было больше, чем намек на качество – фраза «набит орехами» давала клиентам причину ассоциировать «Сникерс» с ежедневным утолением голода.

Пример со «Сникерсом» легко демонстрирует несколько основ Теории Задач, которые теперь применяются повсеместно:

Часто существует большая разница между ценностью, которую, как думают производители, клиенты вкладывают в их продукты, и реальными причинами, по которым клиенты используют эту категорию продуктов.

Рекламная деятельность должна сосредоточиться на том, что продукт делает для клиента, а не на самой сути продукта. «Сникерс» утоляет голод – т.е. это то, что он делает. Батончик шоколада с нугой и цельными орехами – это суть продукта.

Как дизайн продуктов можно улучшить на фоне критериев клиентов для его найма. Пищевые качества арахиса, первый кусок «Сникерса» и его тягучесть, форма, вес в руке – все это должно сочетаться и быть направленным на то, чтобы удовлетворять требования клиентов к утолению голода в определенных ситуациях задач.

Ловушки и препятствия для определения рынков и конкурентов в плане категории продукта против взгляда на рынок с точки зрения клиента. «Марс» понял, что «Сникерс» и «Милки Вэй», которые раньше считали «конфетами, шоколадками и т.д.», на самом деле нанимались клиентами совсем по другим причинам. Слоган «Милки Вэй, комфорт в каждом батончике» признал разницу между клиентами, нанимавшими «Милки Вэй», чтобы исполнить задачу «утешить меня», и теми же клиентами, которые нанимали «Сникерс» для исполнения задачи «утолить голод».

ТЕОРИЯ ЗАДАЧ И ИННОВАЦИОННЫЙ УСПЕХ

За последние 15 лет мы усовершенствовали мышление по Теории Задач. Наш фокус вышел за рамки понимания того, как использовать задачи, чтобы объяснить выбор клиентов. Вместо этого мы улучшили основные принципы задач, чтобы понять, как разработать новые концепты продуктов, способные создать новые опоры для роста на установленных и высококонкурентных рынках.

Также мы точно следовали популяризации Теории Задач Клэйтона Кристенсена и их связям с инновациями, которые он и его последователи установили. Перефразируя Клэя:

Задача – это прогресс, которого человек пытается достичь в определенных обстоятельствах. А для инноваторов понять задачу – значит, понять, что именно волнует клиентов больше всего в тот момент, когда они пытаются достичь прогресса... т.е. привычный механизм поведения клиента. Поэтому Теория Задач дает способ понять основной вопрос инновационного успеха: что заставляет клиента купить и использовать конкретный продукт или услугу.

Мы уважаем, но не согласны с утверждением, что ответ на этот вопрос – ключ к успеху в инновациях (конечно, это зависит от того, как вы определяете инновации). Как можно ожидать, что вы изобретете новые ценные предложения, которые создадут завтрашние рынки, если вы понимаете прогресс клиента, который объясняет лишь то, почему клиенты покупают продукты сегодня?

Более того, осознав, что больше всего волнует клиентов, когда они пытаются достичь прогресса, мы возвращаемся в самое начало – к Теории Задач, как к способу для бизнеса увеличить продажи, улучшив производительность на

фоне того, как клиент определяет качество — по сути, соотнося современные продукты и услуги с реальными причинами, по которых клиенты их покупают.

С другой стороны, наша работа привела к тому, что мы начали задавать и отвечать на совершенно другой вопрос, который стал главным для успешных инноваций: как люди развиваются, используя рынок, чтобы достичь ценностей, стандартов и идеалов, которые обогащают смысл их жизни. В конце концов, инновации имеют смысл, только если они создают или приводят клиентов к существенно новому смыслу их жизни. А сосредоточившись на создании нового поведения рынка, а не пытаясь объяснить текущее поведение, мы изменим курс работы инноватора с объяснения выбора клиента на основе того, что делает продукт и чем он является, на понимание того, почему и как клиенты могут разить завтра новое знание рынка и поведение.

РАБОТА АЛАНА И ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ

В свете нашей работы, мы считаем мышление Алана глотком свежего воздуха. Благодаря своей решительности и упорству, он разработал дальновидный концепт «самоусовершенствования», чтобы объяснить инновации со стороны спроса. Он сделал перспективный вариант самоусовершенствования основой, с помощью которой инноваторы могут понять, что делать дальше. Его случай сильно отличается от преобладающих концепций Теории задач, подлежащих исполнению, которые могут объяснить только сегодняшний выбор клиента. Работа Алана признает, что люди обладают непреодолимым желанием самоусовершенствоваться. Его мышление отражает работу, которой мы занимаемся, чтобы объяснить, почему люди, нужды которых уже хорошо удовлетворены, все равно ищут на рынке новые идеи.

Мы считаем, что идея самосовершенствования находится на правильном пути, и Аллан способен развить ее еще дальше в следующем направлении: люди не стоят на месте. В своей жизни они являются неустанными инноваторами, которые используют свое окружение — в данном случае, экосистему рыночной информации — чтобы придумать еще более лучшие сценарии для своего статуса кво, чтобы изменить текущие ситуации на предпочтительные, чтобы представить, что нужно делать дальше со своей жизнью.

Ступенчатое изменение роста бизнеса требует, чтобы новые концепты продукта отражали потребность в совершенствовании, из-за которой клиенты продолжают искать на рынке новые идеи, устройства и знания, отличающиеся от прошлых. «Следующая книга» должна хорошо вписаться в работу, которой мы сейчас занимаемся, с причинными моделями, которые поясняют, как клиенты на самом деле используют рынок, чтобы преобразить себя и изменить свои возможности жить так, как они этого хотят.

БЛАГОДАРНОСТЬ АВТОРА

Данная книга представляет собой инсайты не одного человека, а нескольких. Все, кто перечислен ниже – а также те, кого я по ошибке забыл упомянуть, – помогли мне понять задачи, подлежащие исполнению, и, соответственно, написать эту книгу. Я в долгую перед ними и перед всем сообществом JTBD.

Тим Зендерман, Сэмюэл Хулик, Лесли Оуэнсби, Майкл Сакка, Уиллис Джексон III, Морган Раньери, Андрей Балаз, Дафна Лин, Мэттью Ву, Мэтт Брукс, Мэт Будельман, Эрик Уайт, Дэвид Ву, Боб Моеста, Джон Палмен, Рик Педи, Крис Спик, Эрвин Фолкс, Тимур Кунаев, Мэттью Гансон, Алекс Янг, Райан Д. Гмесач, Лесли Оуэнсби, Марк Галбрайт, Дерил Чой, Джеймс Рамзи, Джоншуа Портер, Тор Л. Боллинмо, Мартин Джордан, Райан Сингер, Лаура Рэдер, Джастин Джексон, Винсент ван дер Люббе, Эш Мория, Бенедикт Эванс, Эстебан Манкусо, Дес Трэйнор, Пол Адамс, Шон Таунсенд и другие в компании Intercom, Дэниел Ритцентхалер, Дэн Мартелл, Энтони Франкавилла, Омер Ярив, Джастин Синклер, Джоанна Вибе, Пауло Перес, Александр Хорре, Блю Александру, Том Мазиеро, Жозе А. де Мигель, Димитри Нассис, Роман Мелиска, Пауль Гонсалес, Ли Янко, Томас Фрёлих, Лоу Франко, Дэвид Эмметт, Томас Хюэттер, Нир Бенита, Кайл Фидлер и Трейс Вакс и команда thoughtbot, все на встрече NYC JTBD Meetup, Амрита Чандра, Джереми Хорн, Дэвид Ли, Барри Кларк, Райан Уитт, Борис Гринкот, Алекс Ламли, Клаудио Перроне, Омар Гонсалес, Эйн Тохври, Амит Вемури, Сри Вемури, Гитен Шах, Пол Салливан, Мэттью Ву, Джоанна Вибе, Джордж Уайт, Дэйв Ротшильд, Элвин Тернер, Майк Ривера, Джейсон Эваниш, Леви Ковакс и Дебби Сзумило.

Алан Клемент

2 октября 2016 г.

1. ТРУДНОСТИ, НАДЕЖДА И ПРОГРЕСС

Трудности

Надежда

Обо мне

Как достичь успеха с JTBD (задачи, подлежащие исполнению) и со мной

Забудьте все, что вы учили

Эта книга поможет вам преуспеть в создании и продаже продуктов, которые люди будут покупать. Вы полюбите свою работу. Вы научитесь помогать компаниям повышать доход, сокращать расходы, оставаться уверененным конкурентом и делать инновации более предсказуемыми и выгодными. Таким образом, вы поможете компаниям процветать и предоставлять рабочие места сотрудникам и их семьям.

Долгие годы я никак не мог овладеть искусством инноваций. Наконец, я достиг прогресса, когда сосредоточился на двух вещах:

Желании клиента улучшить себя и свои жизненные ситуации.

На том, как клиенты представляют свою жизнь лучше, когда у них есть правильное решение.

Это понимание помогло мне стать лучшим инноватором. Уверен, оно поможет и вам. И все же на пути вас ждут трудности. В этой главе мы и поговорим об этих трудностях. В остальном эта книга поможет вам понять, как вы сможете преодолеть эти трудности, если сосредоточитесь на желании клиента самосовершенствоваться, как на задаче, подлежащей исполнению (Job to be Done, сокр. JTBD).

ТРУДНОСТИ

Созида́тельное разрушение ускоряется. Среднее время, которое компания проводит в индексе S&P 500, продолжает падать. В 1960 году срок составлял 55 лет; в 2015 году – всего 20 (см. рисунок 1).

Это произошло по нескольким причинам. Самая веская из них – никогда еще создавать продукт и доставлять его клиенту не было так легко. Это увеличивает скорость, с которой новые инновации разрушают продажи уже существующих рыночных игроков, а затем и вовсе заменяют их. Этот процесс известен как созида́тельное разрушение.

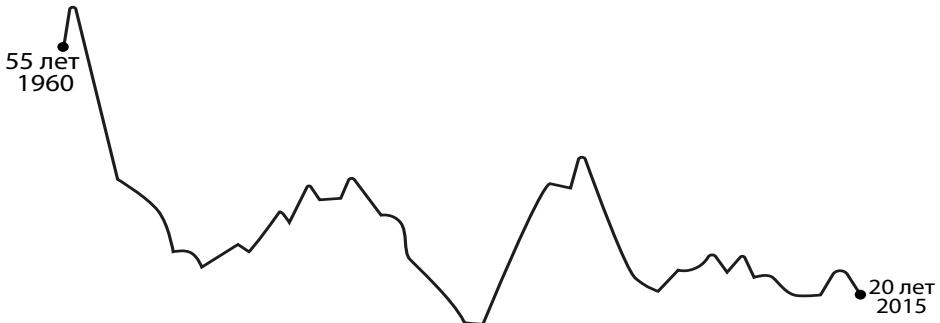


Рисунок 1. Созидающее разрушение в действии. Среднее время, которое компания проводит в индексе S&P 500, сократилось (в среднем каждые семь лет).

Когда одна инновация выигрывает, другая проигрывает. Почему? Потому что в дне так много минут, а клиент может использовать только по одному продукту за раз. Например, каждый день я покупал эспрессо в кофейне на моей улице. Два месяца назад я купил себе кофемашину Nespresso. Теперь я сам делаю себе эспрессо. Кофейня потеряла меня как клиента.

Теория о задачах клиента и идея, что клиенты покупают продукты, чтобы завершать задачи, подлежащие исполнению, помогает нам понять все созидающее разрушение вокруг нас. Несмотря на то, что решения и технологии приходят и уходят, желание клиента самосовершенствоваться остается. Этот фокус на желании людей становиться лучше – ключ к успешным продолжительным инновациям и бизнесу.

«Невозместимые издержки» не дают нам создавать новые продукты. В 1975 году инженер компании Kodak изобрел цифровую камеру. Какой была реакция руководства? Они положили ее в долгий ящик. Менеджмент согласился, что Kodak «мог бы» продавать цифровые камеры, но зачем? Они зарабатывали миллиарды долларов на продаже фотопленки. Цифровая камера разрушит их продажи пленки. В конце концов, менеджмент Kodak решил, что компания забудет цифровые технологии и сосредоточится на продаже фотопленки.

В 2012 году Kodak заявила о банкротстве. Что произошло? Клиентам больше не нужна была пленка для фотоаппаратов – они перешли на цифровые камеры. Падение Kodak произошло потому, что руководство компании не хотело принимать мир с цифровыми камерами – то, что они сами же и изобрели 40 лет назад.

Почему Алан купил Сникерс?



Рисунок 2. Какие данные о вашем продукте можно считать информацией? А какие – дезинформацией?

Часто компании не принимают технологии не из-за унаследованных технологий, а потому, что они привязаны к унаследованной бизнес-модели. И когда руководству предлагают что-то поменять, они находят кучу оправданий, чтобы избежать этого: «Мы зарабатываем миллиарды долларов на текущих продуктах. Зачем рисковать, продавая что-то другое?», «Мы сто лет потратили, чтобы довести до совершенства наш бизнес и построить компанию, которую мы имеем сегодня. Зачем меняться?». Такие оправдания усложняют процесс адаптации для компаний, но изменения всегда будут. Задачи клиента дают вам уверенность отойти от унаследованных бизнес-моделей и создавать продукты завтрашнего дня.

Сосредотачиваться на физических характеристиках клиента – ошибка. Моему тестю 65 лет, он живет в Бронксе и никогда в своей жизни не пользовался компьютером. Мне 35 лет, я из Флориды и написал свою первую компьютерную программу, когда мне было 15. Наши поведения, физические характеристики, цели в жизни и личные истории разные, насколько это только возможно. Тем не менее, у нас оба одна и та же модель смартфона. Мы даже пользуемся им одинаково. Если изучить, кто мы есть, и как мы себя ведем, это поможет вам объяснить, почему? Какие данные на рисунке 2 являются информацией, а какие – дезинформацией?

Задачи, подлежащие исполнению, помогают вам лучше понять разницу между хорошими данными и плохими данными. Это помогает сосредоточиться на изменениях в вашем продукте, которые принесут прибыль и при этом не увеличат расходы на производство.

Мы не принимаем во внимание, как клиенты смотрят на конкуренцию. В 2006 году индийский производитель Godrej объединился с профессором Гарвардской школы бизнеса доктором Клейтоном Кристенсеном, чтобы создать chotuKool – недорогой холодильник с минимальными свойствами. Его прозвали «подрывной инновацией», которая может создать новый рынок холодильников и то, что Кристенсен называет «всеохватывающим ростом» для миллионов индусов с малым уровнем дохода. К сожалению, chotuKool оказался дорогостоящим провалом. Что произошло?

Слишком долго ученые и аналитики, не имеющие личного опыта с инновациями, создавали и продавали псевдонаучные теории об инновациях. К сожалению, эти теории часто оказывались ошибочными. Получившиеся в их результате продукты стоили нашей экономике слишком дорого. Это происходит, потому что большинство, а может, и все эти теории не принимают во внимание то, как клиенты смотрят на конкуренцию. ПК конкурируют с майнфреймами, потому что они оба «компьютеры»? Или ПК конкурируют с печатными машинками, игровыми консолями и бухгалтерами? Жесткие диски конкурируют только с другими жесткими дисками, или они также конкурируют с запоминающими устройствами на ленте, CD-дисками, DVD-дисками, дискетами, флэшками и облачным хранением?

Задачи, подлежащие исполнению, помогают вам избегать таких ошибок, как chotuKool, и не пасть жертвой недействительных теорий рынков; они дают вам знание, чтобы создать точную модель конкуренции до того, как вы создадите продукт. Это возможно благодаря тому, что вы узнаете, как клиент смотрит на конкуренцию для исполнения задачи.

Мы недальновидно изучаем и улучшаем «нужды» и ожидания клиентов; вместо этого мы должны создавать новые системы, которые помогут клиентам прогрессировать. В 1860-х компания Pony Express была создана, чтобы помочь клиентам получать письма и послания на территории США как можно быстрее. Компания продержалась всего 19 месяцев. Что произошло? Western Union установила трансконтинентальный телеграф. Пока Pony Express пыталась решить «нужды», связанные с

использованием физической почты, Western Union подумала: а что если мы сможем общаться без физических писем?

Зачастую инноваторы думают, что изучают нужды клиентов, когда на самом деле они изучают, что клиентам не нравится в продуктах, которыми они пользуются сегодня, или что клиенты сейчас ожидают от продукта. Долгие годы такие производители, как Nokia, Palm, Research in Motion (RIM) и Motorola усердно трудились, чтобы удовлетворить заявленные нужды и ожидания клиентов: сделать недорогой смартфон с физической клавиатурой. Сегодня эти ожидания перевернулись с ног на голову. Клиенты не против потратить несколько сотен долларов на смартфон, а физические клавиатуры практически исчезли.

Мы не можем создавать продукты завтрашнего дня, если ограничиваемся нуждами и ожиданиями, связанными с продуктами сегодняшнего. Вместо этого мы должны сосредоточиться на том, что никогда не меняется для клиентов: на их желании идти вперед. Когда мы сосредотачиваемся на прогрессе клиентов, а не на том, чего они хотят (по их собственным словам), мы можем свободно представлять мир, в котором многие нужды и ожидания заменяются новыми. Теория задач клиента помогает нам спросить: «Клиенты просят смартфон с клавиатурой, но разве мы не поможем им еще больше, если вообще уберем ее?». В главах 13 и 14 мы покажем вам силу приоритизации клиентского прогресса.

Мы можем думать только о преимуществах изменений продукта, игнорировать недостатки и не видеть, как еще мы можем помочь клиенту идти вперед. В начале 1980-х компания Coca-Cola Company начала терять рыночную долю по сравнению с Pepsi. В ответ на это менеджмент Coca-Cola решил изменить формулу напитка, полагая, что эти изменения увеличат долю рынка. Они ошибались. Преданные клиенты восстали против этого; через три месяца оригинальная формула Кока-Колы была восстановлена. Со временем компания вернула себе долю рынка, но им просто повезло. У них были и деньги, и ресурсы, чтобы восстановиться после этой ошибки.

Задачи клиентов помогают вам понять, когда стоит и когда не стоит менять свой продукт. Возможно, ваш продукт уже хороший, и любые вложения увеличат только затраты на производство. Задачи клиента также помогают вам понять цену выбора: что случится, если вы не будете инвестировать в новые продукты, даже если это повредит вашим существующим предложениям? Kodak уже ощущил на себе цену такого отказа — банкротство.

Наше принятие решения может быть ошибочным, когда мы руководствуемся только невидимыми цифрами. Оценка удовлетворенности потребителей (CSAT) и Индекс потребительской лояльности (NPS) – это цифры, которые кажутся достаточно прямолинейными. Попросите клиентов рассказать об их удовлетворенности вашим продуктом и запишите их ответы. Если показатели CSAT или NPS высоки, значит, вы делаете отличную работу. Легко, да? И все же эти данные и цифры будут неполными в лучшем случае и неверными в худшем. В главе 13 вы узнаете о Spirit Airlines. Клиенты постоянно называли ее худшими авиалиниями в США. Тем не менее, она продолжает быть самой быстрорастущей и прибыльной авиакомпанией в Америке. Если клиенты так ее ненавидят, почему продолжают летать с ней?



Рисунок 3. Сказка о созидающем разрушении. Погоня за заметными цифрами приводит к принятию плохих решений в отношении вашего продукта.

Цифры могут не только завести не туда, но и быть использованы неправильно. Сегодня мы видим это с цифрами ежемесячных активных пользователей (MAU) в Twitter. За последние пять лет произошел взрывной рост – ежегодный доход составлял 106 миллионов долларов в 2011 году и 2,2 миллиарда долларов в 2015 году. Но аналитики и журналисты продолжают писать статьи вроде «Конец Твиттера» и «Хвала Твиттеру». Почему?

Самая распространенная критика заключается в том, что рост числа ежемесячных активных пользователей Twitter остановился на «всего

лишь» 313 миллионах. Удивительно ли, что теперь руководство задается вопросами вроде «Как увеличить число пользователей?», а не «Как сделать так, чтобы Twitter оставался ценным для пользователей, чтобы они не ушли?». Да, добавление новых функций может увеличить видимые цифры, такие, как MAU, но постоянные изменения могут расстроить и отпугнуть верных пользователей. Вместо этого мы должны поблагодарить сотрудников Twitter за их усердную работу и напомнить им старую добрую пословицу: лучше синица в руках, чем журавль в небе.

На многих инноваторов и менеджеров повлияли такие идеи, как:

Если вы не можете это измерить, значит, не можете и управлять этим.

Все, что измеряется, может быть улучшено.

Однако такие мнения не принимают во внимание следующее:

Все модели неправильные, но некоторые полезны.

Важнейшие цифры неизвестны или непостижимы, но успешное руководство все равно должно принимать их во внимание.

Если мучить данные достаточно долго, они скажут вам то, что вы хотите услышать.

Ошибочно полагать, что если это не измерить, то и изменить это нельзя – это дорогостоящий миф.

Эти утверждения сделали важнейшие математики и мыслители XX века. Они являются предупреждением для тех, кто поддерживает идею полагаться только на видимые цифры и не принимать во внимание неизвестные или непостижимые цифры. Да, видимые показатели могут быть полезными и зачастую необходимы. У нас есть обязательства, и мы должны увеличивать долгосрочные прибыли. Но мы можем позволить цифрам на основе данных обмануть нас.

Мы должны помнить, что данные – это лишь индикаторы для некоторых результатов системы. Более того, важнейшие цифры – те, что неизвестны и непостижимы. Какие цифры подсказали бы Apple убрать дискеты из ПК или клавиатуры с их смартфонов? В то время многие

критиковали эти идеи. Журналисты заявляли, что менеджмент Apple сошел с ума. Сейчас мы принимаем решения Apple как очевидное. А как насчет ежемесячных активных пользователей Twitter? Количество пользователей, которые могли захотеть такой продукт, как Twitter, – это цифра, которая неизвестна и непостижима. 313 миллионов пользователей Twitter может представлять 100% рынка. Аналитики, журналисты и даже собственные акционеры Twitter могли бы наказывать компанию, несмотря на то, что она захватила рынок.

Множество разных последствий может возникнуть, когда мы забываем про интуицию и риск и руководствуемся только видимыми цифрами. Возможно, хуже всего – необоснованные мнения, что продукт будет жить вечно, и что продукты и компании могут постоянно увеличивать доход и привлекать все больше клиентов. Но на самом деле рост каждого продукта будет замедляться и остановится. Ничто не длится вечно.

К сожалению, многие менеджеры либо не знают, либо не хотят принимать это. Вместо этого они волнуются, когда рост замедляется. Они начинают вводить изменения в свой продукт в надежде привлечь больше клиентов и увеличить доход; однако зачастую это имеет прямо противоположный эффект. В итоге руководство лишь ухудшает продукт для уже существующих клиентов. Если им повезет, конкуренты этого не заметят.

Но удача иссякает. Другая инновация выйдет на рынок с продуктом, который клиенты посчитают более ценным (рисунок 3). Почему? Поэтому что инновация нового игрока рынка сбросит весь багаж, который навешал предыдущий, когда его руководство пыталось догнать те видимые цифры. Вот тогда-то клиенты и начинают переключаться с устоявшейся компании на новичка рынка. В этом и есть цикл созидающего разрушения.

Инновации – штука сложная, рискованная и нервирующая. Спросите любого, кто достиг в этом успеха. Но задачи клиента могут помочь. С правильной точкой зрения мы можем понять, что видимые цифры говорят нам только об отдельных частях системы. Как только мы это поймем, можем применить мышление на основе задач клиента и понять отношения вокруг этих данных. Это дает нам возможность применить правильный вес к этим цифрам или даже забыть о них. Стать лучше, осознав, должны ли мы продолжать усовершенствовать существующий продукт, или рискнуть и разработать новый.

НАДЕЖДА

Теория задач клиента и эта книга предлагают вам надежду, будь вы начинающий инноватор или просто хотите лучше понимать, продвигать, изменять, разрабатывать продукт. Или все сразу. Задачи клиента дают вам набор принципов, чтобы вы поняли, почему клиенты покупают и используют продукты. Это единичное внимание к желанию клиента самосовершенствоваться (а не к тому, чего хотят клиенты, их демографии или их занятиям) и отличает задачи клиента от других теорий. Эта книга надежно и логично объясняет эту теорию.

На момент написания книги (2015 год) в мире нет ни одной полноценной книги о теории задач клиентов. Это – первая. Многие писали о некоторых ее принципах, но практически все они создали больше смятения, чем ясности.

Эта книга отличается от других, что были написаны на тему задач клиента, потому что ее авторы, включая меня, являются полноценными инноваторами и предпринимателями. Мы применяем эту теорию к собственному бизнесу и продуктам, а не просто изучаем и проповедуем ее.

Я разработал эту книгу и теорию задач клиента, как разрабатывал бы продукт. Чтобы задачи клиента были успешны, они должны помогать тем, кто собирается ими воспользоваться, идти вперед, прогрессировать. Поэтому я взял интервью у 63 инноваторов об их сложностях с инновациями и о том, как задачи, подлежащие исполнению, помогли им разработать лучший продукт. Я почерпнул много примеров и инсайтов из этих интервью. Самые полные и полезные из них представлены в этой книге.

Я совместил свой собственный опыт с этими инноваторами, чтобы сделать задачи клиентов такими, какими они и должны быть. Я научился чему-то у каждого эксперта, с которым общался. Я у них в долгу. Конечно, вы извлечете из этого пользу. С помощью этой книги вы добавите общий опыт многих успешных инноваторов к своему собственному. Эти коллективные знания помогут вам лучше создавать и продавать продукты, которые будут покупать клиенты.

ПРОГРЕСС, КОТОРОГО ВЫ МОЖЕТЕ ДОСТИЧЬ С ПОМОЩЬЮ ЗАДАЧ КЛИЕНТОВ

Теория задач клиентов привлекательна для многих, потому что предлагает вам успех во многих отношениях. Вот лишь некоторые из моих самых любимых.

Баланс и распределенное принятие решений. Инсайты о задачах клиента, подлежащих исполнению, служат «истинным севером», главным приоритетом. Все сотрудники компании будут использовать одни и те же инсайты клиентов, чтобы продвигать, проектировать, строить и управлять решениями, которые клиенты будут покупать и использовать, чтобы добиваться успеха в жизни. Это дает сотрудникам полномочия принимать хорошие решения, соответствующие задаче, быть автономными и новаторскими.

Знание о том, какие данные нужны для инноваций, а какие – нет. Инноваторы создали теорию задач клиента для себя. Мы создали ее не для того, чтобы продавать книги, брать деньги за выступления, продавать дипломы по бизнес-администрированию или получать степени в бизнес-школах. Мы создали задачи клиентов, потому что хотели помочь создавать успешные продукты, которые могут помочь нашим семьям. Для этого нам нужно было понять, какие данные были уместными для наших инноваций, а какие – нет.

Разрабатывая продукт, мы постоянно сталкиваемся с компромиссами, задействованными в развитии бизнес-стратегии, создании рекламы, проектировании и производстве; из этих компромиссов появляются подобные вопросы:

Мы не можем атаковать каждый рынок. На каком рынке нам нужно сосредоточиться?

Наша видеореклама должна дойти до клиента за пять секунд. Как это сделать?

Какой оттенок белого поможет клиентам почувствовать роскошь без намека на стерильность?

Из какого сплава должна быть сделана подвеска, чтобы клиенты смогли «почувствовать дорогу»?

Как только вы поймете, что вам нужно отвечать на подобные вопросы, вы поймете, какие данные важны, а какие нет. Более того, вы поймете, что нужно измерять, а что не нужно, а также то, что может быть измерено, а что нет.

Не все, что можно посчитать, важно, и не все важное можно посчитать.

– Уильям Брюс Кэмерон

Задачи, подлежащие исполнению, помогают создать и поддерживать культуру роста: Что происходит, когда у вас нет здоровой установки на развитие? Вы тратите время и деньги, создавая продукты и функции, которые не увеличивают прибыль. Я выучил этот урок на жестком опыте – когда был менеджером по продукту и предпринимателем.

Теория задач, подлежащих исполнению, дает нам идею, что организации растут, когда предлагают возможность роста текущим и потенциальным клиентам. Никто не хочет решать только собственные проблемы, мы также хотим, чтобы кто-то дал нам новый лучший способ улучшить нашу жизнь. Это мышление помогает нам ответить на такие важные вопросы о росте, как:

Как нам сделать так, чтобы люди продолжали покупать наш текущий продукт?

Как мы можем заставить больше людей покупать наш продукт или заставить их покупать больше продукта?

Какие дополнительные продукты и услуги можно создать, которые также купят текущие клиенты?

Какие дополнительные продукты и услуги можно создать, чтобы привлечь новых клиентов?

Задачи клиентов и их фокус на прогрессе дает нам способ думать об этих вопросах и отвечать на них.

Задачи клиентов – это теория, которая эволюционирует со временем. Принципы задач клиентов полагаются на исследования в области статистической теории, экономики, системного мышления и психоло-

гии. Со временем ее принципы медленно эволюционируют — как минимум, за последние 75 лет. Это вам не «хит сезона».

Как теория, задачи клиентов продолжают существовать, потому что она не связана с описанием того, какой продукт вы должны сделать. Вместо этого она полностью сосредоточена на понимании того, как все клиенты желают эволюционировать сами. Вам нужна эта теория, чтобы вы стали лучшим инноватором.

КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА С ЗАДАЧАМИ КЛИЕНТОВ И С ЭТОЙ КНИГОЙ

Методов могут быть миллионы и больше, но принципов — лишь несколько. Тот, кто познал принципы, может успешно выбрать собственные методы. Тот, кто пробует методы, игнорируя принципы, столкнется с проблемой.

— Гаррингтон Эмерсон

Я не верю, что существует один «правильный» способ вводить инновации. В жизни слишком много неизвестных и непостижимых переменных. Успешный предприниматель Стив Блэнк хорошо говорит об этом: «Ни один бизнес-план не переживает первого контакта с клиентом».

Задачи клиентов готовят нас ко всяческим подвохам, потому что дают нам принципы, а не методы. Почему? Методы могут приходить и уходить, а принципы остаются. Когда вы вооружены правильными принципами, вы можете применить любые подходящие методы и когнитивные модели. Вы можете даже создать собственные методы. И хотя эта идея может доставить вам беспокойство, со временем вы поймете, что она может дать и силы. Изучение и применение принципов, а не методов — вот что дает вам уверенность действовать в этом сложном мире.

Хотя обучать и изучать методы куда проще, вы станете лучшим дизайнером и инноватором, когда вооружитесь принципами. Вот почему книга сосредоточена на принципах и демонстрирует эти принципы в действии на примерах. В большинстве глав также присутствует раздел «Практика», в котором вы почерпнете идеи о том, как применять эти принципы.

ОБО МНЕ

Я рекомендую теорию задач клиентов, потому что я применяю ее принципы как предприниматель, менеджер по продукту, дизайнер, инженер и продавец. Я применял ее к собственному бизнесу и продуктам, за успех которых я нес прямую ответственность. Я считаю: неправиль-но проповедовать теорию, если сам не применял ее и не подвергался рискам в случае ее провала.

Теория задач клиентов помогла мне. Долгие годы я не мог справиться с инновациями. Свое первое дело я открыл в 2003 году. Я предлагал услуги фотографа, ретуширования снимков и программы, в которой клиенты могли создавать собственные веб-сайты, чтобы показывать продукты своего творчества. Это был успех. В то время я не понимал, почему так. Но теперь понимаю. Потому что я предложил ряд продуктов, которые работали все вместе, как система, и помогали клиентам добиваться успеха. Какого успеха хотели эти клиенты? «Помогите мне привлечь внимание к себе и своей работе».

По мере роста моего бизнеса, я понял, что постепенно перехожу из роли создателя в роль руководителя. Мне это не нравилось. Поэтому я продал компанию и вернулся к изобретению вещей. Я основал еще одно дело под названием Vizipres. Оно провалилось. Почему? Я создал продукт, которым люди были готовы пользоваться, но за который не были готовы платить.

Я подумал, что, возможно, мне стоит поучиться у других предпринимателей. Я начал работать на других людей в качестве инженера и дизайнера. Позже я начал руководить инновациями в различных компаниях. Вдохновленный всеми этими знаниями, я основал свое третье дело под названием AIM. После нескольких изменений я понял, что наша компания – это рекламное агентство для ипотечных брокеров и агентов по продаже недвижимости. Как только бизнес начал набирать обороты, я продал его своему сооснователю.

Я уже понял, что я – создатель, а не руководитель.

Тогда-то мне стало понятно, что теория задач клиентов неполная. Многие принципы и предлагаемые теории того времени были несовместимы и часто противоречили друг другу. Я решил разобрать, довести до ума и расширить ее принципы, чтобы помочь себе и другим.

И сегодня, выпустив второе издание этой книги, я уже применяю теорию задач, подлежащих исполнению, для создания еще одного продукта. Следите за новостями.

ЗАБУДЬТЕ ВСЕ, ЧТО ВЫ УЧИЛИ

Я приглашаю вас исследовать со мной теорию задач, подлежащих исполнению (JTBD). Я также прошу вас – хотя бы на время – оставить любые предубеждения о конкуренции, рынках и даже задачах клиентов. Вы можете вернуться к ним, когда прочтете книгу, а, возможно, вы решите, что они вам больше не нужны.

ЧАСТЬ I

Задача, подлежащая исполнению

Наш путь начинается с представления теории задач клиента и идеи о том, что у клиента есть задача, подлежащая исполнению (Job to be Done, сокр. JTBD). Этот раздел даст вам базовое понимание понятия «задачи клиента», и почему изучать его так важно для инноваций.

2. ЧТО ТАКОЕ ЗАДАЧИ КЛИЕНТА? ЧТО ТАКОЕ ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ (JTBD)?

Мои JTBD создают нового меня

Чем не является задача, подлежащая исполнению?

Определение задачи, подлежащей исполнению

Продукты позволяют клиентам выполнять задачу

Откуда взялась теория задач клиента?

Улучшайте своего пользователя, не свой продукт. Не создавайте лучшие фотоаппараты – создавайте лучших фотографов.

– Кэти Сиерра

Десять тысяч лет назад мы были охотниками-собирателями и бродили по земле ногами. Сегодня у нас есть фаст-фуд рестораны и беспилотные автомобили. Почему мы изменились? Потому что в нас присутствует истинное желание преображать свою жизнь в лучшую сторону. И делаем мы это, изменения мир вокруг нас и адаптируясь к нему.

Желание улучшать себя и свою жизнь заложено в нашу ДНК. Это делает нас людьми. Более того, мы совершаем все эти трансформации намеренно, с целью. Мы специально используем искусство, чтобы совершенствоваться эмоционально, науку – чтобы совершенствоваться интеллектуально, а инженерию – чтобы улучшать то, как мы взаимодействуем с миром. Нацеленная трансформация – это то, чем мы отличаемся от животных:

Медведь, пытающийся поймать рыбу в реке, может подумать: вот бы ловить рыбу стало быстрее, лучше или легче.

Но только человек подумает: рыбалка не подходит. Вот если бы я смог превратить эту лагуну в место, где можно было бы выращивать рыбу, мне бы больше никогда не пришлось ее ловить.

Медведь думает только о том, что есть. Сегодня он может придумать более быстрые или легкие способы ловли рыбы. Но завтра он по-прежнему останется медведем, который ловит рыбу. А вот человек думает о том, что должно быть. Сегодня он ловит рыбу, но завтра это может измениться. Если человек придумает способ больше не ловить рыбу самому, он сможет сосредоточиться на улучшении других жизненных ситуаций – например, построить хижину, чтобы переехать в нее из этой темной сырой пещеры.

Медведь не думает о том, чтобы изменить себя или свой мир. У него нет задачи, подлежащей исполнению. У человека есть желание меняться. И каждый раз, когда он запускает процесс преобразования своей жизненной ситуации, он принимает задачу, подлежащую исполнению.

УЛУЧШИТЕ СВОЮ ЖИЗНЕННУЮ СИТУАЦИЮ; СТАНЬТЕ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВЫ ЕСТЬ

Зачем вы читаете эту книгу? Уверен: не только ради того, чтобы прощать. У вас есть какие-то социальные или функциональные цели, которых вы хотите достичь? Сомневаюсь. Не уверен, можно ли назвать эту книгу «функциональной» – разве что вы подложите ее под дверь, чтобы та не закрывалась. А социальной? Что ж, если только вы не собираетесь кричать налево и направо, что вы «прочитали самую потрясающую книгу», я не вижу в ней никакого социального элемента. Кроме того, разве каждый социальный поступок – это на самом деле не личное эмоциональное желание быть признанным?

Я не думаю, что существуют какие-то социальные или функциональные цели для прочтения этой книги. Скорее, я поверю, что вы читаете эту книгу, потому что надеетесь стать лучше в создании и продаже продуктов, которые люди будут покупать и использовать. Это ваша задача, подлежащая исполнению, – стать лучше в создании и продаже продуктов, которые будут покупать люди, – и именно для ее исполнения вы наняли эту книгу. Вообще, я уверен, вы даже не хотите читать эту книгу. Вы делаете так потому, что это единственный способ получить знания, содержащиеся в ней. Если бы можно было загрузить знания прямо в ваш мозг, как в фильме «Матрица», скорее всего, вы бы предпочли этот способ.

Теория задач начинается с идеи, что мы, как люди, всегда хотим усовершенствовать наши различные жизненные ситуации разными способами. Это исследование нашего основного желания улучшаться имеет долгую философскую традицию. Древнегреческий поэт Пиндар писал о том, чтобы «стать тем, кем вы являетесь». То есть исследование и осознание себя – это продолжительный процесс. Эта традиция продолжается до наших времен. Работы философа-психолога Фридриха Ницше говорят о стремлении человека к самосовершенствованию разными способами. Даже Зигмунд Фрейд подхватил эту идею, предположив, что мы привлекаем вещи, чтобы стать «протетическими богами».

Именно на всем живом можно было бы яснее ясного показать, что оно делает все, чтобы не сохранить себя, а чтобы стать больше... – «Воля к власти», Фридрих Ницше



Рисунок 4. Что Revlon продает на самом деле?

Я сомневаюсь, что вы читаете эту книгу, чтобы научиться философии. Моя цель – показать вам, что идея самосовершенствования, как истинное человеческое желание, пропитывает всю человеческую историю. Мы должны воспользоваться этой истиной и использовать ее, пытаясь создать постоянный рост для нашего бизнеса. И самое интересное, что я явно не первый, кому в голову пришла эта идея.

Чарльз Ревсон, основатель компании Revlon, идеально воплотил теорию JTBD в своем высказывании:

На заводе мы делаем косметику. В магазине мы продаем надежду.

Этими словами Ревсон отмечает разницу между тем, что покупают клиенты, и почему они это покупают. Это мышление также отразилось в рекламе Revlon. В 1952 году прорывная рекламная кампания Revlon называлась «Огонь и Лед» (см. рисунок 4). Реклама четко давала понять: Revlon не продает продукт, она продает трансформацию – идею о том,

Что с этим продуктом в вашей жизни возможно создать «новую себя», которую будут хотеть так, как не хотят «нынешнюю меня». Именно из-за этой идеи о продаже трансформации в рекламе практически не упоминаются продукты. Почти вся страница – это список провокационных вопросов; на второй половине красуется фотография модели Дориан Ли. И лишь при более близком рассмотрении можно заметить помаду и лак для ногтей внизу страницы.

Задачу, подлежащую исполнению, не находят и не создают спонтанно. Ее проектируют. Список провокационных вопросов, таких, как «Вы когда-нибудь хотели надеть браслет на лодыжку?», помогает клиентам представить (т.е. спроектировать), как будет выглядеть «новая я», когда купит продукты Revlon. А рядом – фотография Дориан Ли. Увидев ее, клиенты продолжают создавать новую версию себя в уме. Для одних «новая я» похожа на модель. Для других «новый я» стоит рядом с такой моделью. В любом случае, если этот «новый я», переживающий новые жизненные ситуации, – это то, чего я хочу, я начинаю желать его. Иными словами, у меня появляется задача, подлежащая исполнению.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧИ, ПОДЛЕЖАЩЕЙ ИСПОЛНЕНИЮ

Теория задач клиента утверждает, что рынки растут и преобразуются, когда клиенты имеют задачу, подлежащую исполнению, и тогда покупают продукты, чтобы исполнить ее. Это превращает задачу, подлежащую исполнению, в процесс трансформации: он начинается, идет и заканчивается. Однако основное отличие в том, что задачи, подлежащие исполнению, описывают то, как клиент меняется или желает измениться. Мы определяем JTBD (задачу, подлежащую исполнению) следующим образом:

Задача, подлежащая исполнению, – это процесс, через который проходит потребитель, когда хочет преобразовать свою существующую жизненную ситуацию в предпочтаемую, но не может, потому что его останавливают ограничения.

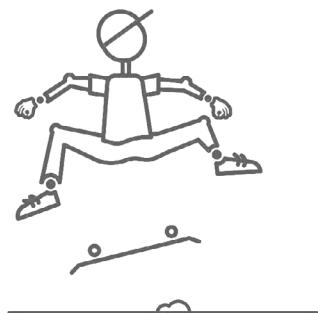
ПРОДУКТЫ ПОЗВОЛЯЮТ КЛИЕНТАМ ИСПОЛНЯТЬ ЗАДАЧУ

Люди ограничены в возможностях. Мы не можем изменить жизненную ситуацию сами. Нельзя по одному щелчку пальцев создать мир, в котором утреннее метро станет приятным местом препровождения. Осознание таких перемен требует инноваций со стороны самого человека

или кого-то другого. Прогресс возможен только когда мы принимаем и внедряем новые идеи и новые продукты в свою жизнь.

Пример создания (т.е. проектирования) задачи, подлежащей исполнению, исходит из исследовательского проекта, который я возглавлял, чтобы понять, какие задачи клиенты надеялись выполнить (т.е. каких «новых себя» клиенты надеялись создать) в рамках программного обеспечения для управления проектами. Ниже приведен синопсис одного интервью.

Вот, что важно для клиентов



...а не это.

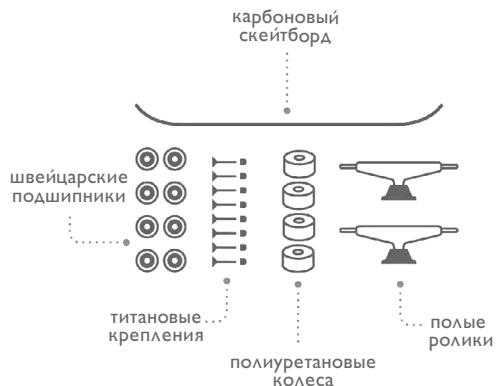


Рисунок 5. Дизайнеры в intercom (intercom.com) используют эту иллюстрацию, чтобы показать разницу между тем, что покупают клиенты, и чего они хотят.

Обратите внимание, как герой нашей истории осознает, что «новый я» возможен, и как он должен применить продукт к себе, чтобы стать этим «новым я»:

Андреас основал бизнес в сфере медицинского туризма. Со временем в его компании работало пять сотрудников. Однажды он с другом Джейми сидел в кофейне. В разговоре Джейми упомянул о продукте под названием Basecamp. Андреас никогда о нем не слышал. Ему захотелось узнать подробнее.

Джейми пояснил Андреасу, что Basecamp – это инструмент управления проектом, который помогал мелким компаниям с организацией. Андреас удивился. Он знал о таких сложных продуктах управления проектами, как Microsoft Project, но они были только

для крупных компаний, не для мелких – как его. В то время Андреас использовал Google Sheets, Google Docs и электронную почту для управления компанией. Он просто предположил, что, наверное, так работают все компании его размеров.

Джейми пояснил, что Basecamp сделана специально для компаний его масштабов. Пока Джейми говорил, Андреас уже прикидывал в уме: Basecamp могла бы помочь моей компании с организацией, когда у нее будет больше клиентов и сотрудников. До того момента он считал, что его компания уже достигла своего предела роста.



Рисунок 6. С помощью этого рисунка Сэмюэл Хулик показывает, как клиенты используют продукты, чтобы сделать «нового себя».

Андреас и Джейми выпили кофе и разошлись. По пути домой Андреас почитал о Basecamp на своем телефоне. Он также почитал о продуктах, похожих на Basecamp. В конце концов, он решил купить Basecamp. Он подписался, начал использовать его, и впервые с того времени его компания выросла больше, чем на пять сотрудников.

Вот как выглядит задача, подлежащая исполнению. Потребитель просто живет, делает свои дела и натыкается на нее. И все меняется. Ему представляется возможность улучшить свою жизненную ситуацию – в данном случае, измениться, чтобы расти. Когда он находит продукт, который помогает ему осознать эту возможность роста, он может пре-

вратиться в ту лучшую версию себя, о которой он так мечтал. В случае с Андреасом, Basecamp позволил ему получить контроль над своим бизнесом, что дало возможность ему увеличить свою компанию.

История Андреаса хорошо демонстрирует не только задачи, подлежащие исполнению, но и тот факт, что создание «нового я» (т.е. получение задачи, подлежащей исполнению) – это процесс. Это не то, что есть у клиентов; это то, в чем клиенты принимают участие. Поэтому она и называется задачей, подлежащей исполнению. Можно сравнить с таким явлением, как влюбиться. Влюбиться – это не то, что у вас есть; это то, в чем вы принимаете участие. И точно так же, как невозможно завершить этот процесс в одиночку, клиент не может исполнить задачу, подлежащую исполнению, сам. Ему нужен продукт, который поможет ему спроектировать, создать и завершить эту задачу.

Клиенты всегда чудесным образом недовольны, даже когда говорят, что счастливы, и дела идут хорошо. Сами того не зная, клиенты хотят чего-то лучшего, и ваше желание удовлетворить клиентов заставит вас изобретать для них.

Ни один клиент никогда не просил Amazon создавать программу Prime, но оказалось, что она им нужна, и таких примеров – великое множество.

– Джейф Безос.

ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАДАЧЕЙ, ПОДЛЕЖАЩЕЙ ИСПОЛНЕНИЮ

Хотя многие из нас применяют теорию задач клиента довольно давно – Рик Педи и Джон Палмер разрабатывают задачи клиентов с 1990-х – она обрела популярность совсем недавно. И как это часто бывает с новыми вещами, многие люди извратили ее и неправильно поняли. Самая большая ошибка – считать задачу, подлежащую исполнению, действием или заданием. Среди наиболее распространенных примеров можно встретить «хранить и восстанавливать музыку», «слушать музыку», «отрезать доску ровно» или «сделать четвертьдюймовые отверстия». Это не задачи; скорее, это задания или действия, а значит, они описывают, как вы используете продукт, или что с ним делаете. Напри-

мер, стриминговые сервисы, такие, как Pandora и Spotify, были созданы специально для того, чтобы клиентам не нужно было хранить музыку, как на CD или MP3. Что касается «слушать музыку», – это обширное действие, которое сильно меняется в зависимости от контекста. Тот, кто слушает музыку, чтобы мотивировать себя во время физических тренировок, сильно отличается от того, кто идет в оперу, чтобы послушать музыку.

Проблему описания клиентского требования как действия, хорошо продемонстрировал создатель дизайна на основе деятельности Дон Норман:

– Гарвардский профессор Теодор Левитт однажды сказал: «Люди не хотят покупать четвертьдюймовые сверла. Они хотят делать четвертьдюймовые отверстия!». Пример Левитта с дрелью, намекающий на то, что цель – это отверстие, лишь частично верный. Когда люди приходят в магазин, чтобы купить дрель, это не их истинная цель. Но зачем кому-то четвертьдюймовое отверстие? Очевидно, это и есть промежуточная цель. Возможно, они хотят повесить на стену полку. Левитт перестал размышлять слишком рано.

Как только вы понимаете, что на самом деле им не нужна дрель, вы понимаете, что, возможно, им не нужно и отверстие: они хотят повесить книжные полки. Почему бы не придумать способ, для которого вовсе не нужны отверстия? Или, например, книги, которым не нужны книжные полки. (Да, я знаю: электронные книги.)



Рисунок 7. В книге Дона Нормана 1988 года «Дизайн привычных вещей» присутствует дизайн, ориентированный на деятельность, и семь стадий действия. Эта теория сформулировала основу таких идеологий, как анализ задачи и взаимодействие человек – компьютер.

Кроме того, уже существуют гениальные методы разработки, чтобы помочь вам создавать задания и действия. Помимо прочих, это теория деятельности, дизайн, ориентированный на деятельность, Дона Нормана (см. рисунок 7), когнитивный анализ задач, проектирование, ориентированное на цели, сценарии использования и взаимодействие человек – компьютер. Если вы хотите подробнее узнать о том, как проектировать для деятельности или заданий, копните глубже в эти темы.

Не существует разных типов задач. Еще одна распространенная ошибка – думать, что существуют типы задач. В частности, некоторые думают, что существуют эмоциональные, функциональные и социальные задачи. Я поясню, почему это плохая идея как с практической, так и с теоретической точки зрения.

С практической точки зрения вы добьетесь большего успеха, если будете думать о каждой задаче клиента как об уникальной. Мы поняли, что хотя многие задачи имеют одни и те же эмоциональные желания (например, принадлежать, самовыражаться, контролировать и т.д.), каждая задача – это уникальное сочетание этих желаний. Поэтому каждый продукт должен ориентироваться на эти основные эмоциональные желания уникальным способом. Хороший пример – Facebook. Многие используют Facebook, потому что он удовлетворяет такие желания, как контролировать, самовыражаться и принадлежать, но делает он это своим собственным уникальным способом. Поэтому вместо того, чтобы говорить, что существуют типы задач, лучше думайте о том, что каждая задача уникальна.

Я могу представить, как клиент это делает?



Рисунок 8. Вы описываете задачу, подлежащую исполнению, или что-то другое?

В теоретическом плане, то есть с онтологической и эпистемологической точки зрения, задачи клиента – это спроектированные (искусственные) проблемы, не естественные проблемы. Естественные проблемы можно подделать. Это значит, что их можно объективно измерить и определить, как правду или ложь:

В: Аргон (Ar) инертный газ?

О: Если при условии X он даст реакцию, то да; в противном случае, нет.

Расчетные проблемы, наоборот, нельзя подделать и измерить объективно:

В: Как снизить уровень преступности?

Человек 1: «Повысить качество образования».

Человек 2: «Нанять больше полицейских».

В плане задач нельзя создать объективного теста, чтобы сказать: «Это социальная задача. Это не социальная задача». Если я покупаю Ferrari, чтобы впечатлить других, это «социальная» задача, потому что я хочу впечатлить других людей? Или, может, мы должны перефразировать ее как неуверенность и сделать «личной» или «эмоциональной» задачей?

А так как не существует способа объективно определить каждый тип задачи, любой член команды будет иметь свое мнение о том, какого типа должна быть задача. Более того, даже если/когда вы придете к единому мнению, что дальше? Разве недостаточно того, что вы уже знаете, что я купил Ferrari, чтобы «вписаться»? Что вы получите, наклеив на задачу ярлык «социальная» или «личная»? Я скажу вам: абсолютно ничего.

Послушайте моего совета: не тратьте время, пытаясь разделить задачи на разные типы. Это все равно, что пытаться ответить на вопрос «Сколько ангелов смогут станцевать на шапке гвоздика?».

Это задача клиента? Она описывает улучшенную жизненную ситуацию или что-то еще? Когда вам дают вероятное описание задачи клиента, лучший фреймворк, который я могу вам предложить, – это дерево решений на рисунке 8.

Помните, что задача, подлежащая исполнению, описывает «лучшего меня». Она отвечает на вопрос: «Насколько ты стал лучше с тех пор, как начал пользоваться продуктом?» и «Теперь, когда у тебя есть этот продукт, что ты теперь можешь делать, чего не мог делать раньше?» Известный психолог Альберт Бандура называл человека «предпримчивым, целеустремленным организмом». Задачи клиента переносят эту идею на рынки, заявляя, что мы покупаем и используем вещи, чтобы улучшать себя, достигать успеха. Если задачу клиента нельзя описать с точки зрения достижения успеха, значит, это, скорее всего, не задача клиента.

ОТКУДА ВЗЯЛСЬ ТЕОРИЯ ЗАДАЧ КЛИЕНТА?

Величайшие – и самые полезные – теории создаются не одним человеком, а многими людьми за долгий период (рисунок 9). Так обстоят дела и с задачами, подлежащими исполнению. Принципы этой теории появились из работы целых поколений исследователей и инноваторов. Вот наиболее известные из них.

Йозеф Шумпетер и созидаельное разрушение. Корни мышления JTBD уходят, как минимум, на 75 лет назад к Йозефу Шумпетеру и представленному им созидаельному разрушению. Шумпетер заметил, что новые инновации крадут клиентов у существующих компаний на рынке, а затем в итоге заменяют их. Когда-то лошади и корабли были нашими основными транспортными средствами. В конце концов, поезда заменили лошадей, но машины и самолеты заменили поезда и корабли.

Основные лица

Теория задач клиента

Йозеф Шумпетер
Созидаельное разрушение

Новые инновации заменяют существующие
Клиенты используют только одно решение за раз
Конкурент может прийти с любой стороны

Расселл Л. Акофф
У. Эдвардс Деминг
Система глубоких знаний

Изучение взаимозависимости и взаимосвязей
Понимание мотивации клиента через синтез
Инновации не должны останавливаться
Особый случай против обычного
Корреляция - не причинная связь

Джордж Лёвенштейн

Волнения выбора и действия

Энн Грейбил

Клиенты возвращаются к своим привычкам

Амос Тверски, Даниел Канеман
Совокупная теория перспектив

Предпочтение зависит от контекста
Клиенты переоценивают убытки и
недооценивают прибыль
Клиенты ограничивают свои ценности
Имитация успеха с продуктом

Гэри Кляйн
Естественное принятие решения

У клиентов есть «задача, которую они хотят исполнить»
Клиенты не хотят продукт; они хотят сделать
свою жизнь лучше
Клиенты хотят достичь успеха

Джон Палмер, Рик Педи,
Боб Мюста, Пэм Мерто,
Кулия Уэссон и сообщество JTBD

Рисунок 9. Влияние задач, подлежащих исполнению.

Теория задач клиента включает в себя инсайты Шумпетера, пытаясь понять, почему клиенты исполняют задачу так, а не иначе. Да, инноваторы создают новые решения, но колеса созидаельного разрушения поворачиваются только с помощью взаимодействия между клиентами и инноваторами.

Задачи клиента также включают в себя еще один гениальный инсайт Шумпетера, на который практически никогда не обращают внимания. Шумпетер настаивал, что конкурентов нельзя искать только среди продуктов того же «типа». Он был уверен, что конкуренция может возникнуть откуда угодно. Вы можете думать, что вы один на рынке

или владеете рынком, но какой-нибудь неизвестный вам конкурент при этом может уводить ваших клиентов. И единственным признаком, что что-то не так, станут уменьшающиеся цифры продаж. В главе 8 мы подробнее рассмотрим задачи клиентов, созидаельное разрушение и конкуренцию.

У. Эдвардс Деминг и системное мышление. Влияние Шумпетера на задачи клиентов в основном ограничивается факторами динамики рынка и конкуренции; однако У. Эдвардс Деминг больше всего повлиял на задачи клиентов. Те, кому знаком его почти 60-летний вклад в теории менеджмента и инноваций, почувствуют его влияние и на эту книгу.

Больше всего Деминг повлиял на эту тему своим развитием системного мышления, которое мы обсудим в главе 13. В течение всей своей карьеры Деминг часто напоминал компаниям, что производители и клиенты связаны системами:

Клиент и производитель должны работать вместе, как система.

Клиент – важнейшая часть производственной линии.

Деминг часто призывал компании не забывать о созидаельном разрушении. Он впечатлял руководства компаний своей идеей о том, что просто создавать продукт лучше и лучше (т.е. улучшать то, что уже существует) недостаточно. Рано или поздно кто-нибудь изобретет что-то новое. Он говорил компаниям следующее:

– Производители электронных ламп год за годом улучшали мощность электронных ламп. Клиенты были счастливы. Но потом появились транзисторные радиоприемники. Счастливые клиенты электронных ламп оставили их и побежали за карманными радиоприемниками.

Неудовлетворенный клиент не жалуется; он просто переключается на другой продукт.

Деминг понял, что недостаточно просто улучшать существующие продукты: «Мы должны постоянно спрашивать себя: какие новые продукты или услуги помогут нашим клиентам? Что мы будем изготавливать через пять лет? Через десять?». По мнению Деминга, процесс инноваций никогда не должен останавливаться.

Психология. С точки зрения психологии, вы столкнетесь с такими умами, как Гэри Кляйн, Амос Тверски, Дэниел Канеман, Джордж Лёвенштейн и Энн Грэйбил. Работы этих психологов и ученых образуют основу поведенческой экономики и естественного принятия решений. Их работы помогают нам понять, как и почему клиенты не принимают рациональных решений, когда покупают и используют продукты, не постоянны в своем мнении о продуктах и не всегда действуют в своих же лучших интересах. Задача клиента понимать, что если вы хотите создать великий продукт и разработать сообщение, которое дойдет до клиентов, вы должны понять эмоциональные составляющие их мотивации.

Совмещение всего этого. И, наконец, Джон Б. Палмер, Рик Педи, Боб Моеста, Джулия Уэссон и Пэм Мерто. В 1990-х они начали работать вместе, чтобы совместить их точки зрения и опыты, впервые принципы задач клиента. Именно они придумали идею и словарь о том, что у клиентов есть «задачи», которые они пытаются «исполнить».

И вот он, наконец, я и эта книга. Джон, Рик и Боб лично повлияли на меня больше, чем я мог себе представить. И последнее, но точно не менее важное, – на меня повлияло все сообщество JTBD. Без их опыта с JTBD эта книга никогда бы не вышла.

3. ПРИНЦИПЫ ЗАДАЧ КЛИЕНТА

Ниже представлено несколько принципов задач, подлежащих исполнению, которые вы не раз встретите в этой книге. Существуют и другие принципы, но эти, наверное, наиболее полезные и распространенные в сообществе задач клиента.

ПРИНЦИПЫ ЗАДАЧ КЛИЕНТА

Клиенты не хотят ваш продукт или то, что он делает; они хотят, чтобы вы помогли им стать лучше (т.е. хотят преобразовать свою жизненную ситуацию, достичь успеха). Чарльз Ревсон знал, что клиентам не нужна косметика – по сути, лишь цветные масла. Он также знал, что клиентам не нужно то, что делает эта косметика, то есть – просто красить кожу. Он понимал, что его клиенты хотят надежду. Это понимание мотивации клиента помогло компании Revlon удерживаться на плаву в этом бизнесе более 84 лет. В 2015 году доходы компании превзошли 1,9 миллиарда долларов. Похоже, продавать надежду – прибыльный бизнес.

Сосредоточившись на самом продукте, на том, что он делает, или как клиенты используют его, вы закрываете свой разум для возможностей инноваций. Например, если вы продавали дрели, вы можете подумать, что люди покупают дрели и сверла, потому что хотят отверстия. Но потом появляется компания 3М и разрабатывает целую линейку бездефектных полок, для которых не нужны ни дрели, ни отверстия в стенах. Еще один производитель – Erard – также избежал ловушки «клиентам нужны отверстия». Он продвигает коллекцию ТВ-креплений с простым описанием: «Первый настенный кронштейн для телевизора, для которого не нужно сверлить дыры в стенах». Пока вы были убеждены, что клиенты хотят отверстия, ваши конкуренты поняли, что клиенты просто хотят улучшить свои жизненные условия.

У людей есть задачи; у вещей нет. Нет смысла спрашивать: «Какую задачу исполняет ваш продукт?» или говорить: «Задача телефона состоит в том, чтобы...» или «Задача часов – ...». Телефоны, часы и химчистки не имеют задач. Это примеры решений задачи.

У продуктов нет жизни, которую они хотят улучшить. У них также нет мотиваций, стремлений или сложностей. А вот у людей есть. У них есть жизни, которые они хотят улучшить. Поэтому задачи, подлежащие исполнению, есть у людей, а не у продуктов.

Конкуренция определяется в уме потребителей, и ее критерием является прогресс. Представьте себе предпринимателя, который хочет, чтобы его наставлял и вдохновлял тот, кто его уважает. Для этого у него есть большой выбор. Например, почитать книги, посмотреть видео, посетить конференции или обменять акции компании на кураторство.

Этому предпринимателю все равно, как он получит советы и вдохновение. Его интересует лишь прогресс: «Сегодня дела складываются лучше, чем вчера? Я приближаюсь к тому образу успешного человека, который сложился у меня в голове?». Вот лишь некоторые критерии, которые используют клиенты, чтобы определить, какие продукты конкурируют друг с другом, чтобы улучшить их жизни. Клиенты не определяют и не ограничивают конкуренцию на основе функциональности или физических характеристик продукта. Они используют все, что поможет им достичь успеха в их задаче, подлежащей исполнению.

Когда клиенты начинают использовать решение для задачи, подлежащей исполнению, они перестают использовать что-то другое. Многие индивидуальные предприниматели ощущают одиночество и надеются получить мотивацию и вдохновение от кого-то другого. Чтобы исполнить эту задачу, некоторые решают создать местные «посиделки» на Meetup.com и побуждают других предпринимателей вступить в их группу. Если это не срабатывает, они могут попробовать собрать людей в чат-группе. Если и это не получается, они могут вступить в уже существующее сообщество, например Product People Club. Если Product People Club как продукт, срабатывает и улучшает их жизнь, они перестают искать новые решения. Их задача исполнена.

Эти предприниматели перепрыгивали с одного решения на другое. Из-за этого конкуренция для задач, подлежащих исполнению, превращается в игру на выбывание. Чтобы выиграл один, другой должен проиграть. Как кусочек пазла подходит только в одном месте головоломки, так и клиент предпочитает только одно решение за раз, чтобы исполнить свою задачу.

Возможности инноваций существуют, когда клиенты демонстрируют компенсаторное поведение. Пищевую соду когда-то рекламировали, как средство для выпечки. Со временем клиенты начали использовать ее как чистящее средство и дезодоратор. Arm & Hammer услышала это. Теперь компания продает разновидности продуктов на основе пищевой соды, созданные для различных чистящих и дезодорирующих целей.

Сегвеи должны были стать революционным транспортным средством для всех. Идея провалилась; однако стала успешной среди правоохранительных органов, которые начали использовать их в своих патрулях. Туристические компании также начали использовать сегвеи для привлечения туристов, а также для семейного отдыха.

Пищевая сода и сегвеи – это примеры того, как клиенты используют продукты таким образом, который даже не подразумевался для этих продуктов. Такие ситуации представляют собой возможности для создания нового продукта или изменения уже существующего.

Цените прогресс больше, чем результаты и цели. Цели и результаты клиента – лишь результаты его деятельности. Мяч попал в сетку; это цель. Вы выиграли матч? Станете ли вы лучше, забивая голы? Никто не знает.

Вместо этого измеряйте прогресс. Забить гол сегодня не так важно, как стать лучше в забивании голов в будущем. Эта философия применима и к вашим клиентам. Они не ждут, когда закончат пользоваться продуктом, чтобы оценить, нравится ли он им. Они измеряют прогресс по пути. Разве люди ждут, пока не похудеют на 4 кг, чтобы понять, окупился ли абонемент в тренажерный зал?

Клиентам нужно чувствовать себя успешными в каждой точке контакта между ними и вашим бизнесом, а не просто в самом конце, когда они осознают результат своих действий. Создавайте свой продукт так, чтобы давать клиентам постоянное ощущение прогресса. Со временем вы заметите, что вам нужно изменить результаты и цели, которые вы даете своим клиентам. Почему? Успешный продукт и бизнес будет постоянно улучшать жизни клиентов. По мере того, как клиенты используют продукт, чтобы сделать свою жизнь лучше, они будут сталкиваться с новыми испытаниями и желать новые цели и результаты.

Прогресс определяет ценность; контраст раскрывает ценность. Насколько легко вы можете ответить на следующий вопрос: «Что вы больше предпочитаете – стейк или пиццу?». Многим людям сложно ответить на этот вопрос. Вот вопрос полегче: «Когда вы предпочитаете стейк, а когда – пиццу?» .

Клиенту может быть трудно сравнить два продукта без контекста. Последний вопрос легче, потому что человек, которому его задали, сразу думает и о продукте, и о контексте.

Продукты не имеют ценности в себе. Они ценные только когда клиенты используют их, чтобы достичь успеха. Ценность стейка легче оценить, когда его представляют в приятном ресторане и с бутылкой хорошего вина. Но если в таком контексте положить на тарелку кусок пиццы, ситуация может показаться неуместной.

То же самое и для пиццы. Вечеринка с пиццей в честь дня рождения 8-летнего паренька кажется идеальным сценарием, а вот вечеринка со стейками для детей кажется не совсем правильной. Скорее всего, дети расстроятся, и вечеринка будет испорчена.

Один и тот же стейк имеет больше ценности в ресторане, а не на детской вечеринке. Сам стейк не меняется, меняется его ценность. Почему? Стейк в ресторане помогает вам лучше провести время. Он дает вам прогресс. Стейк на детской вечеринке не сделает вечеринку лучше. Он не дает прогресса.

Поэтому мы и говорим, что прогресс определяет ценность, а контраст раскрывает ее. Вы понимаете, какую ценность клиенты вкладывают в продукт, когда сравниваете и противопоставляете прогресс, который дает этот продукт, с прогрессом других продуктов. Стейк делает ужин в ресторане лучше, но детскую вечеринку – хуже. Пицца делает ужин в ресторане хуже, но детскую вечеринку – лучше.

Решения для задач дают ценность не только в момент использования. Представьте, что у вас есть машина. Когда она стоит в гараже, она по-прежнему дает ценность? Вы по-прежнему чувствуете удовлетворение от обладания автомобилем, когда не пользуетесь им? Что более ценно: переехать из точки А в точку Б или знать, что вы в любой момент можете поехать, куда захотите?

Наша жизнь динамична. Ее не измерить в статичных условиях. Да, решение может дать функциональность только в момент использования, но его ценность для клиента определяется не только в момент использования. Продукт нужно создавать с пониманием того, как улучшить жизнь клиента, а не просто предлагать ценность в конкретный момент.

Производителей, потребителей, решения и задачи нужно считать частями системы, которые работают совместно, чтобы поднимать рынок на новый уровень. Что есть система? Система – это набор частей, которые работают вместе для достижения нужного эффекта. Ценность заключается не в какой-то конкретной части системы, а в том, как эти части работают вместе.

Автомобиль – пример системы. Представьте, что я дам вам коробку со всеми деталями автомобиля. Скорее всего, она будет для вас бесполезна. Эти детали ценные для вас, только когда вы соберете их определенным образом, когда они будут работать вместе особым образом, и когда вы сможете использовать их, чтобы достичь цели. Вы будете лучше помогать клиенту, не просто изучая отдельные части автомобиля, а изучая, как эти части работают вместе, чтобы создать то, что поможет клиенту достичь прогресса.

То же и для производителей, потребителей, решений и задач клиента. Вы должны понимать, как эти части работают вместе, чтобы поднять клиентов и рынки на новый уровень. Это исследование также поможет вам понять, почему и как клиенты и рынки не эволюционируют.

Производитель грилей Weber понимает, что производители, потребители, продукты и задачи – это части одной системы. Weber понимает, что не просто создает и продает грили. Он помогает людям становиться лучшими гриллерами. Поэтому он предлагает образовательные материалы, рецепты, руководства по планированию вечеринки, аксессуары для грилей и даже бесплатную горячую линию для различных советов. Для многих гриллеров задача, подлежащая исполнению, также заключается в том, чтобы развлекать друзей и родственников кулинарными представлениями и вкусной едой. В этом случае клиент хочет стать хорошим хозяином вечеринки. Weber понимает, что какими бы хорошими ни были их грили, если клиенты не могут использовать их, чтобы достичь успеха в своей задаче, подлежащей исполнению, их грили бесполезны.

Понимание, что клиенты покупают лучшую версию себя – вот почему Weber выдает отличный набор продуктов, которые хорошо работают вместе, как части системы, чтобы поднимать клиентов и рынки на новый уровень. Weber успешно функционирует с 1893 года.

Используйте эти примеры, чтобы создать в уме свой собственный каталог примеров, как использовать задачи клиента для инноваций. Это поможет вам лучше усвоить концепты в этой книге и лучше применять теорию к своим собственным инновациям.

После этих примеров мы копнем глубже и ответим на вопросы: какие силы формируют требование клиента, почему авторы задач клиента утверждают, что задачи остаются, пока решения приходят и уходят, почему инновации не могут объяснить силы прогресса, и как клиенты смотрят на конкуренцию.

ЧАСТЬ II

Спрос и конкуренция

Теория задач клиента побуждает вас понять, как появляется спрос на продукт, и как клиенты смотрят на конкуренцию. В первых трех главах этой части мы рассмотрим примеры инноваторов, которые разработали это понимание, и как это помогло им создавать и продавать продукты.

4. ПРИМЕР: ДЭН И CLARITY

Какова задача, подлежащая исполнению?

Практика

Когда я начинал писать эту книгу, я не знал, кто такой Дэн Мартелл. Другой специалист по задачам клиента рассказал мне об успехе Дэна как серийного предпринимателя, бизнес-ангела и специалиста по задачам клиента. Когда я заинтересовался им, я узнал, что он применил принципы задач клиента, когда создавал компанию под названием Clarity. Мышление задач клиента помогло ему:

Усовершенствовать его исследования.

Понять перспективы прибыли компании.

Понять, как Clarity могла выделиться для клиентов.

Найти маркетинговые обращения, которые нашли отклик в сердцах клиентов.

Понять, какие функции и свойства его компания должна и не должна добавлять в его продукт, чтобы им пользовалось еще больше клиентов.

Основанная в 2012 году компания Clarity представляет собой площадку, которая объединяет предпринимателей с экспертами, которые могут давать им советы, мотивировать и вдохновлять. Дэн создал Clarity, чтобы предприниматели могли получать необходимые советы для роста своего бизнеса. Она помогает им находить правильных экспертов, а затем организует графики и звонки между ними. (Три года спустя Дэн продал компанию Fundable – платформе, с помощью которой предприниматели могут собирать средства на свои проекты.)

Впервые Дэн слышал о задачах клиента от Эогана МакКейба в первые годы работы Clarity. Эоган является директором Intercom, одной из компаний, в которую инвестирует Дэн. Заинтересованный рекомендациями Эогана, Дэн полагал, что задачи клиента помогут ему быстрее увеличить размеры и доходы Clarity:

Когда я решил, что хочу узнать больше о задачах клиента, первое, что я сделал, – поискал на площадке Clarity. Я нашел несколько экспертов по задачам клиента и сделал несколько звонков. Мне очень помог реальный опыт и советы о подходах к этой теории.

Как задачи клиентов могут помочь вам улучшить исследования?

Дэн уже был ярым сторонником интервью с клиентами, еще до того, как узнал о задачах клиента. Каждую неделю он звонил шестерым клиентам и задавал им вопросы вроде: «Как бы вы чувствовали себя, если бы не пользовались этим?» или «Как нам улучшить Clarity?». Но Дэн знает, что такие интервью ограничены. В частности, он понимает сложности, связанные с беседами с клиентами об их привычках, и что люди часто хотят ответить «правильно». «Думаю, клиенты умеют врать», – сказал он. Они говорят: «Да, я люблю ваш продукт. Пользуюсь им постоянно». Но потом ты смотришь на статистику и понимаешь, что они ни разу не заходили на сайт с тех пор, как зарегистрировались, и ты понимаешь, что это неправда».

Общение со специалистами JTBD помогло Дэну осознать преимущества построения интервью вокруг того, какие задачи клиенты пытаются исполнить. Он изменил вопросы. Вместо «Как бы вы чувствовали себя, если бы не пользовались этим?» он спрашивал клиентов: «Можете рассказать мне о других решениях, которые вы пробовали? Что вам понравилось или не понравилось в них?». Другими словами, он перестал задавать обширные индивидуальные вопросы и начал задавать те, которые были направлены

на путь клиента, который искал решения, способные исполнить его задачу. Затем он изучал, были ли у других клиентов подобные пути:

– Что мне нравится в JTBD, так это то, что она действительно помогла мне создать фреймворк для этих интервью. Познакомившись с JTBD, я изучил вопросы интервью, удалил из них недостатки, осознал язык клиента и все эти важные мелочи. Но когда ты начинаешь выстраивать их вокруг вопроса «Для исполнения какой задачи ваш клиент занимает вас?», ты действительно начинаешь видеть многое вещей в перспективе, и это помогает вам получить основные инсайты.

Что клиенты считают конкурентом? Как понять, что клиенты ценят в решении, а что нет? Новый подход Дэна к интервью с клиентами побудил его узнать о других способах, с помощью которых они пытались

получить совет. Он также хотел узнать, действительно ли совет эксперта – это то, что хотели узнать клиенты. «Получить совет эксперта» – это лишь действие, решение для задачи. А какова сама задача? В чем заключается эмоциональная мотивация сделать свою жизнь лучше? Ответ на эти вопросы помог бы Дэну улучшить и продвинуть Clarity.

Чтобы помочь самому себе пройти эти интервью, Дэн продолжал задавать себе простые, но сильные вопросы:

Что клиенты считают конкурентом Clarity?

На что бы они потратили свои деньги, если бы не потратили их на Clarity?

Откладывали ли клиенты деньги на использование Clarity или другого решения?

Затем он задал клиентами следующие вопросы:

Какие другие решения вы пробовали, прежде чем остановить свой выбор на Clarity?

Что вам понравилось и не понравилось в других решениях, которые вы пробовали?

Если бы вы больше не смогли использовать Clarity, что бы вы использовали вместо него?

Эти вопросы помогли Дэну понять, что его клиенты считают конкурентами Clarity. Он понял, что до Clarity клиенты пробовали несколько других решений, например, вступали в группы предпринимателей, нанимали индивидуальных советников (за комиссию), использовали LinkedIn и посещали конференции. «Осознав, как люди думали о нашем продукте и его конкурентах, мы смогли позиционировать его по-другому, – говорит Дэн. – Многие пробовали LinkedIn до того, как прийти на Clarity. Хотя LinkedIn объединяет людей, он не имеет функции звонков в реальном времени. Также было интересно услышать, что клиенты считали Clarity альтернативой посещению конференций».

Как понять, что заставляет клиентов изменить решение? Дэн начал понимать два важных момента, когда разговаривал с клиентами о реше-

ниях, которыми они пользовались: что его клиенты ценили и не ценили в решении, и что заставляло их меняться. Эти данные он получил, сравнив и противопоставив все решения, которыми они пользовались, а затем спросив себя: «Что общего (и есть ли общее) у этих решений?». Дэн понял, что решения «использовать LinkedIn», «нанять советника» и «посетить конференцию» имели один общий аспект: предприниматели пытались найти контакт с конкретным человеком.

Дэн и его команда увидели, что предприниматели, искавшие совета, ценили человека, который давал этот совет, даже больше, чем сам совет. Когда дело доходит до советов, дело не только в содержании. Дело и в том, кто дает этот совет. Дэн говорит:

— Есть определенная ценность в поиске того, кто мотивирует тебя на перемены. Главное, чтобы не просто какой-то человек сказал тебе: «Иди продай 10 товаров», главное, чтобы это сказал тебе миллиардер-предприниматель Марк Кьюбан.

Теперь Дэн знал, что заставляло клиентов искать решение: мелкие предприниматели хотели вдохновиться определенным человеком. Получить совет — это просто действие. Если бы человек действительно хотел только получить совет, он бы почитал книгу или посмотрел видео. Они хотели большего. Они надеялись, что успех других людей повлияет и на них. Вот почему они хотели, чтобы тот, кого они уважают, вдохновил и мотивировал их, заставил их выйти из этого предпринимательского «болота». Это была их эмоциональная мотивация на перемены. Достичь успеха с этой задачей — куда ценнее для этих клиентов, чем получить совет. Как сказал Дэн:

— Есть определенная ценность в поиске того, кто мотивирует тебя на перемены. Главное, чтобы не просто какой-то человек сказал тебе: «Иди продай 10 товаров», главное, чтобы это сказал тебе миллиардер-предприниматель Марк Кьюбан.

Теперь Дэн знал, что заставляло клиентов искать решение: мелкие предприниматели хотели вдохновиться определенным человеком. Получить совет — это просто действие. Если бы человек действительно хотел только получить совет, он бы почитал книгу или посмотрел видео. Они хотели большего. Они надеялись, что успех других людей повлияет и на них. Вот почему они хотели, чтобы тот, кого они уважают, вдохновил и мотивировал их, заставил их выйти из этого предпринимателя.

тельского «болота». Это была их эмоциональная мотивация на перемены. Достичь успеха с этой задачей – куда ценнее для этих клиентов, чем получить совет. Как сказал Дэн:

– У меня есть список конкурентов, которые пытались создать конкурирующие решения. Их маркетинг и позиционирование строилось вокруг: «О, если вам нужен именно этот человек, мы вас познакомим». Но дело было не в человеке, который обладал знаниями. А в том, чего этот человек достиг.

Как понимание момента сложностей клиента поможет вам продвигать свое решение на рынке? Эти инсайты помогли Дэну и его команде сделать два изменения в рекламировании Clarity. Каждое изменение отличало их решение от конкурентов и помогало клиентам осознать, что Clarity лучше. Первое изменение заключалось в том, чтобы подчеркнуть тот факт, что Clarity обслуживает клиентов по запросу:

– Мы начали говорить, что Clarity дает «бизнес-советы по запросу». Именно добавление слов «по запросу» отличало нас от LinkedIn, которая заключается только в связи по электронной почте, когда ты не знаешь, получишь ответ или нет. Мы упомянули об этом в авторских правах.

Второе изменение касалось того факта, что использование Clarity обходилось дешевле, чем посещение конференций. Дэн говорит: «Понимание того, что клиенты считают конкурентами, помогло нам противопоставить Clarity и посещение выставок и конференций. Зачем вкладывать тысячи долларов в издержки и стоимость билета, если можно просто поговорить со спикером уже сегодня?».

Как продукт привлекал больше пользователей и клиентов? Clarity – это рыночная площадка для сведения покупателей (предпринимателей, которые ищут советы) с продавцами (теми, кто предлагает советы). Это означает, что Clarity нужно было привлечь две разные группы людей, у каждой из которых была своя мотивация для использования Clarity.

Мотивация советников проста: они хотели заработать деньги, помогая людям. А вот предприниматели, использовавшие Clarity, – это другая история. Они хотели получить мотивацию и вдохновение, обычно от конкретного человека. Это означало, что для того, чтобы работала ее функция рыночной площадки, Clarity должна была найти экспертов, которых клиенты узнавали бы и уважали. Дэн говорит:

— Поняв, чего клиенты пытались достичь с LinkedIn и конференциями, мы смогли сформировать предложение. Мы сказали себе: «Так, если мы нанимаем экспертов, нам нужно нанимать определенный тип экспертов». Одно из креативных решений, которые мы придумали, — переманить экспертов из SlideShare (веб-сайта, на котором спикеры конференций делятся своими презентациями с публикой). Если подумать, люди, которых считают мотивирующими и вдохновляющими, — это люди, которые делают креативные презентации на конференциях. Когда мы решили добавить темы или категории для Clarity, мы переняли экспертов с презентациями с SlideShare.

Как Clarity осознала свой доходный потенциал? Именно, когда Дэн осознал, что клиенты Clarity считают ее конкурентами, это помогло ему осознать и доходный потенциал Clarity:

— От клиентов мы узнали, что их бюджет для Clarity исходил не из первичного публичного предложения, ежемесячного членского взноса или сметы на обучение. Оно исходило из денег, которые в противном случае были бы потрачены на посещение конференций, чтобы встретиться с определенными людьми и научиться чему-то новому.

Дэн осознал, что Clarity переманивает клиентов не только с таких бюджетных альтернатив, как LinkedIn, или конференций. Он понял, что Clarity забирает и бюджеты крупных мероприятий, таких, как найм советника или консультанта, а также целые бюджеты на посещение конференций, в том числе стоимость перелета, отеля и питания. Это объясняло, почему его клиенты были готовы тратить тысячи долларов на звонки. Этот инсайт помог ему понять, насколько ценным его продукт был для клиентов. Это также помогло ему понять истинную ценность Clarity на случай, если кто-то захочет купить компанию, что и случилось в будущем.

Clarity обнаружила тихого конкурента: волнение. Никто не заходит на Clarity, когда все хорошо. Дэн и его команда поняли, что предприниматели надеются получить вдохновение от человека, которого они уважают. Без этого вдохновения эти предприниматели не смогли бы применить ни один совет, который им дали. Это создало спрос на продукт. Но существовали ли какие-то силы, которые блокировали этот спрос? Дэн говорит: «Самый большой конкурент для нас — когда кли-

ент решает не делать ничего. Думаю, это можно применить ко многим инновациям. В случае с Clarity, предприниматели и инноваторы продолжали страдать в темноте. Они не могли решить стать самоучкой и решить свою проблему.

Дэн начал узнавать о волнении, которое не дает людям использовать продукт или ограничивает использование, даже когда они решают обратиться к эксперту на Clarity:

— Я задавал вопрос, касавшийся Clarity, как решения, а не как их задачи, подлежащей исполнению, и этот вопрос: «Что мы можем изменить, чтобы лучше удовлетворять ваши нужды?». Мы обнаружили некоторые волнения, связанные с использованием Clarity. В основном: «Что, если эксперт не ответит на мой вопрос? Каковы ваши гарантии? Звонок будет записываться? Как мне к нему подготовиться?». Последний вопрос вообще сбил меня с толку. И предприниматели, и эксперты считали, что мы должны научить их готовиться к хорошему телефонному разговору.

Дэн и его команда считали само собой разумеющимся, что люди готовятся к звонку. Он полагал, что обе стороны согласуют тему и поговорят. Отчасти это так. У клиентов были конкретные вопросы, но они не знали, как организовать их, или какой вопрос считается хорошим, а какой — плохим. Обе стороны хотели подготовиться, но не знали как.

Еще одно волнение обеих сторон — страх показаться глупым или не произвести наилучшего впечатления. Что, если у эксперта не будет хорошего ответа на вопрос? Что, если он или она забыли лучший ответ? Что, если я начну нервничать и забуду свои вопросы? Эти волнения не давали обеим сторонам — и предпринимателям, и экспертам — использовать Clarity чаще.

Как вы можете снизить волнение, которое испытывают клиенты, когда пользуются или покупают ваш продукт? Чтобы исправить эту проблему, Дэн и его команда добавили некоторые подготовительные вопросы и руководство в электронные письма, которые они отправляли клиентам, чтобы уведомить их о предстоящем звонке. Также они предоставили примечания о том, какой должна быть хорошая беседа, и что стороны должны ожидать от звонка. Дэн говорит:

– Обнаружить подобные волнения – это очень интересно. Обожаю думать: «Вот проблема, а вот – точка волнения. Как решить эту проблему самым элегантным, простым и понятным для пользователя способом?». Для меня это всегда было интересно.

Как можно использовать задачи, подлежащие исполнению, чтобы исследовать новые характеристики? Когда Дэн поближе познакомился с JTBD, он начал разрабатывать свои собственные инструменты и процессы, которые помогут ему применять принципы JTBD для улучшения Clarity. один из таких процессов был направлен на то, чтобы помочь своей команде быстро подтверждать идеи о новых характеристиках.

Прежде чем придумывать новую функцию, команда Clarity хотела убедиться, что проблема, которую они намереваются решить, – это на самом деле проблема клиентов. Лучший способ достичь этого – узнать, пытались ли клиенты решить проблему до этого. Дэн говорит: «Интервью о том, как клиенты пытались решить проблему раньше, было больше похоже на план по использованию функции, чем на историю о решении о покупке».

Например, одна из функций, которую команда Clarity решила не оставлять, – это сохранение результатов поиска, когда пользователи искали экспертов на Clarity.

Мы задавали клиентам вопросы вроде: «Вы когда-нибудь пытались сохранить результаты, когда искали эксперта?». Если они отвечали «нет», мы шли дальше. Затем мы спрашивали: «У вас есть бокмаклеты в браузере? Какие?». Тогда они говорили «Evernote, Buffer...». Это давало контекст о том, как клиент пытался решить проблему раньше.

Поэтому команда Дэна решила не создавать бокмаклет в браузере. Они были уверены, что это не принесет достаточно ценности клиенту, потому что клиенты прекрасно справлялись с этой проблемой. Дэн говорит:

– Многие люди, особенно если они вложили деньги в это решение, ищут ту предвзятость восприятия, как нечто, что они обязательно должны сделать. Вопрос, как клиенты решали проблему раньше, – это совсем другой вопрос. Я мог бы спросить их: «Эй, что вы об этом думаете?». Они могли ответить: «О, симпатично. Отлично работает». «Вы будете этим пользоваться? Вам сложно

добраться успеха? Вы пытались решить эту проблему в прошлом? Хотите нанять кого-то или что-то, чтобы решить эту задачу?». Если ответ «нет», то все нормально. Мы просто записываем это и идем дальше.

Как задачи, подлежащие исполнению, помогают инноваторам? Дэн ценит сосредоточенность, с которой теория JTBD исследует клиентскую мотивацию. Он также хотел бы, чтобы больше компаний делали именно это, а не «следили» бы за клиентами.

Думаю, теория JTBD побуждает людей перестать следить за клиентами и начать с ними общаться, и я этому очень рад. Особенно это чувствуется в сфере ПО, потому что у нас есть аналитики и умники, которые создают программы; они только и говорят, что о трекинге и всех этих данных... Так и хочется провести аналогию с владельцем магазина, который хочет узнать о своих клиентах, подглядывая за ними из подсобки.

Вы можете увидеть, как клиенты приходят, ходят по магазину, выбирают вещи, примеряют их, кладут обратно... а можно просто подойти к ним и спросить: «Эй, что вас привело в этот магазин? Что вы ищете? В какие магазины вы заходили до этого?». Больше всего знаний вы найдете, поговорив с клиентами об их мотивации.

КАКОВА ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ?

Судя по тем данным, которые дал нам Дэн, я бы сказал, что желание идти вперед сводится к следующему:

Больше: выбраться из ямы, общаться с тем, чьи достижения я уважаю, вдохновляться, ощущать мотивацию для действия, чувствовать, что я на правильном пути, быть уверенным в своем деле, почувствовать успех, по запросу.

Меньше: получать советы экспертов, говорить с экспертами, давать комиссии, общаться с наставником по видеочату, писать наставнику электронные письма, обучать, встречаться с другими предпринимателями, встретиться с наставником лично.

Ниже представлены некоторые описания для одной или более задач, подлежащих исполнению, для которых нанимают Clarity:

Выбраться из «предпринимательского болота» с помощью вдохновляющего совета от того, кого я уважаю.

Ощутить мотивацию к действию волшебным пинком от того, кого я уважаю.

Снять напряжение от принятия важного решения, получив уверенный совет от того, кто был в похожей ситуации.

Эти формулировки работают для меня, потому что они описывают не действие или задание. Они описывают мотивацию, которая наступает раньше, чем приходит действие (т.е. использование решения). Кроме того, обратите внимание, как эти формулировки можно использовать для описания других решений, которые клиент пробовал раньше (например, посещение конференций, использование LinkedIn и т.д.). Это важно, потому что задача, подлежащая исполнению, не меняется или меняется очень медленно. Если формулировка задачи, подлежащей исполнению, работает для решений столетней давности, она сработает и для решений через сто лет.

ПРАКТИКА

Пример Дэна – отличное представление задач клиента. Ниже приведены некоторые предложения, которые помогут вам начать применять задачи клиента уже сегодня.

Спрашивайте клиентов о том, что они сделали, а не о том, что они хотят. Подтвердите это, если это возможно. Клиенты часто говорят нам то, что мы хотим услышать, даже если это частично (или полностью) неправда. Клиенты могут сказать вам, что пользуются вашим продуктом «все время», но на самом деле пользуются им лишь время от времени. Также люди создают легкие для запоминания истории своего использования продукта. Вот почему вопросы вроде: «Чего вы хотите?» или «Как нам сделать эту вещь лучше?» ни к чему не приведут.

Решение проблемы – поговорить с клиентом о том, что он действительно сделал, а не о том, что он якобы хочет. Какие их предпочтения вы раскрыли в результате разговора, а не какие были подготовлены ими

заранее? Даже ответы о реально предпринятом действии не будут на 100% точным, но будут куда более надежными, чем ответы на вопросы: «А что, если...?».

Понимание того, как клиенты решали проблемы в прошлом, – это важная часть понимания их задачи, подлежащей исполнению. Это помогает вам не только понять, что клиенты ожидают от продукта, но и разработать функции и характеристики для новых продуктов.

Задавайте правильные вопросы, чтобы понять, как ваши клиенты смотрят на конкуренцию. Точные модели конкуренции могут дать только клиенты. Любая модель конкуренции, которая исходит не от клиента, недействительна. Вы можете получить необходимую информацию о точной модели конкуренции через интервью и опросы клиентов. Задавайте им следующие вопросы:

Какие другие решения вы рассматривали, прежде чем попробовать этот продукт?

Какие другие решения вы действительно использовали?

Если бы этот продукт был недоступен, что бы вы попробовали вместо него?

Какие решения пробовали или использовали ваши знакомые?

Узнайте, какого прогресса пытаются достичь клиенты. Какова их эмоциональная мотивация (JTBD)? Используйте эти данные, чтобы разделить конкуренцию. Дэн узнал, что клиенты Clarity считают конкурентами этой платформы посещение конференций, использование LinkedIn и найм консультантов. Эти решения имеют совершенно разную функциональность и качества. Однако с точки зрения клиентов, они помогают им решать те же задачи: «Выйти из предпринимательского застоя с помощью мотивационного совета от того, кого я уважаю». Откройте для себя мотивацию ваших клиентов с помощью сравнения и противопоставления решений, которые они считают конкурентными:

Что общего имеют эти разные решения? Чем они отличаются друг от друга?

Что клиенты любят и не любят в каждом решении?

Что бы делали клиенты, если бы не могли использовать существующее решение для своей задачи, подлежащей исполнению?

Каковы были бы последствия?

Как они надеются улучшить жизнь, когда найдут правильное решение для своей задачи?

Подобные вопросы помогут вам понять две вещи: от чего сейчас страдают клиенты, и как они надеются улучшить жизнь, когда у них будет правильное решение. Сложите эти вещи, и вы получите их задачу, подлежащую исполнению.

Спросите себя: «Из какого бюджета будет брать деньги мой продукт?» Также спросите себя: «Когда клиенты начнут использовать мой продукт, что они перестанут использовать?». Дэн узнал, что его клиенты были готовы тратить тысячи долларов на звонки в Clarity. Эти цифры он узнал не потому, что смотрел на стоимость других продуктов а-ля «поговори с экспертом». Он узнал их, осознав, что его продукт (с точки зрения клиента) стоит столько же, сколько стоит целая поездка на конференцию.

Я уже говорил, что когда дело доходит до решения задач, подлежащих исполнению, клиенты могут использовать только одно решение за один раз. Начав использовать одно решение, они перестают пользоваться каким-то другим. Это помогает вам понять, что такая конкуренция, а также понять правильную цену своего продукта и его доходный потенциал. Вы должны брать за него больше или меньше? Вам нужно рассмотреть два важных фактора: сумму, которую клиенты уже привыкли тратить на решение для JTBD, и степень их желания измениться. Чем больше они надеются на изменения, тем больше будут готовы заплатить.

Улучшите свой маркетинговый материал, поговорив о задаче ваших клиентов. Дэн Мартелл назвал Clarity «бизнес-советом по запросу». Он также упомянула, что здесь можно получить доступ к экспертам, которых клиенты уважают и знают. Также он позиционировал Clarity, как альтернативу поездкам на конференции: зачем тратить время и деньги на конференцию? Поговорите со спикером уже сегодня! Оба эти сообщения были обращены к мотивации клиентов и делали Clarity уникальной.

Поговорите с клиентами, чтобы понять, какие послания и сообщения затрагивают их больше. Все может быть очень просто – попросите их описать, чем им нравится ваш продукт. Иногда приходится копать глубже и задавать вопросы вроде: «Прежде чем купить наш продукт, как вы поняли, что он вам подходит?». Однако вы получите лучший рекламный материал, когда поговорите с ними об их желании достичь успеха.

Сосредоточьтесь на эмоциональном прогрессе (исполнении задачи). Не зацикливайтесь только на функциональности. Дэн упоминал список людей, которые пытались создать решения, похожие на Clarity. Они провалились, а Clarity выиграла, потому что Дэн создал и рекламировал его так, что это решение затронуло эмоциональную мотивацию клиентов. Клоны Clarity думали о себе, как о продуктах «поговори с экспертом»; они сосредоточились на функциональности, действиях и заданиях. Но Дэн сосредоточился на эмоциональном качестве, т.е. на задачах клиентов, подлежащих исполнению. Он знал, что клиенты хотели ощутить мотивацию и вдохновение от человека, которого уважали. Это позволило Clarity выделиться из толпы, и именно поэтому Fundable в итоге купила ее. А вот о бывших конкурентах Clarity уже забыли.

Ваша путеводная звезда в понимании задач клиентов, подлежащих исполнению, – это их мотивация к лучшей жизни. Сосредоточьтесь на этом. Сосредоточившись на функциональности, вы будете только отвлекаться.

5. ПРИМЕР: ЭНТОНИ И FORM THEATRICALS

Какова задача, подлежащая исполнению?

Практика

Для какого прогресса можно использовать театр? Раньше я не задавался этим вопросом, а вот Энтони Франкавилла задавался. За последние несколько лет Энтони применяет принципы задач клиента, чтобы находить ответы на этот вопрос. Театр существует несколько тысяч лет. Разве мы не должны знать причины, почему люди посещают театр? Может быть. А может, и нет.

Энтони управляет театром 10 лет. В 2012 году он основал компанию Form Theatricals, целью которой являлось помогать промоутерским компаниям расти и быть успешными. Это особенно сложно в театраль-

ном мире. Многие подобные компании управляются актерами или сценаристами, у которых нет делового опыта. Также у них нет опыта создания инноваций, ориентированных на клиентскую мотивацию. Вот здесь-то в дело и вступает Энтони и его Form Theatricals.

Задачи клиента помогли Энтони понять, как узнать то, что действительно важно для театралов; что клиенты считают конкурентом театра, а что нет; и как театральное представление может улучшить качество для постоянных клиентов, повысить доход от продажи билетов, разработать новый тип театральных продуктов и сократить производственные издержки.

Зачем смотреть на задачи клиента? Энтони знал, что для того, чтобы улучшить представления, ему нужно провести интервью с постоянными посетителями. Но как лучше всего расспросить людей о представлении, которое они только что посмотрели? Чтобы выяснить это, он обратился за советом к тому, кто специализируется на интервью с клиентами. Энтони говорит:

— Я встретился с Борисом, который специализируется на этнографических интервью. «У меня проблема с клиентом, — сказал я ему. — Людям не нравится представление, хотя оно хорошо продается. Я хочу узнать у клиентов, почему, но не знаю, что именно у них спрашивать». Он ответил, что я должен поговорить с ними и попытаться понять, какую задачу эти клиенты пытаются исполнить. Он спросил, слышал ли я о задачах клиента. Я ответил, что нет. Он все мне объяснил. Затем он рассказал мне о некоторых онлайн источниках, из которых я могу узнать подробнее. Я также записался на встречу по поводу задач клиента, которая проходила здесь, в Нью-Йорке.

Узнав подробнее о задачах клиента и о некоторых инструментах, связанных с их основными принципами, Энтони очень скоро начал собирать достаточно сильные инсайты.

Изучив, что клиенты считают вашими конкурентами, вы сможете понять, что заставляет их меняться. Также это раскрывает их задачи, подлежащие исполнению. Энтони применил теорию задач клиента к своему следующему клиенту: детской театральной компании. Для начала он провел интервью с родителями, которые привели детей на представление. Он хотел знать, почему они выбрали именно

это представление. Они рассматривали какие-то другие занятия, помимо посещения театра? Энтони рассказал: «Мы провели интервью с несколькими родителями. Мы узнали, что они также рассматривали в качестве альтернативы театру самые разные варианты – от кинотеатра LEGO и покупки видеоигры LEGO до детских творческих клубов вроде герл-скаутов».

Энтони постоянно слышал подобные истории. Родители рассматривали массу других вариантов в качестве альтернативы этому театральному представлению. Или, если говорить языком задач клиента, он узнал, что именно родители считали конкурентами для их задачи, подлежащей исполнению. Эти клиенты определенно использовали театр для других задач в других обстоятельствах. Но в данном случае, какую задачу они надеялись исполнить, приведя своих детей на этой представление?

Чтобы ответить на этот вопрос, Энтони применил идею «контраст раскрывает ценность». Он поговорил с этими родителями о том, что им понравилось или не понравилось в других вариантах, которые они рассматривали. Что театр может сделать для них, чего не смогут другие решения, вроде герлскаутов? Также он спросил этих родителей о том, что они делали сразу после представления. Они обсуждали их в кругу семьи? Что именно они обсуждали? Пообщавшись со многими родителями, он начал различать конкретный узор: «Мы узнали, что часть задачи, которую пытались исполнить эти родители, – когда дело доходит до развлечения детей – заключалась в том, что они хотели помочь научить своих детей быть независимыми… и в то же время научить их играть в команде».

Как вы измените продукт, когда поймете желание клиентов идти вперед, совершенствоваться? Энтони предоставил эти инсайты своему клиенту. Вместе они решили переписать некоторые части театральной постановки. Они оставили содержание более-менее неизменным, но добавили сюжетную линию, в которой герой решает проблему с помощью друзей. Это даст родителям тему для разговора со своими детьми о том, как важно работать в команде. Энтони говорит:

Мне это интересно, потому что, помогая сценаристам осознать, для какой задачи родители используют их пьесу, – это куда действеннее, чем просто сказать: «Напишите сценарий к фильму или пьесе, которая понравится 9-летнему». Когда мы знаем, что у роди-

телей есть задача, врачающаяся вокруг их желания научить своих детей жизненным урокам через развлечение, мы можем работать с нашими клиентами и помогать им создавать лучший контент. Когда мы представляем это как задачу, подлежащую исполнению, художнику предоставляется больше свободы действий.

Чтобы клиент Энтони смог продавать больше билетов этим родителям, представления должны помогать им добиваться успеха на фоне задачи, подлежащей исполнению, которая включает в себя стремление быть ответственным родителем и в то же время дать детям хорошие жизненные уроки. Это нужно было сделать так, чтобы детям понравилось. Кроме того, представление также должно было быть лучше, чем конкуренты, а именно – другие представления, фильмы, видеоигры и клубы.

Энтони не получил бы те же глубокие инсайты, если бы спрашивал родителей только о том, что им понравилось или не понравилось в пьесе. Если бы он это делал, он бы в итоге получил массу отзывов о том, как сделать пьесу лучше, но только по сравнению с другими пьесами. С подходом задач клиента к пониманию конкуренции он смог понять, как театр конкурировал с другими решениями, которые рассматривали клиенты.

Что мы получаем, когда углубляемся в теорию JTBD? Энтони было недостаточно только одного инсайта о том, что эти родители хотели научить своих детей урокам жизни. Он хотел копнуть глубже в их мотивацию. Были ли другие способы, с помощью которых они надеялись улучшить свою жизнь через театр? Он говорит:

– Мы поняли, что родители хотят иметь совместный опыт и делиться чувствами со своими детьми. Это не всегда понимают производители театральных постановок и фильмов. На поверхности это вовсе не кажется совместным опытом. Театральные постановки часто считают чем-то вроде: «Давайте просто посидим в темной комнате и посмотрим это вместе». Но мы узнали – и многие этого не осознают – что совместный опыт наступает после представления. Когда все собираются на ужин и обсуждают фильм или пьесу, которую только что посмотрели.

Этот инсайт о совместном опыте побудил Энтони задавать родителям и другие вопросы. Что еще они делают вместе со своими детьми? Как театр вписывается в это совместное времяпрепровождение?

— Я спросил отца, как они с женой и ребенком выбирают, что посмотреть по телевизору. Они в буквальном смысле слова начинали спор; каждый хотел посмотреть что-то свое. Они долго выбирали и, в конце концов, это часто заканчивалось тем, что каждый просто уходил в свою комнату и читал книгу. Они хотели делать что-то вместе, и в итоге этим «совместным» делом становился сам спор, но до совместного просмотра фильма дело так и не доходило.

Сравнивая и противопоставляя то, как разные семьи относятся к совместному времяпрепровождению, Энтони начал понимать, что клиенты любили и не любили в каждом из выбранных ими решений. Почему обсуждение того, что посмотреть по ТВ, было таким успешным? Что им не нравилось? Какими были обсуждения после того, как семья вместе посмотрела представление? Они обсуждали уроки жизни или другие моменты, например, игру актеров? Как театральная постановка могла улучшить семейные беседы дома?

Ответы на эти вопросы помогли Энтони понять, что эти родители хотели улучшить семейную жизнь с помощью увлекательных и обучающих бесед и обсуждений со своими детьми. Эти разговоры объединяли семью. Именно это направление и нужно было его клиенту. Оно помогло детской театральной компании сделать рекламные ролики, в которых пьесы выставляли, как средства для семейных бесед.

Для скольких задач можно использовать инновацию? Интервью Энтони с семьями были успешными. Поняв, для исполнения каких задач они использовали театр, он смог создать руководство для действий для своего клиента. Он решил продолжить изучать задачи клиента и с артистами своими клиентами.

Следующие несколько представлений, с которыми он работал, представляли собой драматические пьесы с более серьезной темой — точно не для детей. Среди постоянных посетителей обычно были отдельные люди или небольшие группы друзей. Для исполнения какой задачи эти люди могли использовать театр? Энтони говорит:

— Мы взяли интервью у банкира, который пришел на представление один. Он сказал: «Мне нравятся эти странные не-Бродвейские постановки. Когда мы копнули глубже в смысл сказанного, мы начали осознавать, что для него важной частью театрального опыта

также был тот факт, кто еще пришел на представление. Именно это искала одна группа клиентов. «Я хочу больше общаться с артистами», – говорили одни. «Это потрясающе. Обычно я не получаю опыт с такими разными людьми», – говорили другие.

Так Энтони начал обнаруживать еще одну задачу, для исполнения которой люди использовали театр: оказаться в другом сообществе, стать его частью или хотя бы прикоснуться к нему. Зачастую работа этих клиентов была совсем не связана с творчеством, например, это были банкиры или юристы. Он слышал ответы вроде: «Мне нравятся не совсем обычные постановки», «Мне нравится приходить сюда, потому что в зале сидят и другие артисты. Они говорят об искусстве» или «Я не работаю в сфере искусства, но люблю его. Я хочу прикасаться к нему». Для многих из этих постоянных клиентов данные постановки были их единственной возможностью пообщаться с людьми совершенно иного плана. Они любили творчество. Они хотели стать частью этого сообщества. Энтони говорит:

– Это был очень важный инсайт. Очень часто театр пытается продать вам идею, что театр – это кино, только на сцене. С этим нельзя конкурировать. Билет в театр стоит дороже. Иногда посещать представление очень неудобно. У меня есть Netflix. Если я хочу посмотреть фильм, я могу просто нажать кнопку, и вот оно – кино.

Это удивительно – пытаться понять, какую задачу живые выступления помогают выполнять людям в XXI веке. Мы поняли, что да, это увлекательно, но также дело в идее о сообществе. Это то, чем вы будете наслаждаться с другими людьми. Возможно, там также будут напитки, еда, живая атмосфера и все такое. Все это театр может взять и построить на этом новую бизнес-модель для XXI века, как противовес идеи о том, что на представлении будет знаменитость. Билеты на такие представления стоят по 250 долларов. И публика на них ходит своя.

Как задачи клиента могут помочь вам пересмотреть существующие продукты? С помощью этих новых инсайтов Энтони и его клиенты смогли создать новый тип театрального опыта: продукт подписки на театральные постановки. Покупая эти подписки, человек попадает в особую группу клиентов. Для этих клиентов постановки тщательно отбираются. В течение нескольких месяцев одна и та же группа людей

смотрит одни и те же представления и общается на светских вечерах после них. Энтони говорит:

— Эти клиенты ценят идею объединения. Для нас важно помочь театральным постановкам понять, что постоянные клиенты ищут всеохватывающий опыт. Это означало, что подписка должна быть доступной. Банкиру легче заплатить 500 долларов за несколько представлений, чем многим артистам или художникам. Мы решили эту проблему, предложив несколько вариантов оплаты. Вы можете оплачивать частями или заплатить целиком заранее.

Как задачи клиента помогают вам избежать ненужной траты ресурсов на создание функций, которые не нужны вашим клиентам? Энтони помог своим клиентам не только предложениями о том, что они должны добавить в шоу. Он также предложил кое-что убрать.

Один из клиентов Энтони предлагал после представления тур по сцене для всех желающих. Продюсеры представления очень гордились этой функцией. Но нравилась ли она зрителям? Поспрашивав постоянных посетителей, Энтони понял, что большинство даже не знали об этом, когда покупали билеты. Они выбрали это представление только потому, что билеты продавались по скидке. Энтони говорит:

— Большинство зрителей узнали о представлении и скидке на него в день самого представления. Для некоторых из них это было решение, принятое в последнюю минуту. Они решали с друзьями, чем заняться вечером. Просто пойдем в бар? Может, в комеди-клуб? Но заметив билеты в театр по скидке, они решили купить их. Может, даже за час-два до начала представления.

Из всех людей, у которых он брал интервью, только один или два знали о том, что здесь будет тур за сцену. Клиент Энтони полагал, что постоянные зрители театра хотели иметь доступ к актерам и посмотреть, как устроено представление. Но в реальности практически никто из тех, кто купил билеты, не знал об этой экскурсии. Этот тур не входил в список критерии для покупки для этих клиентов, поэтому он не объяснял, почему они нанимали это представление. Энтони говорит:

— Мы узнали, что люди нанимали представление не для того, чтобы получить доступ к актерам или сцене после шоу. Это была очень ценная информация. Тур после представления обходился

владельцам дорого, но зрители все равно не были в нем заинтересованы. Задачей этих людей было развлечение и совместное времяпрепровождение с друзьями и близкими.

В таком случае продюсеры пересмотрели шоу. Они строили его на то, что сами считали ценным – на туре за сцену – а не на том, что было ценно для их клиентов – повеселиться вместе с друзьями. Получив эти данные, Энтони предложил продюсерам убрать туры за сцену. Хотя эксперименты – это хорошо, они должны укладываться в рамки задачи, для исполнения которой клиенты нанимают представление. Новый образ мышления позволил дизайнерам шоу сосредоточиться на том, что у них получалось лучше всего, и делать это еще лучше.

Как волнение не дает клиентам покупать ваш продукт? Существует ли вообще такая вещь, как «спонтанная покупка»? Как и билеты на самолет, спортивное мероприятие или кино, билеты в театр теряют свою ценность после начала представления. Места – скоропортящийся инвентарь. Это стало интересным испытанием для Энтони и его клиентов. Чтобы помочь им понять, как можно продавать больше билетов, он начал задавать вопросы посетителям, чтобы подробнее узнать о том, что ускоряло или замедляло процесс принятия решения о покупке билета. Вы волновались о посещении конкретного представления? Если да, как театр мог решить эту проблему. Энтони говорит:

— Для каждого клиента мы создали хронологию событий, которые приводили к покупке билетов. Мы снова и снова слышали одни и те же ответы. Что-то вроде муж читает журнал на работе – оттуда он и узнал об этой пьесе. Он написал жене электронное письмо. Она ответила что-то вроде: «Наверное, интересно. Мне нравится, что эта постановка – ужастика, действие которого проходит в Испании. Я люблю ужастики». Но когда на пьесу начали писать плохие отзывы, они заволновались, понравится ли им. Но они все равно помнят об этом шоу. Затем, где-то неделю спустя, они узнают о том, что на это представление скидки. В ту же минуту они решаются и покупают билеты.

Энтони обнаружил здесь два важных инсайта: некоторые волнения не дают клиентам покупать билеты на шоу; и билеты, которые иногда кажутся спонтанной покупкой, на самом деле таковой не являются.

Большинство клиентов, которые купили билеты по скидке, купили их в день представления, но это совсем не значит, что их решение было спонтанным. Эти клиенты уже задумывались о том, какие представления хотели бы посмотреть. Но что не давало им купить билеты? Волнение. Сначала они зажглись идеей посмотреть это шоу, но отзывы были отрицательными, и они повременили. Однако скидки могут сжать временной график покупки. Они облегчают волнение и побуждают потенциальных клиентов покупать билеты.

Может ли теория задач клиента собрать новые инсайты о сфере, которой уже несколько тысяч лет? Так как конкуренция театров меняется по мере продвижения технологий, важно сосредоточиться на задачах, для исполнения которых клиенты нанимают театр. Многие родители используют его, чтобы общаться с детьми и научить их разным урокам жизни. Для тех, кто хочет развиваться и общаться с людьми другого плана, важно сообщество и разнообразие.

Применив принципы задач, подлежащих исполнению, и сосредоточившись на мотивации клиента, Энтони смог ввести инновации в театре – сфере, которой уже несколько тысяч лет.

КАКОВА ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ?

Этот пример раскрывает разные направления прогресса, которого люди надеются достичь с помощью театра. Это объясняет, почему существует столько разных типов театральных представлений. Некоторые темы, связанные с задачами, подлежащими исполнению, которые я слышал, включают в себя совместное времяпрепровождение для укрепления уз с родственниками или друзьями; обучение детей урокам жизни; и внесение разнообразия в светскую жизнь с помощью общения с людьми, с которыми ты обычно не общаешься.

Самая четкая задача, подлежащая исполнению, относится к желаниям родителей. Они хотели научить своих детей, как быть независимыми и в то же время уметь работать в команде. Это подходит для таких решений, как видеоигры, фильмы, клубы вроде бойскаутов и посещения театров. В этом примере были получены интересные данные о мотивации клиента; однако у меня по-прежнему есть вопросы о мотивации этих родителей:

Каковы будут последствия, если не учить детей этим урокам жизни?

Есть ли что-то в вашей жизни, что заставляет вас измениться сейчас, или вы решили действовать наперед, чтобы не чувствовать себя виноватым в будущем?

Относятся ли беседы об уроках жизни к чему-то еще, что происходит в жизни этих родителей или детей? Как насчет школы и взаимодействия с друзьями?

С какими еще решениями родители сочетают театр, чтобы добиться успеха?

Как родители узнают, что их задача исполнена? То есть, когда они поймут, что добились успеха, и все идет на лад?

У меня была бы идея о том, какого успеха пытаются достичь эти родители, если бы я смог ответить на подобные вопросы.

ПРАКТИКА

Как заставить коллег или руководство изменить продукт? Оформите схему проблем как задачу, подлежащую исполнению. Иноваторы любят решать проблемы; мы не любим, когда нам говорят, что делать. Лучше всего мотивировать команду, представив им проблемы в виде задачи клиента, подлежащей исполнению.

Копайте глубже, когда добираетесь до проблемы или стремления. Как клиенты пытались решить эту проблему раньше? Энтони понял, что родители хотели проводить время вместе со своими детьми. Но что это значит? Оказывается, общее времяпрепровождение происходит после шоу. Этот инсайт дал Энтони идею поговорить с другими постоянными зрителями об их совместном времяпрепровождении. Почему оно успешно? Как клиенты пытались проводить время вместе раньше?

Когда клиенты описывают проблему или стремление, не делайте предположений о том, что это значит; вместо этого разберите по косточкам, что именно они говорят. Попросите привести конкретный пример. Если они описывают проблему, как они представляют себе жизнь после ее решения? Если они описывают стремление, каковы будут последствия, если они не достигнут этого? Ответы помогут вам создать решения в плане дизайна, маркетинга и всего бизнеса.

Узнайте, что ценят клиенты. Узнайте их ожидания в момент покупки и/или первого использования и избегайте слишком усложненных решений. У Энтони был клиент, который предлагал туры за сцену после представления. Но он узнал, что практически никто не знал об этих турах, когда покупал билет, так что они никак не повлияли на их решения о покупке. Поэтому они спокойно убрали эти туры. Это позволило сократить издержки на производство и увеличить доход.

Больше всего денег уходит на разработку решений с функциями, которые клиенты не ценят. Клиенты ценят успех, который им может доставить та или иная характеристика, но не саму характеристику товара.

Если у вас уже есть продукт, узнайте, какие его функции не помогают клиентам добиваться успеха в их задаче. Если вы готовитесь создать новую функцию или характеристику, убедитесь, что она позволяет клиентам добиваться успеха и, что самое важное, помогает вам увеличивать доход. Возможно, вы узнаете (как узнал клиент Энтони), что вы тратите деньги на функции, которые клиенты вовсе не ценят.

Поймите, является ли волнение вашим конкурентом. Если да, найдите способ ослабить его. Вы должны избавляться от волнения при выборе и использовании продукта с такой же яростью, с которой вы нападаете на конкурентов. Если клиенты волнуются по поводу цены, предложите скидку. Если клиенты волнуются, когда пользуются вашим продуктом, найдите способ сделать его менее устрашающим. Энтони решил первую проблему с помощью скидок в день представления. Вторую проблему он решил с помощью напитков «для храбрости» для театралов, чтобы они не волновались, когда будут общаться друг с другом.

Не ведитесь на идею «спонтанной покупки». Спонтанных покупок не бывает. Энтони узнал, что многие клиенты приобрели билеты в день представления или даже за два часа до него. Но это вовсе не значит, что это спонтанные покупки. Многие клиенты уже решили посмотреть это представление; они не спешили покупать билеты на шоу, получившее несколько отрицательных отзывов. Скидки помогли им преодолеть это волнение.

Спросите клиентов о том, как они решили выбрать ваш продукт для своей задачи, подлежащей исполнению. Они могут утверждать, что покупка USB-кабеля была «спонтанной, пока я стояла в очереди». Но если копнуть глубже, можно узнать, что она собиралась в отпуск и хотела взять с собой недорогую зарядку на случай, если вдруг потеряет ее во время путешествия.

6. ПРИМЕР: МОРГАН И YOURGROCER

Какова задача, подлежащая исполнению?

Практика

Морган Раньери был сыт по горло. Он возвращался домой с работы в семь часов, и все близлежащие продуктовые магазины к тому времени уже были закрыты. Ему приходилось довольствоваться супермаркетом неподалеку от Мельбурна, Австралия, где живет Морган. Я говорю «довольствоваться», потому что качество продуктов в этих супермаркетах не самое хорошее. Кроме того, покупая продукты там, он не поддерживал мелкие семейные магазинчики, а ему это нравилось.

Осознав, что не он один испытывает такую проблему, он объединился со своим коллегой Бэндит и создал YourGrocer. Концепт YourGrocer был прост: доставлять продукты домой из местных продуктовых магазинов высокого качества.

Через несколько месяцев Морган и Бэндит решили попробовать, сработает ли концепт YourGrocer. Они изучили потенциальных конкурентов, оценили логистику и сколько местных магазинов были заинтересованы в партнерстве с ними, а также провели несколько предварительных тестов с клиентами, чтобы получить отзывы.

Тесты показали, что возможность есть. Однако, чтобы развить бизнес, Моргану и Бэндит нужен был в команде человек с техническими знаниями. Морган познакомился с Франциско (Фрэнки) Тринададом в местном Meetup. «В течение следующего месяца или около того мы начали встречаться, чтобы понять, подходим ли мы друг другу как коллеги», – говорит Морган.

В этом примере мы узнаем, как задачи клиента помогли Моргану создать единство среди членов команды, что его клиенты ценили и не ценили в решении, найти правильные маркетинговые послания, как это помогло первым клиентам переключиться на продукты Моргана, и как он смог сократить издержки.

Задачи клиента помогают вам убеждать других в существовании возможности. Фрэнки хотел убедиться, что в этом деле существуют возможности, прежде чем присоединяться к YourGrocer в качестве третьего сооснователя. Тогда-то Фрэнки и познакомил Моргана с задачами клиента. Фрэнки сказал Моргану, что хочет подробнее изучить,

для каких задач клиенты использовали бы YourGrocer. Он особенно хотел сделать это до того, как писать программы для бизнеса. Морган:

— Именно Фрэнки познакомил меня и Бэндит с задачами (клиента). Первое, что сделал Фрэнки, когда вступил в YourGrocer, — убедился, что мы все понимаем принципы задач клиента. Мы целую неделю узнавали о них и учились проводить интервью с клиентами. Когда мы все узнали о задачах клиента, а потом провели по 20 интервью с клиентами, это убедило его присоединиться к YourGrocer в качестве третьего сооснователя.

Какую пользу извлекает ваша команда, когда вместе исследует задачи клиента? Новая команда YourGrocer получила неожиданные преимущества от совместного изучения задач клиента. Как говорит Морган:

— Это совместное изучение действительно сплотило нас. Мы все вместе понимали, каким должен быть наш бизнес, а ведь в начале этого не было. Вначале у нас у всех были разные идеи о том, какие проблемы были у клиентов, и как мы должны их решать. Я был типичным основателем-мечтателем, который разработал в голове план на следующие пять лет, а это очень опасная практика. Но Фрэнки не делал никаких предположений. Он хотел продвигаться по одному шагу за раз. Его нужно было назвать Прагматичный Фрэнки.

Двадцать интервью с клиентами позволили нам с Фрэнки настроиться на одну волну.

Данные о «типах» людей – это информация или дезинформация? Первое прозрение для команды YourGrocer наступило, когда они осознали, что их клиенты не соответствовали предполагаемой демографии. Морган говорит:

— Мы делали предположения о том, какова наша клиентская демография, или кто наши целевые клиенты. Но в реальности все оказалось совсем по-другому. Мы думали, что создаем бизнес для молодых профессионалов, которые хотят покупать продукты питания онлайн. Оказалось, что наши клиенты — это молодые семьи, обычно молодые мамы с парой детишек дома.

Поначалу команда YourGrocer создавала бизнес по собственной нужде – то есть для занятых молодых профессионалов, которые готовы покупать продукты питания онлайн. Но так как большинством клиентов компании были молодые семьи, команде пришлось приспосабливаться: «Оказалось, что тип клиентов, на которых мы изначально ориентировались [молодые профессионалы], просто не соответствует нашему продукту, зато для него созрела другая группа клиентов [родители]».

Как возникают проблемы? Что такое «толчок к переменам»? Морган и его команда перешли к группе клиентов, испытывающих неудобства и проблемы. Следующий шаг – узнать, как и почему эти люди испытывают трудности. В чем она заключается? То есть сначала Морган должен был поговорить с этими клиентами о разных способах, с помощью которых они раньше покупали продукты питания. Морган начал находить триггеры, которые заставляли этих клиентов переходить от одного решения к другому.

Толчок, который в итоге приводил наших клиентов к YourGrocer, часто начинался за пару лет до этого. Они начинали закупаться в магазинах, которые им нравились. Потом у них появлялся первый ребенок. Добираться до этих магазинов с ребенком было непросто, но они справлялись. Но когда у них рождался второй ребенок, все менялось. Из-за второго ребенка они больше не могли ездить в магазины, которые им нравились. Поэтому они переключались на крупные супермаркеты.

Когда семья клиента росла, он или она все больше времени уделяли заботе о ней. Поэтому разъезжать по магазинам стало сложнее. И этим семьям пришлось искать другие способы покупать продукты, например, в супермаркетах.

Обнаружив эти триггеры, Морган смог понять, как появлялся спрос, и как он заставлял этих родителей искать новое решение. Это помогло ему осознать, как эти родители пытались улучшить свою жизнь – то есть, какую задачу они пытались исполнить.

Как узнать, что клиентам нравится и что не нравится в решениях, которые они пробовали? Что дадут эти знания? Затем Моргану нужно было узнать, как эти родители уже пытались решить свою проблему – а именно: как покупать продукты, когда у тебя появились дети, о которых нужно заботиться. Сопоставляя и противопоставляя эти решения,

ОН СМОГ ПОНЯТЬ, ЧТО ЭТИ КЛИЕНТЫ ЦЕНИЛИ И НЕ ЦЕНИЛИ В ТОМ ИЛИ ИНОМ РЕШЕНИИ. В ЧАСТНОСТИ, ЭТИ РОДИТЕЛИ ЖАЛОВАЛИСЬ НА ЦЕНЫ, ПЛОХОЕ КАЧЕСТВО ЕДЫ И НА ТО, ЧТО ОНИ НЕ МОГУТ ПОКУПАТЬ ТО, ЧТО ХОТИЯТ.

В крупных супермаркетах мало свежих продуктов. Местные производители свежих продуктов – слишком дорогие. У некоторых из них даже есть модели подписки, когда ты получаешь заранее отобранный ассортимент продуктов питания. Клиенты не могут выбирать, что хотят и когда хотят. Нашим клиентам это не нравилось. Они получали то, что не нужно, не использовали это, все это портилось, и они расстраивались из-за этого. И зачастую эти проблемы длились довольно долго. И им приходилось просто смириться. Но потом появились мы. Именно этого они и ждали.

Примеры того, что ценят клиенты? Перед запуском YourGrocer Морган и его команда уже хорошо представляли, каким будет их бизнес: доставка на дом из высококачественных магазинов, которые любили их клиенты. Теперь им нужно было заполнить все документы и подтвердить свои предположения о том, какие преимущества и ценность должен нести YourGrocer. Вот что они узнали:

Удобство стало главным приоритетом для этих клиентов. Больше всего они ценили качество продуктов, но поездки в несколько магазинов с детьми оказались для них слишком сложным делом. Это заставило их выбрать удобство, а не качество еды.

Помимо удобства, они также хотели иметь возможность выбирать продукты. Это исключало службы, которые доставляли домой, но не позволяли покупателям выбирать продукты питания.

Качество отошло в нижнюю часть списка. В конце концов, эти клиенты приезжали за едой в супермаркеты. Хотя они предлагали продукты худшего качества, они были удобным решением с широким ассортиментом.

Как задачи, подлежащие исполнению, позволяют вам обращаться напрямую к клиентам? Члены команды YourGrocer были уверены, что теперь они понимают, что ценят клиенты, и что команда могла предоставить им эту ценность. Следующий шаг – разработать послание, обращенное напрямую к клиентам. Опять же это помогли понять интервью с клиентами.

— Сначала мы не знали, какие послания понравятся клиентам. Мы рекламировали себя фразами вроде: «Покупайте у местных производителей — это полезно для окружающей среды». «Это вкуснее. Это дешевле». «Это удобно». «Это из местных магазинов. Это полезно для вашего общества». Мы выбрасывали десятки разных сообщений, не зная, какое именно понравится нашим клиентам и заставит их попробовать наши услуги.

Морган решил эту проблему, задав клиентам вопросы, основанные на JTBD, например: «Что заставило вас обратить на нас внимание?» Так он начал получать интересные данные о мотивации клиентов.

— Что нам нравится в задачах клиента, так это то, что ты хочешь узнать от клиентов, что они делали в прошлом. Ты не просто спрашиваешь у них мнения с помощью опроса. Мы задавали им вопросы вроде: «Что вы сказали друзьям о YourGrocer?» или «Можете ли показать сообщение, которое вы отправили своему другу о нас?».

Клиенты Моргана с удовольствием доставали телефоны и показывали ему СМС, которые они отправляли друзьям, и в которых упоминался YourGrocer, а также показывали ему сообщения в Facebook. В этих сообщениях Морган увидел, что клиенты ценили в YourGrocer. Он понял, что они отправляли друзьям сообщения, когда предлагали им купить что-то в этом магазине.

— Мы знали, что клиенты хотят качественные продукты. Но сказать, что у нас качественные продукты — недостаточно. Мы поняли, что клиенты доверяли нашему качеству только потому, что видели на сайте и в рекламе местные магазины. Другие слоганы их не трогали — хорошо для окружающей среды, низкие цены, удобство по сравнению с другими службами доставки. Клиенты не особо обращали на все это внимание. Оказалось, они покупали у нас, потому что узнавали магазины на нашем сайте.

Вот тогда-то команда YourGrocer и придумала свой слоган. Он касался и удобства, и разнообразия, и качества: «Онлайн магазин продуктов и доставка в тот же день из магазинов, которые вы любите».

Какие волнения испытывают первые клиенты? Что может помешать клиенту использовать ваш продукт? Пока что Морган узнал

о том, как для его клиентов важно удобство. Это стало еще более очевидным, когда он поговорил с клиентами о том, как они использовали YourGrocer в первый раз:

Мы узнали об одном волнении: многие люди заходили на сайт и не понимали, как YourGrocer впишется в их образ жизни. Мы постоянно слышали комментарии вроде: «Я же не знаю, когда доставят продукты». Это казалось странным, ведь мы давали четкие временные рамки доставки продуктов.

Это волнение казалось Моргану и его команде бессмысленным. Они указывали гибкие временные рамки, так почему клиенты продолжали волноваться о том, когда доставят их продукты? Ответ лежал в привычках и ожиданиях клиентов: «Оказывается, у клиентов было препятствие на пути к покупке. Они решали, какие продукты купить только после того, как выясняли, когда им их доставят. У нас все было наоборот: сначала вы выбирали продукты, а затем решали, когда их доставить».

Первые клиенты, заходившие на сайт, уже понимали, как работает YourGrocer. Они привыкли заходить на сайт, выяснять, как быстро доставят продукты, а уже потом решали, что купить. Когда это ожидание не оправдывалось, они сердились и волновались. И отказывались от использования YourGrocer.

Чтобы это исправить, YourGrocer отрегулировал процесс оформления заказа. Сайт просил клиентов сначала выбрать временные рамки, а затем переходил к выбору продуктов. «Это помогло, – говорит Морган. – Мы увидели, как трафик пошел вверх».

Какие привычки не давали клиентам идти дальше? Могут ли привычки клиентов стать конкурентом? Волнение – не единственная эмоциональная сила, с которой столкнулась команда YourGrocer. Ей также пришлось исследовать существующие привычки клиентов:

– Нелегко иметь дело с укоренившимися привычками постоянных клиентов. Они привыкли, что могут заскочить в местный магазин, когда у них закончился какой-то ингредиент во время приготовления пищи. А когда они приходили в магазин, они также покупали и другие товары. В данном случае им не нужно было возвращаться к нам в ближайшие две недели. Иногда они выпадали из цикла покупок, и мы теряли их как клиентов. Подобные привычки были нашими самыми большими конкурентами.

Если Морган хотел удержать клиентов, ему нужно было сделать так, чтобы клиенты развили в себе новые привычки пользования сайтом YourGrocer. Он не мог сосредоточиться только на результатах, которых ожидали клиенты. Ему нужно было думать о задаче клиентов, подлежащей исполнению, целостно. Клиенты не просто хотели, чтобы им доставили продукты; они хотели решение, которое улучшит их жизнь. Так как Морган и его команда решили эту проблему? Они сосредоточились на том, чтобы помогать клиентам становиться более успешными после использования продукта.

– Многие регулярно заказывают у нас. Наша рассылка по электронной почте напоминает, что им может понадобиться. Первое письмо приходит через три дня после вашего первого заказа. Мы отправляем вам письмо, в котором говорится: «Вам нужно пополнить запасы? Вот вам бесплатная доставка». Через семь дней после вашей последней покупки вам придет письмо: «А вы знали, что ваш заказ на прошлой неделе очень легко повторить? Просто нажмите на эту кнопку, и мы все доставим».

Эти письма – часть службы поддержки клиентов YourGrocer, чтобы они лучше планировали обед. Это важно, потому что клиенты не всегда заходят на YourGrocer, чтобы спланировать обед. Клиенты не стремились к этому результату; однако планирование обеда или ужина – это то, что клиент сможет сделать, если захочет воспользоваться YourGrocer для своей задачи, подлежащей исполнению.

Какого прогресса клиенты пытаются достичь? Морган и его команда поняли задачи своих клиентов, подлежащие исполнению, когда совместили собственную интуицию с тем, что они узнали из интервью с клиентами.

Важная часть задачи наших клиентов, подлежащая исполнению, – это: «Помогите мне готовить качественные ужины для своей семьи и при этом не бегать по магазинам». Во время интервью мы часто слышали: «YourGrocer бегает по магазинам за меня». До YourGrocer, если они хотели сходить в местную лавку, им пришлось бы потратить на это время и энергию. Причем с детьми под рукой.

У Моргана появилась первая часть задачи, подлежащей исполнению: его клиентам было сложно купить качественные продукты без стресса.

Теперь пришло время понять, как клиенты хотели улучшить свою жизнь, выбрав правильное решение. Каково это – когда задача исполнена?

YourGrocer помогает семьям сохранить их субботнее утро или целый уикенд для себя. С нами они могли покупать хорошую еду и не тратить субботнее утро или выходные на поход в магазины. Именно с этим они раньше испытывали проблемы. Если они хотели качественную еду для семейного ужина, им пришлось бы потратить время на шопинг. Если они не хотели тратить это время, тогда им приходилось покупать еду более низкого качества в супермаркете.

Как обойти конкуренцию? Сделайте так, чтобы клиенту не пришлось ничем жертвовать. YourGrocer добился успеха, потому что он делает то, что делает любая великая инновация – помогает клиентам сбить оковы. Пользование сайтом YourGrocer означает, что им больше не нужно выбирать между качественной едой для семьи и временем, которое они проводят вместе:

– Как только мы выровняли удобства – благодаря YourGrocer покупать продукты так же удобно, как в супермаркете – другие компромиссы, вроде качества и поддержки местных производителей, стали ключевыми факторами. Именно это отличает нас от супермаркетов. Это реальный прогресс, которого люди пытаются достичь с помощью нас.

КАКОВА ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ?

Исходя из тех данных, что предоставил нам Морган, я бы сказал, что сложности с прогрессом выглядят следующим образом:

Больше: Моя семья должна есть качественную еду; снять стресс от шопинга; больше проводить время с семьей; удобство.

Меньше: Покупка продуктов онлайн / в супермаркете / местном магазине; поддержка местных производителей.

Опять же любое задание или действие, связанное с покупкой продуктов питания, – это лишь решение для задачи, подлежащей исполнению, – не часто самой задачи. Я знаю людей, которые нанимают горничных, следящих за тем, чтобы холодильник всегда был полон. Для этого во-

обще не нужен шопинг — вы платите тому, кто делает это за вас. А для тех, кто не может себе этого позволить, или кому просто не нравится это решение, доставка продуктов — отличная альтернатива.

В данном примере последовательность решений помогает нам понять, что клиенты ценят, а что нет. Сначала у родителей не было проблем с посещением нескольких магазинов. Они были готовы обменять удобства на качество еды. Но когда их семья выросла, экономия времени и снижение стресса вышли на первый план. Так мы понимаем, что их желание эволюционировать — их задача, подлежащая исполнению, относится к способу решить эту проблему со стрессом и временем.

Этот пример также показывает, как нужды или желания клиентов меняются со временем и не принадлежат самому клиенту. Мы можем подумать, что нужду можно измерить, но на самом деле мы измеряем лишь то, что клиенту нравится или не нравится в конкретном решении. Мы должны помнить, что «потребность» представляет собой взаимодействие между клиентом, их желанием идти вперед, и продуктом, который они нанимают для исполнения своей задачи. Если одна из частей этого уравнения меняется, вместе с ней меняются и потребности клиентов.

ПРАКТИКА

Не полагайтесь на демографические данные. Сначала Морган думал, что создает продукт для молодых профессионалов, живущих в городе. Эта группа населения определенно присутствовала среди его клиентов; однако оказалось, что его самыми верными клиентами стали семьи. Более того, обычно в этих семьях было два или более ребенка.

Из этого мы узнаем, что мышление, ориентированное на группы населения, может завести не туда. Решения о покупках определяли ситуации клиентов, а не их личные характеристики. Иногда нужно собирать и использовать демографические данные. Они могут помочь вам при покупке рекламы и разработке промо-материалов. Если вам нужно разработать рекламу для видео или печати, вам придется нанять актеров и установить декорации, то есть принять конкретные решения о том, как должны выглядеть эти люди, что они делают и где находятся. Однако эти данные не стоит использовать как основу для решений о продукте или маркетинге. Это опосредованные данные, не причинные данные. Используйте демографические данные только в качестве руководства или ориентира, чтобы найти данные по задачам, подлежащим исполнению.

Знайте разницу между клиентами, которые переключились на другой продукт, потому что недовольны вашим решением, и теми, кто переключился, потому что изменившиеся обстоятельства жизни заставили их пересмотреть свой прогресс. В случае Моргана местные продуктовые лавки могли знать или не знать, почему их клиенты перестали покупать у них. Потому что в супермаркете больше выбора? Или дело в качестве? А может, в ценах? Как оказалось, ни одна из этих причин не подошла. Эти клиенты перешли на другие решения, потому что они были более удобными.

Остановимся на этом и подумаем. Вы заметили здесь кое-что очень важное? Если бы эти магазины только наблюдали за клиентами, они сделали бы вывод, что те переключились на супермаркеты. В итоге некоторые из них могли изменить свой стиль, чтобы больше походить на супермаркеты. Владелец мясной лавки, например, мог подумать, что ему нужно предлагать более широкий ассортимент продуктов или снизить цены. Но все эти вещи не были причиной, почему эти магазинчики теряли клиентов. Все дело в удобстве.

Теперь представьте, что эти магазины узнали, что теряют клиентов из-за удобств. Что им с этим делать? Это поворотный момент, на котором многие предприятия сворачивают не туда. Предсказуемая реакция многих магазинов в таком положении – найти способ предлагать больше удобств. Возможно, они даже задумаются о том, чтобы открыть собственную службу доставки. Это может быть рискованным; доставка может добавить расходов, но не доходов. Вместо этого им следовало бы стать партнером YourGrocer, который доставлял бы продукты от их имени. Так они смогли бы завоевать новых клиентов и удержать старых. И для этого совсем не нужно менять свой продукт.

Слишком часто компании пытаются увеличить доход, разрабатывая новые продукты и услуги, не входящие в их сферу компетенции. Хотя они действительно могут увеличить доходы, эта затея зачастую лишь высасывает из них деньги и время. Это приводит к повышению стоимости на товары, минимальному доходу и, скорее всего, снижению прибыли. Избегайте такого сценария; поймите, почему клиенты переключились на другой продукт. Возможно, вы сможете вернуть клиентов вообще без каких-либо изменений продукта, как это сделали эти мелкие продуктовые лавки.

Создайте хорошую рекламу и промо-материалы, поговорив с клиентами о ценности. Поговорите с клиентами, чтобы понять, какие

слоганы им нравятся. Но не стоит просто показывать им стопку рекламы и спрашивать, что им нравится больше. Вместо этого поймите, почему они считают одно решение лучше другого. Как они описывают использование продукта своим родственникам и друзьям?

Морган узнал, что хорошего слова недостаточно, чтобы рассказать клиентам о качестве. Ему нужно было показывать фотографии магазинов, откуда им привозили еду. Вывески этих магазинов убедили клиентов в качестве продукции.

Команды больше мотивированы и приходят к единому мнению, когда изучают задачи клиентов вместе. Третий сооснователь компании Моргана – «Прагматичный» Фрэнки – хотел сначала изучить задачи, подлежащие исполнению, прежде чем присоединяться к YourGrocer. Он также хотел сделать это до того, как приступить к созданию сайта. Преимущества такого подхода нельзя недооценивать. Во-первых, команда YourGrocer сразу же достигла единого мнения о том, какой продукт они должны предлагать. Во-вторых, команда разработала дизайн YourGrocer практически сразу же, на месте. Они внесли кое-какие регулировки по ходу работы, но им не пришлось ничего менять в самой бизнес-модели или в том, как они собирались выполнять задачи клиентов.

7. СИЛЫ ПРОГРЕССА

Противоположные силы

Разбираем формирование спроса

Толчок и тяга формируют задачу, подлежащую исполнению

Разбираем снижение спроса

Практика

В последних приведенных нами примерах мы часто намекали на толчки, тяги, бездействие и волнения. Эти четыре силы работают все вместе, чтобы сформировать спрос клиента. Этот фокус основан на клиентской мотивации и на том, как эти силы формируют клиентский спрос – вот, что отличает теорию JTBD от теорий инноваций и процессов проектирования.

В этой главе вы познакомитесь с задачами клиента с точки зрения разбора сил прогресса. Осознав эти силы, вы сможете лучше понять мотивацию клиента в вашей организации, почему клиентов привлекает или не привлекает ваш продукт, сможете помочь большему числу клиентов покупать ваш продукт, а также создавать рекламу, которая затронет клиентов.

ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ СИЛЫ

Силы прогресса – это эмоциональные силы, формирующие спрос клиента на продукт. С их помощью можно описать спрос высокого уровня для любой ситуации с задачей, подлежащей исполнению, или спрос на конкретный продукт.

Две группы сил работают друг против друга, чтобы сформировать спрос (см. рисунок 10). Первая группа – это толчок и тяга, или силы, которые работают вместе, чтобы сформировать спрос. Вторая группа – бездействие и волнение, или силы, которые работают вместе, чтобы сократить спрос. В центре этого водоворота стоит клиент, испытывающий эти эмоции все сразу.

Клиенты ощущают некую комбинацию этих сил перед тем, как купить продукт, когда ищут и выбирают продукт, когда используют продукт, и когда используют его, чтобы сделать свою жизнь лучше. Большинство инноваторов сосредотачиваются на двух верхних силах. Они хотят знать, «чего хотят клиенты», и как формируется спрос. Они забывают о двух нижних силах, т.е. о силах, которые сокращают и блокируют спрос.

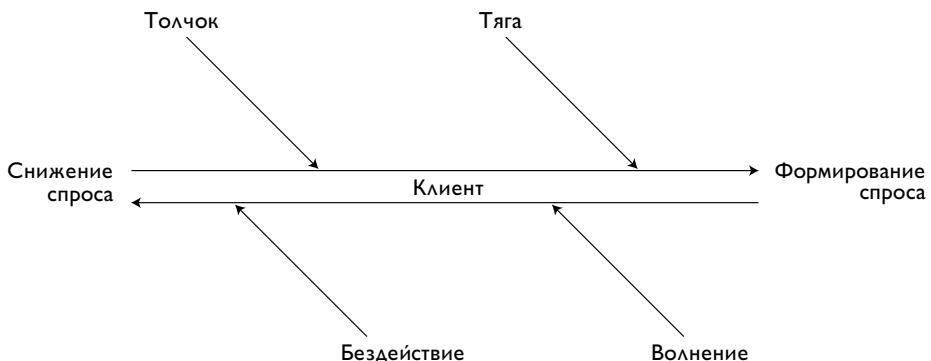


Рисунок 10. Силы прогресса, создающие и сокращающие спрос.

Инноваторы, представленные в этой книге, успешны, потому что думают обо всех четырех силах. Более того, они думают о том, как эти силы способствуют более крупной системе, включающей в себя клиентов, производителей, спрос и продукты. Мы изучим эту систему в данной книге. А пока что разберем эти четыре силы и поймем, как они формируют или снижают спрос.

РАЗБИРАЕМ ФОРМИРОВАНИЕ СПРОСА

Спрос формируется не спонтанно. Никто вдруг не просыпается утром с мыслью: «А куплю-ка я сегодня машину». Для формирования этого спроса всегда существует некая комбинация событий. Мы называем эти силы толчком и тягой.

Толчок. Люди не будут меняться, если они довольны своим состоянием. Да и зачем? Люди меняются только когда обстоятельства толкают их на чувство неудовлетворенности текущим положением дел. Эти толчки могут быть как внешними, так и внутренними.

Внешние толчки. Морган узнал, что родителям было несложно закупаться в нескольких магазинах, когда у них был один ребенок. Но когда родился второй, можно представить себе весь этот стресс и усилия, которые пришлось бы прикладывать, чтобы таскать детей по магазинам. Для каждого ребенка нужно детское кресло, родителям пришлось бы возить тележку и следить за детьми, потом нести покупки в машину и, опять же, следить за детьми. А потом ехать в другой магазин, где все повторялось снова.

Второй ребенок, из-за которого шопинг превращается в непосильный труд, – это пример толчка. Родители осознали, что им нужно что-то менять, и старый способ решения проблем должен измениться вместе с этим.

Внутренние толчки. Примеры с Clarity и Form Theatricals – это примеры внутренних толчков. Клиентами Clarity были предприниматели, которые думали, что застряли в трясине, и им не хватает мотивации. Form Theatricals обнаружила различные внутренние мотивации, которые толкали клиентов на поиск решения своих проблем. Эти толчки были самыми разными – от одинакового типа зрителей в зале до родителей, которые хотели преподать детям жизненный урок.

В этих примерах внешний мир не заставлял клиентов меняться. Скорее, они испытывали комбинацию обстоятельств, которые заставили их подумать: «Мне так не нравится, я хочу измениться».

Тяга. Если толчок – это двигатель мотивации клиента, то тяга – это руль, направляющий эту мотивацию. Клиенты испытывают два типа тяги: 1) идея о лучшей жизни и 2) предпочтение определенного продукта.

Тяга к лучшей жизни. Люди покупают продукты не просто для того, чтобы обладать ими или использовать их; они покупают продукты, чтобы сделать свою жизнь лучше (т.е. добиться успеха). Когда у них есть правильный продукт для решения их проблемы, они могут делать то, чего раньше не делали. Именно эта идея о лучшей жизни притягивает их, заставляет действовать.

Важно уметь ответить на вопрос «Как клиенты будут эволюционировать, когда у них есть правильное решение?». Один из способов подумать об этом типе тяги – посмотреть, что происходит, когда клиенты не понимают, как их жизнь может стать лучше (или отказываются делать что-то, чтобы улучшить ее).

Например, Дэн говорил о том, как некоторые предприниматели не хотят самообучаться. Важно отметить, что эти клиенты осознают свое желание меняться, но ничего для этого не делают.

Люди решают ничего не делать по многим причинам. Психолог Гэри Кляйн утверждает, что клиенты должны спроектировать различные модели в уме, прежде чем действовать. Они должны осмыслить свое желание улучшаться, а также создать ожидания о том, какой будет их жизнь, когда эта проблема решится. Клиент, у которого не получилось создать эти мысленные модели, не ощутит мотивации к переменам.

Например, предприниматель, которому сложно управлять своим бизнесом, может просто признавать, что эти сложности – неизбежный аспект предпринимательского дела. Он думает: «Так бывает». Другой предприниматель может признать, что сложности возникают потому, что он не может создать правильную бизнес-модель, и предположить, что создание этой модели – обязательно трудное действие.

Тяга к решению. Тяга к самосовершенствованию – вот что мотивирует клиентов начать искать и использовать какое-то решение. Но как насчет их мотивации к тому, каким именно решением воспользоваться? Дэн узнал, что клиенты Clarity думали и оценивали такие решения, как LinkedIn, найм консультантов и посещение конференций. Почему они выбирали одно и не выбирали другое?

Существует много известных и неизвестных факторов, которые нужно учитывать, когда мы думаем о том, почему клиенты предпочитают одно решение другому. Однако, когда мы сосредотачиваемся на силах, фор-

мирующих спрос, мы видим, что контекст толчка клиента формирует его желание меняться. Это влияет на критерии, которые он использует для выбора того или иного решения.

Например, посещение конференции и использование Clarity – конкуренты одной и той же задачи, подлежащей исполнению; однако одно решение не обязательно лучше другого. Если бы Clarity было во всем лучше, чем посещение конференций, тогда никто больше не посещал бы конференции.

Причина существования многих вариантов заключается в том, что толчки, формирующие желание меняться, имеют множество вариаций. Кто-то может предпочитать советы от успешного предпринимателя Марка Кьюбана; однако, возможно, этот человек не спешит или даже не совсем уверен, в чем именно его проблема. Именно поэтому этот предприниматель может дождаться, когда Марк Кьюбан в следующий раз будет выступать на конференции. И наоборот, другой предприниматель может нуждаться в немедленной помощи для решения конкретной проблемы, и он знает, что Марк Кьюбан уже решал такие проблемы, поэтому он готов заплатить за премиум-аккаунт, чтобы поговорить с Кьюбаном напрямую.

Вариации толчков, которые ощущают клиенты, также объясняют, почему один и тот же клиент может время от времени выбирать разные продукты для исполнения одной и той же задачи. Иногда Clarity – лучший вариант; иногда лучше посетить конференцию. Все зависит от контекста.

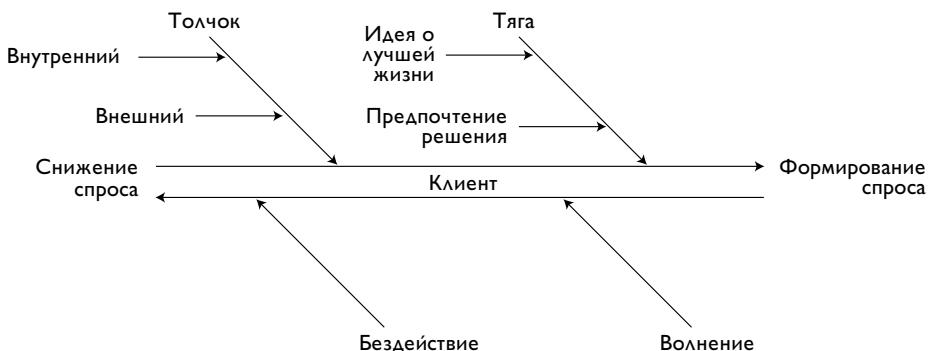


Рисунок 11. Анализ сил, формирующих спрос.

ТОЛЧОК И ТЯГА ФОРМИРУЮТ ЗАДАЧУ, ПОДЛЕЖАЩУЮ ИСПОЛНЕНИЮ

Не будет спроса и, соответственно, не будет задачи, подлежащей исполнению, пока толчок и тяга не начнут работать вместе. Большой шаг к пониманию мотивации клиента – изучить и оценить взаимозависимости между толчком и тягой. Они нужны друг другу.

Возможно, меня привлекает идея купить электромобиль от Tesla, но я не куплю его, пока у меня не возникнет необходимости купить машину. У меня нет толчка. Точно так же, пока не выйдет электромобиль, который меня привлечет, – сформирует тягу – я признаю, что автомобиль с двигателем внутреннего сгорания – «это нормально».

Формирование спроса. Илон Маск оценил взаимозависимость между толчком и тягой – именно поэтому он решил, что первый электромобиль Tesla будет премиум моделью высшего класса. Маск полагал, что сначала ему нужно убедить клиентов в том, что электромобиль может быть привлекательным, хорошо работать и быть практичным. Он знал, что ему нужно создать тягу, чтобы люди начали менять свое мнение. После этого он мог делать более доступные автомобили с теми же технологиями и опытом и в то же время поддерживать прибыль компании от продажи автомобилей высшего класса. Как это получается? В 2016 году, почти через 13 лет после основания компании, Tesla представила свой первый бюджетный электромобиль. В первую же неделю на него было сделано беспрецедентное число предзаказов – 325 000, а ведь никто еще даже не видел этот автомобиль и уж тем более не сидел за рулем.

Неспособность сформировать спрос. Когда вам не удается оценить силы формирования прогресса и их взаимозависимость, вы получаете инновации вроде Tata Nano. В 2008 году компания Tata Motors думала, что сможет предложить бюджетный автомобиль с минимальным набором характеристик, который взорвет автомобильный рынок. Многие гарвардские профессоры писали книги и анализировали их случай, заявляя, что это был «бестселлер», «подрывная инновация», и что она «может подорвать всю систему продаж автомобилей в Индии».

Однако на деле все оказалось совсем наоборот. Продажи Nano были ужасно низкими. Через шесть лет после производства ежегодные продажи в 2015 году составили всего 18 531. В итоге Tata потратила 400

миллионов долларов на разработку пустышки. Этот промах вынудил Tata Motors сократить штаты и запустить очень дорогостоящий процесс редизайна.

Почему Nano провалился? У автомобиля не было достаточно тяги. В своей бешеной попытке сэкономить Tata не предложила клиентам ни стереозвука, ни кондиционера – а ведь клиенты ожидают подобные характеристики от автомобиля. Из-за плохого дизайна автомобиль легко переворачивался и мог легко воспламениться, а слабый двигатель не позволял ездить в горной местности. В результате многие клиенты решили купить мотоциклы или потратить ту же сумму на б/у автомобиль с большим набором характеристик.

В 2016 году Tata окончательно оставила идею искать прибыль на бюджетном рынке. Вместо этого компания пытается покорить рынок с более роскошной моделью Nano GenX. Производитель добавил Nano больше привлекательности (тяги), так что теперь он может конкурировать с традиционными автомобилями других производителей, таких, как Smart.

Если ваш продукт не позволяет клиентам делать их жизнь лучше, цена не имеет значения. И Tesla, и Tata понимали толчки к желанию иметь машину, но только Tesla оценила и значение тяги.

Как вы узнаете из следующей главы, наивно полагать, что клиенты купят ваш продукт только потому, что это – более дешевая версия уже существующего продукта с меньшим набором характеристик. Если бы это было так, нетбуки заменили бы ПК и ноутбуки, а эконом-магазины увели бы всех клиентов, предлагая продукты худшего качества, но дешевле.

Мой коллега Райан Д. Хэтч однажды сказал: «Высокая цена на самом деле может привлечь клиентов, а не отпугнуть. Она предполагает качество». И он совершенно прав. Низкая цена в качестве ключевого фактора может казаться правильным решением в презентации PowerPoint, программе MBA или в таблице, но инноваторы знают лучше. Они понимают, что клиенты ценят прогресс превыше всего. Какой толк от низкой цены, если продукт не помогает вам выполнять задачу?

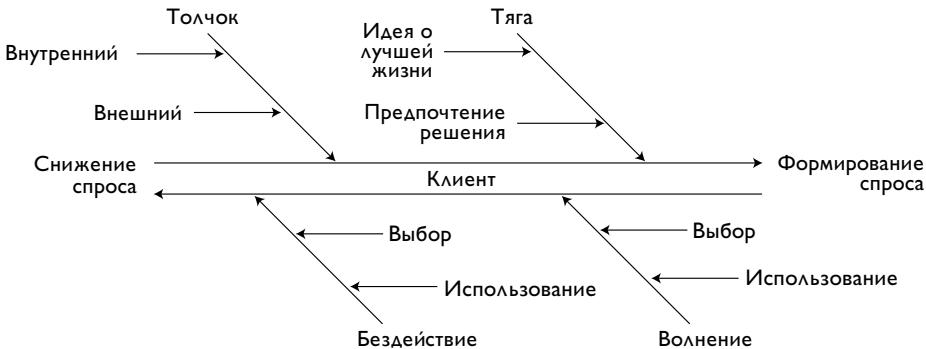


Рисунок 12. Все силы.

РАЗБИРАЕМ СНИЖЕНИЕ СПРОСА

Понимать силы снижения спроса так же важно, как понимать силы формирования спроса. Большинство инноваторов и компаний сосредоточиваются на вторых и игнорируют первых. А зря. Силы, снижающие или блокирующие спрос, необходимо изучать с тем же рвением, что и силы, формирующие спрос. Почему? Эти силы – такие же конкуренты, как и любой продукт, производимый конкурентной фирмой.

Например, испытывающий трудности клиент готов купить ваш продукт, но не покупает, потому что боится, что им будет сложно пользоваться. Вместо этого он придерживается старого способа решения проблемы, даже несмотря на то, что он ему не нравится. В этом примере вы получите один и тот же результат, независимо от того, придерживается ли клиент старого способа, или покупает продукт конкурента: вы теряете потенциального клиента.

Волнение. В 2001 году группа исследователей во главе с Джорджем Лёвенштейном выделила два типа эмоций, которые создают волнение: предварительные и ожидаемые. Первые – это чувства, которые клиент испытывает только в момент принятия решения, а вторые – это то, что мы надеемся ощутить в будущем. В контексте задач, подлежащих исполнению, и сил прогресса я называю эти силы – волнение перед выбором и волнение при использовании, соответственно.

Волнение перед выбором. Мы испытываем волнение перед выбором, когда не знаем, поможет ли нам продукт исполнить нашу задачу. Оно существует, только если мы никогда до этого не использовали конкретный продукт. Например: «Я никогда не ездила на работу на автобусе. Я приеду вовремя? А где покупать билеты?». Соотнося конкретное реше-

ние с нашей задачей, подлежащей исполнению, мы стараемся сделать все, чтобы представить себе в уме, как все будет. Но чем больше неизвестных факторов мы встречаем на пути, тем больше волнуемся. Вот некоторые примеры волнения перед выбором из наших примеров:

Если я буду использовать Clarity, это будет выглядеть глупо? А звонок будет записываться? А какой способ оплаты?

Это представление кажется интересным, но у него плохие отзывы. Может, не стоит покупать билеты?

Как работает YourGrocer? Когда доставят еду? А сегодня доставят?

Эти вызванные волнением неизвестные связаны с тем, как – или будет ли – продукт доставлять успех. И именно эти волнения не дают клиентам впервые использовать ваш продукт.

Волнение при использовании. Когда клиенты начинают пользоваться продуктом для исполнения задачи, волнение перед выбором исчезает. И появляется волнение при использовании. Например: «Я несколько раз ездила на работу на автобусе. Но иногда он опаздывает, а иногда приезжает слишком рано. Вот бы знать точное время прибытия заранее». В данном случае мы знаем, что продукт способен дать прогресс клиенту, но его определенные качества заставляют нас нервничать.

Дэн также нашел волнение при использовании среди своих клиентов. Он узнал, что клиенты хотели больше использовать Clarity, но сдерживались, потому что не знали, как подготовиться к звонку. Они знают, что звонки через Clarity помогут им добиться успеха, но будут ли они довольны следующим звонком? Эти волнения мешают клиентам, которые уже пользовались вашим продуктом, воспользоваться им снова.

Бездействие. Клиенты испытывают не только разные типы волнений, но и разные типы бездействий. Считайте бездействие «тенденцией ничего не делать или не меняться». Бездействие может проявляться по-разному. В основном, силы бездействия – это привычки: привычки выбора и привычки использования. Понимание привычек клиента играет огромную роль в том, способны ли вы предлагать инновации.

Привычки выбора. Эти силы существуют в момент принятия решения и не дают клиенту переключиться с одного продукта на другой. Мой любимый пример – как программа Excel, в конце концов, переманила клиентов у своего конкурента – Lotus 1-2-3. В 1980-х Lotus 1-2-

3 был первым решением в мире электронных таблиц. Затем появился Excel. Поначалу многие хотели его попробовать. Но так как они уже хранили все свои данные в файлах Lotus 1-2-3, они не могли перейти на этот продукт. Microsoft решила эту проблему, добавив в Excel возможности импорта и экспорта файлов из Lotus 1-2-3. Это помогло компании избавиться от силы, которая не давала клиентам перейти на Excel.

Привычки использования. Когда Морган и его команда в YourGrocer начали свое исследование, они не обязательно искали проблемы, связанные с привычками. Но они быстро обнаружили модель поведения: клиенты переставали пользоваться YourGrocer регулярно, пользовались сайтом только время от времени. Этот переход заранее показывал, что клиент вот-вот перестанет покупать продукты онлайн и переключится на шопинг в супермаркетах.

Что такое? Морган узнал, что такие разрывы в модели покупательского поведения – последствия привычки. Многие клиенты выработали привычку не планировать запасы продуктов заранее. Эта привычка появилась у них после покупок в супермаркетах, т.е. из их прежнего решения задачи. Супермаркет в пяти минутах ходьбы, зачем мне планировать ужин заранее? Они привыкли к этому, и появилась привычка.

Морган нашел пример, когда привычка использования сокращала спрос клиента на продукт. Мы знаем, что эти клиенты хотели пользоваться YourGrocer, иначе они бы вообще им не пользовались. Но старые привычки использования не давали им продолжать использовать YourGrocer. Со временем они возвращались к предыдущему решению. Не потому, что другое решение было лучше, а потому, что клиентам легче придерживаться старых привычек. Если Морган хотел удержать как можно больше клиентов, ему нужно было помочь им бросить старую привычку и развить новую.

Бездействие и волнение – ваши скрытные конкуренты. По сути, инновации помогают клиентам достигать прогресса. Дайте им ту лучшую версию жизни, к которой они стремятся. Вы не просто помогаете клиентам разорвать цепи, привлекая их мигающими новыми характеристиками. Здесь нужна и совсем непривлекательная работа. YourGrocer – пример работы этих сил. Если Морган хотел удержать клиентов, он должен был помочь им лучше планировать их ужины и потребности в продуктах.

Сэмюэл Хулик как-то сказал мне, что разработка инновации похожа на пересадку органа. Это чудесная аналогия. Клиент хочет ваш продукт и

надеется, что он сделает его жизнь лучше, но по какой-то причине не переходит на него. Клиенты зацикливаются на одной мелочи, которая не дает им использовать ваше решение для исполнения своей задачи.

Я нападаю на силы бездействия – такие, как привычка – с тем же рвением, что и на продукт конкурентов. Рекомендую вам делать так же. Вы можете терять прибыль, потому что не приняли во внимание людские привычки или потому что ваш продукт уступает конкуренту по качеству. В любом случае результат тот же: вы теряете прибыль. Разбор привычек клиента зачастую приводит к победе. Ваш потенциальный клиент уже знает о вашем продукте и хочет его купить, но не делает этого из-за какой-нибудь мелкой привычки. Все, что вам нужно, – понять, что сдерживает вашего клиента и решить эту проблему.

ПРАКТИКА

Во-первых, изучите толчки и тяги. Легче всего начать собирать данные о силах прогресса – определить толчки и тяги. Эти силы часто выходят за рамки самого продукта. Вы должны сначала проверить их, а затем копнуть глубже в сам продукт. Толчок и тяга помогают вам понять, как формируется спрос, а также установить границы при исследовании мотивации клиента.

Найдите толчки, спросив своих клиентов, какими решениями они пользовались до этого. В какой момент они поняли, что их решение больше не работает? Что тогда происходило в их жизни?

Найдите тяги, спросив своих клиентов, какие еще продукты они рассматривали. Почему они выбрали X, а не Y? Что не так с продуктом Y? Что есть у X, чего нет у Y?

Определив толчок и тягу, копните глубже в бездействие и волнения. После того, как вы поняли силы, формирующие спрос, изучите силы, снижающие спрос. Они возникают, когда клиентский спрос сталкивается с продуктом. Также они могут объяснить снижение спроса на конкретный продукт. Например, клиенты, посещающие конференции, испытывают другой набор сил, снижающих спрос (т.е. бездействие и волнения), чем если бы они выбрали Clarity. Застенчивый клиент может выбрать посещение конференции, потому что боится общаться с экс-пертом один на один.

Боритесь с волнением и сформируйте тягу – помогите клиентам представить их прогресс, когда они начнут пользоваться вашим

продуктом. Покажите им, как изменится их жизнь к лучшему. Вы можете показать клиентам, что ваш гриль сделан из новейших и лучших материалов и технологий. А можете показать клиентам, какими прекрасными поварами они станут, и как это впечатлит их родственников и друзей, когда они начнут пользоваться вашим грилем.

Ранее мы упоминали, что клиенты проходят через разные умственные процессы: они осознают текущую проблему, пытаются представить, как их жизнь изменится к лучшему, когда они решат эту проблему, а также они представляют, каково использовать этот продукт, и как он повлияет на них. Этот процесс требует немалых усилий со стороны клиента.

Окажите своим клиентам услугу: помогите им представить их прогресс. Создайте рекламные материалы, которые скажут клиентам, что вы понимаете их желание идти вперед, которые помогут им представить, как изменится их жизнь, когда они будут иметь правильное решение, и которые объяснят, почему ваш продукт – правильное решение.

Сократите волнение перед выбором с помощью пробных версий, возврата денег и скидок. «Купите один, второй получите в подарок!» «Пожизненная гарантия!» «Бесплатная доставка!» «Возврат денег на третий день!» – вот, наверное, самые очевидные и широко распространенные способы управления ожиданием затраты/преимущества. Все они нам знакомы, и мы уже слышали о скидках в примере Энтони на билеты в театр. Нет смысла снова углубляться в эту тему.

Выявите любые привычки использования, которые мешают клиентам использовать ваш продукт. Адаптируйте свой продукт под них. Морган узнал, что после использования YourGrocer многие клиенты возвращались к покупкам в супермаркетах, хоть и предпочитали еду из YourGrocer. Как он им помог? Если помните, он создал автоматические уведомления по электронной почте, которые побуждали клиентов «повторять заказ в один клик» и спрашивали: «Вам что-нибудь нужно? Пополните свои запасы бесплатно». Суть была в том, чтобы помочь этим клиентам планировать свои ужины и обеды заранее. Сравнение привычек ваших лучших клиентов и тех, кто недавно ушел от вас, – это отличный способ понять, как превратить перебежчиков (т.е. тех, кто перестал пользоваться вашим продуктом и начал использовать другой) в верных клиентов. Ваши лучшие клиенты адаптировались и развили в себе необходимые навыки, чтобы исполнить свою задачу (изменить жизнь к лучшему). Узнайте у них и используйте эти данные, чтобы помочь клиентам, которые все еще не могут исполнить свою задачу.

8. КОГДА ВЫ НЕПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛЯЕТЕ КОНКУРЕНЦИЮ

Слишком «клево» для школы?

Почему chotuKool провалился?

Майнфрейм против ПК

Не дайте произвольности себя одурачить

Практика

Силы прогресса, о которых мы говорили ранее, могут помочь вам понять, как формируется и снижается спрос. Созидаельное разрушение помогает вам понять антагонистическую природу конкуренции и то, как определение конкуренции не должно ограничиваться продуктами, которые выглядят и работают также, как ваши. Но что происходит, когда вы игнорируете силы прогресса, созидаельное разрушение и постоянство цели, чтобы решить задачу клиента, подлежащую исполнению? Что происходит, когда вы настаиваете на том, чтобы продавать определенный тип продукта? Что происходит, когда вы применяете теорию инноваций вслепую?

Эта глава ответит на эти вопросы. С этими знаниями вы сможете избежать дорогостоящих ошибок, которые совершили другие.

СЛИШКОМ «КЛЕВО» ДЛЯ ШКОЛЫ?

В 2006 году индийский производитель Godrej считал, что нашел обширный нетронутый рынок бытовых принадлежностей: сотни миллионов жителей Индии с низким бюджетом. Могла ли Godrej создать подходящую, доступную бытовую технику? Godrej верила, что могла преуспеть на рынке, который просмотрели другие компании.

Однако некоторые вопросы оставались без ответа: действительно ли здесь существует возможность инноваций? Какой тип продукта должна создать компания? Как она должна разработать продукт? Как его продавать? Godrej решила, что ей нужна помощь.

Теория гарвардского профессора. Godrej наняла экономиста и профессора Гарвардской школы бизнеса доктора Клейтона Кристенсена и его консалтинговую фирму Innosight. В штаб-квартире компании Godrej Кристенсен представил свои теории инноваций руководству, и они обсудили возможность рынка, которую представляли собой миллионы

малоимущих индийцев. Кристенсен согласился, что это отличная возможность, и предложил, чтобы Godrej начала с недорогого холодильника с минимальными характеристиками. Как назвал его сам Кристенсен, он стал бы «прорывной инновацией». Godrej последовала совету Кристенсена и наняла его консалтинговую фирму, чтобы она помогла им создать то, что затем станет chotuKool.

Где-то через год, в 2008 году, chotuKool официально поступил в продажу под громкие фанфары. Джордж Менезес, директор Godrej Appliances, сказал: «Через три года мы продадим миллионы». Продукт даже получил премию Эдисона за «социальное воздействие». Гарвард и другие бизнес-школы анализировали этот пример, восхваляя его инновационный успех и преимущества для общества. Доктор Кристенсен даже создал видео, описывающее, как chotuKool создал бы «всесторонний рост», который улучшил бы экономику Индии и стандарты жизни. Godrej восторженно планировала целую платформу похожих продуктов, таких, как стиральная машинка chotuWash и недорогой водоочиститель. Но в реальности все было по-другому. На тестовом рынке в примерно 114,2 миллиона человек Godrej продала лишь 15 000 холодильников в течение двух лет. chotuKool оказался полной катастрофой. Godrej по-тихому забыла про свои планы на машинку chotuWash, а также планы по созданию дальнейших «прорывных инноваций».



Рисунок 13. Оригинальный chotuKool позиционировали как «прорывную инновацию».

Пересмотр, перемещение и перезапуск. Признав, что chotuKool оказался провалом, компания Godrej запустила дорогостоящий редизайн холодильника. На 2016 год он по-прежнему продается, однако ориентируется уже не на малоимущих индийцев. Его рекламируют как первоклассный переносной холодильник с кучей характеристик для индийцев среднего класса. Навроз Годрей, директор по инновациям и стратегии, описал новый chotuKool как «престижный товар, который

люди используют в автомобилях». Вице-президент Godrej Д. Сандеррам прокомментировал переориентацию так: «Как можно считать бедных потребителей с минимальными средствами существования своим горшком с золотом? Теперь мы ориентируемся на покупателей среднего уровня».



Рисунок 14. Холодильник chotuKool был переориентирован на покупателя среднего класса.

Хуже того, эта новая стратегия прямо противоположна той, с которой начинала Godrej. Компания хотела прорывную инновацию, предлагающую миллионам индийцев недорогую альтернативу домашнему холодильнику, но теперь компания делает премиум-альтернативу недорогому охладителю из пенопластира.

ПОЧЕМУ CHOTUKOOL ПРОВАЛИЛСЯ?

Godrej совершила несколько ошибок, которые привели к провалу chotuKool. Мы можем многое узнать о задачах клиента и инновациях, если сравним и противопоставим подход компании к задачам клиента.

Godrej начала с решения, а не с задачи, подлежащей исполнению. Первое, что сделали Godrej и Кристенсен – определили, какое решение создать. Странно, но они приняли решение создать холодильник, даже не поговорив с потенциальными клиентами. Они пришли к этому выводу, потому что следовали теории прорывных инноваций, которая ограничивает усилия инноваций до группы конкретных решений и технологий. Godrej и Кристенсен предположили, что потребители хотели дешевый холодильник, и что именно это сделает chotuKool успешным.

Задачи клиента отрицают подходы «сначала решение» и идею, что конкурентами могут быть только продукты одного типа. Задачи клиентов подразумевают, что вы должны начать с понимания задачи клиента,

подлежащей исполнению, и посмотреть, как они смотрят на конкуренцию. Помните о силах прогресса: что толкает и тянет клиентов на изменения? Не думайте, что клиенты будут покупать конкретный продукт только потому, что он дешевле другого, или что они недовольны решением, которым они пользуются сейчас, чтобы исполнить свою задачу.

Godrej следовала собственным предрассудкам и не приняла в расчет мотивацию клиента. Перед разработкой chotuKool компания провела немало исследований. Ее команда посетила дома людей, посмотрела, как они живут, и провела интервью. Вот отрывки из этих интервью:

«Мне не нужен холодильник. Для охлаждения воды я использую глиняный горшок. Я покупаю овощи и сразу их ем, а молоко кипячу, чтобы оно не испортилось».

«В Индии холодильник стоит около 8 – 10 тысяч рупий. Кроме того, его эксплуатационные расходы нарушают мой ежемесячный бюджет. И в моем крошечном доме для него просто не найдется места».

«Как по мне, холодильник должен стоить около 250 рупий, а эксплуатационные расходы должны быть доступными. Как я его отремонтирую, если вдруг сломается? Моему соседу пришлось вывалить 250 рупий за ремонт и еще 300 – за перевозку холодильника в сервисный центр. У меня случаются разгрузки по 6 – 8 часов в день. Как этот продукт будет работать?».

Godrej получила ценную информацию о мотивации клиента, но, кажется, решила проигнорировать самые важные моменты. Вместо того, чтобы копнуть глубже в «Мне не нужен холодильник», она сосредоточилась на «холодильник должен стоить около 250 рупий, а эксплуатационные расходы должны быть доступными».

Почему Godrej так поступила? Что ж, компания уже решила создать малобюджетный холодильник, так что она прислушалась к тем, которые подтверждали только ее предположения, и игнорировала все предупредительные знаки, что потребители вообще не заинтересованы в электрическом холодильнике.

Какую самую большую ошибку совершили Кристенсен и Godrej? Кристенсен и Godrej создали chotuKool на основе теории прорывной инновации. Эта теория имеет серьезные недостатки. Самый большой? Она полагается на слишком упрощенную модель конкуренции, которая не принимает во внимание то, как клиенты смотрят на конкуренцию. В данном случае теория ограничивает конкурентов электрического холодильника только другими электрическими холодильниками. Вот почему Кристенсен и Godrej вообще неправильно поняли картину конкуренции. Они не вняли предупреждению Шумпетера о том, что конкуренция не должна ограничиваться продуктами одного и того же типа. Конкурент может появиться откуда угодно.

Задачи клиента лишают силы многие теории, такие, как прорывные инновации, которые пытаются создать модель и предсказать динамику рынка. Вот несколько причин, почему это происходит:

Они слишком сильно упрощают общую картину конкуренции. Задачи, подлежащие исполнению, показывают нам, что конкуренцию редко можно ограничить только одним типом технологий или инноваций. Подумайте обо всех различных типах инноваций, которые конкурируют с Clarity, театром или YourGrocer.

Эти теории не принимают во внимание тот факт, что клиенты часто совмещают многие продукты, чтобы создать одно решение для своей задачи. Именно это мы вскоре рассмотрим.

Они не принимают во внимание то, как клиенты сами смотрят на конкуренцию. Люди, создающие эти модели, редко разговаривают с клиентами и узнают, как они смотрят на конкуренцию. Конкурентоспособная модель, исходящая не от клиентов, не будет иметь никакой силы. chotuKool – как раз такой пример.

Эти теории предполагают, что картина конкуренции не изменится в будущем. Конкуренция для продукта меняется постоянно. Более того, зачастую инновацию лишает силы вовсе не более дешевая или простая версия продукта, а тот факт, что система вокруг инновации меняется настолько, что она попросту больше не вписывается в нее. iPod устарел не потому, что появился какой-то другой MP3 плеер; он устарел, потому что появились приложения на смартфоне. Хотя топливный инжектор и стал причиной устаревания карбюратора, сам топливный инжектор устареет не потому, что появится новый способ смешивания газа и воздуха

– это произойдет из-за появления электромобилей, которые вообще не используют двигатели или газ!

Когда мы признаем сложную природу конкуренции для задачи, подлежащей исполнению, мы сможем понять, почему сельские жители Индии на целевом рынке Godrej считали конкурентами электрического холодильника следующие вещи:

Покупку свежих овощей каждый день для мгновенного потребления.

Кипячение молока, чтобы оно не испортилось.

Хранение воды в глиняных горшках дома.

Использование 3000-летней инновации под названием «горшок в горшке» для охлаждения еды и воды.

Использование других глиняных охлаждающих новшеств, таких, как MittiCool.

Собственное исследование Godrej показало, что клиенты уже нанимали эти решения для исполнения своей задачи. Однако, так как Godrej была склонна следовать теории прорывной инновации, компания решила игнорировать эти данные.

Godrej верила в идею так называемых «непотребителей» или «непользователей». Навroz Godrej описывает, как «Клейтон и его команда Innosight сосредоточились на непользователях». Другими словами, компанию заставили думать, что этим индийцам не хватало денег или навыков, чтобы покупать и использовать любой продукт для их задачи, подлежащей исполнению. Именно это Кристенсен и его команда полагали под словом «непользователи» или «непотребители». А вы как думаете? Вы бы посчитали этих индийцев непотребителями или непользователями? К сожалению для Godrej, компания нашла ответ на этот вопрос на жестком опыте: эти индийцы были потребителями, но не потребителями электрических холодильников.

Теория задач, подлежащих исполнению, отрицает идею о непользователях или непотребителях. Только потому, что потребители не используют ваш продукт или другой продукт того же типа, не означает,

что они – непользователи. Это еще одна большая разница между задачами, подлежащими исполнению, и другими подходами к рынкам и инновациям. Задачи, подлежащие исполнению, настаивают, что если потребители имеют задачу, подлежащую исполнению, они должны использовать для нее хоть что-то.

Вот в чем подвох: это «что-то», что клиенты используют для исполнения своей задачи, не включает в себя продукты, которые можно только купить. Оно также включает в себя компенсаторное поведение, найденного кого-то другого для помощи, создание собственного решения или со-вмещение нескольких решений. И каждый из этих пунктов можно считать решением задачи, подлежащей исполнению.

Мы слышали об этом в исследовании Godrej. Одна из клиенток заявила: «Покупаю овощи, чтобы сразу съедать их, а молоко кипячу, чтобы оно не испортилось». Вместе эти два действия считаются решением задачи, подлежащей исполнению. Для клиента это – конкуренты chotuKool.

Если Godrej хотела, чтобы клиенты покупали chotuKool, ей нужно было предложить покупателям решение, которое заставило бы их бросить решения, которыми они пользовались до этого для исполнения своей задачи. К сожалению, люди, возглавлявшие тот проект, не подумали об этом.

Godrej не понимала, что у chotuKool практически не было перспектив прибыли. Компания оценивала потенциал chotuKool, применяв теорию прорывных инноваций. А должна была применить простую математику. Тогда они забыли бы все планы по созданию chotuKool. К сожалению, chotuKool должен был провалиться, чтобы Godrej поняла, что создавать какую-либо «малобюджетную» инновацию для малоимущих потребителей, было ошибкой. Вспомните, что сказал вице-президент Godrej Д. Сандерраман: «Как можно считать бедных потребителей с минимальными средствами существования своим горшком с золотом?».

chotuKool никогда бы не принес много денег, ведь был ориентирован на малоимущих индийцев. Почему? Когда мы обсуждали созидательное разрушение и прибыль, мы говорили, что конкуренция – это игра с нулевым результатом. Прибыль должна откуда-то идти. Чью прибыль должен был забрать себе chotuKool? Его целевые клиенты были людьми

ми, которые жили на несколько долларов в день. Как они могли позволить себе chotuKool за 60 – 70 долларов? Эта цена имела бы смысл, если бы потребители тратили те же деньги на сопоставимые решения. Или, может, были бы готовы отложить деньги, если бы chotuKool сильно улучшил их жизнь. Но ни одно из этих условий даже отдаленно не напоминало правду. Опять же, вспомните силы прогресса. Должен был произойти сильный толчок или тяга, чтобы убедить клиентов переключиться с бесплатного решения на платное для исполнения задачи. Для этих клиентов использование глиняного горшка и ежедневная покупка свежих продуктов были достаточно хорошими решениями для их задачи, подлежащей исполнению.

МЕЙНФРЕЙМ ПРОТИВ ПК

Иновации сложны и непредсказуемы. Я тоже хлебнул с ними горя. И, если честно, на месте Godrej я тоже мог бы совершить те же ошибки. Легко смотреть со стороны и критиковать чьи-то ошибки. Но я точно не совершил бы вот эти две ошибки:

Ограничивать определение конкуренции до продуктов, которые выглядят и работают так же.

Не удостовериться, что клиенты действительно хотят измениться и готовы (и способны) заплатить за решение.

Это распространенные ошибки, которые вы совершаете, когда смотрите на конкуренцию не с точки зрения задач, подлежащих исполнению. Но они далеко не единственные.

Менее распространенная, но не менее опасная ошибка – полагать, что те или иные продукты – ваши конкуренты, когда это не так. Один из примеров – общераспространенное мнение, что ПК и мейнфреймы – конкуренты (или когда-то ими были). Так ли это? Разве ПК – это просто более дешевая и упрощенная версия мейнфреймов? Повлияло ли появление ПК на рынок мейнфреймов? ПК создали новый рынок или вторглись в существующий?

Поняв историю ПК против мейнфреймов, вы сможете понять, как смотреть на конкуренцию, лучше определять реальные угрозы вашему бизнесу, создавать более четкое послание, обращенное к вашим клиентам, и знать, как нужно и не нужно разрабатывать решение.

Вот распространенный миф о ПК и мейнфреймах. Мейнфреймы – это большие технические устройства, используемые для сложных вычислений с середины XX века. Компании и университеты используют их для таких задач, как бухгалтерия, платежи и обработка научных данных. Правительства используют их для таких задач, как обработка переписи, налогов и военных данных (например, прогнозирование воздействия атомных бомб).

Такие компании, как IBM, продавали мейнфреймы этим клиентам, которые были единственными, кто мог позволить их себе, и умели управлять ими. Долгие годы мейнфреймы приносили прибыль. Чтобы увеличить доходы еще больше, производители этих машин создавали все более сложные аппараты, которые можно было продать дороже.

Затем, в конце 1970-х и в начале 1980-х появились ПК. Они были не такие мощные, как мейнфреймы, но понравились клиентам, которые не могли позволить себе ЭВМ или не нуждались в столь мощных компьютерах. ПК создали новый рынок, понравившись этим менее требовательным клиентам. Производители мейнфреймов не боялись отдать эту долю дешевого рынка, потому что доходы с него все равно были мизерными.

К сожалению для производителей мейнфреймов, ПК становились все лучше и лучше. В конце концов, они стали выполнять те же вычислительные задачи так же хорошо, как мейнфреймы, если не лучше. В результате ПК создали огромный новый рынок и в итоге разрушили индустрию мейнфреймов.

Ложная дилемма инноватора. Определенно интересная история. Но абсолютно неверная.

Прежде чем применять здесь перспективу задач, подлежащих исполнению, давайте рассмотрим некоторые цифры. Вот что Тони Сакконаги из компании Bernstein Research сказал недавно о IBM:

– Мейнфрейм – очень прибыльный бизнес для IBM. Лишь 4% доходов фирмы идут от продаж мейнфреймов. Но как только были учтены дополнительное оборудование, память, ПО и прочие виды соответствующих услуг, мейнфреймы стали приносить IBM четверть ее дохода и почти половину прибыли.

Похоже, бизнес мейнфреймов жив-здоров. Вообще, в 2012 году IBM анонсирована новейшее дополнение к своей линейке мейнфреймов: z12. Они потратили на его разработку 1 миллиарда долларов, а его стартовая цена составила около 1 миллиона долларов. Их план сработал: сегодня около 96% мировых топовых банков, 92% из 25 топовых магазинов США и 9 из 10 крупнейших в мире страховых компаний используют мейнфреймы IBM System z. В 2013 году доход IBM составил 99,8 миллиарда долларов. Основываясь на успехе z12, компания запустила z13 в 2015 году. Так что происходит? Ведь ПК якобы разрушили бизнес мейнфреймов. Давайте посмотрим на эту историю через призму задач, подлежащих исполнению, и посмотрим, что сможем найти.

Чтобы все это обрело смысл, нам снова нужно спросить: были ли мейнфреймы и ПК когда-нибудь конкурентами друг другу? Если мы хотим получить точную модель конкуренции для задачи, подлежащей исполнению, мы должны понять, как на конкуренцию смотрят клиенты. Так давайте посмотрим, кто покупает ПК и мейнфреймы, для чего они используются, и что каждый из них заменил.

Почему мейнфреймы? Мейнфреймы всегда обеспечивали уровень и тип компьютерной мощности, который подходил лишь немногим.

Сначала их использовали для сложных математических вычислений, таких, как прогнозирование эффекта первой ядерной бомбы и обработка данных переписи. Для научных и правительственные операций альтернативой было нанять десятки математиков (обычно женщин в первые десятилетия компьютеров; их самих называли «компьютерами»), которые совершили эти вычисления вручную. Для коммерческих компаний альтернативой были десятки секретарей и клерков, которые обрабатывали платежи и данные продаж вручную или работали на громоздких электромеханических вычислительных машинах, таких, как электромеханический калькулятор Friden.

Сегодня многие из этих же организаций используют мейнфреймы для задач, похожих на те, что были 60 лет назад. Сегодня они даже используются в еще большем количестве контекстов. Скорее всего, мейнфрейм обрабатывает переводы банкоматов в любой крупный банк. Мировые фирмы логистики, такие, как DHL, работают с мейнфреймами, чтобы поддерживать основные процессы своего бизнеса.



Рисунок 15. Созиательное разрушение в действии. Мейнфрейм заменил десятки «компьютеров», машин, от которых они работали, и людей, которые за ними следили (верхнее фото). Внизу – фото 1953 года, на котором вы видите «компьютеры» будущей лаборатории реактивных двигателей НАСА.

Прогресс, который дают сегодня мейнфреймы, очень похож на тот, что был 60 лет назад, а именно – они дают уверенность от использования конкурентоспособного преимущества и возможности безопасно управлять важнейшими процессами.

ПК – конкурент мейнфрейму? Вот реальные вопросы: покупки ПК повлияли на продажи мейнфреймов? Производители мейнфреймов упустили новый рынок? Есть ли вообще взаимосвязь между этими двумя типами компьютеров?

Сегодня можно с уверенностью сказать, что между ПК и мейнфреймами нет конкурентной связи. Разве кто-то думает: хм, мне купить мейнфрейм или компьютер? Разве компания когда-нибудь заменила мейнфрейм персональным компьютером? Конечно, нет. Запомните: вы можете заявлять, что два продукта – конкуренты, только если найдете клиента, который переключился с одного на другой.

Но как насчет ПК и мейнфреймов 30 лет назад, когда ПК впервые стали популярными? Что ж, в 1984 году журнал PC Magazine взял интервью у доктора Норма Агина из компании Martin Marietta Data Systems о том, что его компания недавно приобрела ПК. Когда ему задали вопрос о

том, заменят ли ПК мейнфреймы, Агин «посмеялся над замечанием, что введение ПК снизит нагрузку на мейнфрейм компании». Он ответил: «Мы выбрали ПК IBM, потому что они совместимы с [используемыми нами сейчас] мейнфреймами IBM». И заметил, что сотрудники использовали ПК вместо калькулятора и печатной машинки.

Комментарии Агина предполагают такие важные вопросы, как: 1) Как могут ПК и мейнфреймы быть конкурентами, если клиенты используют их вместе? 2) Эти ПК конкурируют с дорогими мейнфреймами или дешевыми калькуляторами и печатными машинками?

И то, что Агин не видит конкурентной связи между мейнфреймами и ПК – это совершенно нормально. Мы можем понять, как клиенты 1970 – 1980-х смотрели на ПК, – достаточно просто включить на YouTube один из старых рекламных роликов ПК:

Компьютер 5100 от IBM, выпущенный в 1977 году, обещает инвесторам в недвижимость «справиться со всеми сложными решениями». Дизайнеры авионики могли «сэкономить время и деньги», высчитывая расходы на перелеты в офисе.

В одной рекламе 1980 года актер Уильям Шетнер спрашивает зрителей: «Зачем просто покупать видеоигру от Atari? Купите чудо-компьютер 80-х: Commodore Vic-20. На нем даже можно играть в Gorf». Apple IIe обещает «научить ваших детей» и помогает тренерам бейсбольных команд «управлять статистикой игроков». В рекламе также присутствует Apple IIc как альтернатива компьютеру IBM Junior.

Tandy 1000, выпущенный в 1984 году, поможет вам разобрать хлам на столе, «изменив ваш образ работы с помощью программы DeskMate для легкой обработки, заполнения файлов, таблиц, графиков и общения».

Смотришь все эти рекламы и становится понятно: никто и не думал сравнивать ПК и мейнфреймы. Более того, в этих рекламных роликах не упоминаются те сложные задачи, для которых используются мейнфреймы. Вместо этого мы видим, как ПК помогают людям и компаниям становиться более продуктивными. Даже я помню свой первый ПК. Он не заменил мейнфрейм; он заменил мою (менее дорогую и простую в использовании) игровую систему Atari. В умах клиентов ПК и мейнфреймы никогда не были связаны.

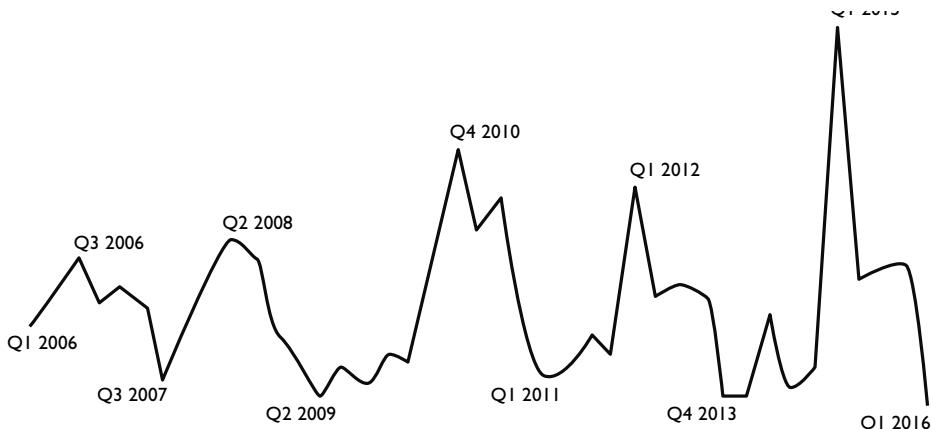


Рисунок 16. Изменения доходов от продаж мейнфреймов IBM. Резкие падения и следующие за ними резкие возрастания происходят из-за выпуска продуктов и моделей покупательского поведения, а не из-за того, что клиенты переключились на конкурента.

Кто был конкурентом ПК? ПК создали новый рынок? Эти старые рекламные ролики также дают понять, что конкурентами ПК были (и до сих пор остаются в каком-то смысле) печатные машинки, машины для обработки текстов, личные ассистенты, калькуляторы, папки и шкафы для папок, службы сообщений внутри офиса, ручной графический дизайн, бухгалтерские услуги или бухгалтеры, игровые системы (например, Atari) и настольные игры (например, Dungeons & Dragons).

Вышеизложенные альтернативы представляют собой решения, рост и прибыль которых были нарушены персональными компьютерами. Вернемся к урокам Шумпетера, конкуренции и созидательному разрушению. Когда люди начали покупать и использовать ПК, что они перестали покупать (и чем пользоваться)? Точно не мейнфреймами. Они перестали покупать и использовать другие описанные выше решения.

Кроме того, можно сказать, что изобретение ПК представило новый рынок, только если определять рынки лишь по продуктам, которые выглядят и функционируют так же. Однако с точки зрения задач, подлежащих исполнению, ПК не создавали новый рынок. Скорее, они лишь добавили альтернативу на существующие рынки, на которых уже были те решения, о которых мы говорили выше.

Действительно ли ПК был дешевле и проще? Еще один важный момент: ПК не обязательно были более дешевой альтернативой реше-

ниям, которые они заменили. Это лишает силы идею о том, что ПК стали дешевым «прорывным» продуктом. Если у вас была бухгалтерская фирма, вы могли дать одному из своих бухгалтеров ПК, и она могла делать работу за десятерых. Это определенно дешевле. Однако сам по себе ПК ни проще, ни дешевле настольной игры, печатной машинки или игровой системы Atari.

С чем сегодня конкурируют мейнфреймы? Пятьдесят лет назад мейнфреймы конкурировали с наймом десятков математиков и клерков, но с чем они конкурируют сегодня? Опять же, если мы хотим ответить на этот вопрос, нам нужно найти доказательство того, что клиент перешел с мейнфрейма на что-то другое. К счастью, такой пример есть – американская компания Johnson & Johnson (J&J), производитель медицинских устройств, фармацевтики и потребительских товаров.

В 2015 году J&J выключила свой последний мейнфрейм. Вместо мейнфреймов она переключилась на использование нескольких облачных хранилищ от Amazon.com Inc., Microsoft Corp. и NTT Communications Corp. ИТ-руководитель J&J Стюарт МакГайган прокомментировал это так: «Не думал, что доживу до такого: компания из списка Fortune 100 без единого мейнфрейма». Почему они так решили? J&J нужно было больше компьютерной мощности, а использование облачных серверов позволяет J&J снизить расходы на инфраструктуру. Другими словами, J&J захотела большего за меньшие деньги.

В чем причины ошибочного сопоставления? Так почему люди ошибочно считают, что ПК и мейнфреймы – конкуренты? Я могу назвать две основные причины:

По внешнему признаку. Если вы ничего не знаете о мейнфреймах и ПК, вы думаете, что ПК – это всего лишь менее крупная версия мейнфрейма, и что оба находятся на одном рынке. Но только потому, что они оба – компьютеры, это вовсе не значит, что их используют для одних и тех же задач.

Неправильное понимание принципа работы изменчивости. Так как мейнфреймы очень дорогие, клиенты нечасто их покупают. Это значит, что мейнфреймы имеют торговый цикл, который может длиться десятилетие, а то и больше. Если сосредоточиться на продажах мейнфреймов в середине их торгового цикла, можно подумать, что спрос на них резко упал.

Те, кто полагает, что ПК разрушили продажи мейнфреймов, совершают две распространенные статистические ошибки. Во-первых, они ошибочно принимают общепринятую изменчивость за особо причинную изменчивость – за то, что мы обсудим в главе 19. В продажах мейнфреймов не было резкого спада из-за распространения ПК. Скорее, мейнфреймы имеют товарный цикл с резкими спадами и ростом, и это для них совершенно нормально (см. рисунок 16). Во-вторых, эти люди путают корреляцию с причинной связью. Если продажи ПК пошли вверх в то время, когда продажи мейнфреймов пошли вниз, это совсем не значит, что одно – причина другого.

По сей день IBM продолжает зарабатывать огромные деньги на продаже и мейнфреймов, и их служб обеспечения. В 2014 году доходы IBM составили 92,8 миллиарда долларов, и 21 миллиард до вычета налогов. Эта компания существует больше ста лет. Она поддерживает свой успех, постоянно производя высокоприбыльные продукты для клиентов, которые требуют больше свойств и более высокого качества.

И, наконец, реальный конкурент мейнфреймам появился совсем недавно – в виде облачных вычислений. С точки зрения клиентов, компьютер – не конкурент мейнфрейму, а вот привлечение сторонних ресурсов – да.

НЕ ДАЙТЕ ПРОИЗВОЛЬНОСТИ СЕБЯ ОДУРАЧИТЬ

Вы станете лучшим инноватором, когда признаете, что инновации – это сложно, что не существует рецепта для успеха и «одного правильного» способа создавать продукты и строить бизнес. Вот почему Стив Бланк говорит: «Ни один бизнес-план не переживает первого контакта с клиентами». Почему так? Потому что в жизни полно неизвестной и непостижимой изменчивости. Если продукт или стратегия бизнеса сработали один раз, это не значит, что сработают снова.

К сожалению, это не мешает людям пытаться продать вам рецепт успеха. В начале XX века Фредерик Уинслоу Тейлор продавал «научный менеджмент». За последние 30 лет бесчисленное множество консультантов и экспертов, которые сами никогда не занимались инновациями, пытались сказать инноваторам о правильных и неправильных способах создания инноваций. «В поисках совершенства», «Создан на века», «От хорошего к великому» и «Дilemma инноватора» – вот лишь некоторые примеры книг на эту тему.

Но история показывает, что такие рецепты инноваций и бизнес-успеха не оправдывают ожиданий. Ниже представлены примеры критики этих теорий менеджмента и инноваций, а также их общий подход к исследованиям:

Книга «Эффект ореола» Фила Розенцвейга называет такие формулы и теории псевдонаучными и говорит, что они – жертвы так называемых «девяти иллюзий» – например, когда берешь успешную компанию и говоришь о ее культуре, лидерстве, ценностях, при этом не приводя никаких объективных экспериментальных данных.

В книге «Думай медленно... решай быстро» лауреат Нобелевской премии доктор Канеман поясняет, что нас привлекают эти теории, потому что нам рассказывают о них «просто», «четко, без абстракции», и они «сосредоточены на нескольких ярких событиях», но при этом не говорят о многих других, менее крупных событиях, которые произошли или не произошли.

Играющий на бонго лауреат Нобелевской премии и физик Ричард Фейнман предупреждал о так называемой «науке самолетопоклонников» и осуждал этих людей за то, что они продают «науку, которая на самом деле не наука». Он часто говорил, что хорошие сказочники могли обдурить тех, кому не хватает опыта в научной статистике. Однако многие из нас, кто обладает этими навыками, признают, что эти гуру менеджмента и инноваций стали жертвами так называемой «зависимой переменной». Например, представьте, что у меня есть теория, что акулы нападают на тех, кто носит красные плавки. Чтобы «доказать» эту теорию, я исследую нападения акул на людей, которые были в красных плавках. Каждый раз, когда я нахожу доказательства очередного такого нападения, я гляжу себя по спинке и говорю, какой же я умница. Но ведь такой подход игнорирует все случаи, когда человек был в красных плавках, но акула на него не напала. Ведь эти данные лишили бы мою теорию силы; но я не нахожу их, просто потому что не ищу их.

Инновации и предпринимательство – штука сложная, в ней полно сомнений, и она заставляет нас волноваться о будущем. Мне это знакомо. Тем не менее, когда мы испытываем трудности, мы должны сделать все, чтобы не попасться на удочку к этим сказочникам и современным провидцам, как бы уверенно они ни заявляли, что понимают поведение рынков, и откуда бы они ни взяли свои научные дипломы делового

администрирования. Если я не могу убедить вас в том, как дорого такие люди обходятся нашим экономикам, то, возможно, это докажут катастрофические случаи вроде chotuKool и провал Tata Nano, который стоил им 400 миллионов долларов.

Задачи клиентов освобождают нас от сказочников. Мне нравятся задачи клиента, потому что эта теория не пытается продать мне готовый план успеха. Она уважает тот факт, что инновация всегда требует критического мышления и усердной работы. Вот что отличает ее от того, что продают все эти сказочники. Задачи клиентов не говорят мне, какую инновацию я должен создавать, или как это делать. Она ограничивается: 1) трудностями клиентов, 2) представлением клиентов о том, как изменится их жизнь к лучшему, когда у них будет правильное решение, и 3) тем, что клиенты ценят и не ценят в решении. Такой подход помогает инноваторам вроде меня находить возможности инноваций и исследовать мир, наполненный неизвестным и непостижимым. Эти знания дают силы. И именно поэтому я применял их к своим собственным компаниям и продуктам. Я верю, что и вам они помогут стать лучшим инноватором.

ПРАКТИКА

Эта глава предупреждает о том, что случится, если игнорировать или не знать принципы задач клиента. Ниже представлено несколько советов, чтобы вы смогли избежать тех же ошибок.

Не ограничивайте конкуренцию продуктами с похожими функциями или внешними характеристиками. Не думайте, что два продукта – конкуренты, только потому что выглядят или работают похожим образом. Люди совершают две ошибки, когда определяют конкурентов продукта:

Думают, что два решения конкурируют друг с другом, потому что у них одинаковые характеристики. Хотя ПК и майнфреймы – оба компьютеры, они вообще не конкуренты друг другу.

Ограничивают определение конкуренции продуктами с похожими характеристиками. Godrej и Кристенсен полагали, что единственным конкурентом электрического холодильника был другой электрический холодильник. Они также полагали, что создают новый рынок альтернативы холодильникам. К сожалению для

Godrej, ни одно из этих мнений не было правильным. Потребители уже использовали несколько других альтернатив.

Относитесь к конкуренции непредвзято. Недавно я разговаривал с женщиной, которая сказала, что вместо утреннего кофе начала пить смузи с капустой и пшеницей. Кто бы мог подумать, что чашка кофе и смузи с капустой могут быть конкурентами?

У каждого инноватора, создает ли он новую инновацию или улучшает существующую, должно быть четкое представление о том, как его клиенты смотрят на конкуренцию. Создавая новую инновацию, вы должны ответить на вопрос: «Что клиенты перестанут покупать, когда начнут покупать наше решение?». А если вы создаете новую функцию для уже существующего продукта, вам нужно спросить: «Какое поведение или другие продукты заменят эта функция?».

Поговорите с клиентами! Ваша модель конкуренции может исходить только от них. Модели конкуренции и рынков, исходящие не от клиентов, практически гарантированно провалятся.

Не изучайте отношения между клиентами, продуктами и конкурентами лишь издалека. Вы действительно должны разговаривать с клиентами, которые используют эти продукты. Спросите их, что еще они пробовали, чтобы исполнить свою задачу. Были ли еще какие-то варианты, которые они хотели попробовать, но не стали или не смогли? Они совмешали несколько решений, потому что ни одно из них не работало хорошо само по себе? С помощью таких вопросов вы сможете понять, что клиенты считают или не считают конкурентами вашему продукту.

Убедитесь, что конкуренция существует между продуктами, – найдите клиента, который перешел с одного на другой. На момент написания этой книги продажи ПК упали до исторического минимума; причем довольно давно. Некоторые утверждают, что этот спад продаж ПК произошел из-за смартфонов. Но так ли это?

Запомните, корреляция не равна причинной связи. Есть лишь один способ доказать причинную связь между продажами смартфона и продажами ПК: найдите людей, которые перестали пользоваться ПК и начали пользоваться смартфоном. Если не нашли, значит, предположение о конкурентном отношении между этими двумя продуктами

неверно. Да, кто-то может полностью перестать пользоваться ПК в пользу смартфона, но многие люди пользуются и тем, и другим. Как вы объясните такое?

Вы думаете, что создаете новый рынок? Подумайте еще раз. Слишком долго компании создавали (и их побуждали создавать) свои собственные определения рынков, т.е. какие продукты конкурируют и не конкурируют друг с другом. Задачи, подлежащие исполнению, дают нам способ переосмыслить то, как мы определяем рынки.

Если вы думаете, что создаете новый рынок, скорее всего, вы плохо его исследовали. Вы рассмотрели все варианты, которые клиенты считают конкурентными для исполнения одной и той же задачи? Возможно, клиенты решают свои проблемы так, что для этого не нужно покупать какой-то физический продукт. Например, многие в Нью-Йорке не имеют стиральной машинки. Они пользуются прачечными.

Еще один момент – клиенты часто используют несколько решений, чтобы исполнить задачу. Например, сочетают 1) кипячение молока, чтобы не испортилось, 2) использование глиняного горшка и 3) покупку свежих продуктов для мгновенного потребления.

Если у вас нет четкого представления о том, чем клиенты перестанут пользоваться, когда начнут пользоваться вашим продуктом, значит, вы либо мало исследовали рынок, либо такой задачи попросту не существует, и вы создаете решение, которое никто не купит.

Знайте, из какого бюджета вы забираете клиентов. Вспомним прошлый холодильник chotuKool – вице-президент компании Godrej тогда заявил, что «бедные клиенты с минимальными средствами существования», скорее всего, не их «горшок с золотом». И он был совершенно прав. chotuKool был придуман без четкого представления о том, из какого бюджета он украдет клиентов.

Дэн Мартелл избежал этой проблемы, потому что имел четкое представление. Он знал, что Clarity забирает деньги из бюджетов на посещение конференций, оплаты LinkedIn, найма консультантов.

Если вы будете четко понимать, из какого бюджета вы заберете клиентов, вы сможете оценить потенциальную прибыль инновации (если таковая вообще есть) и количество денег, которое нужно вложить в создание и продажу инновации.

остоянно обновляйте картину конкуренции с помощью отзывов клиентов. То, что клиенты считают конкурентами для их задачи, всегда меняется. Не думайте, что это статично. Где-нибудь без вашего ведома клиенты могут найти новый способ исполнять задачу. Вот почему вам нужно постоянно взаимодействовать с ними.

Лучше всего – регулярно общаться с клиентами и опрашивать новых. Узнайте их истории, которые привели к покупке. Какие решения они пробовали? Какие еще решения они рассматривали, прежде чем купить ваше? У действующих клиентов узнайте, слышали ли они или пробовали ли другие решения. У тех, кто перестал пользоваться вашим продуктом, спросите, почему. Они перешли на новое решение, или эта задача, подлежащая исполнению, перестала для них существовать?

Помните, что не каждую задачу нужно решать продуктом, который можно купить. Наверное, самая распространенная причина провала инновации заключается в том, что она никому не нужна. Многие инноваторы и предприниматели воодушевляются идеей решить чужие проблемы. Это хорошо. Плохо то, что большинство потребителей довольно достаточно хорошими решениями для своей задачи, и многие из них не нуждаются в покупке нового. Как говорит сооснователь Intercom Дес Тэйлор: «Популярность компаний, нацеленных на продукт, привела к близорукости – мы не видим, что нужно, чтобы создать стабильный бизнес. Некоторые проблемы не уходят, потому что их просто не стоит решать».

Случай с chotuKool дает много хороших примеров клиентов, у которых были достаточно хорошие решения для их задачи. Сельским жителям Индии могла понравиться идея о небольшом холодильнике, но они довольствовались глиняными горшками и покупкой свежих продуктов каждый день. chotuKool был дорогим продуктом, который не улучшал их жизни сильнее, чем те решения, которыми они уже пользовались.

ЧАСТЬ III

СИСТЕМА ПРОГРЕССА

Как я уже отмечал, изучать задачи клиентов, подлежащие исполнению, – значит, изучать систему. Нам интересно, как отдельные части системы сочетаются и работают вместе, чтобы помогать клиентам достигать прогресса.

В нашем следующем примере мы посмотрим, как Омер Ярив смог найти задачу, подлежащую исполнению, и создать для нее продукт, сосредоточившись на энергии, таившейся за наиболее сложными моментами, которые испытывали клиенты. Примеры Джастина Джексона и Эша Мория помогут вам лучше понять, какие «клиенты хотят прогресса», и что означает понятие «задача, подлежащая исполнению, – это часть системы». И, наконец, мы посмотрим на систему прогресса и на то, как ее изучение помогает создавать стабильный бизнес и продукты, которые клиенты будут покупать.

9. ПРИМЕР: ОМЕР И TRANSCENDENT ENDEAVORS

Какова задача, подлежащая исполнению?

Практика

Я встретил Омера Ярива на собрании, посвященном задачам клиента, которое проходило здесь, в Нью-Йорке. В то время он был вице-президентом отделов проектирования и продукта в стартапе под названием Simplist – его продукт помогает вам искать конкретных людей в вашей социальной сети. Мне очень понравилось общаться с Омером. У нас был общий опыт в области писательства, инженерии и, конечно же, задач клиента.

Омер присоединился к компании Transcendent Endeavors (далее по тексту – ТЕ) в 2014 году, и сейчас является старшим менеджером по продукту в компании. Многие продукты ТЕ направлены на обеспечение общения между медсестрами, докторами и пациентами. Омер отвечает за инициативу нового продукта, который помогает больницам улучшать качество заботы о пациентах. Он рассказал мне, как использует принципы задач клиента, чтобы создавать продукт с нуля.

Омер знал, с какими клиентами нужно разговаривать, как найти их желание совершенствоваться, и как вычислить, какое решение поможет им добиться успеха, а какое нет.

Как задачи клиента помогли Омеру начать. Первым заданием Омера в ТЕ было разработать решение для предотвращения нежелательных явлений в больницах – например, когда состояние пациента ухудшается по другим причинам, отличным от тех, по которым он был доставлен в больницу. Например, в результате падения, инфекций и пролежней.

Сначала Омер мало что знал о сфере здравоохранения, хотя это его не особо пугало. Он был уверен, что сможет создать успешный продукт; все, что ему нужно было сделать, – это найти группу людей, которые испытывали сложности при исполнении своей задачи. Кто больше всего страдал от непредвиденных обстоятельств? Он начал искать ответы. Кто терял больше всего, когда такое случалось? Кто извлекал больше всего выгоды, когда эти обстоятельства можно было предотвратить? Кто вкладывал больше всего энергии – больше всего усилий – в поиск решения, которое поможет предотвратить нежелательные явления? Омер полагает, что если он найдет эту энергию, то найдет и задачу, подлежащую исполнению:

— Когда я опрашивал потенциальных клиентов, я искал доказательства трудностей. Я искал энергию. Вот как я понял, что человек испытывает трудности, и что здесь есть возможность что-то создать. Если группа людей не испытывает сложности, если я не чувствую в этом энергии, значит, скорее всего, там нет возможности.

Как задачи клиента помогают вам создавать продукт, который люди действительно хотят использовать? Тогда у Омера было мало основы. Он знал лишь, что нежелательные явления происходят в больницах, и что никто не хочет, чтобы они происходили:

Больницам не нужны побочные эффекты. Они стоят им денег. Они стоят времени. Они стоят репутации. Пациентам не нужны побочные эффекты. Ну, кто хочет стать еще больнее? Медсестрам не нужны побочные явления, потому что они заботятся о пациентах. Никому в системе не нужны побочные явления. Так почему они по-прежнему происходят? Где пробоина? Чего не хватает?

Омера одолевал сложный вопрос. Почему побочные явления происходят, даже несмотря на то, что никто не хочет, чтобы они происходили? А из-за того, что так много людей страдало от этих побочных явлений, было сложно понять, с чего начать. Омер знал, что не сможет создать одно решение для всех. Это было бы не только дорого и сложно, но и не было бы гарантий, что все люди действительно будут им пользоваться.

Опыт инноватора научил Омера важному уроку: многие продукты проваливаются, просто потому что никто их не хочет. Конечно, он хотел создать то, чем люди действительно будут пользоваться. Он сузил свой фокус до одной группы людей, которые страдали больше всего (имели худшие последствия при возникновении побочных явлений), и которые должны были предотвращать эти явления.

Как понять, кто страдает больше всего? Омеру нужно было выяснить, кто был больше всех эмоционально мотивирован, чтобы предотвратить побочные явления, потому что именно эти люди, скорее всего, захотели бы воспользоваться его будущим продуктом. Он забросил большую сеть:

— Я хотел опросить потенциальных пользователей [тех, кто будет пользоваться продуктом] и потенциальных клиентов [тех, кто за это заплатит]. Но мне нужно было найти нужных людей для ин-

тервью. Я хотел поговорить с теми, кто был больше всех мотивирован на решение этой проблемы. Поэтому я начал создавать опросы для разных людей, участвовавших в побочных явлениях, таких, как медсестры и управляющие медпунктов.

Омер спрашивал их, как долго они работают в этой сфере, как часто наблюдали (и решали) побочные явления, и считают ли они, что эти явления можно предотвратить. Он начал лучше понимать, кого нужно опрашивать в первую очередь:

— Мы поняли, что нам нужно опрашивать медсестер, у которых много пациентов, и которым приходилось работать с сильным потоком пациентов. Эти два условия позволили вычеркнуть работников реанимационного отделения и онкологии. В реанимации вам нужно следить только за одним-двумя пациентами. Да, это сильный поток, но вы имеете дело с ограниченным количеством пациентов, причем, не очень долго. В отделении онкологии у вас может быть 10 пациентов, но вы работаете с ними длительное время. Вы узнаете их лучше. Но для медсестер медико-хирургического отделения в этом есть возможность.

Медсестры в медико-хирургическом отделении сталкиваются с другими проблемами, не такими, как другие медсестры. Медсестры в медико-хирургическом отделении следят, как минимум, за 4 – 5 пациентами одновременно, и они меняются через несколько дней. Ситуация сложная; пациенты постоянно приходят и уходят. Медсестры узнают о состоянии и нуждах своих пациентов и заботятся о них несколько дней. Но стоит медсестре узнать одних пациентов лучше, как на их место поступают другие. Именно из-за этого медсестры в медико-хирургическом отделении имеют дело с самыми нежелательными явлениями. Омер пришел к выводу, что медсестры в таких отделениях больше всего хотят перемен и, скорее всего, будут пользоваться любым продуктом, который поможет им.

Следующий шаг Омера – углубиться в трудности, с которыми сталкивается именно эта группа медсестер. В своих интервью он спрашивал их, в чем их трудности. Медсестры пытались предотвратить побочные явления? Если да, то как?

Найдите задачу клиента, подлежащую исполнению, с помощью интервью, найдя энергию в желании измениться. Узнайте, как клиент хочет изменить свою жизнь. В первых интервью Омер задавал общие вопросы:

Вы в больнице обсуждаете побочные явления?

Существуют ли премии, если количество побочных явлений снижается?

Опишите свой день в качестве медсестры. Каков ваш распорядок?

Что бывает, когда побочные явления случаются во время вашего дежурства?

Но устаревшие данные в интервью могут лишь ухудшить положение дел, а не улучшить. Чтобы избежать этого, Омер начал искать признаки того, что эти медсестры испытывают трудности в достижении успеха:

В этих вопросах я всегда ищу энергию. Если они описывают, что испытывают трудности с конкретным решением, или говорят об эмоциональной мотивации к улучшениям, я понимаю, что здесь нужно копнуть глубже. Я всегда искал энергию.

Омер продолжал искать «энергию» вокруг желания измениться. Может, у медсестер менялась поза или манера общения, когда они описывали, как справляются с побочными явлениями? Может, кто-то из них был недоволен процедурами или продуктами, которыми пользовались, и которые заставляли их чувствовать себя беспомощными? Что приносило им больше всего волнений и стресса? В чем были силы прогресса (толчок, тяга, волнение и бездействие)? Конечно, настойчивость Омера в поиске энергии окупилась:

— Наконец, я начал понимать трудности, которые испытывали медсестры, в частности, когда справлялись с побочными явлениями. Например, я и не думал, что медсестры не всегда ладят между собой; не всегда переносят друг друга. Ситуация в больнице, в которой они оказываются, заставляет их испытывать одиночество, чувствовать, будто они одни против всех.

«Ситуация», о которой говорит Омер, относится к тому, как больницы решают, кто несет ответственность за побочные явления. Обычно медсестры страдают от всех последствий, даже когда явление произошло не по их вине. Например, если доктор выписывает не то лекарство, и медсестра дает его пациенту, то ответственность несет медсестра, хотя она не является источником проблемы. Такое «побочное явление» за-

носится в личное дело медсестры, и она может потерять работу или лицензию или даже попасть в суд. Все это может произойти из-за ошибки другого человека. Если этого стресса вам мало, вспомните о социальном клейме, угрожающем медсестрам, когда такие побочные явления происходят во время их дежурства:

Вечно присутствует это чувство: «Я не хочу быть той медсестрой, о которой все говорят». Это еще одна большая мотивация к переменам. Все эти трудности создают много энергии, чтобы изменить жизнь к лучшему. Это задача, подлежащая исполнению.

Вы нашли трудность, препятствующую прогрессу. Что дальше? Узнайте, как клиенты видят свою жизнь, когда она изменится к лучшему. Омер нашел трудность: медсестры боялись, что на них возложат ответственность за побочное явление, произошедшее во время их дежурства. Но он захотел узнать больше. Как эти медсестры видели изменения к лучшему? Какой была бы их жизнь, если бы этой трудности не было? Он говорит:

— Учитывая все эти трудности, так и хочется спросить: почему они все еще хотят работать медсестрами? Ответ всегда был одним и тем же: они здесь, потому что чувствуют, что могут что-то изменить. Они чувствуют, что помогают людям. Это заставляет их идти вперед — чувство, что ты кому-то помогаешь.

Эти медсестры хотят помогать людям, и именно поэтому они стали медсестрами. Это была важная часть их пазла задач, подлежащих исполнению.

Вооружившись этими двумя инсайтами — 1) трудность и последствия, с которыми сталкиваются медсестры касательно побочных явлений и 2) желание медсестер чувствовать, что они помогают другим, — Омер теперь хорошо представлял, с какой задачей эти клиенты испытывали трудности, и какой была бы их жизнь, если бы эта задача исполнилась.

Теперь Омеру нужно было понять, что эти медсестры ценили в решении. Это помогло бы направить его команду к созданию решения, которое поможет исполнить задачу клиента.

Как узнать, что клиенты хотят видеть в решении, которое поможет исполнить их задачу? Несмотря на то, что Омер хорошо пред-

ставлял задачи этих медсестер, подлежащие исполнению, он не знал, чего они ожидали от решения. Задача, подлежащая исполнению, описывает проблему клиента и лишь намекает на то, каким должно быть решение. Омеру нужно было понять следующее:

Как медсестры справлялись с побочными явлениями сейчас.

Какие решения они пробовали.

Что они ценили и не ценили в каждом решении.

Выражали ли они компенсаторное поведение.

Использовали ли они комбинацию решений, потому что ни одно решение не было достаточно хорошим само по себе.

Ответы принесли свои плоды:

Суть в том, что медсестрам приходилось помнить о многих вещах. Они хотели все сделать правильно. Ставки слишком высоки, чтобы совершать ошибки. Медсестры заботятся о людях, они бегают туда-сюда, их постоянно прерывают, а позже им приходится все документировать.

В данный момент они справляются с этим двумя способами. Первый – память. Одни просто запоминают. Другие делают записи – возможно, с помощью приложения на iPhone или обычных записок, которые они кладут в карман. Но они постоянно что-то записывают. Делают записи, а затем обновляют их. Вычеркивают уже сделанное и записывают новое. Пару раз мы слышали о приложении Rover для iPhone, которое можно подключить к системе документации больницы.

Разнородность этих решений и то, как медсестры использовали их по-разному, дало Омеру идею, что медсестры ожидали от решения. Но главный прорыв случился, когда он общался с одной медсестрой, которая придумала собственное решение.

Одна из медсестер, с которой я общался, начинала с записей на руке. Она просто писала ручкой у себя на руке, потом мыла руки, и записи стирались. Тогда она начала делать пометки в блокноте.

Но записей становилось все больше, и было сложно следить за всеми.

Тогда она придумала собственное решение. Она создала таблицу, в которой расположила все койки и пациентов. Там она записывала то, что ей нужно сделать. Более того, другие медсестры увидели это, и им это понравилось. Тогда она начала делать фотокопии и раздавать другим медсестрам. Это была ее эволюция решения для ее задачи, подлежащей исполнению. Приятно слышать.

Узнав о других решениях, Омер получил ценную информацию о том, что этим медсестрам нравилось и не нравилось в том или ином решении. Во-первых, он узнал о важных слабых местах, которые заставили медсестер осознать, что они делают неправильно. Затем он узнал, что привлекало медсестер в одном решении и отталкивало в другом. И, наконец, он узнал, как эти медсестры придумывали свои собственные инновации.

Пришло время создавать решение. Сначала Омер расписал ключевые моменты, которые заставляли медсестер искать решение их задачи, подлежащей исполнению. Он написал короткие истории об этих трудностях. Например:

Во время проведения процедуры я должна помнить, что мне нужно сделать, мне нужно быстро распределить пациентов по койкам и провести процедуры, чтобы вернуться к работе и не увязнуть в своих делах.

Решив вопросы крайней важности, я забываю, что делала до этого, и тогда мне нужно вернуться к графику и вспомнить, что я пропустила, чтобы не пропустить никого из пациентов.

Закончив процедуру, я хочу быстро отметить, что она сделана, чтобы случайно не сделать ее снова с тем же пациентом.

Омер описал, как он записал эти истории о задачах, и как они помогли ему создать инновации: «Эти трудности были выявлены после того, как я опросил медсестер, и когда я начал работать над прототипом. Я хотел записать эти ситуации, чтобы убедиться, что я сосредоточился на том, что нужно».

На какой стадии проект сейчас? На момент написания этой книги Омер и его команда все еще разрабатывают продукт. Они создали прототипы и уже испытывают их, планируя выпустить продукт в 2016 году.

КАКОВА ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ?

Омер описал отличные данные о задаче, подлежащей исполнению, с которой столкнулись эти медсестры. Похоже, медсестры испытывали следующие трудности на пути к прогрессу:

Больше: избежать побочных явлений; не быть той медсестрой, о которой все говорят; не потерять лицензию; защитить себя от ответственности; избежать несправедливого обвинения; чувствовать, что я помогаю людям; гордиться своей работой в качестве медсестры.

Меньше: защитить больницу; защитить других медсестер.

Учитывая то, что нам рассказал Омер, я бы описал прогресс, задачу, подлежащую исполнению, которую выражали эти медсестры, следующим образом:

— Дайте мне то, что мне нужно, чтобы проводить процедуры, чтобы я могла сосредоточиться на помощи пациентам.

Вот несколько причин, по которым мне нравится это определение:

Эту задачу, подлежащую исполнению, можно решить с помощью изменения больничных процедур и процессов. Медсестры не должны покупать собственные решения. Это говорит о том, что конкурент для задачи, подлежащей исполнению, может появиться с любой стороны.

Это показывает, как эти «нужды» несвойственны медсестрам. Скорее, эти нужны — продукт системы здравоохранения, с которой медсестры взаимодействуют. Этих проблем не было бы, если бы руководство создало более удобные процессы.

Я хорошо понимаю, какой будет их жизнь, когда их задача будет исполнена.

ПРАКТИКА

Сначала найдите трудность. Начните с общей картины и постепенно сужайте ее. Первое, что сделал Омер, создавая новый продукт с нуля, – нашел момент трудности. Он забросил большую сеть, отправив опросники врачам, медсестрам и администраторам больниц. Чем больше он узнавал, тем больше сужался его фокус. В конце концов, он начал проводить интервью один на один с медсестрами, которые работали в конкретном отделении (медицинско-хирургическом). Именно эти люди страдали больше всего. Это и были его потенциальные клиенты.

Найти и понять трудность – это важная часть задачи, подлежащей исполнению. В предыдущей главе мы видели, как создатели chotuKool не сосредоточились на трудностях. Также они сразу перепрыгнули к решению – возможно, потому что думали, что понимают своих клиентов. Не повторяйте их ошибки. Лучше последуйте примеру Омера: начните широко и не останавливайтесь, пока не найдете все трудности клиента.

Найдите возможности инновации, когда клиенты проявляют компенсаторное поведение. Омер нашел медсестру, которая использовала разные решения для своей задачи. Она начала с того, что записывала задания на руке, затем в блокноте, а потом создала собственную таблицу. Это было настолько удобно, что другие медсестры попросили ее сделать копии и для них.

Возможности для инноваций существуют, когда клиенты проявляют компенсаторное поведение. Пограничные случаи, в которых клиенты используют ваш продукт, также могут представлять собой возможности для инноваций.

Всегда ищите клиентов, которые используют продукт по-новому, сочетают продукты, чтобы создать одно решение, или создают собственные решения для исполнения своей задачи. У них есть все нужные компромиссы, потребности, трудности и способы изменения к лучшему. Почему бы не воспользоваться этим преимуществом, когда они сами показывают его?

10. ПРИМЕР: ДЖАСТИН И PRODUCT PEOPLE CLUB

Какова задача, подлежащая исполнению?

Практика

Джастин Джексон – предприниматель из Канады. Когда-то в его профиле в Twitter было написано просто: «Профессионально делаю буррито». В таком случае десять тысяч его подписчиков в то время делали его самым популярным поваром буррито в истории. Но давайте пока забудем о его умении лихо заворачивать лепешки. Мы хотим больше узнать о его опыте в качестве неустанного инноватора. За последние годы он создал несколько потрясающих продуктов, в том числе:

Text Me, Slacker. Приложение, помогающее пользователям уделять внимание существующим клиентам и привлекать новых с помощью СМС сообщений.

Marketing for Developers. Руководство для маркетинговых программ, приложений и цифровых продуктов.

Jolt. Приложение, помогающее пользователям придумывать новые маркетинговые тактики.

ProductPress. Плагин, который превращает обычный сайт WordPress в сайт с учетной записью.

Product People Club. Онлайн сообщество, в котором инноваторы и предприниматели могут делиться своими успехами, оставлять друг другу отзывы и отслеживать цели касательно доходов.

По сути, Джастин любит инновации так сильно, что постоянно побуждает других идти вперед. В конце 2015 года он создал челлендж Maker Challenge, чтобы и другие присоединились к нему в создании сотен новых продуктов.

Впервые я услышал о Джастине, когда увидел его короткое видео о задачах, для которых он нанимает кофе, – вскоре мы расскажем об этом подробнее. Я связался с Джастином, чтобы обсудить его подход к задачам клиента. Как он их использовал? Они помогли ему? Джастин рассказал мне, как он применял задачи клиента к созданию Product People Club и его книги «Marketing for Developers» («Маркетинг для разработчиков»).

В этом примере вы узнаете, как Джастин нашел трудности, которые испытывали его перспективные клиенты, а также как он создал решение, сделавшее жизнь его клиентов лучше. Вы также узнаете, как он улучшил свой бизнес, не только добавив больше функций к уже существующему продукту, но и создав новые продукты, которые улучшили прогресс, столь необходимый его клиентам.

Джастин узнал о задачах клиента от Райана Сингера и Джейсона Фрида, дизайнера продукта и сооснователя, соответственно, компании Basecamp. «Я увидел, что они проводили семинар по задачам клиента в своем офисе. Помню, я подумал: «Хм, странно. Раньше они не проводили подобных семинаров. Тогда я впервые услышал о задачах [подлежащих исполнению]». Хотя Джастин так и не попал на семинар, он взял задачи клиента на заметку:

— После этого я стал замечать, что Райан и Джесон часто пишут в Твиттере о задачах клиента. Тогда во время интервью с Райаном я услышал, как он сказал что-то вроде: «В 37signals [так раньше называлась компания Basecamp] мы раньше думали о том, почему люди нанимают наш продукт, или для чего они его нанимают». Помню, я тогда подумал: «Блин, я даже не слышал, чтобы так говорили».

Их продукт – Basecamp – отличный пример мышления в стиле задач клиента. Это инструмент для управления проектами. Вместо него можно было нанять ассистента, чтобы тот управлял всеми вашими проектами за вас. И те, и другие исполняли одну и ту же задачу.

Задачи клиента различают эмоциональное от функционального. Когда-то Джастин думал о задачах клиента как о расширении функциональности – многие так думают: «Сначала я думал о задачах как о реальных задачах. Например, я нанимал людей, чтобы те стригли кусты в моем саду. Я нанимал людей, чтобы они чинили трубы. Я нанимаю этот продукт, чтобы управлять своим графиком. Я нанимаю этот продукт, чтобы я больше не пропускал собрания».

Но чем глубже он копал в тему задач клиента, тем лучше он понимал эмоциональный аспект задач. Задачи, как эмоциональное желание к самосовершенствованию, особенно приглянулись ему. Это настолько заинтересовало его, что он создал то видео про кофе: «Мне нравится

этот эмоциональный аспект [задач, подлежащих исполнению]. Когда люди приходят в кофейню, они не просто покупают продукт с кофеином. Они приходят по другим причинам». Среди его собственных мотиваций купить кофе – желание выйти из офиса, чтобы проверить мозги, просто потусоваться там, выпить кофе так, как ему нравится, и почувствовать, что он – часть сообщества.

Этот фокус на эмоциональной мотивации и борьбе помогает Джастину создавать успешные продукты. В частности, это помогло ему создать Product People Club.

Как найти трудность с продуктом, если у тебя нет даже идеи о продукте? Для Джастина источником вдохновения того, что в итоге стало Product People Club, стал момент досады: «Я работал менеджером по маркетингу продукта в компании, производившей ПО. Команда работала медленно. Однажды я пришел домой и захотел отвлечься. Я подумал: знаете что? Я создам новый продукт». Но в тот момент у него не было ни концепта, ни трудностей, которые он хотел бы решить. Зато у него было несколько идей о том, где начать искать.

Долгие годы он был активным участником сообществ предпринимателей и инноваторов. У него был успешный блог, рассылка и подкаст на тему предпринимательства. Его опыт взаимодействия с этим сообществом подсказал ему, что многие люди прилагают массу усилий, чтобы только начать предпринимательское дело. Для начала Джастин просто стал наблюдать:

– Я решил присмотреться к моделям поведения в своей аудитории. Я вел блог, делал рассылку и подкаст уже давно. Люди часто писали мне, задавали вопросы, просили помощи и совета. Я обладал всей нужной информацией, так что просто начал просматривать ее. Мог ли я найти трудности, с которыми постоянно сталкивались люди?

Джастин искал повторяющиеся модели поведения, говорившие о том, что люди испытывали трудности, и что они искали лучший путь. В то же время он спрашивал себя: «На что люди жалуются в Твиттере?»; «Какие вопросы предприниматели и инноваторы задают мне снова и снова?»; «На какие темы говорят на собраниях предпринимателей?». Джастин говорит:



Product People Club

Честное сообщество для тех, кто хочет зарабатывать на жизнь тем, что создают сами.

Хотите жить на средства, заработанные на продаже собственных продуктов? Это сложно. В какой-то момент все мы, предприниматели-одиночки, страдаем от одного и того же:

1. Ищем мотивацию и чувствуем себя одинокими.
2. Создаем то, что хотят люди.
3. Расширяем и оцениваем свой бизнес.

Product People Club(ранее IFDI) - это группа людей, объединённых мыслью, что для того, чтобы что-то создать, нам нужно перестать думать об этом и начать действовать. Мы понимаем, что не сможем сделать это в одиночку. Нам нужна помощь других.

Рисунок 17. Скриншот с сайта productpeople.com.

— Я заметил две модели поведения. Во-первых, люди были одиночки. Те, кто работает над продуктами и создает приложения, обычно делают это в свободное время. В подвале, например, в полном одиночестве.

Вторая трудность — досада, которую испытывают люди, когда просматривают массу контента. Они слушают все эти классные интервью на моем подкасте, слушают других — тех, кто запускает свои собственные продукты, но сами они ничего не делают.

Джастин видел модели поведения, и ему постоянно задавали вопросы по двум основным темам: 1) одиночество и 2) как поддержать мотивацию, чтобы завершить свой продукт.

Люди, за которыми он наблюдал, были предпринимателями-одиночками, которые очень хотели создать что-то, но постоянно натыкались на эти два барьера. Одни жили в маленьком городке, где нельзя было поговорить с кем-то о своих трудностях. Другие боялись, что их посчитают позерами. Эти барьеры замедляли, а то и вовсе останавливали прогресс. Эти трудности сдерживали много энергии, и нужно было что-то, что выпустит эту энергию на волю. Джастин говорит: «Они просто хотели пойти и сделать это. Хотели пойти и, блин, создать что-то свое, но застряли на месте. Так мне в голову пришла идея создать Product People Club».

Джастин нашел желание измениться. Теперь он хотел понять, сколько людей испытывали трудности, и насколько сильным было его желание.

Как проверить, есть ли возможность инновации с той или иной трудностью? Джастин полагал, что нашупал эмоциональную трудность. Теперь он хотел придумать способ измерить ее глубину. Была ли в ней возможность для создания продукта? В качестве теста он создал простой продукт: чат-комнату на 12 человек, членство в которой стоило 10 долларов в месяц. Он опубликовал простую рекламку на своей странице, в которой говорилось о трудностях, что испытывают предприниматели-одиночки (см. рисунок 17).

Эта простая веб-страница Джастина затрагивала два простых аспекта задачи, подлежащей исполнению: 1) эмоциональную мотивацию к улучшению жизни и 2) как жизнь станет лучше, когда вы найдете решение для исполнения своей задачи, то есть что будет, когда задача будет исполнена? Что из этого получилось? Вот что он мне рассказал: «Я опубликовал страницу в онлайн группе Hacker News. Через полчаса мой продукт был распродан. К концу недели у меня была очередь в почти 400 человек. Все стало ясно: я задел за живое».

Как углубляться в трудности? Джастин убедился, что возможность существует. Теперь пришло время понять, как сделать Product People Club (далее по тексту PPC) еще более успешным. Он начал брать интервью у своих клиентов, чтобы больше узнать об их трудностях: «Я начал задавать своим клиентам намеренные вопросы. Я спрашивал их, почему они присоединились к чату». Джастин задавал следующие вопросы:

Как вы впервые услышали о PPC?

Когда вы впервые подумали о том, чтобы присоединиться к PPC?

Вы исследовали эту тему перед тем, как вступить?

Что происходило в вашей жизни, когда вы зарегистрировались?

Джастин начал находить конкретные трудности и лучше понимать, какие именно трудности испытывали его клиенты.

Этот последний вопрос – «Что происходило в вашей жизни, когда вы зарегистрировались?» – просто золотая жила. Один из клиентов ответил на него так: «Ну, я только что уволился. Решил

начать создавать продукты самостоительно и консультировать других». Потом он сказал, что весь день сидит дома один, и ему не с кем поговорить. Жена уходила на работу, и он чувствовал себя одиноким, а это нелегко, когда ты только планируешь начать собственное дело. Также он волновался и боялся за свое будущее.

Вот как Джастин начал находить первую часть задачи, подлежащей исполнению: толчок – тот самый трудный момент. Желанием прогресса для этих предпринимателей было: «Мне нужно помочь справиться с чувством одиночества, когда я начинаю свое дело». В своих интервью Джастин мог определить конкретное понятие этого одиночества. Он узнал, что эти предприниматели хотели общаться с другими людьми, которые испытывают те же трудности. Разговоры с женами и соседями не помогали. Наоборот, разговор с тем, кто не понимает их трудности, мог только навредить.

Когда Джастин нашел трудность касательно одиночества, он начал искать вторую часть задачи, подлежащей исполнению: как жизнь может стать лучше, когда я найду решение для своей задачи.

Я узнал, что когда они вступили в клуб, они подумали: «О, наконец-то! Вот они – мои люди! С ними я могу поговорить об этом стрессе перед выпуском продукта!». Правильные люди, с которыми можно поговорить, помогли им ослабить волнение и поднять уверенность. Все дело в ощущении сообщества, дружбе, отношениях и человеческом общении.

Теперь у Джастина были две важные части задачи, подлежащей исполнению: 1) трудность – помогите мне справиться с чувством одиночества, когда я начинаю свое дело; и 2) как жизнь станет лучше – я обрету уверенность и настойчивость как предприниматель.

Следующий шаг Джастина – больше узнать о том, что эти клиенты уже пробовали. Это даст им больше информации об их трудностях. А когда он поймет, почему они перешли с одного решения на другое, он поймет, что клиенты ценили и не ценили в том или ином решении.

Изучение решений, которыми клиенты пользовались до этого, расскажет вам о задаче, подлежащей исполнению. Джастин продолжил собирать данные о своих клиентах с помощью наблюдения,

интервью, опросов и электронных писем. Так он нашел решения, которые его клиенты уже пробовали. Вот некоторые конкуренты Product People Club, которые он нашел:

MicroConf. Конференция, ориентированная на самостоятельно финансируемые стартапы.

30×500. Онлайн курс для предпринимателей – от исследования продукта до его запуска.

Сообщества, образованные с помощью онлайн чат-приложения под названием Slack.

Создание встреч и посещение тех, что созданы другими.

Личный коучинг от других предпринимателей.

Clarity (площадка, о которой мы говорили в одном из наших предыдущих примеров).

Когда Джастин узнал о том, что клиентам нравилось и не нравилось в других решениях, которые они пробовали, это помогло ему понять, какой прогресс он хочет обеспечить. В частности, он начал замечать еще одну трудность:

– Также я узнал, что у многих людей в сообществе были цели по доходам на их бизнес. Например, они говорили: «Я хочу заработать 50 000 долларов на продаже iOS приложений в этом году». Копнув глубже в такие ответы, я начал замечать тенденции. Одной из них было желание иметь независимый доход. Другие решения, которые они пробовали, не помогали им достичь этой цели. Я чувствовал, что Product People Club мог помочь некоторым клиентам понять, как заработать, например, 100 000 долларов.

Когда Джастин исследовал другие решения, которые пробовали клиенты, это позволило ему понять, как Product People Club мог отличиться. Он понял, что делать дальше со своим продуктом:

Что, если мы поможем вам отслеживать доход, на который вы пытаетесь выйти? Возможно, вы ближе, чем думаете, а может, еще далеко, и вам не нужно было увольняться. Прямо сейчас мы работаем над функцией, которая поможет людям измерять свой успех на пути к независимому доходу от создания и продажи своих продуктов.

Может ли изучение трудностей клиента раскрыть другие возможности для инноваций? Когда Джастин осознал трудности своих клиентов на пути к прогрессу, он смог найти сопутствующие задачи и, следовательно, еще больше возможностей для инноваций. Например, с какими новыми трудностями сталкиваются клиенты, когда преодолевают чувство одиночества? Что происходит, когда у них появляется мотивация и уверенность для запуска своего стартапа? У Джастина есть несколько идей:

— Касательно будущего Product People Club, я все думаю о том, как мы можем помочь большему количеству людей создавать и запускать успешные продукты. Многие ищут помощи в рекламе продукта, когда он вышел. Они понятия не имеют, как рассказать о нем людям. Это возможность для другого продукта, которую я исследую прямо сейчас.

Здесь Джастин сделал кое-что интересное: он исследует трудности, связанные с той, с которой он начал. Он начал с разработки продукта, который помогает людям преодолевать чувство одиночества, предоставил им поддержку и уверенность, которая была им нужна для создания их собственных продуктов. Когда его клиенты получили решение своей проблемы — когда смогли исполнить свою задачу — им понадобилась помощь с запуском и рекламой своего нового бизнеса.

Создание продукта для сопутствующих задач. Джастин знал, что его нынешние клиенты Product People Club, в конце концов, столкнутся с трудностью касательно рекламы их новых продуктов. Может ли он помочь им, когда помощь понадобится? Он решил создать руководства, видео, книги, таблицы, рабочие тетради и шаблоны. Этот продукт получил название «Marketing for Developers» — «маркетинг для разработчиков».

Джастин обеспечивает прогресс для своих клиентов. Джастин — самый продуктивный инноватор из всех, что я знаю. Кто еще бросает другим вызов: «Я собираюсь сделать в этом году сто дел. Кто со мной?».

Его успеху способствует много факторов. Я думаю, один из них — его способность находить задачи людей, подлежащие исполнению. Он чувствует трудности клиента, измеряет их и понимает, как клиент видит свою жизнь, когда найдет решение.

Также я восхищаюсь умением Джастина понимать, как нужно обеспечивать прогресс для своих клиентов. Он смотрит вперед и предвидит

трудности, с которыми могут столкнуться его клиенты. Он подумал: после того, как я помогу клиентам не потерять мотивацию для запуска продукта, с какими трудностями они столкнутся дальше? Вот как нужно думать, если вы хотите обеспечить своим клиентам прогресс.

Более того, Джастин понял, как не нужно решать эти задачи клиента. Когда он решил предложить клиентам решение для продвижения их бизнеса, он не попался в ту ловушку, когда вы просто пичкаете продукт новыми функциями. Вместо этого он создал совершенно новый продукт. Почему? Он знал, что каждое из этих решений относилось к отдельной задаче, подлежащей исполнению. Если бы он сделал по-другому, Product People Club могло бы потерять фокус на задаче, для которой его использовали изначально.

КАКОВА ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ?

Когда вы пытаетесь понять задачи клиента, подлежащие исполнению, надеюсь, вам помогут эти две цитаты Джастина, которые я нахожу наиболее полезными:

«Правильные люди, с которыми можно поговорить, помогли им ослабить волнение и поднять уверенность. Все дело в ощущении сообщества, дружбе, отношениях и человеческом общении».

«О, наконец-то! Вот они – мои люди! С ними я могу поговорить об этом стрессе перед выпуском продукта!».

Джастин описывает некоторые хорошие данные задач: он сосредоточился на этих трудностях предпринимателей-одиночек и описал, как жизнь станет лучше, когда они найдут решение. И если взять эти цитаты и совместить их

с остальными данными, которые нам предоставил Джастин, мы увидим трудность к прогрессу следующим образом:

«Больше: одиночество и чувство изоляции предпринимателя-одиночки; ощущение сообщества и человеческого общения; поддержка мотивации; не чувствовать себя позором; «просто сделай это»; я должен быть уверенным и настойчивым, как предприниматель».

«Меньше: посещать конференции; проходить курсы по предпринимательству; общаться с наставником».

Учитывая эти данные и успех Product People Club, я бы сформулировал задачу, подлежащую исполнению, следующим образом:

– Помочь мне преодолеть чувство одиночества и стресс предпринимателя-одиночки, чтобы я смог обрести мотивацию и завершить свой продукт.

ПРАКТИКА

Пример Джастина отлично показывает, как нужно находить возможность для инновации с помощью определения трудностей. Давайте посмотрим, как это укрепляет другие важные уроки по задачам.

Возможности для инноваций находятся во время поиска конкретных данных. Джастин осознал, что раскопал кладезь данных, только когда начал изучать возможности для инновации; однако ему нужен был эффективный способ отфильтровать эти данные. Он сделал это, задав себе вопросы: «На что жаловались люди?», «Какие вопросы предприниматели и инноваторы задают мне снова и снова?», «Какие темы обсуждают на собраниях для предпринимателей?».

Изучите свои данные на предмет изменчивости самыми разными способами. Например, почему клиенты используют продукт не по назначению? Или, если клиенты никогда не жаловались на него до этого, что случилось? Такие вопросы помогут вам найти возможности для инновации.

Знайте разницу между клиентом, который испытывает трудность, и клиентом, который испытывает неудобство. Не ищите доказательство обычных трудностей; ищите людей, которые прилагают много усилий, чтобы найти решение. В случае с Джастином, сообщество, которое он нашел, тянулось к нему и друг к другу за помощью. Эти люди активно искали решения проблемы.

Наверное, самая большая трудность инноватора – уметь понять, существует ли здесь возможность для инновации. Важно знать разницу между клиентом, который испытывает трудность, и клиентом, которому просто неудобно. Часто начинающие предприниматели и инноваторы слишком быстро переходят от наблюдения к разработке гипотез решения. Лучше будьте строже к себе и ищите трудности. chotuKool, Godrej, Кристенсен и Innosight перешли к решению слишком быстро. Лучше бы они больше времени уделили изучению трудностей клиента. Но оказалось, что клиенты испытывали недостаточно трудностей, чтобы покупать дешевый холодильник.

Великие рекламы получаются, когда вы обращаетесь к трудностям клиента. Рекламка, которую Джастин создал для Product People Club, была проста. Ей не нужны были громкие фанфары. Ей нужно было просто обратиться к трудностям, которые испытывают клиенты, и показать, как все будет лучше, когда они найдут решение, то есть когда они исполняют свою задачу. Джастин попал в цель настолько хорошо, что распродал свой продукт за 30 минут. К концу недели у него была очередь из 400 человек.

Копнув глубже в мотивацию клиента, вы найдете возможности для инноваций. Не довольствуйтесь поверхностными знаниями о трудностях клиента. Копайте глубже, пока не поймете суть этой трудности, ее контекст и то, как клиенты надеются изменить жизнь к лучшему, когда найдут решение для своей задачи. Вы поймете, что лучше понимая контекст трудности, вы узнаете, как поднять свой продукт на новый уровень.

Джастин не остановился, когда понял, что напел и преодолел трудности. Даже после запуска Product People Club он хотел узнать больше о трудностях клиентов. Как мы увидели, он сделал это, задав клиентам несколько конкретных вопросов, которые помогли ему разработать новые функции и поднять свой бизнес с помощью дополнительных продуктов.

Вы можете обеспечить своим клиентам прогресс, предложив набор продуктов, которые работают вместе, как система. Пожалуй, самый сильный принцип задачи, подлежащей исполнению, заключается в том, что изучая задачу клиента, подлежащую исполнению, вы изучаете систему. Мы рассмотрим это подробнее чуть позже, но сейчас я прошу вас обратить внимание на две вещи, которые сделал Джастин: 1) он создал продукт (Marketing for Developers), который клиенты купят после того, как используют другой продукт (Product People Club), и 2) он разработал Marketing for Developers, как набор видео, статей, таблиц, аудиоматериала. Эти продукты работают вместе, обеспечивая клиентам прогресс. Это важное отличие теории задач, подлежащих исполнению: это помогает избежать проблем, которые испытывают продукты а-ля «мастер на все руки», которые пытаются решить слишком много задач сразу.

11. ПРИМЕР: ЭШ И LEAN STACK

Какова задача, подлежащая исполнению?

Практика

Я познакомился с Эшем Мориа на конференции для стартапов в 2013 году в Сан-Франциско. Перед началом конференции я сел недалеко от прохода, и вскоре Эш сел рядом со мной, и мы немного поболтали.

Я узнал немного о его опыте как инженера и предпринимателя. В 2002 году он запустил WiredReach – программный продукт, упрощавший раздачу файлов в Интернете. Через 8 лет он его продал. Он начал вести блог о своем опыте запуска и управления компанией и открыл для себя искусство бережливого стартапа. Эта философия подразумевает, что инновации должны разрабатываться маленькими шажками с низким уровнем риска, которые испытываются сразу же. Это зацепило Эша, потому что многие идеи об инновациях соответствовали его собственному опыту. Вдохновленный, он самостоятельно опубликовал свою первую книгу «Running Lean» (которую потом опубликовало издательство O'Reilly Media).

Сейчас он создает еще одну компанию – Spark 59. Она предлагает коллекцию книг и инструментов для предпринимателей. В июне 2014 года я услышал в подкасте, как он делится своими мыслями о задачах клиента, и как он сочетает их с принципами бережливого бизнеса. Я захотел узнать больше о том, что Эш думает о задачах клиента, и о том, применял ли он их принципы к своему самому успешному продукту – Lean Canvas.

Эш использовал задачи клиента, чтобы узнать, почему клиенты уходят от его продукта, как он мог обеспечить клиентам больше ценности с новыми продуктами и услугами, и какие преимущества можно открыть во время опроса клиентов, пользовавшихся продуктом другим способом.

Новейший продукт Эша для исполнения задачи. Недавно Эш сосредоточился на том, чтобы помогать предпринимателям встать на путь истинный и избежать того, что он называет «предвзятость инноватора». Он говорит:

- Это когда людей захватывает их идея, и они забывают все остальное. Они зацикливаются на ней и начинают создавать решение. Они хотят побыстрее придумать что-то. Превращаются в

перфекционистов. Много времени уделяют созданию продукта, исчерпывая все свои ресурсы, а в итоге создают то, что никому не нужно.

Эш описывает сценарий, который мы видим слишком часто: инноваторы думают, что у них появилась гениальная идея для продукта, они тратят время и деньги на его создание, но когда выпускают его, продукт никто не покупает. Тогда они либо сдаются, либо пытаются оправиться от этого удара. Эш говорит: «Так как инновация – это долгий и усердный процесс, многие люди также тратят время, пытаясь найти инвесторов или акционеров, которые дадут им ресурсы, чтобы они продолжили создавать свой продукт».

Эш помогает инноваторам стать более успешными, избежать ловушек предвзятости. Для этой задачи он разработал популярный инструмент под названием *Lean Canvas*. Это схема, которую можно использовать вместо неудобного бизнес-плана, который все равно создается «гипотетически». Но *Lean Canvas* просит инноваторов ответить на несколько важных вопросов о том, как их бизнес обеспечит клиентов ценностью. Затем они переходят к созданию первой версии своего продукта.

Еще одна проблема, которую помогает решить *Lean Canvas*, – это формирование единого мнения и общего понимания вокруг бизнес-модели для продукта или компании. Но как насчет других трудностей на пути к прогрессу? Эш нашел все?

Поможет ли изучение нетипичных клиентов найти другие возможности для инноваций? Несмотря на то, что Эш знал о задачах, подлежащих исполнению, уже несколько лет, он никогда не думал о том, чтобы применить их концепты к своему собственному продукту – *Lean Canvas*. Все изменилось, когда он получил письмо от Франко – рыбака из Чили, у которого возникли проблемы с использованием его сайта. Эш говорит: «Мы реализуем *Lean Canvas* как онлайн продукт. Каждый день множество людей заходит на сайт и пользуется им. Когда я прочитал письмо от того рыбака, первое, о чем я подумал, было: как он, черт возьми, узнал об этом?».

Большинство клиентов сайта *Lean Canvas* – представители сообщества бережливых стартапов. Эш знал, что аудитория продукта расширяется, но рыбак из Чили стал выдающимся исключением. Тогда-то Эш и подумал, что подход «задачи клиента» может ему помочь. Эш позвонил

Франко и попросил его рассказать, почему ему было сложно пользоваться сайтом Lean Canvas.

— Он был в растерянности. Тогда я предполагал, что клиенты, приходящие на сайт, знают о сообществе бережливого стартапа. Он ничего об этом не знал. Он сказал, что за несколько дней до этого был на одном мероприятии, где налаживал деловые связи. Он хотел взять залог в банке и думал, что ему нужен тщательный бизнес-план для этого. Человек, с которым он общался, сказал: «Не парься по поводу бизнес-плана. Зайди на сайт leancanvas.com и создай одностороннюю версию».

Эш начал понимать трудности Франко: Франко не знал, как убедить банк, что его бизнес принесет прибыль, и что банк не должен бояться вкладывать в него. Это стало очень полезным инсайтом для Эша и его команды, но не так, как кажется. Ценность инсайта была не в том, что Эш нашел новую задачу, а в том, что ему пришлось пересмотреть вопрос, который он не раз задавал себе: «Уверены ли мы, что знаем, почему люди приходят на наш сайт и пробуют Lean Canvas?».

Вы можете получить данные о задачах, подлежащих исполнению, от клиентов, которые перестали пользоваться вашим продуктом. Эш и его команда решили провести новые интервью с клиентами, чтобы понять, для каких задач клиенты использовали Lean Canvas. Они решили поговорить с теми, кто недавно зарегистрировался, и с теми, кто отменил подписку.

Они хотели знать эмоциональную мотивацию и ожидания первой группы, а ответы второй группы помогли бы им понять, почему Lean Canvas не смог улучшить жизнь клиентов так, как они того ожидали.

Эш создал два электронных письма. В одном он благодарил новых подписчиков и сообщал, что его команда хотела бы узнать больше о том, как они надеялись достичь успеха с Lean Canvas. В сообщении для тех, кто отказался от подписки, он предлагал подарочную карту на Amazon.com в обмен на беседу о том, почему они перестали пользоваться их услугами. Хотя Эш получил ценную информацию от обеих групп, самая полезная поступила со стороны тех, кто отказался от подписки:

— Мы с неожиданностью узнали, что клиенты уходили не потому, что мы плохо исполняли их задачу. Они уходили, потому что чув-

ствовали себя удовлетворенными. Они создали свою первую бизнес-модель. В некоторых случаях они понимали, что эта модель не имеет будущего и шли дальше. Они не видели других причин продолжать пользоваться сайтом Lean Canvas.

Похоже, в каком-то смысле Lean Canvas стал жертвой собственного успеха. Инноваторы подписывались на Lean Canvas, получали ценную информацию и шли дальше. Но совсем не так Эш представлял себе свой продукт. Lean Canvas создавался для долгосрочного использования, но, очевидно, многие клиенты пользовались этим продуктом короткое время. Что должны сделать Эш и его команда? Должны ли они принять эту текучку клиентов?

Вы можете узнать, что ваш продукт используется для совершенно разных задач. Если Эш и его команда хотели сохранить клиентов, им нужно было лучше понять, для каких задач они нанимали Lean Canvas. Дальнейшие интервью принесли больше инсайтов.

Одна группа клиентов взяла Lean Canvas за основу старта, а затем начала внедрять его в свои процессы разработки продукта, менять Lean Canvas, чтобы он исполнял задачи систем отслеживания ошибок и документации компании. Это показалось Эшу особенно интересным. Он создавал Lean Canvas как инструмент для предпринимателей, чтобы те разрабатывали бизнес-модели для стартапов. Но именно эти клиенты использовали Lean Canvas, чтобы создавать функции и характеристики для уже существующих продуктов.

Эш и его команда дошли до поворотного момента. Какую возможность им преследовать? Должны ли они ориентироваться на высокую текучку из числа оригиналной аудитории (предприниматели)? Или стоит расширить Lean Canvas, чтобы он включал в себя клиентов, использовавших Lean Canvas по-новому?

Умение сократить число задач, для которых должен использоваться ваш продукт, имеет свои преимущества. Обсудив это со своей командой, Эш решил сосредоточиться на основной аудитории: инноваторах, которым нужна была помочь в создании и запуске бизнес-модели.

— Наша аудитория уже расширялась с одного конца [все больше предпринимателей использовали Lean Canvas], и если бы мы

пошли по пути расширения Lean Canvas по всем этим направлениям [поддержка корпораций], мы бы растратились на малые сегменты. Вот он момент, в который ты решаешь, где начинается твой продукт и где он заканчивается. Мы решили так: «Это не наша сфера. Если они хотят делать это, есть и другие способы». Мы не собирались раздувать нашу программу дополнительными функциями. Вместо этого мы решили сосредоточиться на том, что делаем лучше всего.

Здесь Эш сделал кое-что очень важное. Вместо того, чтобы пытаться увеличить доход, обслуживая разные задачи, он решил сосредоточиться на нескольких задачах, которые он и его команда могли решить лучше всего. Вместо того, чтобы превратить Lean Canvas в швейцарский нож – инструмент, который делает и то, и се, но не делает это идеально, – он собирался улучшить его до состояния скальпеля – специального инструмента, который просто необходим определенной группе клиентов. Было принято решение. Теперь пришло время понять, как именно улучшить свой бизнес.

Как мысли о прогрессе помогут вам найти возможности для инноваций? Чтобы понять, каким будет следующий шаг, Эш задал простой, но мощный вопрос:

– Чтобы понять, по какому пути идти, мы спросили себя: «Что бывает после первого наброска?». Наш ответ – разработать два дополнительных шага, чтобы использовать их вместе с Lean Canvas. Мы хотели расширить историю клиента, сделать ее чем-то большим, чем просто идеей для стартапа. Это создание действенной бизнес-модели с помощью экспериментов и исследований.

Опять же, здесь Эш сделал кое-что очень умное. У его команды был вопрос: «Как мы можем увеличить доход, заставив клиентов использовать Lean Canvas дальше (т.е. сократить текучку)?». Многие инноваторы в таком положении захотели бы внести изменения в уже существующий продукт, обычно с помощью добавления большего числа функций. Но Эш этого не сделал. Lean Canvas был хорош таким, каким был. Они бы только потратили зря время и деньги на изменения, пересматривая решение и рискуя расстроить уже существующих клиентов, привыкших пользоваться сайтом по-своему.

Вместо этого он сделал свой оригинальный продукт еще более ценным для клиентов, не меняя его, а разработав новые, сопутствующие продукты. Тогда-то он и разработал два новых ответвления: отчет об экспериментах (Experiment Report) и план валидации (Validation Plan). Теперь предприниматели сначала выдвигали бы гипотезы и документировали бы свои бизнес-модели с помощью Lean Canvas. Затем они формировали бы стратегию для подтверждения своих гипотез с помощью плана валидации для структурирования и документирования. После этого они могли провести эксперименты, которые либо подтверждают, либо отклонят некоторые части их бизнес-модели; результаты этих экспериментов заносились бы в отчет об экспериментах. И, наконец, после этого они могли обновить Lean Canvas и формировать новые гипотезы по мере необходимости.

Эш помог своим клиентам стать более успешными и в то же время заставил их использовать свои продукты дольше, расширив свой бизнес дополнительными продуктами. Клиенты перестали считать Lean Canvas «одноразовым» и начали использовать его как постоянного спутника.

Перейдите от продажи одного продукта на продажу комбинации продуктов, которые работают вместе, как система. Теперь, когда Эш добавил сопутствующие продукты, он решил изменить оформление своего бизнеса. Бренд Lean Canvas превратился в Lean Stack. Это изменение представляет собой расширенную ценность, которую теперь предлагал бизнес Эша.

Сначала был Lean Canvas и различные задачи, для которых его нанимали люди, как, например:

Сооснователи стартаповых компаний используют структурированный подход Lean Canvas, чтобы преодолеть проблемы с долгами и неопределенностью.

Предприниматели используют его, чтобы не тратить деньги и время на создание продукта, который никто не захочет.

Некоторые предприниматели, как разводчик форели Франко, хотят «продавать» себя и свой бизнес как возможность для инвестиций.

Lean Canvas идеально подходит для этих задач. Недостаток заключается в том, что не так уж много людей испытывают то же самое, для

этих задач есть большая конкуренция среди решений. Это значит, что сам по себе Lean Canvas имел ограниченный потенциал роста. Но Эш расширил свой бизнес, начав предоставлять набор продуктов, которые работают вместе, как система, чтобы помогать клиентам достигать прогресса. Именно так он смог активировать куда больше доходного потенциала. Он говорит:

– Вернемся к рыбаку, да, он создаст холст, но что если после этого он захочет собрать средства? Мы могли бы помочь ему в этом. Мы могли бы показать ему, как он может преподнести свой холст потенциальным инвесторам. Можно создать дополнительные продукты, которые сведут его с людьми, которые посмотрят на его холст и, возможно, помогут ему собрать средства. Мы даже разрабатываем функции, которые помогут предпринимателям эффективно проводить встречи с консультациями.

Переход Эша от Lean Canvas к Lean Stack ставит его в лучшее положение, чтобы он помог своим клиентам с более крупной задачей, подлежащей исполнению: помогите мне стать более успешным предпринимателем.

Каково будущее Lean Stack? Эш продолжает помогать предпринимателям становиться успешными. Он готовится опубликовать свою следующую книгу «Scaling Lean», продолжение «Running Lean». Также он только что опубликовал «BOOTSTART Manifesto» – боевой клич для предпринимателей, который напоминает им, что сейчас самое время запустить свой собственный бизнес.

Что же касается Lean Stack, Эш ищет и другие задачи, с которыми предприниматели испытывают трудности:

– Мы узнали о многих других трудностях, с которыми сталкиваются люди: стартовые проекты, инновации крупных компаний и даже управление построением и тестированием окончательных версий программного продукта. В результате мы обнаружили много других задач. Мы хотим продолжить узнавать о них больше и решить, какие из них мы хотим помочь клиентам исполнить.

КАКОВА ЗАДАЧА, ПОДЛЕЖАЩАЯ ИСПОЛНЕНИЮ?

Случай Эша не раскрывает много данных о задаче, подлежащей исполнению. Но он предлагает много информации о том, как довести трудность высокого уровня до прогресса. Вы начинаете все лучше видеть

более подробную картину, когда понимаете прогресс высокого уровня, с которым ваши клиенты испытывают трудности. В случае Эша, его клиентам было трудно стать успешными предпринимателями. Но по пути они сталкивались с разными испытаниями. Хороший пример – рыбак- заводчик, который хотел убедить банкиров, что его бизнес стоил того, чтобы вкладывать в него деньги. Как только он получит финансирование, он может вернуться к расширению своего бизнеса.

Пример Эша интересен еще и тем, что он понял, что его Lean Canvas хорошо помогал людям выполнить их задачи, подлежащие исполнению. И вместо того, чтобы пытаться сделать его лучше (что, скорее всего, только сделало бы его хуже), он сосредоточился на будущих продуктах. Он решил предложить клиентам прогресс с помощью набора продуктов, которые работали вместе, как система:

Инструменты: Lean Canvas, план валидации, отчет об экспериментах.

Книги: «Running Lean», «Scaling Lean».

Обучение: Онлайн курсы, мастер-классы, тренировочные лагеря.

Каждый продукт обслуживает одну или несколько задач, подлежащих исполнению. Все вместе они помогают людям становиться успешными предпринимателями.

ПРАКТИКА

Lean Canvas (теперь Lean Stack) Эша – это отличный финал для рассматриваемых нами примеров о применении теории «задачи клиента». Давайте еще раз посмотрим на некоторые уроки.

Расширяйте свой бизнес, сокращайте текучку и извлекайте выгоду, обеспечивая своих клиентов прогрессом. В этом примере принцип задач клиента о том, что нужно ценить прогресс больше, чем результаты и цели, виден лучше всего. Эш начал свой бизнес, предлагая клиентам отчетливые статичные результаты: улучшенные бизнес-планы и/или единое мнение среди основателей. Lean Canvas прекрасно справляется с этими задачами – настолько хорошо, что некоторым клиентам больше не нужно было пользоваться Lean Canvas. Таким образом, Lean Canvas стал жертвой собственного успеха.

Эш решил свою проблему с большой текучкой, изменив свой бизнес с того, который дает статичный результат, на тот, который дает прогресс. Вместо того, чтобы сосредоточиться только на том, чтобы помогать клиентам создавать хорошие бизнес-планы, он также начал помогать им становиться более успешными предпринимателями. Эта стратегия создает еще больше точек контакта между его бизнесом и жизнями его клиентов, что делает его продукт еще более актуальным и ценным для них.

Когда вы разрабатываете продукт под определенный результат, клиенты уходят, когда достигают этого результата. Но процесс улучшения жизни клиента не заканчивается. Пока Эш помогает своим клиентам становиться более успешными предпринимателями, он удержит их.

Не перегружайте свой продукт новыми функциями; разработайте сопутствующие продукты. Если вы продаете программы, предлагайте другие их версии, дающие новые пути к успеху. Эш предпринял гениальный ход, который выбирают слишком мало инноваторов: он сделал Lean Canvas более ценным для клиентов не с помощью изменений продукта, а с помощью добавления сопутствующих. Эш знал, что Lean Canvas был хорош таким, каким он был, и если он его изменит, это не добавит ценности для клиентов и не привлечет новых. В лучшем случае улучшений не будет; в худшем – он потратит деньги и время на разработку, а изменения только расстроят уже существующих клиентов.

Я не устану повторять (это важно): если вы добавите продукту больше функций, это не значит, что клиенты извлекут из него больше ценности. Вспомните, когда мы обсуждали, что технологии и инновации можно продвигать только по чуть-чуть и давать клиентам ограниченный уровень прогресса. Все потому, что клиенты осознают ценность только тогда, когда достигают успеха с помощью вашего продукта. Если вы не можете напрямую связать изменения в вашем продукте с тем, как это поможет сделать жизнь ваших клиентов лучше, скорее всего, вы напичкаете продукт ненужными функциями и потратите деньги впустую.

Раскройте свою творческую инновацию вопросом «Что дальше?». Этот вопрос любой инноватор должен задавать себе о своих инновациях. Что будет после того, как ваши клиенты используют ваш продукт? Возникнут ли новые испытания и трудности, когда клиенты успешно внедрят вашу инновацию в свои жизни? Если вы узнаете ответы на эти вопросы от ваших клиентов, это позволит вам сохранить актуальность и рентабельность ваших инноваций.

12. СИСТЕМА ПРОГРЕССА

Зачем изучать системы и систему прогресса?

Взаимозависимости между клиентским спросом и производителем

Четыре основные части системы

Силы прогресса, движущие систему прогресса

Система прогресса непрерывна

Система прогресса нова?

Практика

Как я уже отмечал, задача клиента, подлежащая исполнению, – это часть системы. Мы называем ее системой прогресса. Сами клиенты, покупаемые ими продукты и производители этих продуктов – все это части этой системы. Понимать ее очень важно. Это поможет вам выяснить, чего хотят клиенты, почему они хотят перемен, отношения между мотивацией клиента и решениями, которые они выбирают, и процессом формирования спроса.

ЗАЧЕМ ИЗУЧАТЬ СИСТЕМЫ И СИСТЕМУ ПРОГРЕССА?

Системное мышление позволило менеджерам, дизайнерам и инженерам Японии создать успешные продукты, которые превратили страну из экономической развалюхи в мировую державу. В 1980-х команды в Ford Motor Company использовали системное мышление, таким образом, возродив компанию, и создали один из самых успешных автомобилей всех времен: Ford Taurus. Любой, кто смотрит на инновации и мотивацию клиента через призму системного мышления, будет лучше понимать, как создаются и продаются великие продукты.

Взаимозависимость определяет систему. Важный принцип систем заключается в идее, что многие, а, может, и все части связаны между собой в какой-то степени. То, что происходит «здесь», влияет на то, что будет «там». Эта связь называется взаимозависимостью.

Один пример взаимозависимости – то, что произошло, когда фермеры в США начали распылять ДДТ – инсектицид – на своих полях. Тогда этого не знали, но ДДТ смывался с овощей и попадал в реки, рыбы проглатывали его, птицы ели рыб, и из-за этих химикатов эти птицы откладывали яйца со слабой скорлупой, из-за чего птенцы не могли появиться на свет. В результате численность популяции белоголовых орланов, сапсанов и бурых пеликанов резко сократилась.

Изучение взаимозависимостей – важная часть инноваций и задач, подлежащих исполнению. Например, Дэн Мартелл осознал, что Clarity забирает прибыль у отелей, ресторанов и авиалиний. Энтони Франка-вилла осознал, что театральные постановки могли приносить больше прибыли, предлагая скидки на отдельные шоу. Морган Раньери осознал, что мог сократить текучку клиентов не с помощью изменений своей службы доставки продуктов, а помогая клиентам лучше планировать свои обеды и ужины.

Система прогресса – это способ понимания взаимозависимостей между клиентами, их задачами и производителем. Когда инноваторы понимают взаимозависимости, существующие между различными частями системы прогресса, они могут рассказать об этом производителю, который также может стать инноватором и создавать и продавать решения под существующий и возможный будущий спрос.

Вы помогаете клиентам достигать прогресса не с помощью оптимизации отдельных частей системы прогресса. Вы улучшаете всю систему, оптимизируя принцип совместной работы этих частей. Например, посредственный продукт, который клиенты знают, могут купить и использовать, обойдет идеальный продукт, о котором клиенты не знают или не могут купить или использовать.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ КЛИЕНТАМИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ

Две важнейшие взаимозависимости в системе прогресса – между клиентским спросом и производителем.

Первое, на что нужно обратить внимание в этой схеме (см. рисунок 18), так это на то, что система разделена на полушария. Две части в верхнем полушарии описывают клиентский спрос как задачу, подлежащую исполнению, а две части в нижнем полушарии описывают взаимодействие производителя с этим спросом.

Верхние части системы существуют в уме клиента, который является единственным человеком, способным определить свою трудность с преобразованием своей жизненной ситуации в ту, которую они хотят. Да, производитель может повлиять на эти две части (как я расскажу позже в этой главе), но инноваторы не могут определить задачу, под-

лежащую исполнению. Инноваторы могут представить новые образы жизни клиентам, но это все не значит, что клиенты их примут.

Нижние части системы описывают взаимозависимости между клиентом и производителем. Да, клиенты действуют, когда ищут, выбирают и используют продукт, но эти действия возможны, только когда производители могут создать и удовлетворить спрос и помочь клиентам превзойти самих себя.

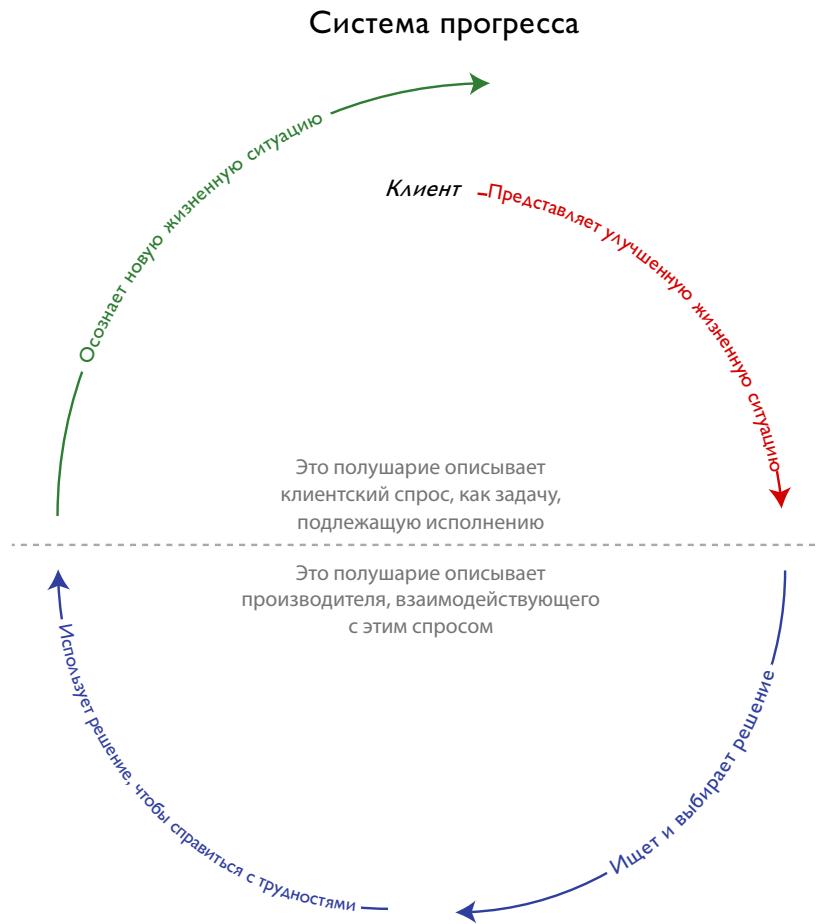


Рисунок 18. Система прогресса.

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ЧАСТИ СИСТЕМЫ

Клиент представляет лучшую жизненную ситуацию (новый я). Все начинается с идеи о лучшем «я». Клиентов может привлекать новый «я», потому что он предлагает им возможность уйти от чего-то, что им не нравится, или потому что он предлагает им возможность вырасти по-новому. Что касается сил прогресса, это силы, которые толкают и притягивают. Задача, подлежащая исполнению, возникает, когда клиенты осознают, что у них нет всего необходимого, чтобы новый «я» пришел к ним.

Ваша обязанность, как инноватора, рекламщика или маркетолога – понять это желание измениться. Как, когда и почему клиенты осознали, что им нужны перемены? Если они испытывают трудности, то почему сегодня, а не в прошлом месяце? Изменились их ценности? Изменился образ жизни? Что было не так с решением, которым они пользовались до этого?

Клиент ищет и выбирает решение. Как только клиенты поверят, что есть возможность для перемен, они должны начать искать и выбирать решение для своей задачи, подлежащей исполнению. Вот где производители – компании, которые создают и продают продукты – впервые контактируют с перспективными клиентами.

Также в этой части системы можно найти самые обильные данные о задаче клиента, подлежащей исполнению. Почему? 1) У клиентов появляется идея нового «я». 2) Они усердно трудятся, чтобы представить, как изменится их жизнь к лучшему, когда они найдут правильное решение. 3) Они представляют себя с разными решениями. И 4) они просчитывают, как то или иное решение поможет им стать тем, кем они хотят, и поможет ли вообще.

Для инноваторов данные в этой части показывают, что клиенты ценят в решении, и приоритетность этих ценностей. Например, готовы ли родители смириться с едой худшего качества, если это облегчит процесс шопинга? Рекламщикам и маркетологам эти данные помогают узнать, когда, где и как производители должны связаться с клиентами. Затем уже рекламщики и маркетологи отвечают за то, чтобы клиенты узнали о продукте и выбрали именно его.

Система прогресса

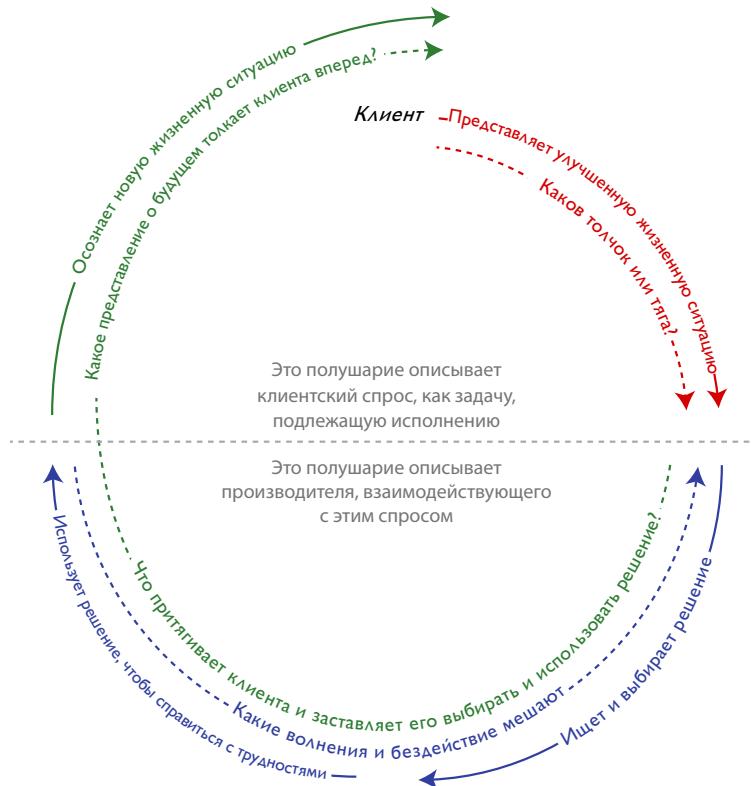


Рисунок 19. Силы прогресса ускоряют или замедляют скорость передвижения клиента по системе.

Ваша цель в этой части системы – понять, почему клиенты ищут и покупают решение сейчас, а не месяц назад. Как клиенты нашли и выбрали (нанили) решение для своего желания измениться? Каковы были их критерии найма? На какие компромиссы они готовы пойти, т.е. чем они готовы пожертвовать и чем не готовы? Они пробовали какое-то другое решение? Почему оно им не помогло?

Клиент использует решение, чтобы начать свой путь к прогрессу. Клиенты сформировали в уме образ нового «я» и выбрали решение. Теперь пришло время подумать, как клиенты пользуются этим решением.

В этой части инженеры и дизайнеры перенимают эстафету у рекламщиков и маркетологов и создают продукты для клиентов. Они должны применить свои знания о желании клиента измениться (о задаче клиента) о

том, что клиенты ценят в решении, и как клиенты ожидают улучшить свою жизнь, когда начнут пользоваться продуктом. Когда решение создано, производитель должен продолжить отслеживать и, желательно, улучшать это решение, изучая то, как клиенты пользуются им.

Сберите данные на этом этапе. Как клиенты используют выбранное ими решение (даже если это решение, созданное другим производителем)? Они используют его полностью или частично? Они используют его не по назначению? Нужно ли им сочетать его с другими решениями, чтобы добиться нужного эффекта?

Клиент осознает нового себя. Наконец, клиенты осознают того нового «себя», которого представляли все это время, – или не осознают. Если осознают, их задача исполнена. Если жизнь не стала лучше, они продолжают испытывать трудности. Возможно, они вынуждены сочетать ваш продукт с другими, чтобы достичь нужного эффекта, или могут смириться с вашим продуктом, пока не найдут что-то лучшее.

СИЛЫ ПРОГРЕССА, ДВИГАЮЩИЕ СИСТЕМУ ПРОГРЕССА

Еще одна взаимозависимость в системе прогресса состоит из сил прогресса, которые испытывают клиенты в системах, в которых находятся. Эти силы – двигатель, ускоряющий или замедляющий скорость передвижения клиентов в системе прогресса. Они представлены пунктирными линиями в нашей схеме (см. рисунок 19).

СИСТЕМА ПРОГРЕССА НЕПРЕРЫВНА

И последнее: как цикл начинается снова (рисунок 20). Это заслуживает особого внимания.

Способность клиентов продолжать эволюционировать зависит от того, насколько успешно они исполнили предыдущую задачу. Вы когда-нибудь использовали решение, чтобы улучшить свою жизнь, только чтобы потом осознать, что перед вами открылись новые стремления? Вот некоторые тому примеры:

Вы покупаете свой первый автомобиль и наслаждаетесь новообретенной независимостью. Но теперь вы хотите, чтобы вам помогли планировать поездки, выбрать страховку и найти механика, которому можно доверять.

Вы покупаете профессиональные сковородки и наслаждаетесь

Система прогресса

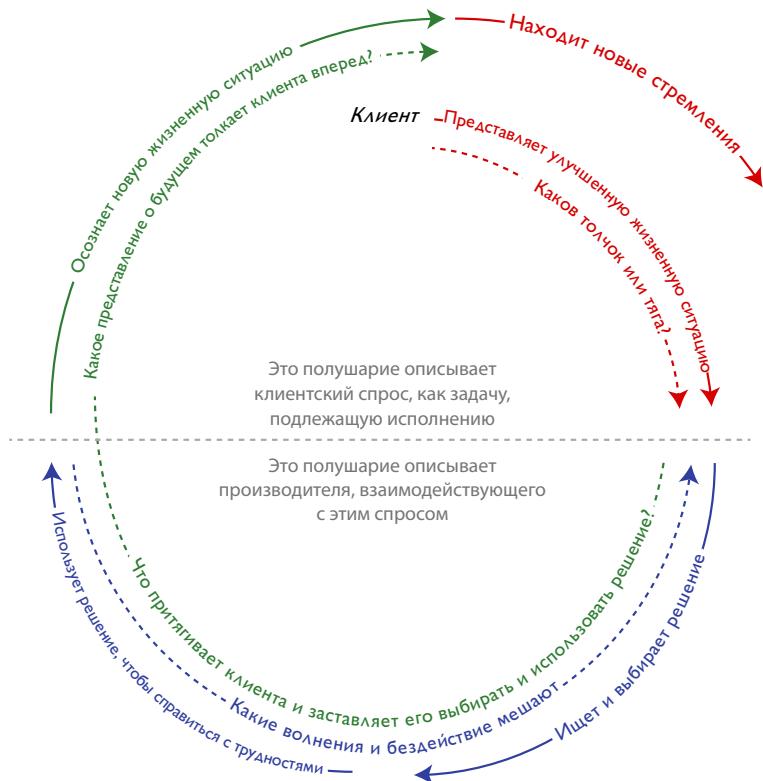


Рисунок 20. Когда клиенты достигают прогресса (исполняют задачу), зачастую появляются новые стремления.

своими кулинарными навыками. Но теперь вам интересно по-знать новые способы приготовления и попробовать новые рецепты. Также вам нужно понять, где хранить новые сковородки, и как их правильно чистить.

Наконец, вы перешли от пленочного фотоаппарата и распечатывания фотографий на смартфон. Теперь вам интересно, как публиковать фотографии в соцсети. И вы делаете так много фото, что нужно найти хороший способ хранить и организовывать их.

Как видно, улучшение одной части жизни часто влияет на другую. Зачастую, когда клиенты эволюционируют, у них появляются новые стремления.

Система прогресса позволяет клиентам эволюционировать. Когда мы добавляем эту идею об эволюционирующем клиенте, который продолжает идти вперед, мы получаем спираль, как на рисунке 21 (представьте, что эта спираль все продолжается и продолжается).

В верхней части схемы показано, как силы прогресса постоянно формируют спрос. Нижняя часть представляет собой взаимозависимости между производителями и клиентами. Через эти взаимозависимости клиенты могут достигать прогресса. Степень успеха клиентов зависит от того, насколько хорошо производитель удовлетворяет их требований.

Расширяющийся радиус спиралей говорит о том, как клиенты достигают успеха. Эта система показывает, как одно или несколько решений могут работать вместе или последовательно, чтобы обеспечивать клиентов постоянным прогрессом. Ниже пример:

Клиент стремится стать успешным предпринимателем, но не знает, с чего начать (испытывает трудности). Он обращается за помощью к Product People Club, чтобы сразу перейти к мотивации.

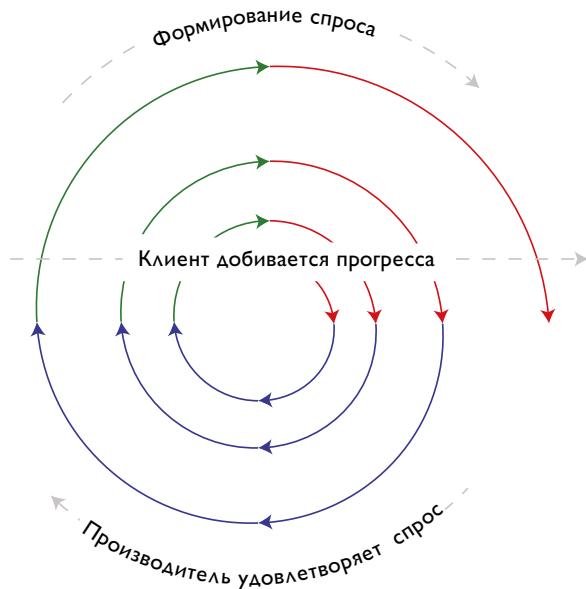


Рисунок 21. Спрос формируется по мере того, как клиент добивается прогресса.

Product People Club приносит пользу, но клиент сомневается в обоснованности своей бизнес-модели. Он заходит на Clarity, чтобы посоветоваться с людьми, которых он уважает.

Полученный на Clarity совет дает ему прилив мотивации и помогает предпринимателю осознать, что его бизнес-модель сомнительна. Тогда он идет на Lean Stack, использует Lean Canvas, чтобы переделать бизнес-модель, усиливает свою уверенность в бизнесе и разрабатывает единое мнение с новым сооснователем.

Теперь пришло время выпускать новый продукт. Но как предприниматель убедится, что запуск будет успешным? Вот тогда-то он и обращается к книге Джастина Джексона «Marketing for Developers» («Маркетинг для разработчиков»).

Книга Джастина помогает этому предпринимателю стать успешным маркетологом. Теперь он хочет помочь улучшить продукт компании без лишних затрат. Тогда он использует план валидации и отчет об экспериментах от Lean Stack.

И так далее.

Наш пример показывает, как эволюционирует тот, кто хочет стать успешным предпринимателем, потому что этот человек существует в системе, которая постоянно толкает клиентов вперед.

По мере того, как клиенты достигают прогресса, возникают новые задачи. Они будут использовать сочетание разных продуктов, чтобы продолжать добиваться успеха.

Система прогресса также показывает, почему одни клиенты относятся к спросу не так, как другие. Например, некоторые предприниматели могут испытывать трудности с мотивацией, но не с рекламированием новых решений. И наоборот, начинающий предприниматель, который не может создать продукт, потому что не может поддерживать свою мотивацию на должном уровне, никогда не столкнется с проблемой рекламы.

Еще один пример эволюционирующего клиента – основатель BananaDesk Тим Зендерман. Его продукт предлагает полный комплект решений для хостелов (система управления проектом + система управ-

ления контентом + многое другое). Со временем он узнал, как прогресс, которого хотят клиенты, меняется по мере того, как они продвигаются по системе. Он сказал мне: «На высоком уровне мы узнали, что хостелы проходят четыре стадии роста. На них уходит от полугода до пяти лет. Если некоторые хостелы не достигают прогресса, они останутся на одном уровне». Тим называет эти стадии следующим образом:

Выживание. Первая стадия, в которой оказывается недавно открывшийся хостел. Владельцам нужно иметь достаточно постоянцев, чтобы выжить, и существует много способов (или наймов) для решения этой задачи. Некоторые владельцы расклеивают плакаты на автовокзалах, строят стратегию прямого маркетинга или объединяются с хостелами в других городах. В конце концов, большинство владельцев понимают, что публикация простых фотографий и описание удобств – от руки – на веб-сайтах аренды приносит им нужное количество посетителей, а значит, наиболее эффективно исполняет задачу, подлежащую исполнению (выжить).

Контроль: Бронирования. Когда хостелы начинают получать достаточно бронирований и управлять все большим потоком постоянцев, появляются новые проблемы. В частности, проблемой становится избыточное бронирование. Тогда-то владельцам и нужно базовое управление бронированием. И тогда-то BananaDesk впервые становится для них актуальным решением.

Контроль: Финансы. Когда управление бронированием под контролем, владельцы могут обрабатывать стабильный поток клиентов. Они зарабатывают достаточно. Теперь перед владельцами появляются новые проблемы. Сколько наличных за стойкой регистрации? Сколько денег они заработали в прошлом месяце?

Масштаб. Бизнес запущен и работает непрерывно. Владельцы получают хорошие отзывы, места не пустуют. Но как им продавать места еще лучше? Управление доходами, запуск франшизы или разработка стратегии прямого маркетинга (чтобы снизить затраты на привлечение клиентов) – все это хорошие потенциальные варианты для исполнения задачи (расширяться).

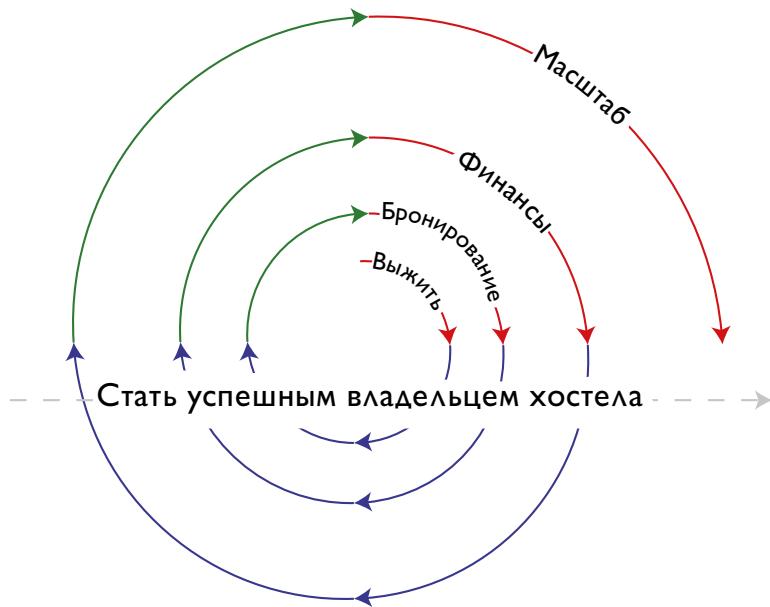


Рисунок 22. По мере того, как владелец хостела достигает прогресса, появляются новые трудности.

Если мы поставим все эти трудности в систему, она будет выглядеть, как на рисунке 22. Тим также рассказал мне, как один и тот же продукт может не подходить на одной стадии прогресса, но стать незаменимым на другой, когда клиент достигнет прогресса:

На стадии выживания стратегия прямого маркетинга – плохой выбор, потому что на правильное позиционирование бизнесу уходит много времени. Более того, преимущества прямого маркетинга проявляются намного позже. Хостел уже может выйти из бизнеса, а доходов так и не будет.

Зато прямой маркетинг отлично подходит на стадии расширения. У владельцев уже есть гибкость и время, чтобы вложиться в долгосрочную стратегию. В это же время актуально улучшать запасы, и это тоже часть новой задачи, подлежащей исполнению, которая не имела важности на стадии выживания.

То же самое и с рекламой бизнеса на сайтах для хостелов. Такая реклама подходит на стадии выживания, но не обязательно – на стадии расширения. Если посмотреть только на функциональную

потребность этих двух стадий, они кажутся похожими: «Мне нужно продавать спальные места». Но в обоих случаях контекст вокруг этой «нужды» совершенно другой, и именно это определяет лучшие варианты исполнения этой задачи.

СИСТЕМА ПРОГРЕССА НОВА?

Каким бы новым ни показался вам этот «спиральный» цикл, это не так. В 1939 году Уолтер Э. Шухарт представил идею о том, что производство продуктов нужно рассматривать как систему, и что наша цель – постоянно улучшать эту систему. В 1951 году Уильям Э. Деминг изменил эту идею и придумал «цикл Шухарта» на уроках в японских школах. В течение следующих пятидесяти лет Деминг усовершенствовал цикл Шухарта, чтобы он описывал улучшение любой системы – от здравоохранения до менеджмента и инноваций. Цикл Деминга (PDSA = планируй-выполняй-проверяй-корректируй) и цикл Шухарта породили процессы улучшения, такие, как система производства Toyota, бережливое производство, шесть сигм и бережливый стартап (строй-измеряй-учи).

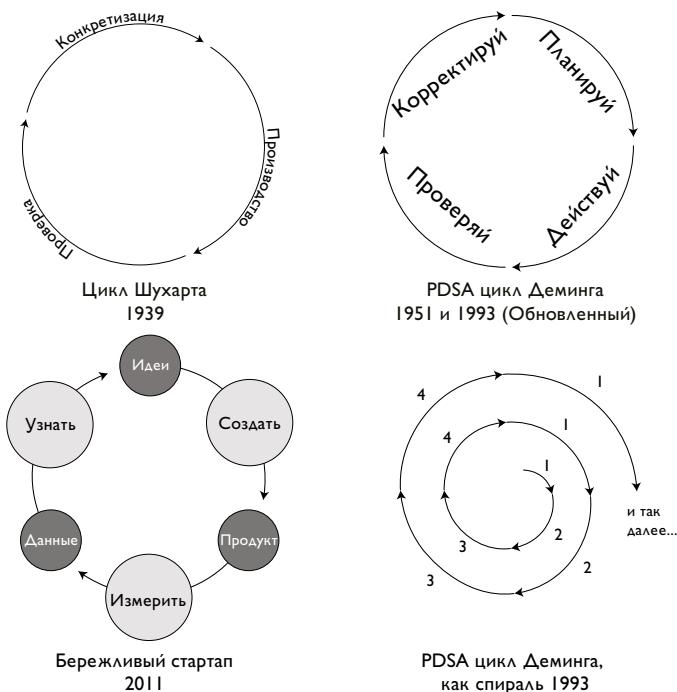


Рисунок 23. Разные подходы к эволюции системы.

Люди помнят, в основном, цикл Деминга. Однако они часто забывают о том, что Деминг представил свой PDSA цикл в виде спирали. Он хотел подчеркнуть, что конечная цель – постоянно улучшать систему.

В чем разница между циклом Шухарта и PDSA циклом Деминга и системой прогресса? Шухарт и Деминг изучали систему, которая непрерывно улучшает качество продукта с помощью набора знаний о процессе, материалах, исполнении и так далее. Мы изучаем систему, которая непрерывно улучшает жизни клиентов с помощью набора знаний об их желании усовершенствоваться, о том, как они находят решения, как используют эти решения, и как улучшают свою жизнь.

ПРАКТИКА

Изучение системы прогресса, которая включает в себя задачи клиента, подлежащие исполнению, помогает вам понять, что ваша бизнес-модель должна учитывать взаимозависимости между разными частями системы. Вот несколько способов применения системы прогресса.

Расширьте свой бизнес, найдя новые стремления и предлагая для них продукты. Примеры Джастина Джексона и Эша Мории показывают, как инноваторы признают новые стремления, которые находят их клиенты, когда прогрессируют. Product People Club Джастина помогает предпринимателям преодолевать трудности с мотивацией достаточно долго, чтобы запустить продукт. После этого они сталкиваются с новым испытанием – прорекламировать свой новый продукт. Тогда в дело вступает книга Джастина «Marketing for Developers».

Lean Canvas Эша помогает предпринимателям становиться успешнее, предоставляя им способ создавать гибкие и адаптируемые бизнес-модели. После этого они сталкиваются с новым испытанием: как возобновить, обосновать или улучшить бизнес-модель. Тогда-то в дело вступает план валидации и отчет об экспериментах Эша.

Определите своих клиентов. Когда они достигнут прогресса, как изменится их взаимодействие с системой прогресса? С какими новыми испытаниями они столкнутся? Может, вы создадите новый продукт, который удовлетворит их новые требования. Может, вы добавите дополнительные функции, которые помогут использовать ваш продукт с продуктами других инноваторов. Добавление отверстия на ручке сковородки не поможет клиентам лучше готовить, но это поможет им вешать

сковородку на полку, которую производите вы или кто-то другой. В любом случае клиент еще больше осознает ценность вашего продукта.

Думайте о том, что ваш бизнес дает комбинацию продуктов, которые работают вместе и двигают систему прогресса вперед. Ваши продукты – это точки соприкосновения между вашим бизнесом и клиентами. iPhone – один из самых успешных продуктов всех времен, но он стал таким не только благодаря себе. Многие люди не понимают, что iPhone достиг успеха только после того, как в мире появился App Store. App Store и iPhone – разные продукты (единицы продукции), но когда они работают вместе, они помогают клиенту двигаться вперед в системе прогресса.

Более того, когда продажи техники Apple замедлились – потому что рано или поздно продажи любого продукта замедляются – Apple начала предлагать дополнительные продукты, основанные на прогрессе, которого помогает достичь iPhone. Генеральный директор Apple Тим Кук сказал в 2016 году: «За последние 12 месяцев наши доходы от услуг [доходы от других продуктов, не от iPhone] выросли почти на 4 миллиарда долларов в год до 23,1 миллиарда долларов, и мы ожидаем, что в следующем году он достигнет уровня компаний Fortune 100».

Еще один пример – DeWalt, компания, изготавливающая такие инструменты, как очки для защиты от лазерного излучения, компрессоры, генераторы, электроинструменты и продукты для обучения подрядчиков. Все они работают вместе, как система, чтобы помогать клиентам-подрядчикам DeWalt успешно продолжать свои карьеры.

Помните, что система прогресса представляет собой взаимозависимости между производителем и клиентским спросом. Успех инноваций исходит от изучения этих взаимозависимостей и понимания, как они работают вместе, чтобы помогать клиентам достигать прогресса.

Определите части системы, которые ваш бизнес не рассматривал или, наоборот, переоценивал. Заполните пробелы данными из системы прогресса. Практически каждая готовая к использованию инновации или процесс проектирования сосредоточены только на одной или нескольких частях системы прогресса. Это не обязательно является проблемой, но создает два больших риска: 1) инноваторы и производители не осознают, что упускают необходимые данные; и 2) инноваторы и производители переоценивают или чрезмерно анализируют данные, к которым у них есть доступ.

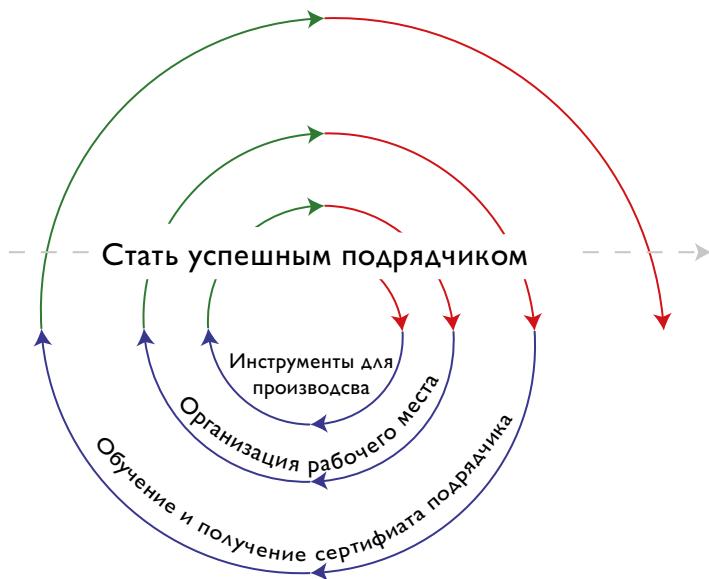


Рисунок 24. Спрос формируется, когда кто-то достигает прогресса, как подрядчик.

Например, компания, ориентированная на клиента или пользователя, пытается заполнить пробелы знаний все увеличивающимся объемом данных о клиентах. Со временем это создает все больше и больше отчетов, в которых есть большое количество ненужных данных о клиентах – отчетов, которые все равно никто не читает.

Вот еще один пример: компания, ориентированная на цели или желаемые результаты, старается заполнить пробелы знаний, пытаясь определить их число. Вчера инноватору нужно было определить несколько целей или результатов, сегодня он думает, что ему нужно определить десятки или даже сотни.

Но не нужно выбрасывать свою работу только потому, что она не вписывается в систему прогресса. Лучше научитесь ценить, какие данные вы упускаете или не упускаете, и что вы можете переоценивать. Отрегулируйте их по мере необходимости. Вы можете узнать, что данные, которые вы раньше считали важными, вовсе таковыми не являются.

Найдите возможности для продукта, заглядывая вперед и оглядываясь назад в системе прогресса. Вы также можете создавать решения для какого-либо сегмента системы до или после наступления это-

го сегмента. Большинство людей сосредотачиваются только на одном сегменте; мы видели это в наших первых примерах. Примеры Джастина и Эша показывают, как они продвигали один сегмент. Они спросили себя: «Что дальше?». Я могу дать вам пример того, как я отодвинул сегмент назад.

Перед тем как создать Aim – свою рекламную площадку для брокеров недвижимости и банкиров, – мы с сооснователем работали над другим бизнесом. Он должен был быть основан на продукте, с помощью которого ипотечные банкиры могли бы обрабатывать заявки. Наши первые исследования прошли очень хорошо, но тогда мы узнали о том, что ипотечные банкиры дальше столкнутся с другой проблемой: найти людей, которые хотели взять ипотеку. Сначала банкирам нужно было найти тех, кому нужна была ипотека, а уже потом они смогли бы перейти к оформлению заявок.

Вообще, их желание настолько велико, что некоторые банкиры тратят сотни тысяч долларов, пытаясь найти людей, готовых взять ипотеку. Эта новая информация заставила нас изменить нашу бизнес-модель и перестать разрабатывать решение для оформления ипотек. Как вы уже знаете, тогда мы сосредоточились на том, чтобы облегчить для банкиров процесс поиска клиентов, чтобы они могли уделять больше времени закрытию сделок.

Здесь мы с сооснователем сделали наоборот (в сравнении с примерами Джастина и Эша). Вместо того, чтобы спросить: «Что дальше?», мы спросили: «Что перед этим?» Оказалось, что решить предыдущую проблему оказалось куда более выгодным.

13. ИННОВАЦИИ И СИСТЕМА ПРОГРЕССА

Клиент не понимает систему

Улучшение взаимозависимостей внутри системы

Когда взаимозависимости системы меняются

Задачи, подлежащие исполнению, дают нам силы для инноваций

Практика

Любая инновационная компания задается вопросом, насколько ей нужно прислушиваться к клиентам. Большинство из них понимают, что нельзя, чтобы клиенты говорили им, каким должен быть их следующий продукт.

Как люди могут сказать, чего хотят, если не видели этого раньше? Если мы спросим их, чего они хотят, мы будем ставить «Лебединое озеро» каждый год!

— Марио Д’Амико, старший вице-президент маркетинга в цирке Cirque du Soleil

Ответственность инноватора заключается в изучении и улучшении системы. Оценка системы помогает вам найти возможности для инноваций и дает вам правильный настрой, чтобы понять, когда, где и как улучшать их и стоит ли улучшать их вообще.

В этой главе мы попробуем понять, каково это — вводить инновации в систему в целом, а не только в одну ее часть.

КЛИЕНТ НЕ ПОНИМАЕТ СИСТЕМУ

Spirit Airlines — самая быстрорастущая и прибыльная авиакомпания в Америке. В первом квартале 2016 года ее прибыль приближалась к 21,3%. С 2011 по 2015 год ее чистый доход вырос на 315%. Как она достигла такого взрывного роста и прибыли? Компания сочетает низкие цены с ужасным качеством обслуживания. С самого образования компании клиенты год за годом называют ее самыми ненавистными авиалиниями в США. Если клиенты так ее ненавидят, почему продолжают летать с ней?

Еще одни авиалинии — Ryanair. Клиенты также называют их одной из худших авиакомпаний в мире. Ее даже называли вторым худшим брендом в мире. Тем не менее, ее рост и прибыль постоянно увеличиваются. В 2011 году ее чистый доход после уплаты налогов составил 374,6 миллиона евро; в 2015 году — 866,7 миллиона евро. К какому голосу клиентов мы должны прислушиваться? К тому, что они говорят, или к тому, что делают?

Когда Apple анонсировала iPhone в 2007 году, гендиректор Microsoft Стив Балмер отмахнулся от него. Вот как он описал «проблему» iPhone: «Пятьсот долларов! Полнотью! Это самый дорогой телефон в мире! И он не нравится клиентам, потому что в нем нет клавиатуры — то есть с него неудобно отправлять электронные письма».

Многие критикуют мистера Балмера за то, что он не знает, что хотят клиенты, но это неправильно. В тот момент мистер Балмер точно знал, чего хотели клиенты; они ценили низкую стоимость и физическую кла-виатуру. Мистер Балмер делал то, что, по его мнению, должны делать инноваторы: сочувствовал клиентам, а затем разрабатывал решения, ко-торые обслуживали их нужды, желания, цели и желаемые результаты. И к чему привело это сочувствие? После того комментария доля Microsoft на рынке смартфонов упала с 12% до менее 1%.

Теперь считайте Стива Джобса из Apple «монахом без сочувствия». Он изменил мир тремя успешными инновациями: Macintosh, iPod и iPhone. Также он превратил Apple из почти обанкротившейся компании в са-мую ценную компанию в мире. Что он думал о клиентах? Он говорил: «Не потребитель должен думать о том, чего он хочет». А еще он гово-рил: «Часто люди не знают, чего хотят, пока ты им это не покажешь».

Как известно, Стив Джобс игнорировал данные клиентов – и он не единственный. Доктор Деминг говорил: «Клиент – это тот, кто под-держивает нас». Но также он говорил: «Клиент ничего не изобретает. Клиент не вносит вклад в разработку продукта. Он просто берет то, что сделано. Ожидания клиента? Чепуха».

Почему Стив Джобс, доктор Деминг и Марио Д'Амико – одни из важ-нейших инноваторов нашего времени – делали такие комментарии об инновациях, клиентах и их ожиданиях? Что они понимали, чего не по-нимали люди вроде Стива Балмера?

Клиенты знают только то, что им говорит система. Как врачу луч-ше всего лечить пациентов? Когда пациентка говорит врачу, что у нее жар и боль в желудке, неужели доктор автоматически лечит жар и боль в желудке по отдельности? Неужели он выпишет ей ибупрофен от го-ловной боли и висмута субсалицилат от боли в желудке? А как насчет сочувствия? Будет ли доктор знать, как помочь пациентке, если пред-ставит, каково это, когда у тебя жар и болит желудок?

Или же врач лучше всего поможет пациенту, если поймет, что жар и боль в желудке – это не проблема пациента, а лишь симптомы пробле-мы? Врач изучает тело как систему, и признает, что проблема пациента – кишечная инфекция. Тело излечится, а после этого пройдут и жар, и боль в желудке.

Врачи успешно лесят пациентов, потому что понимают, что боль и дискомфорт, которые выражают пациенты, – это не проблемы; они представляют собой взаимодействие пациентов с их собственными телами. Точно так же нужды, желания и желаемые результаты, выражаемые клиентами, не представляют собой их проблемы; они представляют собой взаимодействия между клиентом и системой прогресса. Поэтому предпочтения клиентов ненадежны, и именно поэтому «нужды» и «желания» клиентов постоянно меняются.

Клиенты Spirit Airlines и Ryanair не понимают, почему руководство этих компаний продолжает предлагать ужасное качество обслуживания. Они думают: в самолетах других компаний мне дают бесплатную газировку. Почему этого нет в Spirit Airlines? Клиенты 2007 года ожидали смартфон за 99 долларов с клавиатурой. Они были в шоке и не понимали, зачем нужен телефон за 500 долларов без клавиатуры. Но 10 лет спустя тот же самый клиент принимает смартфон за 500 долларов без клавиатуры как должное.

Если бы Spirit Airlines сочувствовала клиентам, она бы сделала сиденья попроще, добавила бы откидывающиеся сиденья, предлагала бесплатные напитки, летала бы в более удобные аэропорты или перестала бы брать с клиентов по 10 долларов за распечатку их же билетов. Однако такие изменения увеличили бы производственные расходы, и Spirit Airlines больше не смогла бы предлагать низкие цены. Точно так же, если бы Apple прислушалась к мнению клиентов, что им нужен дешевый смартфон, она бы не создала высокотехнологичный смартфон, который давал клиентам возможность достигать прогресса так, как они даже не ожидали.

Нужды, желания и желаемые результаты, выражаемые клиентами, изменяются, когда изменится система. А система может измениться самыми разными способами. Помните о динамике взаимозависимости: изменение одного повлияет на изменение другого.

Когда вы изучаете предпочтения клиентов – желания, нужды или желаемые результаты – вы изучаете взаимодействия между клиентами и системой только в тот момент. Все эти желания, нужды и желаемые результаты изменятся, когда изменятся системы, к которым принадлежат клиенты. Вчера клиенты хотели газовые горелки, которые не подожгут их дом, дешевое мясо и место, где можно проявить пленку. Сегодня те же самые клиенты хотят экологически чистые флуоресцентные лампоч-

ки, органические салаты из капусты и сбор лайков в Instagram. Почему изменились эти нужды? Потому что изменились системы, в которых живут клиенты.

Именно из-за этих сложных и вечно меняющихся взаимозависимостей внутри системы Стив Джобс сказал: «Не потребитель должен знать, чего он хочет». Именно это имел в виду Деминг, когда сказал: «Все ожидания клиентов – это лишь то, к чему их привели вы и ваш конкурент».

Инноваторы должны понимать, что знает и не знает клиент. Мы должны забыть идею, что у клиента есть список «нужды». Лучше считать, что у клиентов только одна нужда: достигать прогресса в системе, к которой он принадлежит. Не стоит считать любой дискомфорт или раздражение, которое они испытывают на пути к прогрессу, нуждами; скорее, это описание взаимодействий между клиентами, их задачами, подлежащими исполнению, и продуктом, который они наняли для исполнения этих задач. Например, владелец автомобиля мог заявлять, что ему «нужно» больше условий парковки в Нью-Йорке. Но действительно ли это проблема? Или проблема в том, что клиент ожидал, что иметь машину в таком густонаселенном городе, как Нью-Йорк – это хорошо? Возможно, лучший способ помочь этому человеку достичь прогресса – вовсе не решать его «нужды», связанные с автомобилем; может, лучше дать ему понять, что идея «иметь машину» устарела? Именно такого прогресса пытаются достичь сейчас продукты таких компаний, как Uber и Lyft.

Speak with a trained counselor
1 (877) 284-0353

Home Treatment Services About us Contact

SPEAK WITH A TRAINED ADDICTION COUNSELOR

CALL NOW
1 (877) 284-0353

IF YOU THINK YOU NEED REHAB, YOU DO

Break free of the grip of substance abuse and addiction today. How? With the help of the dedicated team and holistic approach at Beachway Therapy Center.

- ✓ Guaranteed: A bed will be available to you if you call today
- ✓ In as little as 1 hour, we'll check your insurance coverage for you
- ✓ In just 24 hours, we can arrange your travel to our Florida Center
- ✓ All room & board costs are included in your treatment fee

DOES MY INSURANCE COVER THIS?

Рисунок 25. Джоанна увеличила доход, когда помогла клиентам найти и выбрать правильное решение для задачи, подлежащей исполнению.

Клиенты могут рассказать вам о своих трудностях, о том, как они видят свою жизнь лучше, и как взаимодействуют с продуктами, которыми пользуются. Но они не могут рассказать вам, что с этим делать. Не потому, что клиенты недостаточно умные. Потому, что у них нет доступа к нужным знаниям и теории. Клиенты не понимают маркетинг, дизайн, продажи, проектирование, производственные расходы, системное мышление, психологию и статистику в одном контексте. Они не могут предвидеть все способы, с помощью которых их жизни изменятся, когда они справляются с одной группой трудностей и сталкинутся с другой. Они не понимают систему прогресса или почему они могут или не могут идти по ней.

Другими словами, клиенты знают лишь то, что им говорит система. Клиент этого не понимает, а вы должны понимать.

УЛУЧШЕНИЕ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЕЙ ВНУТРИ СИСТЕМЫ

Инноватор должен изучать и понимать взаимозависимости внутри системы прогресса. Систему нужно изучать в целом, а улучшать ее части нужно с учетом всей системы. Слишком часто инноваторы верят, что могут улучшить систему, изучив одну ее часть, – например, предпочтения клиентов, – а затем изменить продукт соответствующим образом. К сожалению, зачастую они лишь увеличивают производственные расходы, не улучшая саму систему. Результат – уменьшение прибыли.

Я приведу несколько коротких примеров инноваторов, которые увеличили прибыль не с помощью изучения предпочтений клиентов, а с помощью улучшения процесса взаимодействия продукта с системой.

Джоанна Виб: увеличьте прибыль с помощью нового послания. Клиника Beachway Therapy Center предлагает продукт, который помогает людям преодолевать наркотическую и алкогольную зависимость. Центр знает задачу своих клиентов, и у него есть для ее исполнения отличный продукт. Однако продажи не радовали. Что можно было сделать? Джоанна изменила тексты. Сначала она поменяла заголовок на сайте компании: «Если вы думаете, что вам нужна реабилитация, так и есть». Также она поменяла название кнопки «Запишитесь сегодня» на «Моя страховка это покрывает?». В результате этого к ним записалось 26 новых клиентов по 20 000 долларов в месяц каждый.

Джоанна улучшила взаимосвязь между клиникой Beachway и системой прогресса, создав рекламу, которая помогла клиентам понять, что про-

дукт клиники являлся подходящим решением для их задачи. Новый заголовок отвечал на вопрос, который задавали себе многие зависимые. Новая кнопка была направлена на ослабление волнения клиентов.

Я: помогите новым клиентам использовать продукт. Долгое время многие клиенты не принимали FDT – программу для инженеров. Я узнал, что эти клиенты не привыкли к такому высокотехнологичному продукту с кучей функций. Что нам нужно было делать? Мы с командой не меняли сам продукт. Вместо этого мы создали видеоплатформу и добавили ее на разных точках контакта с клиентами. Она должна была помочь ослабить волнение и бездействие, мешавшие клиентам переключиться на наш продукт. Продажи выросли.

Несмотря на то, что клиенты не просили эту платформу, она им тут же понравилась. В данном случае мы улучшили взаимодействие продукта с системой прогресса, ослабив силы, сокращавшие спрос, т.е. волнение и бездействие, с которыми сталкивались некоторые клиенты, когда впервые использовали наш продукт. При этом мы не меняли сам продукт; мы создали дополнительные продукты – обучающую платформу – которая помогла клиентам идти вперед в системе прогресса.

Боб Моеста: увеличьте прибыль, разрабатывая продукты для системы, а не для предпочтений клиентов. Боб возглавлял отдел маркетинга и продаж в компании, которая проектировала, строила и продавала дома. Компания ориентировалась на семьи, в которых дети уже покинули отчий дом, и родители хотели переехать в дом поменьше, так как их осталось только двое. Два предпочтения клиентов были следующими: 1) столовую поменьше, потому что больше не будет семейных ужинов; и 2) вторую спальню побольше, чтобы дети могли приезжать в гости. Компания Боба сделала то, что хотел клиент. Результат? Снижение продаж.

Боб вычислил проблему. Эти родители были готовы отказаться от чего угодно, чтобы переехать в дом поменьше, но только не от уже имевшегося у них большого обеденного стола для всей семьи. Он имел для них большую эмоциональную ценность, ведь они столько лет ужинали все вместе за ним. Когда пришло время избавиться от него, чтобы уместиться в новом доме, они просто не смогли пойти на это. В результате многие вообще решили не переезжать.

Чтобы исправить это, Боб сделал прямо противоположное тому, что говорили его клиенты: он сделал вторую спальню поменьше, а столовую

— побольше, чтобы в нее влез их семейный обеденный стол. Более того, Боб поставил большой старый стол в новую столовую, когда показывал людям дома, чтобы они смогли представить, как сидят здесь со своими детьми, что приехали в гости. Результат? Увеличение продаж на 23%.

Эти родители думали, что маленькая столовая и большая вторая спальня подойдут им лучше всего, но они ошибались. Почему? Они не думали, что им будет так сложно расстаться с обеденным столом. Да и могли ли они подумать об этом? Клиенты не смотрят в будущее. Они не могут знать, как будет меняться их жизнь, когда они будут идти по системе прогресса.

Боб выиграл, потому что понял, что предпочтения клиентов ненадежны, и что нужды клиентов изменятся, когда они будут идти по системе прогресса. Вместо этого он начал изучать взаимодействия внутри системы, когда по ней двигались клиенты, и внес изменения, намереваясь улучшить систему в целом, а не сосредотачиваться только на одной ее части.

КОГДА ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЯЮТСЯ

Все системы меняются. Одни изменения протекают медленно, другие быстро. Насколько сильно и быстро меняется система — это зависит от того, какие взаимозависимости меняются, и как много из них. Производитель может ответить на изменения внутри системы, внеся собственное изменение — например, добавив новую функцию к своему продукту. Иногда требуется, чтобы на большие изменения производитель отреагировал еще большим изменением, например, создал совершенно новый продукт. Давайте посмотрим на эти реакции более подробно.

Адаптация существующего продукта, чтобы он соответствовал изменению в системе. Долгие годы клиенты использовали программу FDT, о которой я упоминал, чтобы создавать игры для веб-сайтов. Клиентам нравилось, потому что между нашим решением и задачами наших клиентов, подлежащих исполнению, была прочная связь. Система прогресса работала без перебоев.

А потом появились смартфоны. Это повлияло на систему прогресса, к которой принадлежали наши клиенты и наш продукт. Теперь клиенты хотели, чтобы им помогли делать игры на смартфоны, но наш продукт не мог этого. Это раздражало их и нас! Наш продукт не мог дать

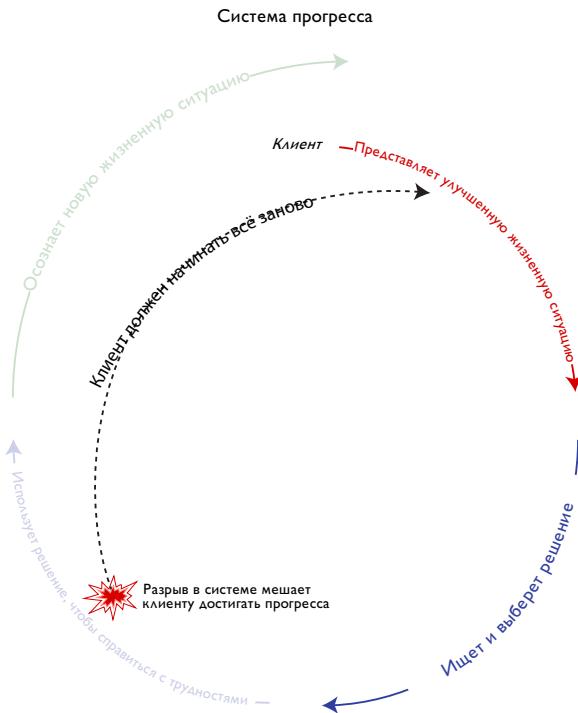


Рисунок 26. Разрыв в системе прогресса может заставить клиента начать все заново.

прогресс, которого они теперь желали. Если бы мы не отреагировали на это быстро, наш конкурент воспользовался бы этой возможностью и украл бы наших клиентов.

К счастью, моя команда смогла отрегулировать наш продукт под это изменение в системе и исполнить задачу клиентов, подлежащую исполнению. Система снова начала работать без перебоев.

Когда клиенты не могут получить желаемое решение для своей задачи, подлежащей исполнению. Если помните, мы с моим коллегой создали Aim в 2013 году. Но наш продукт подошел клиентам только из-за того, что произошло тремя годами ранее.

Долгие годы агенты недвижимости и ипотечные банкиры тесно сотрудничали при продаже домов. Брокер недвижимости находил людей, которым нужна была ипотека, и отправлял их к ипотечному банкиру, которого брокер знал лично. Так ипотечные банкиры получали своих клиентов.

Но в 2010 году федеральный закон США сделал традиционные отношения между агентами недвижимости и ипотечными банкирами незаконными. В один момент решение, которое предпочитали ипотечные банкиры для исполнения своей задачи, исчезло. Поэтому мы с коллегой создали онлайн рекламную платформу Aim, работавшую как Google AdSense. Она позволяла агентам недвижимости передавать контакты ипотечным банкирам на законных основаниях. Сначала наши перспективные клиенты волновались по поводу использования нашего продукта, потому что он отличался от того, к чему они привыкли. Но когда они поняли, что в противном случае им придется идти на риск и передавать контакты нелегально или использовать предыдущие решения, которые им не нравились, они начали приходить к нам.

В этом примере в системе прогресса появился разрыв, мешавший клиентам достигать прогресса. Они возвращались в начало, им пришлось снова оценивать свои трудности и начинать искать другое решение для своей задачи.

ХРУПКИЕ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ И КАСКАДНЫЙ ЭФФЕКТ

Мы рассмотрели примеры, как инноваторы увеличивают прибыль не потому, что меняют продукт, основываясь на предпочтениях клиентов, а потому, что улучшают систему, к которой принадлежит продукт. Также мы рассмотрели примеры реакции на изменения в системе. А теперь давайте посмотрим на две характеристики систем, которые делают продукты уязвимыми перед созидательным разрушением: 1) хрупкие взаимозависимости и 2) каскадный эффект. Поняв эти характеристики, вы сможете спланировать и адаптироваться под изменения в системе.

Космические полеты вызывают хрупкие взаимозависимости и каскадные эффекты. Сюжет фильма «Гравитация» начинается, когда снаряда уничтожает спутник. Затем обломки этого спутника уничтожают другие спутники, а их обломки – еще больше спутников. Этот каскадный эффект продолжается и, в конце концов, обломки уничтожают транспортное средство, на котором главная героиня надеялась улететь домой. Если она не сможет адаптироваться к этим изменениям, она умрет. В этом примере главная героиня имеет хрупкую взаимозависимость с системой, частью которой она является. Кроме того, каскадный эффект сильно меняет ее отношения с системой. По сути, система меняется настолько, что ее уязвимость возрастает так, что ее шансы выжить практически равны нулю.

То, что произошло в «Гравитации», может произойти и с продуктами. Уязвимость продукта перед созидаательным разрушением возрастает, когда появляется его хрупкая взаимозависимость с системой, частью которой он является, или когда инноваторы не могут или не хотят реагировать на каскадные эффекты в системе.

Некоторые хрупкие взаимозависимости делают части системы уязвимыми перед созидаательным разрушением. Каждая система уникальна. Более того, в каждой системе есть множество уникальных взаимозависимостей. Одни из них прочные, другие – хрупкие. Например, если вы выдерните волосок из моей головы, мое тело не пострадает. Но если вы заберете у меня руку, сердце или мозг, это сильно повлияет на мое тело.

Эта идея о взаимозависимостях и хрупкости применима и к системе прогресса. В 2012 году я ушел со своей должности менеджера продукта (FDT) и снова стал предпринимателем; но ушел я не сразу. За несколько месяцев до этого я порекомендовал генеральному директору сократить команду и переключиться на другие продукты, чтобы продавать FDT, как подписку, а не как отдельный продукт, и что расходы на рекламу нужно сократить. Когда я сократил расходы на производство насколько только мог, я принял еще одно решение, сокращавшее расходы: я уволил себя.

Зачем я это сделал? Я понял: что бы ни сделала моя команда, будущий спрос на наш продукт упадет, и это приведет к снижению дохода. А моя задача – убедиться, чтобы продукт продолжал приносить прибыль, несмотря на снижение дохода. Для этого нужно сократить расходы.

Как я узнал, что доход сократится? Я понял, что продукт имел хрупкую взаимозависимость, которая повлияет на будущий спрос: он был тесно связан с технологией под названием Adobe Flash. Любые изменения в Adobe Flash повлияют и на наш продукт. Когда спрос на инженеров Flash рос, мы продавали больше продукта. Когда спрос на инженеров Flash падал, мы продавали меньше. Поэтому когда я увидел, что спрос на инженеров Flash упал ниже некуда и вскоре совсем остановится, я понял, что спрос на наш продукт также исчезнет. Иными словами, хрупкая взаимозависимость сделала наш продукт более уязвимым перед созидаательным разрушением.

Еще один пример хрупкой взаимозависимости – когда рынки смартфонов используют операционную систему Android. Сначала производители смартфонов обрадовались, что им не придется создавать собствен-

ную операционную систему; они могут просто использовать Android. Но когда они это сделали, они привязали успех своих смартфонов к Android. Это может вызвать серьезные проблемы. Совсем недавно (9 августа 2016 года) в операционной системе Android была найдена серьезная неисправность, повлиявшая на 900 миллионов телефонов! Это значит, что эти производители смартфонов и все их клиенты должны ждать, пока кто-нибудь где-нибудь не исправит проблему.

Каскадные эффекты могут повлиять на систему. Каскадный эффект в системе происходит, когда одно изменение в системе влияет на другое изменение, что приводит к дальнейшим изменениям и так далее. Именно из-за каскадного эффекта главная героиня «Гравитации» застряла в космосе. Важно отметить, что величина (и скорость) этих эффектов зачастую нелинейные. Они начинаются с малого, но со временем набирают силу.

То, как Kodak подчинилась созидальному разрушению, – это пример того, как бизнес сначала не хотел, а потом не смог отреагировать на каскадный эффект. Падение Kodak произошло не из-за перехода с пленки на цифровые камеры; он пал из-за всех тех нисходящих эффектов в системе прогресса: 1) цифровые фотоаппараты начали заменять пленочные для исполнения задач клиентов; 2) клиенты перешли от цифровых камер на камеры на смартфонах; 3) цифровые камеры начали влиять на другие решения для других задач – например, люди перешли от печатных снимков и почты на использование цифровых фотографий, электронные письма, текстовые сообщения и соцсети; и 4) снижение стоимости мобильной связи и изменения в социальных сетях заставили многих людей перейти от фотографий к видео.

Еще один пример значительного каскадного эффекта – смартфоны. Смартфоны повлияли не только на те системы, в которых телефоны использовались в качестве решения; они также повлияли на системы, включающие в себя игровые устройства, навигаторы, фитнес-устройства, калькуляторы, фонарики, сканеры, сканеры птиц, видеокамеры, будильники и так далее.

Появление смартфонов создало каскадный эффект, повлиявший на то, как клиенты достигали прогресса во многих разных системах. На момент написания этой книги смартфоны невероятно влияют на многие системы прогресса в Индии. Так как многие индийцы живут всего на несколько долларов в день, они вынуждены идти на компромиссы в

своих покупках. Лакши Кумари, который зарабатывает 100 долларов в месяц за то, что моет посуду у богатых людей, говорит: «Я перестал покупать кондиционер для волос в пакетиках. Он увеличивал мои расходы. Подойдет и шампунь. Обойдусь без кондиционера. Но я не могу обойтись без своего телефона. Без него я не могу слушать песни, заходить в интернет и общаться с друзьями». Венкатеш Кини, президент Coca-Cola в Индии и юго-западной Азии, говорит: «Мы боремся за бумажник клиентов не только с помощью напитков и других категорий товаров, но и с помощью услуг на смартфонах».

Нужно признать, что каскадные эффекты не всегда столь драматичны. Мы видели пример мелкого каскадного эффекта с Clarity. Когда клиенты перешли с посещения выставок на Clarity, все нижележащие продукты, такие как авиакомпании, отели и рестораны также потеряли клиентов. Да, эффект на эти продукты практически незаметен, но он показывает всю сложность систем. Изменение в, казалось бы, дальней части системы может повлиять на нее в целом.

Большое начинается с малого. Размышления о хрупких взаимозависимостях в системе помогают мне стать лучше, как инноватор. Это даже помогает мне, как клиенту. Должен ли я покупать новый динамик, который подключается к смартфону? Что будет, когда производитель смартфона изменит вход? Придется ли мне покупать адаптер?

Каскадные эффекты невозможно предугадать. Вы можете предугадать первый эффект. Например, когда появились автомобили, вы могли бы предугадать, что ими будут пользоваться практически все. Но могли бы вы предсказать эффект девятого порядка, такой как рост городов, Walmart и коллекционирование автомобилей? Скорее всего, нет. Точно нет.

ЗАДАЧИ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ИСПОЛНЕНИЮ, ДАЮТ НАМ СИЛЫ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

Задачи, подлежащие исполнению, дают нам силы создавать инновации в мире, где полно изменчивости и сложности. Нет, они не дают нам стратегии о том, что должны или не должны делать наши инновации, но они дают нам язык и принципы мотивации клиента, чтобы мы могли лучше создавать наши собственные стратегии для успешных инноваций. Ниже – несколько примеров таких сценариев:

Иногда успех исходит из непрерывного улучшения существующих продуктов, которые удовлетворяют первичные требования клиентов, например, IBM делает это последние 70 лет со своими мэйнфреймами. Но можно пойти по другому пути и создать продукт с минимальными функциями, но по минимальным ценам и с ужасным качеством обслуживания, как это сделали авиалинии Spirit Airlines.

Иногда инновация одновременно заменяет продукты, которые стоят намного больше, и которые стоят намного меньше. Бухгалтерская фирма заметно экономит деньги, когда покупает ПК, на котором можно выполнять работу пяти бухгалтеров. В то же время ПК намного дороже печатной машинки или игровой системы Atari.

Иногда все, что нужно, – лишь мелкие изменения, чтобы помочь клиентам использовать продукт. Я так сделал с FDT. А иногда продукт хорош таким, какой он есть, и все, что нужно, – помочь клиенту найти и выбрать его, как это сделала Джоанна Виб.

Но, пожалуй, лучшее, что можно сделать, – это разработать новые продукты, которые помогут клиентам эволюционировать так, как они даже не ожидали – так сделали Эш Мория и Джастин Джексон.

Все сводится к четырем моментам: 1) все клиенты хотят достичь прогресса в системах, к которым они принадлежат; 2) клиенты, производители, инноваторы и продукты – это части системы; 3) чтобы понять систему, нужно изучить взаимозависимости между ее частями, а не изучать ее части; и 4) каждая система сложна и уникальна, так что и решения, улучшающие ее, тоже должны быть уникальными.

Давайте же станем инноваторами и будем создавать и продавать продукты, которые люди будут покупать.

ПРАКТИКА

Вот некоторые моменты, которые могут помочь вам применить системное мышление к задачам, подлежащим исполнению.

Убедите клиентов откаться от используемых ими продуктов, изменив их задачи, подлежащие исполнению. Великий продавец понимает, что «желания» клиентов исходят от системы, не от самого клиента. Поэтому, если вы хотите изменить то, «что хочет клиент», вы должны убедить их в задаче, которую стоит исполнять.

Представьте, что вы делаете грили. Вы хотите убедить клиентов перейти от мангалов к более крупным и дорогим грилям. Как это сделать? Что ж, вы не преуспеете, если просто будете забрасывать клиентов сообщениями о том, как классно иметь большой гриль, или если попытаетесь убедить их, что тот мангал, которым они сейчас пользуются, – им не подходит. Почему? Этим клиентам и так все нравится. Между их задачей, подлежащей исполнению, и мангалом существует прочная связь. Клиенты достигают того прогресса, которого хотят.

Но вы добьетесь успеха и продадите свои большие грили, если сможете убедить клиентов, как же здорово устроить большую вечеринку и накормить всех вкусной едой с гриля. Если клиенты согласны с этой идеей прогресса, они осознают, что их нынешний мангал не приведет их к нему.

В тот момент вы изменили задачу клиента, подлежащую исполнению, и изменили систему прогресса, с которой они взаимодействуют. Если они хотят восстановить эту связь с системой, им нужно новое решение. Вот тогда-то вы и представите им большой гриль и как бы невзначай упомяните, что на нем можно приготовить достаточно блюд, чтобы накормить 20 человек.

Сфокусируйтесь на одной системе прогресса и разделите свои продукты на разные типы этого прогресса. Долгие годы компания DeWalt производила радиально-отрезные станки для создания уникальных форм. В 1960 году компания Black+Decker (B&D), которая изобрела переносную электродрель, купила компанию DeWalt. В начале 1990-х B&D решила, что ее филиал DeWalt будет обслуживать другую систему прогресса.

B&D продолжит ориентироваться на домовладельцев, которым нужен небольшой ремонт, который они могут сделать сами, не обращаясь к профессионалам. Продукты B&D включают в себя газонокосилки, наборы электроинструментов и книги «сделай сам». А DeWalt ориентируется на успешных профессиональных подрядчиков. Ее линейка продукции включает в себя очки для защиты от лазерного излучения, компрессоры, генераторы, мощные дрели и много других электроинструментов и продуктов по обучению строительству.

При правильном исполнении разделение продуктов – а иногда и целых компаний – под разные системы прогресса – это хороший ответ на во-

прос «На какие задачи должен ориентироваться наш продукт или компания?». Помните, что продукт, который пытается решить множество задач одновременно, не сможет решить ни одной. Когда такое происходит, ваша хрупкость растет, и ваш бизнес становится уязвимым перед созидательным разрушением.

14. КАК МЫ МОГЛИ БЫ ОПИСАТЬ ЗАДАЧУ, ПОДЛЕЖАЩУЮ ИСПОЛНЕНИЮ?

Попробуйте сами

Описываем задачу, подлежащую исполнению

Задача, подлежащая исполнению, – большая картина. Она заключает в себе ответ на вопрос, почему клиенты покупают ваши продукты. Вот два способа, с помощью которых такой подход «общая картина» помогает мне:

Его можно переносить на разные части организации. Его могут использовать все – от отдела маркетинга до отдела дизайна и проектирования. Он помогает им работать вместе.

Это хороший баланс между высоким и низким уровнями. Подход достаточно абстрактен, чтобы осталось место для творчества, но в то же время он предлагает границы, в которых начинается и заканчивается продукт.

В этой главе мы поговорим о том, как я описываю конкретную задачу, подлежащую исполнению. Нельзя сказать, что это «правильный» способ, потому что я уверен, что одного «правильного» способа здесь не бывает. Важно вот что: 1) помогает ли он вам и вашей команде работать вместе? 2) Описывает ли для клиента «лучшего меня»? И 3) избавляет ли он вас от необходимости описывать продукт или то, как им пользуются?

ПОПРОБУЙТЕ САМИ

Если вы хотите узнать, как я предпочитаю описывать задачу, подлежащую исполнению, переходите к следующему разделу. Но в этом разделе я рекомендую вам сами попробовать описать ее. Я предлагаю вам некоторые данные, которые я собрал, когда исследовать такие вопросы, как «почему люди покупают продукты в Honest?» Honest – это

компания, продающая самые разные продукты — от моющих средств до детских товаров. Читая далее, подумайте о том, как бы вы описали эти задачи клиентов, подлежащие исполнению. Я предлагаю вам подумать о задачах в двух направлениях — где они сегодня и где они хотят быть.

Продукты Honest. Honest предлагает широкий ассортимент натуральных бытовых и детских товаров, в том числе мыло и моющие средства, увлажнители, дезинфицирующие спреи, очистители, подгузники, детские салфетки, детское питание и витаминные добавки и многое другое. Все вместе эти товары рекламируются как способ дать семье все необходимое, чтобы создать безопасную, здоровую и чистую среду для своих детей.

Помимо продуктов, Honest также предлагает свои товары по почтовой подписке. Однако их версия слегка отличается. Клиент выбирает подписку на определенный набор продуктов от «подгузников и салфеток» до «предметов первой необходимости», в которые входят моющие средства и банные принадлежности.

Поймите текущую жизненную ситуацию клиента. Далее, пришло время сосредоточиться на силах прогресса, которые толкали и притягивали клиентов к покупке этих продуктов. Исследуя этот вопрос, я нашел две группы клиентов, которые испытывали больше всего трудностей: 1) родители, у которых недавно родился первенец; и 2) родители с несколькими детьми, у которых был разный уровень чувствительности к окружающей среде.

Обе группы описывали следующую трудность: поиск продуктов, безопасных для детей, изнурял, бесил и пугал их. Они спрашивали совета у своих родителей, друзей, врачей, на форумах и в Интернете. Но им казалось, что чем больше они узнавали, тем запутаннее все становилось. Их родители говорили одно, врач — другое, а Интернет... что ж, Интернет говорит, что эта вещь одновременно безопасна и опасна. У каждого было свое мнение. Молодые родители много и часто ругались. Эти же группы клиентов также описывали следующие трудности:

Есть ли в этой формуле химикаты, которые могут навредить моему ребенку? Мой ребенок получает достаточно питательных веществ для развития здорового мозга?

Есть ли в моем средстве для мытья полов химикаты, из-за которых у моего ребенка может появиться сыпь? Это моющее средство, кажется, ничего, но здесь не говорится, что оно безопасно для детей.

Наконец, я нашла безопасное моющее средство, но как насчет мыла, шампуня и салфеток?

Мой ребенок трогает все подряд и несет в рот. О каких микробы и химикатах нужно волноваться?

Я вижу сыпь и покраснение на своем ребенке. Солнцезащитный крем не работает или это аллергическая реакция? Мои источники информации дают разные ответы.

Поймите, какой должна быть жизнь. Когда я разговаривал с родителями, которые испытывали трудности, я также спрашивал их, как они представляют себе жизнь, когда найдут правильное решение. Их ответы были логичными, и все их можно разделить на две категории:

Одни родители чувствовали, будто у них отняли радость быть родителем. Они считали, что если найдут правильное решение проблемы, у них появятся силы наслаждаться родительством и жить так, как они представляли себе, когда впервые решили иметь детей.

Родители чувствовали, что их отношения с мужем/женой наладятся. Некоторые парочкиссорились из-за того, какие продукты безопасны, а какие нет. Им нужны особые шампуни и мыла? Разве недостаточно, что на моющем средстве написано «органическое»? Преодоление таких проблем позволило бы родителям наслаждаться жизнью с новорожденным вместе, а не идти друг против друга.

Что уволили? Последний кусочек головоломки – узнать, что клиенты перестали делать, когда начали использовать продукты Honest. Результаты были стабильными. Эти родители сочетали несколько решений:

Конкурирующие бренды варьировались от Huggies и Earth's Best до Seventh Generation.

Если они могли, они покупали несколько продуктов у одного производителя.

Они спрашивали совета у родственников, друзей, врачей, сообществ и Интернета.

На основе этих данных, как бы вы описали эту задачу, подлежащую исполнению? Как вы думаете, здесь одна задача или больше?

ОПИСЫВАЕМ ЗАДАЧУ, ПОДЛЕЖАЩУЮ ИСПОЛНЕНИЮ

Вот как я описал одну задачу, подлежащую исполнению, которую написал:

Освободиться от стресса, который я испытываю, когда пытаюсь понять, какие продукты не навредят моим детям, чтобы у меня было больше времени наслаждаться родительством.



Рисунок 27. Возможное описание задачи, подлежащей исполнению. Обратите внимание на две части: 1) задачу, 2) когда задача исполнена – т.е. когда появляется «новый я».

Когда я оформляю задачи людей, подлежащие исполнению, я предполагаю говорить просто. Я создаю предложение, в котором силы, формирующие спрос (толчок и тяга), сочетаются с задачей и моментом, когда она исполнена.

В этом примере с Honest вы можете увидеть две составляющие:

1) освободиться от стресса, который я испытываю, когда пытаюсь понять, какие продукты не навредят моим детям, и 2) чтобы у меня было больше времени наслаждаться родительством.

Акцент на трудности на пути к прогрессу – вот почему в этой модели задачи, подлежащей исполнению, часто используются такие слова, как «позволить мне», «помочь мне», «сделать», «ослабить», «освободиться» или «дать мне». Эти фразы напоминают нам, что успех исходит от клиентов, использующих продукт, чтобы достичь прогресса. Также они помогают нам думать о том, как ваш продукт вписывается в отрезок между клиентом сегодняшним и тем, кем он хочет быть.

Варианты формулировки. Я использовал два других варианта формулировки. Когда вы описываете задачу, подлежащую исполнению, пробуйте разные способы сформулировать ее и используйте тот, который больше нравится вам и вашей команде:

Фраза наоборот: «Помочь себе иметь больше времени, чтобы наслаждаться родительством, избавившись от стресса, который я испытываю, когда пытаюсь понять, какие продукты не навредят моим детям».

В третьем лице: «Освободить родителей от стресса, который они испытывают, когда пытаются понять, какие продукты не навредят их детям, чтобы у них было больше времени наслаждаться родительством».

Тестирование задачи, подлежащей исполнению. Важнейшее испытание формулировки задачи заключается в проверке, описывает ли она также решение, которое заменяет. Помните наши уроки о созидательном разрушении и принципах задач, подлежащих исполнению? Когда клиенты начинают использовать решение для задачи, подлежащей исполнению, они перестают использовать что-то другое. По этому принципу мы видим, что наша формулировка работает.

Когда родители начали покупать разные продукты в Honest, они перестали спрашивать советы у друзей, родственников, врачей и искать их в Интернете. Они могли вернуться к этим предыдущим решениям, только если их ожидания не оправдались. Например, одна мама рассказала, как она купила солнцезащитный крем в Honest, не рассмотрев другие варианты. Но у ее дочери началась сыпь после нанесения крема. Это заставило мать залезть в Интернет и пообщаться с другими мамами на тему «какие солнцезащитные крема не безопасны для детей». Она также обратилась к врачу, чтобы понять, нет ли у ее дочери аллергии.

Задача, которую стоит запомнить. Я выбрал именно эту задачу, подлежащую исполнению, потому что она представляет собой интересную ситуацию: я считаю, что многие родители нанимают Honest – как бренд – больше, чем какой-то конкретный продукт. Когда родители осознали, что им нужно средство для защиты от солнца, они автоматически купили его в Honest. Это важно, потому что это показывает нам, как слабы эти родители в принятии решения. Также это объясняет, почему наборы – отличная штука. С помощью этих наборов Honest го-

ворит родителям, что им не нужно думать о том, что им нужно; Honest обо всем позаботится. Эта служба доставки также помогает клиентам развивать и поддерживать привычку использовать продукты Honest.

Также мне нравится, как Honest предлагает коллекцию продуктов, которые работают вместе как система, чтобы помочь клиентам достигать успеха. Эти продукты служат точками контакта между Honest и различными стремлениями родителей. Как будто Honest – это программа, на которую подписываются клиенты, а каждый отдельный товар – это ее отдельная функция.

И, наконец, этот пример показывает задачу, подлежащую исполнению, высокого уровня. Насколько высоко или низко вы решите описывать задачи, – это ваше бизнес-решение.

То, как вы описываете задачу, подлежащую исполнению, – это ваше конкурентное преимущество. Как я уже говорил выше, я не верю, что существует один «правильный» способ сформулировать задачу, подлежащую исполнению. Иначе в инновациях не было бы креатива, и мы просто подстраивали наше мышление под одну модель, созданную кем-то другим. Каждая система уникальна, и каждая попытка улучшить систему тоже должна быть уникальной.

15. НАЧНИТЕ УЖЕ СЕГОДНЯ

Влияние на других

Учимся задачам клиента у других

jtd.info

Семинар на тему «Задачи клиента»

Свяжитесь со мной

То, как вы применяете задачи клиента, зависит от вашей ситуации.

Вы пользуетесь большим влиянием в своей команде или организации? Вы дизайнер, которому нужно убедить менеджера по продукту? Вы предприниматель или генеральный директор, который влияет на своих сотрудников? Вы венчурный инвестор, который хочет делать выгодные вложения от лица своих партнеров? Каковы ваши навыки лидерства и убеждения? У вас есть доступ к потребителям? У вас уже есть продукт или вы создаете новый с нуля?

Для каждого из этих условий требуется свой подход. Если вы не знаете свою задачу, подлежащую исполнению, – и почему вы вообще наняли эту книгу – то я не смогу сказать вам, что делать дальше. Но я могу вооружить вас идеями по поводу принимаемых вами решений. Я могу рассказать вам, как другие решили свои проблемы, и какие проблемы вообще могут возникнуть перед вами по ходу работы.

Что бы вы ни сделали дальше, помните, что все хотят достичь прогресса, даже вы. Сначала осознайте это, а уже потом ищите наилучший способ достигнуть этого прогресса.

И, наконец, эта глава может стать для вас последней, если вы здесь только для того, чтобы изучить теорию о задачах клиента. Если же вы хотите применить задачи клиента, чтобы найти возможности для инноваций, тогда читайте дальше.

ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ: ЗАДАЧИ КЛИЕНТА СВЕРХУ ВНИЗ

Я представил теорию «задачи клиента» своим коллегам, как основатель и менеджер по продукту. Дэн Мартелл из Clarity представил задачи клиента своей команде. Сооснователь Моргана Раньери из YourGrocer настаивал на применении задач клиента еще до того, как начал работать в компании. Вот некоторые рекомендации для вас, если вы хотите внедрить мышление «задачи клиента» в свое окружение.

Сначала будьте практиком. Затем расскажите всем о преимуществах и некоторых методах. Дэн из Clarity начал с того, что сначала сам применил принципы задач. Он представил «задачи клиента» своим сотрудникам уже после того, как успешно провел интервью с клиентами и понял их задачи, подлежащие исполнению. Когда он был готов подключить к работе всех остальных, он объяснил им концепт высокого уровня, дал им инструменты и техники о том, как проводить интервью с клиентами, а затем они все вместе и провели эти интервью.

Вас попросили запустить компанию? Настаивайте на исследовании задач клиента. Когда Морган пригласил Фрэнки Триндада присоединиться к YourGrocer в качестве сооснователя, Фрэнки настоял на том, чтобы они сначала изучили задачи своих клиентов, подлежащие исполнению. Фрэнки хотел убедиться, что здесь существует возможность, прежде чем уходить с текущей работы и тратить время на создание правильного продукта, ведь он должен был отвечать за его проектирование. Этот подход не только сплотил всех членов команды, но и помог им встать на путь истинный.

Просто сделайте это. Но разделяйте данные от вашего обобщения. Когда я был менеджером продукта для FDT, я отвечал только перед генеральным директором. Он поддерживал все, что я делала, пока я выдавал результаты. Я не просил разрешения применять мышление JTBD; просто делал это. Я опрашивал клиентов и собирал данные, разбирался в их задачах, подлежащих исполнению, находил истории задач и представлял свои данные и инсайты остальной команде.

Суть в том, что я следил за тем, чтобы не смешивать свои данные с их обобщением. Это дало моей команде возможность оспаривать мои данные и предлагать собственные интерпретации. Также я никогда не говорил в открытую, что применяю принципы задач, подлежащих исполнению. Я просто использовал этот язык и словарь, когда представлял им свои данные. Все чувствовали себя частью команды и втянулись. Они применяли теорию задач клиентов, даже не подозревая об этом.

ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ: ЗАДАЧИ КЛИЕНТА СНИЗУ ВВЕРХ

Другие гуру задач клиента любезно согласились поделиться своим опытом в том, как они влияют на коллег в плане внедрения мышления о задачах клиента. Организуйте семинар в Meetup на тему «Задачи клиента», говорит Дэвид Бу:

— Впервые я применил теорию и практику задач клиента, когда был главным менеджером по продукту в Meetup. Meetup — это продукт, с помощью которого вы можете организовать семинар или присоединиться к уже имеющемуся. Я начал применять принципы задач клиента в своей работе, а уже потом представил их остальной команде. Когда мы добились кое-каких успехов, мы представили свои результаты в презентации остальным сотрудникам компании. Я сам начал опрашивать клиентов. В нашей компании была лаборатория эргономики, в которую почти каждый день приходили клиенты для тестирований. Мне было несложно поговорить с ними после того, как они проходили тесты на практичесность продукта.

Я говорил с ними о том, когда они впервые использовали наш продукт, когда пользовались им в последний раз, и о том, какие продукты они пробовали раньше, прежде чем перейти на Meetup. Когда я приоронился проводить интервью, я начал приглашать на них других членов моей команды. Они тут же увидели: насколько это ценно — говорить с клиентами об их желаниях улуч-

шить свою жизнь, и как они ожидали сделать это с помощью Meetup. Мы получали данные о конкретных трудностях, которые помогли нам создать новые функции и найти правильный подход к клиентам.

Мы с командой оценили применение принципов задач клиентов к нашей работе. Мы хотели представить их остальной части компании, но так, чтобы это не оттолкнуло их. Мы решили сделать короткую презентацию за обедом о том, что мы узнали о трудностях наших клиентов.

Я придумал для презентации броское название – «Почему люди увольняют Meetup». В ней мы сосредоточились на клиентах, которые испытывали трудности. Я показал фотографии клиентов, которые перестали пользоваться нашим продуктом. Рядом с этими фотографиями я представил их высказывания о волнениях, которые они испытывали, когда использовали наш продукт. Большая часть высказываний относилась к первому посещению Meetup или к тому, что организаторы не знали, как успешно спланировать встречу в Meetup.

Фотографии отказавшихся от нас клиентов и причина, по которой они это сделали, сильно повлияли на сотрудников. Люди прямо в аудитории начали выдавать идеи о том, как мы могли бы исправить эти проблемы. В комнате было много позитивной энергии. Когда пришло время, я объяснил им, что собрал эти данные с помощью принципов и практик задач, подлежащих исполнению. Так в нашей компании появились принципы JTBD.

Дэн Рицентхалер: мышление «задачи клиента» начинается с идей, которые вы можете проверить:

Великие дизайнеры хотят понять трудности своих клиентов прежде, чем разрабатывать их решение. К сожалению, узнать это напрямую от клиентов может быть непросто. Вы готовы говорить с клиентами об их трудностях. Но ваши коллеги могут попробовать создать решение, руководствуясь собственной интуицией и неофициальными данными. Это ставит вас в затруднительное положение.

Люди не хотят меняться. Скорее всего, вы не заручитесь поддержкой людей, а лишь оттолкнете их, если будете напрямую говорить им, как нужно поступать. Лучше позвольте им изучить собственные предрассудки, нелепые догадки и интуицию. Затем оформите и подайте их истории в таком формате, который можно проверить.

Вот один из способов, как оформить гипотезы коллег в формат, который можно протестировать: 1) Какие трудности испытывают клиенты в данный момент? 2) Что подталкивает клиентов к новому решению? 3) Не описывая характеристики, как изменится жизнь клиента к лучшему, когда эта характеристика будет доступна? 4) Что мешает клиентам принять новое решение?

Теперь у вас есть то, что ваша команда может проверить. Вы сможете спросить у них: «Можно я проверю это на нескольких клиентах?». Может, вы позвоните клиентам или отправите им опрос.

Легче продавать «исследование о клиентах» в качестве комплексной проверки существующих предположений. Сложно продавать новый фреймворк процесса. Кроме того, люди, которые еще не поняли ценности исследования, вряд ли посчитают, что это бесполезная трата энергии.

Со временем ваши коллеги увидят ценность понимания желания клиента усовершенствоваться. Тогда вы укрепите свои позиции для запроса интервью по задачам, прежде чем отказываться от потенциально выгодной характеристики.

УЧИМСЯ ЗАДАЧАМ КЛИЕНТА У ДРУГИХ

Возможно, вы хотите больше узнать о теории JTBD от других людей, посмотрев, как они применяют ее. Это похвально, хоть и имеет свои трудности.

Задачи клиента – теория не новая, но сейчас она разрозненна. Задачи клиента начались с Боба Моеста, Джона Палмера и Ричарда Педи. Долгие годы это была лишь новая теория с острыми краями. Эти люди отшлифовали ее и обучили ей своих клиентов, друзей, коллег и экспертов. Распространение теории «задачи клиента» шло по принципу «сломанного телефона» – каждый раз, когда один рассказывал о ней другому, он слегка изменял ее.

Это обратная сторона быстрого распространения информации, но в результате очень сложно понять, какая из этих версий «правильная» или «лучшая». Даже идеи Педи, Моеста и Палмера о задачах клиента расходятся. Сегодня можно подумать, что они говорят о совершенно разных вещах.

Лично я не считаю какую-то одну версию задач клиента «правильной». Я не хочу задачи клиента; я хочу прогресса, который мне помогает достичь эта теория. Мой вам совет – не думайте о том, какой способ применения задач клиента правильный. Выберите тот, который помогает именно вам; однако я строго придерживаюсь принципов и теории, которые были описаны в этой книге. На практике они показали себя надежными. Рекомендую вам сделать то же самое.

JTBD.INFO

На сайте jtbd.info я собрал коллекцию статей на тему задач клиента. Приглашаю вас посетить его и почитать. Также я приглашаю вас, читатели, – присылайте мне статьи для рассмотрения к публикации. Как вы применили задачи клиента? Вы создали какой-то инструмент, который может помочь другим? У вас есть своя история? Идеи о том, как улучшить теорию задач клиента? Вы можете отправить свою статью на jtbd.info, нажав на иконку электронной почты или Twitter на главной странице.

Мои правила для публикации просты и понятны. Во-первых, контент должен быть оригинальным. Перефразировав то, что уже сказал кто-то другой, вы нам никак не поможете. Во-вторых, противоположные мнения приветствуются, но они должны быть правильно оформлены и обоснованы. Возможно, вы не согласны с теорией, которую я предлагаю в этой книге. Отлично! Главное, обоснуйте свой аргумент.

Семинар на тему «Задачи клиента»

Семинар на тему «Задачи клиента» в Meetup (meetup.com) – это отличный способ обсудить принципы и практики задач клиента и поделиться своими историями. Дэвид Ву основал семинары по задачам, подлежащим исполнению, в Нью-Йорке, и теперь я провожу их вместе с ним.

Организация семинара. Отличный способ организовать семинар – это коротко представить задачи клиента кому-то новому. Затем пред-

ставьте им продукт и попросите подумать, для какой задачи можно использовать этот продукт – то есть как он помогает людям улучшать свою жизнь.

Семинар по задачам клиента пройдет успешнее всего, когда у вас будет хотя бы четыре участника. А возможно, прежде чем организовывать семинар в своем городе, стоит для начала провести пару-тройку неофициальных собраний на эту тему. Ниже представлены некоторые идеи по этому поводу.

Начните как сторонник этой теории в своей компании. Возможно, вам удастся убедить несколько коллег встретиться после работы или на обеде, чтобы обсудить применение принципов задач клиента к вашему бизнесу. Позже, когда вы набьете в этом руку, можно пригласить людей из других компаний. Обменивайтесь идеями и сложностями.

Знакомьтесь с другими предпринимателями и инноваторами на других семинарах. Говорите с ними о задачах клиента. Если вы привлекли их внимание, спросите, не хотят ли они посетить семинар, посвященный только задачам клиента.

СВЯЖИТЕСЬ СО МНОЙ

Я пытаюсь помочь всем, кому могу, как только могу. Если есть время, я созваниваюсь и списываюсь с другими предпринимателями и инноваторами. Свяжитесь со мной через мой сайт, если у вас есть вопросы или комментарии, или если нужна помощь. Если я не могу вам помочь, уверен, я знаю того, кто может.

Также мне нравится узнавать, как вы применяете задачи клиента. Если у вас есть история, которой вы готовы поделиться, свяжитесь со мной. Лучше всего это можно сделать через сайт alanklement.com, в Twitter – [@alanklement](https://twitter.com/@alanklement) или на сайте jtbd.info.

16. ПРИЛОЖЕНИЕ: ДВА ОЧЕНЬ РАЗНЫХ ТОЛКОВАНИЯ ЗАДАЧ, ПОДЛЕЖАЩИХ ИСПОЛНЕНИЮ

Две модели: Задачи как прогресс; задачи как действия

Цель «сделать» и цель «быть»

Задачи как действия

Задачи как прогресс

Две разные несовместимые модели

Что дальше? Используйте то, что вам поможет. Не предполагайте ничего

Примечание: эта глава изначально появилась в блоге на JTBD.info. Мы решили добавить ее в эту книгу, потому что она помогла многим людям.

За последние годы популярность задач, подлежащих исполнению, буквально взорвалась. Это одновременно и хорошо, и плохо.

С одной – положительной – стороны такие концепты, как «прогресс» рознятся в сообществах по дизайну и инновациям. С другой – отрицательной – стороны, так как фраза «задачи, подлежащие исполнению», эволюционировала в последнее время, появилось сразу несколько проблем:

С тех пор как Клейтон Кристенсен представил эту фразу в своей книге «Решение инноватора» (2003), многие люди предлагали разные толкования задач, подлежащих исполнению.

Новички не знают о разных интерпретациях. Это сбивает их с толку и/или лишает мотивации практиковать этот принцип.

Критику одного толкования ошибочно применяют ко всем. Из-за этого люди не хотят глубже погружаться в этот вопрос.

Эта глава поможет вам:

Понять два главных толкования задач, подлежащих исполнению.

Быстро находить задачи, подлежащие исполнению, которые относятся именно к вам.

Понять, почему люди заявляют, что в одном толковании нет ничего нового.

Улучшать теорию задач положительным открытым способом.

ДВЕ МОДЕЛИ: ЗАДАЧИ КАК ПРОГРЕСС; ЗАДАЧИ КАК ДЕЙСТВИЯ

В этой главе мы сосредоточимся на двух основных интерпретациях задач, подлежащих исполнению. Каждая из них эволюционировала по-разному. И как вы узнаете, они также не совместимы друг с другом.

Две версии задачи, подлежащих исполнению:

Задачи как прогресс: теория, продвигаемая Клейтоном Кристенсеном, Бобом Моеста и мной.

Задачи как действия: идеология и типология, продвигаемая Энтони Ульвиком и его запатентованными «инновациями на основе результата».

Как это ни странно, эти две идеи можно поставить рядом в следующем отрывке из книги Левитта 1983 года «The Marketing Imagination»:

[Маркетинговое воображение] заключается в своем подразумевающем предположении о том, что делать – в данном случае, находить проблемы, которые люди пытаются решить. Оно представлено в знаменитом высказывании представителя компании Revlon, Inc.: «На заводе мы делаем косметику. В магазине мы продаем надежду». Оно характеризуется знаменитым пояснением Лео МакГиннева о том, почему люди покупают сверла на четверть дюйма: «Они не хотят сверла на четверть дюйма. Они хотят отверстия на четверть дюйма».

Хотя Левитт говорил не о задачах, подлежащих исполнению, два его примера соответствуют двум разным интерпретациям задач, подлежащих исполнению. Каждая из них предлагает отдельное решение о том, почему люди покупают продукты.

Клиенты Revlon, которые хотят надежду, хотят результаты от изменений. Я впервые купила и использую макияж, потому что хочу изменить то, как другие смотрят на меня, и как я сама воспринимаю себя.

Клиенты МакГиннева, которые хотят отверстия на четверть дюйма, хотят результаты от сценария использования. Я покупаю определенное сверло, потому что хочу сделать определенное отверстие.

Рисунок 28. Иерархия целей, как она представлена в книге «On the self-regulation of behavior» (Карвер, 2001). Также смотрите анализ «средства – цель» (Ньюэлл и Симон, 1972).

Прежде чем подробно рассматривать эти две интерпретации, нам нужно научиться различать цели «быть» и цели «сделать».

ЦЕЛИ «БЫТЬ» И ЦЕЛИ «СДЕЛАТЬ»

Даже если вы забудете все, что написано в этой главе, обязательно постарайтесь запомнить рисунок 28.

Иерархия целей Уильяма Пауэрса (1973a, 1973b) – это широко применяемая модель отношений между тем, что мы делаем, и тем, почему мы это делаем. Это помогает понять не только задачи, подлежащие исполнению, но и другие подходы к дизайну и инновациям.

В плане задач, подлежащих исполнению, эта модель является типологией, которая описывает несколько важных факторов:

Типы целей, которые есть у людей.

Порядок приоритетов среди разных типов целей.

Как типы целей влияют друг на друга.

Зависимость между типами целей.

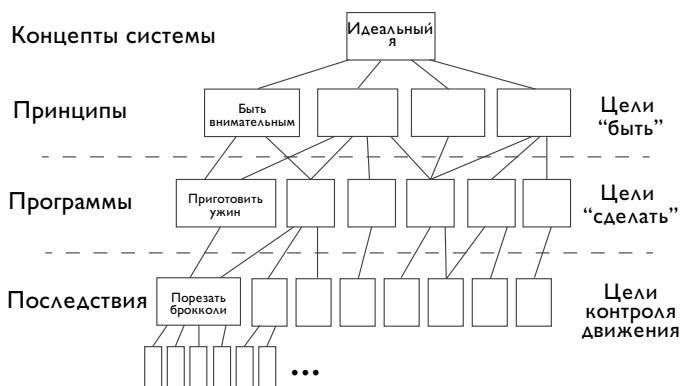


Рисунок 28. Иерархия целей, как она представлена в книге «On the self-regulation of behavior» (Карвер, 2001). Также смотрите анализ «средства – цель» (Ньюэлл и Симон, 1972).

Вот как это работает.

Разные цели. Ваш идеальный «я» – это синтез различных принципов и целей «быть». Например, вы думаете о себе как о родителе или друге определенного типа с определенным набором личной свободы. Эти цели «быть» – это то, что мотивирует вас выбирать и исполнять одну или несколько программ или целей «сделать». Затем эти цели «сделать» исполняются с помощью последствий или целей контроля движения.

Цели «быть» имеют самую высокую мотивацию; цели контроля движения имеют самую низкую мотивацию. Цели «быть» – это основные драйверы всех наших действий и решений. Это также значит, что как бы хорошо не исполнялась цель «сделать» или цель движения, она не достигнет успеха, если более высокая цель «быть» не будет удовлетворена. Кроме того, необязательно успешно исполнять цель «сделать», чтобы исполнить цель «быть».

Можно сказать, что в нашей системе целей (рисунок 29) наблюдается инверсия зависимостей. Для целей высокого уровня не нужны цели низкого уровня, но для целей низкого уровня не нужны цели высокого уровня.

Например, предположим, что ваша цель – быть заботливым по отношению к своей семье. Чтобы достичь этой цели, вы выбираете действие «готовить».



Рисунок 29. В нашей системе целей наблюдается инверсия зависимостей.

Задача, подлежащая исполнению: отрезать кусок дерева

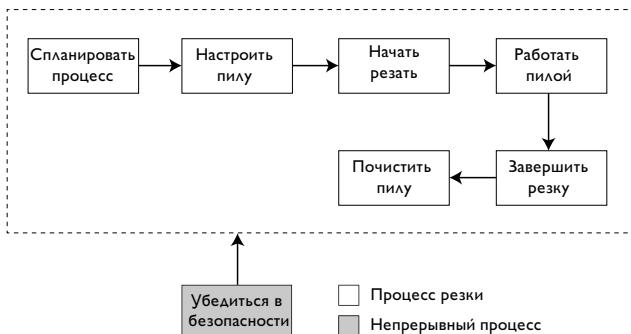


Рисунок 30. Ульвик смотрит на задачи как на действия и задания (Ульвик, 2005).

Однако исполнение цели «быть заботливым» не зависит от успешно или неудачно приготовленного обеда.

Возможно, вы прекрасно готовите, но если ваша семья захочет пойти в ресторан, вы потерпите неудачу. С другой стороны, вы можете совсем не уметь готовить, но решите попробовать, и если ваша семья воспримет этот жест, как «заботливый», то вы добьетесь успеха.

Более того, целей «быть» можно достичь даже без необходимости совершать какие-либо действия (Карвер, 2001). Например, предположим, что вы живете в районе с высоким уровнем преступности. Из-за этого вы не чувствуете себя в безопасности (не достигаете цели «быть»). Потом, без какого-либо вашего участия, местная полиция запускает программу круглосуточного патрулирования. Вы сразу же начинаете чувствовать себя безопаснее. Со временем уровень преступности падает, и вы окончательно чувствуете себя в безопасности. Ваша жизненная ситуация (набор целей «быть») изменилась, хоть вы и не совершали никаких действий для этого (не достигали целей «сделать» или движений).

Цели «быть» – самые стабильные; цели «сделать» и цели движения – преходящие. Цели «быть» – это состояния самовосприятия. Они полностью эмоциональны (или психологически, если хотите). Цели «сделать» и движения – чисто функциональные и зависят от технологий. Это то, что вы делаете, чтобы исполнить цель «быть».

Скажем по-другому: вы не хотите в конечном счете достичь цели «сделать» или движения; вы хотите достичь целей «быть».

По этой причине – а также из-за того, что наше самовосприятие постепенно меняется – цели «быть» – намного стабильнее, чем цели «сделать» или цели движения. Как показали Пауэрс и Карвер, люди переключаются между целями «сделать» и целями движения и даже сочетают их, стараясь достичь целей «быть». Например, стараясь «быть заботливым», я могу приготовить ужин, купить вино, написать стих или снять видео. Настоящий пример такого поведения мы приведем чуть позже в этой главе.

Теперь мы готовы переходить к двум интерпретациям задач, подлежащих исполнению.

ЗАДАЧИ КАК ДЕЙСТВИЯ

Определить, как задачи связаны с заданиями и действиями, нелегко. Фраза «Задача, подлежащая исполнению» по отношению к идеологии инноваций впервые была использована Клейтоном Кристенсеном. Тогда он ссылался на:

Рика Педи, который «придумал для нас язык задач, подлежащих исполнению» (подробнее об этом можно почитать в книге Кристенсена 2016 года).

Энтона Ульвика из Strategyn, который «использовал очень похожий концепт в своей консультационной работе, когда описывал результаты, к которым стремятся клиенты».

Джеймса Дж. Гибсона и его теорию возможностей, как «концептов, которые отражают то, что мы называем задачами или результатами».

Однако Кристенсен никогда не определял, что такое задача, подлежащая исполнению, и особо даже не использовал ее. Кристенсен приводит такие примеры задач, как «сделать поездку на работу более интересной», «успокоить детей», «почувствовать себя любящими родителями» и «использовать короткие отрезки времени с наибольшей продуктивностью» (Кристенсен, 2003). Если поместить все эти примеры в иерархию целей Пауэрса, то они будут розниться от целей движения низкого уровня до целей «быть» высокого уровня.

Я спросил команду Клея об этом несоответствии, когда встретился с ними, чтобы разработать модель задач как прогресса. Они ответили,

что тогда, в 2003 году, они только начали разрабатывать эту теорию. В результате появилась некая двусмысленность.

Самый яркий пример толкования задач, как действий, можно увидеть у Энтони Ульвика (Ульвик, 2005, 2016).

Что это? Ульвик – главный сторонник идеи задач как действий. В качестве примера этого мышления Ульвик перефразирует цитату МакГиннева о сверлах в четверть дюйма:

В своей книге 2005 года Ульвик описывает задачу, подлежащую исполнению, следующим образом:

[Компании] должны знать, какие задачи их клиенты пытаются исполнить (то есть задания или действия, которые пытаются выполнить клиенты).

В своей книге 2016 года он определяет задачу, подлежащую исполнению, следующим образом:

Задание или цель, которой человек пытается достичь, или проблема, которую они пытаются решить. Задача может быть функциональной, эмоциональной или связанной с потреблением продукта (задача потребительской цепочки).

Затем он описывает задачу, подлежащую исполнению, с точки зрения карты задач:

Анализ сотен задач показал, что все задачи состоят из нескольких или всех восьми основных шагов процесса: определить, найти, подготовить, подтвердить, выполнить, проследить, изменить и заключить (см. карту задач).

Ульвик определяет задачи, подлежащие исполнению, следующим образом:

Теория задач, подлежащих исполнению, обеспечивает фреймворк для 1) сортировки, определения, захвата и организации всех нужд ваших клиентов и 2) связывания показателей успеха, определяемых клиентом (в форме предложений желаемого результата), с задачей, подлежащей исполнению.

Кстати, о «теории»: это описание относится вовсе не к теории, а к идеологии или типологии. Теория – это гипотеза о том, как и почему происходит естественное или социальное явление – например, эволюция, гравитация, искривление пространства и времени. С другой стороны, идеология – это система взглядов (например, стратегия), а типология – это схема категоризации.

Задачи как действия у Ульвика предполагают, что клиенты хотят выполнить эти действия. Примеры задач в этой модели включают: слушать музыку, просверлить отверстие в четверть дюйма, хранить музыку и отрезать доску. В результате действие становится основной единицей анализа. Любые эмоциональные стороны вторичны для этой основной, функциональной задачи:

Эмоциональные задачи определяют, как клиенты хотят чувствовать или не чувствовать себя в результате выполнения основной функциональной задачи. Социальные задачи определяют, как клиент хочет, чтобы его воспринимали другие.

Основная функциональная задача – это якорь, вокруг которого собираются все остальные нужды. Сначала определяется она, затем по отношению к ней определяются эмоциональные и сопутствующие задачи и задачи потребительской цепочки.

В рамках модели Пауэрса задача, подлежащая исполнению, в данной интерпретации является программой, состоящей из последствий – или целью «сделать», состоящей из целей движений.

На чем она основана или на что похожа? Те, кто имел опыт работы с целеориентированным проектированием, анализом когнитивных задач, анализом иерархии задач, взаимодействием человек – компьютер, сценариями использования или проектированием, ориентированным на действие, заметят, что это толкование задачи, подлежащей исполнению, похоже на то, что они уже делают (рисунок 31), а формулировка «желаемые результаты» также похожа на работу Сайана Чаттери под названием «Эффективное достижение желаемых результатов: творческий подход к конкурентной стратегии» (Чаттери, 1998).

Именно из-за таких сходств модели «задачи как действия» с другими идеями многие люди заявляют, что в задачах, подлежащих исполнению, нет ничего нового.

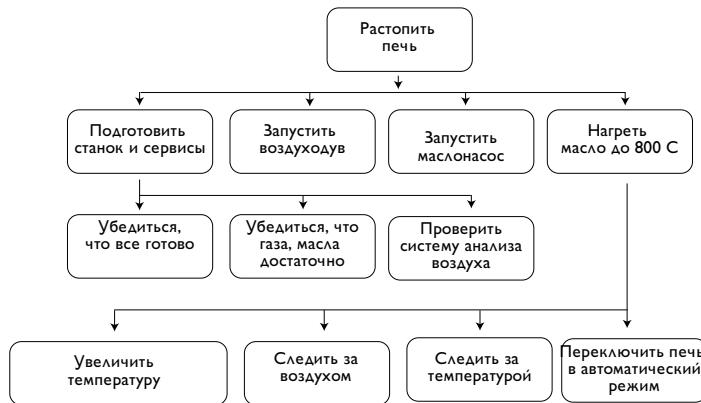


Рисунок 31. «Растопить печь» — это пример анализа задач. Идея Ульвика о задачах, подлежащих исполнению, похожа на анализ задач.

Например, карта задач Ульвика очень похожа на «семь этапов действия» Нормана (рисунок 32). Они, конечно, не одинаковые, но очень похожи. И то, и другое основано на идее о человеке, который физически взаимодействует с технологиями через три этапа: планирование, действие и оценка.

И Дон Норман, и Энтони Ульвик даже используют «слушать музыку» в качестве примера действия. Вот как Норман описывает действие «слушать музыку» в своем переиздании книги 1988 года в 2013 году:

Фокус на заданиях слишком ограничивает. Успех Apple с их музыкальным плеером iPod состоялся, потому что Apple поддерживали все действие, связанное с прослушиванием музыки: когда ты ее находишь, покупаешь, скачиваешь в плеер, разрабатываешь плей-лист (которым можно поделиться) и слушаешь музыку.

Самая большая разница между моделью задач, как действий Ульвика и взаимодействием человек – компьютер, дизайном, ориентированным на действие, целевым проектированием, анализом когнитивных задач и сценариями пользования заключается в том, что к нему добавляется слой бизнес-стратегии. Согласно идеологии Ульвика, компании должны сосредоточиться на создании технологий, которые помогают клиентам лучше выполнять их задачи и действия (Ульвик, 2016):

Новые продукты и услуги завоевывают рынок, если помогают клиентам выполнять задачу лучше (быстрее, более предсказуемо, с большим результатом) и/или дешевле.



Рисунок 32. Модель действий Дона Нормана (вверху) очень похожа на карту задач Ульвика (внизу).

ЗАДАЧИ КАК ПРОГРЕСС

Первое упоминание о задачах как прогрессе можно встретить в книге «Jobs to be Done Handbook» (Шпик и Моеста, 2014). Но эта книга посвящалась методам проведения интервью, а не теории задач клиента. Сейчас существует только две книги, посвященные задачам как прогрессу и их разработке в теории: эта книга и «Competing Against Luck» (Кристенсен, Диллон, Дункан, Холл, 2016 год).



Рисунок 33. Визуализация задачи, подлежащей исполнению, и «прогресса».

В книге «Competing Against Luck» Кристенсен пишет:

Именно Боб и его партнер Рик Педи впервые загадали мне загадку, которая в итоге вылилась в теорию о задачах, подлежащих исполнению, и с тех пор его работа помогала мне формировать эту теорию.

И никаких ссылок на Гибсона, Ульвика или желаемые результаты в книге Кристенсена «Competing Against Luck». Вместо этого Кристенсен заменил идею о том, что клиенты хотят «результаты», идеей о том, что клиенты хотят «прогресса». Эта модель задач как прогресса и является версией, сторонники которой Кристенсен, Моеста и я.

Что это? Задачи как прогресс – всего лишь теория. Теория говорит вам, как и почему происходят вещи, а не то, что вы должны с этим делать. Теория описывает, не предписывает. Задачи как прогресс должны отвечать на несколько социальных явлений, таких, как:

Что заставляет человека покупать продукт в первый раз?

Почему и как клиенты используют рынки, чтобы адаптироваться в меняющемся мире.

Почему и как клиенты ходят в магазины (ищут новые продукты, услуги и технологии)?

Почему и как клиенты переключаются между продуктами?

Модель задач как прогресса предполагает (выдвигает гипотезу), что клиент будет искать, покупать и использовать продукт в первый раз, когда появится несоответствие между тем, как его дела обстоят сегодня, и как он хочет, чтобы они обстояли в будущем (вспомните Revlon и их высказывание «в магазине мы продаем надежду...» и цель «быть» Пауэрса). Задачи как прогресс касаются желания клиентов использовать рынки с целью разрешить несоответствие с целью «быть».

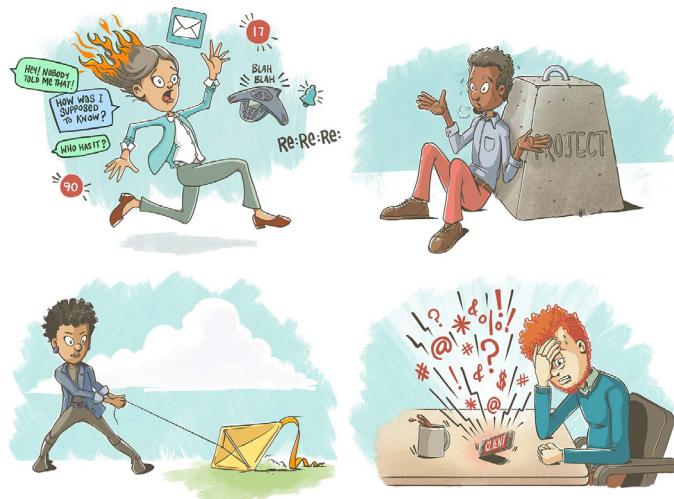


Рисунок 34. В своей статье «Почему перед почему» основатель Basecamp Джейсон Фрайд пишет о четырех задачах (расхождениях в цели «быть»), которые заставляют людей искать решение, которое позволит им изменить свою жизненную ситуацию.

В этой модели задача, подлежащая исполнению, имеет два определения:

Мы определяем «задачу» как прогресс, которого человек пытается достичь в определенных обстоятельствах (Кристенсен, 2016).

Задача, подлежащая исполнению, – это процесс, через который проходит потребитель, когда хочет изменить свою текущую жизненную ситуацию в предпочтаемую, но не может, потому что ее что-то останавливает (Клемент, 2016).

Один из ключей к этой модели – признать, что задачи как прогресс, должны помогать вам понимать, почему клиенты меняют свои покупательские поведения – т.е. почему они перестают пользоваться продуктом X и начинают пользоваться продуктом Y. Важно понимать, какие условия должны существовать для того, чтобы это поведение изменилось. Если вы хотите, чтобы люди начали пользоваться вашим продуктом (т.е. создать рост), вы должны убедить их перестать пользоваться продуктами, которые они используют сегодня, и начать пользоваться вашим.

Еще один ключ к этой модели – признать, что все дело в недостигнутых целях «быть» (рисунок 34). Дело не в целях «сделать» и не в целях движения. Задачи как прогресс признают, что задания и действия – это лишь средства достижения цели. Они не показывают, что хотят клиенты.

Осознав это, вы поймете, как клиенты видят и используют рынки. Пока не появилась модель «задачи как прогресс», большинство компаний ограничивали конкуренцию до продуктов с похожими функциями (например, продуктов, которые «резали ровную линию»). Однако так как клиенты видят задания и действия как средства к достижению цели, они рассматривают самые разные продукты и услуги.

Это особенно хорошо заметно в примере с Clarity в нашей книге. Тогда основатель Дэн Мартелл Clarity узнал много нового о том, что его клиенты приходят в Clarity, потому что у них возникло несоответствие с целью «быть» касательно их мотивации и вдохновения. Это несоответствие заставило их изучать и оценивать действия, которые варьировались от «посетить конференцию» до «видеочат с известным человеком». Несмотря на то, что эти решения дают самые разные действия и совершенно разные по своим функциям, они все конкурировали за то, чтобы помочь клиенту достичь определенной цели «быть» (рисунок 34).

Модель «задачи как прогресс» предполагает, что инновации во многом касаются устраниния заданий и действий, а не их проектирования.

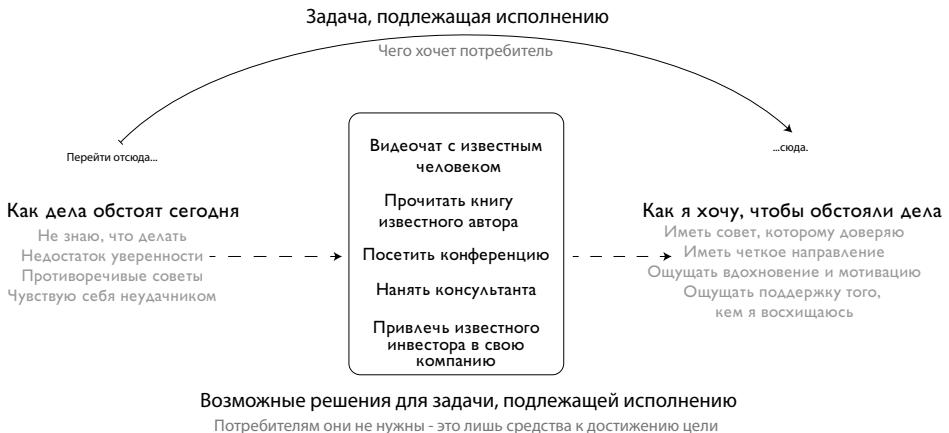


Рисунок 35. Дэн Мартелл из Clarity (clarity.fm) применил модель задач как прогресс, и в итоге продал свою компанию. Он понял, что клиенты пытались решить несоответствия с целью «быть», и что для решения можно использовать разные подходы и средства.

Инновации IKEA заключались в том, чтобы создать мебель, которую можно заказать и собрать самому без необходимости «резать ровную линию», «сверлить отверстие в четверть дюйма» или даже «хотеть отверстие в четверть дюйма».

Более того, в 2017 году IKEA купила компанию Task Rabbit. Почему? Потому что они также понимают, что люди не хотят «собирать мебель».

Скорее, они хотят, чтобы в их доме был порядок, хотят выражать индивидуальность и чувствовать себя уютно и комфортно в собственном доме.

На чем основано или на что похоже? Теоретическая основа задач как прогресса идет из нескольких источников – из слишком многих, чтобы можно было перечислить все. Важнейшие из них были выражены такими людьми, как Норберт Винер (1961), Герберт Симон (1996), Альберт Бандура (1997), Чарльз С. Карвер (2001) и Уильям Пауэрс (1972).

Я не помню, чтобы эти идеи использовались в контексте инноваций и дизайна. Ближе всего к этому целевориентированное проектирование Купера и опытное проектирование Хассенцаля (2010). Но даже они отличаются. Целевориентированное проектирование – это метод, а опытное проектирование – это идеология. Ни то, ни другое не объясняет, почему или как происходит то или иное естественное или социальное явление.

Клиенты **не хотят** это...



Инновации должны быть направлены на **сокращение** или **устраниenie**(не улучшение) этого...

...они **хотят** это.



...чтобы у клиентов было **больше** этого.

Рисунок 36. Модель задачи как прогресс предполагает, что мы создаем технологии, чтобы пропустить часть «делать» и иметь больше времени наслаждаться конкретной жизненной ситуацией.

ДВЕ РАЗНЫЕ НЕСОВМЕСТИМЫЕ МОДЕЛИ

Если вы еще не поняли, это два разных и несовместимых друг с другом понятия о том, почему мы покупаем и используем продукты.

Модель «задачи, как действия» предполагает, что клиенты хотят совершить действие; поэтому ваши усилия должны быть направлены на то, чтобы улучшить это действие.

В то же время модель «задачи как прогресс» предполагает, что в задачах, подлежащих исполнению, нет ничего функционального или направленного на действие. Почему? Потому что функционируют технологии, а не наши желания. Дон Норман (1988) также предлагает свое мнение о фокусе только на заданиях и действиях:

Большинство инноваций осуществляются как незначительные улучшения уже существующих продуктов. Но как насчет радикальных идей, которые представляют новые категории продуктов на рынке? Они появляются, когда пересматриваются цели и задается вопрос, почему существует реальная цель: это то, что называется анализом первопричин.

Профессор маркетинга из Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт как-то заметил: «Люди не хотят покупать сверло в четверть дюйма. Они хотят отверстие в четверть дюйма!». Пример Левит-

та о дрели предполагает, что цель – это отверстие, но это предположение верно лишь наполовину. Когда люди идут в магазин, чтобы купить дрель, это не их цель. Но зачем человеку отверстие в четверть дюйма? Очевидно, что это лишь промежуточная цель. Возможно, он хочет повесить полку на стену. Левитт остановился слишком рано.

Как только вы поймете, что на самом деле они хотят вовсе не сверло, вы поймете, что им не нужно и отверстие: они хотят повесить книжную полку. Почему бы не разработать метод, для которого вообще не нужны будут отверстия? Или, может, книги, для которых не нужны полки. (Да, я знаю: электронные книги.)

Конечная мотивация потребителя – устраниТЬ несоответствие между их целями «быть», например «помогите мне быть финансово стабильным», «сделайте меня уверенным, чтобы я впечатлял других». В погоне за этой целью клиенты могут выполнять одно или несколько действий… а может, они вообще не хотят выполнять никаких действий.

Например, модель «задачи как прогресс» предполагает, что люди не хотят стричь газон. Они делают это только потому, что у них есть трава, и она растет (и умирает). «Стричь газон» – именно этой задачи избежали такие инновации, как службы газонокосильщиков, автоматические газонокосилки и искусственный газон, и именно благодаря этому они существуют. Возможно, однажды кто-то придумает ГМО траву, которую вообще не нужно будет стричь.

ТРУДНОСТИ ПОНИМАНИЯ ЭТОЙ ЗАПУТАННОЙ СХЕМЫ

Невозможно предсказать будущее теории «задачи клиента»; однако одно можно сказать точно: люди сбиты с толку. Более того, это вряд ли изменится в будущем. По двум причинам:

Ошибки атрибуции. Одна из проблем продвижения теории задач клиента заключается в том, что многие люди повторяют то, что писали или говорили другие, даже не углубляясь в суть вопроса. Например, Алекс Остервальдер написал (2014):

«Концепт задач, подлежащих исполнению, был разработан независимо сразу несколькими отдельными мыслителями, в том числе Энтони Ульвиком из фирмы Strategyn, консультантами Риком

Педи и Бобом Моеста и процессором Денис Ниттерхаус из Университета ДеПол. Его популяризировал Клей Кристенсен и его фирма Innosight, и Энтони Ульвик и его Strategyn».

Здесь Остервальдер пытается воздать дань уважения, но, сам того не зная, лишь запутывает все еще больше:

Кажется, будто Кристенсен, Ниттерхаус, Моеста, Ульвик и Педи говорят об одном и том же, но они говорят о совершенно разных вещах.

Кристенсен (2017) пишет, что Педи и Моеста (не Ульвик и Ниттерхаус) были авторами создания мышления задачи клиента.

Хотя Дениз Ниттерхаус называли соавтором статьи «*Finding the Right Job For Your Product*» (Найти правильную задачу для вашего продукта) (Кристенсен и др., 2007), она является сторонником исследования практического использования продукта клиентом (Бертсдел, Ниттерхаус, 1997), который совсем не касается задач, подлежащих исполнению. Более того, исходя из комментария самой Денис Ниттерхаус, похоже, ей ошибочно приписывают историю с молочным коктейлем (см. статью Дерека Кристенсена).

Повторение новых или устаревших идей так, словно они уже хорошо изучены. Еще одна проблема касательно будущего задач, подлежащих исполнению: люди повторяют идеи, не доказывая или даже не исследуя их источники. Например, идея о том, что существуют функциональные, социальные и эмоциональные задачи, происходит из всего одной фразы (Кристенсен, 2003):

Функциональные, эмоциональные и социальные измерения задач, которые нужны клиентам, чтобы исполнить задачу, составляют обстоятельства, в которых они покупают.

И все! Всего одно предложение. Никаких доказательств, цитат или дальнейших разъяснений.

За эти годы многие люди повторяли и расширяли эту онтологию задач... но она не обоснована никакими экспериментальными данными или теоретической основой. Это пример их книги «*Argumentum ad Populum*» (аргумент к народу) (например, «если все в это верят, значит так и есть»).

ЧТО ДАЛЬШЕ? ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТО, ЧТО ВАМ ПОМОЖЕТ. НЕ ПРЕДПОЛАГАЙТЕ НИЧЕГО

Если вы решите углубиться в задачи, подлежащие исполнению, знайте, что это настоящая кроличья нора – хорошо это или плохо. Мой вам совет – оставайтесь прагматичными, используйте то, что вам помогает, и относитесь к словам других людей скептически.

Наша конечная цель – успешно создавать продукты, которые будут покупать люди. Все остальное – лишь средства для достижения цели.

17. ПРИЛОЖЕНИЕ: КРАТКИЙ ОБЗОР ПО ЗАДАЧАМ КЛИЕНТА

Что такое задачи клиента (теория)?

Задача, подлежащая исполнению, – это процесс: он начинается, он длится, и он заканчивается. Однако главное его отличие в том, что задача, подлежащая исполнению, описывает, как клиент меняется или хочет измениться. Учитывая это, мы определяем задачу, подлежащую исполнению, следующим образом:

Задача, подлежащая исполнению, – это процесс, через который проходит клиент, когда хочет изменить свою текущую жизненную ситуацию на предпочтаемую, но не может, потому что ему что-то мешает.

Что не является задачей клиента?

Если вы сомневаетесь, правильно ли кто-то описывает задачу, подлежащую исполнению, задайте эти вопросы:

Это описывает действие?

Могу ли я представить, как кто-то это делает?

Если ваш ответ «да» на оба эти вопроса, то, скорее всего, вы описываете решение для задачи, а не саму задачу, подлежащую исполнению. Помните, что задача, подлежащая исполнению, – это не задание, не действие, и она не имеет функциональных характеристик. Она описывает желание клиента улучшить для себя что-то, что нельзя ни увидеть, ни описать действиями или функциональными качествами.

Что насчет разных типов задач?

Лучше избегать появления разных типов задач или способствовать им. Любые попытки сделать это приведут к логическим несоответствиям и накладкам. Лучше быть проще: каждая задача – это комбинация различных эмоциональных сил.

Каковы принципы задач, подлежащих исполнению?

Клиенты не хотят ваш продукт или то, что он делает; они хотят, чтобы им помогли сделать их жизнь лучше (т.е. они хотят достичь прогресса).

У людей есть задачи; у вещей нет.

Конкуренция определяется покупателями, и в качестве критерия они используют прогресс.

Когда клиенты начинают использовать одно решение для задачи, подлежащей исполнению, они перестают пользоваться чем-то еще.

Возможности для инноваций существуют, когда клиенты выражают компенсаторное поведение.

Прогресс важнее результатов и целей.

Прогресс определяет ценность; контраст раскрывает ценность.

Решения для задач обеспечивают ценность не только в момент использования.

Производители, потребители, решения и задачи должны рассматриваться как части одной системы, которые работают вместе, чтобы улучшить рынки.

18. ПРИЛОЖЕНИЕ: КРАТКИЙ ОБЗОР ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

Глава 4

Спросите клиентов, что они сделали, а не только то, чего они хотят. Подтвердите это, если можете.

Задавайте правильные вопросы, чтобы понять, как ваши клиенты смотрят на конкуренцию.

Узнайте, какого прогресса хотят достичь клиенты. Какова их эмоциональная мотивация (задача, подлежащая исполнению)? Используйте это, чтобы разбить конкуренцию на сегменты.

Спросите себя: «Из какого бюджета мой продукт будет забирать деньги?».

Улучшите рекламные материалы, обратившись к задаче ваших клиентов, подлежащей исполнению.

Сосредоточьтесь на обеспечении эмоционального прогресса (исполнении задачи). Не фокусируйтесь только на функциональности.

Глава 5

Как убедить коллег или руководство изменить продукт? Оформите трудности проектирования в виде задачи, подлежащей исполнению.

Копните глубже, если чувствуете, что нащупали трудность или стремление. Как клиенты пытались решить эту проблему раньше?

Определите, является ли волнение вашим конкурентом. Если да, то найдите способы ослабить его.

Не дайте понятию «спонтанная покупка» сбить вас с толку. Покупка не бывает спонтанной.

Глава 6

Не полагайтесь на демографические данные.

Создайте отличный рекламный материал, обратившись к ценностям клиентов.

Команды чувствуют больше мотивации, приходят к единому мнению и делятся своим видением, когда исследуют задачи, подлежащие исполнению, вместе.

Глава 7

Во-первых, изучите толчок и тягу.

Определив толчок и тягу, копните глубже в вопросы бездействия и волнения.

Боритесь с волнением и создавайте тягу, помогая клиентам представить прогресс, которого они хотят достичь с помощью вашего продукта.

Ослабьте волнение перед выбором с помощью бесплатных уроков, возврата средств и скидок.

Определите любые привычки пользования, которые мешают клиентам использовать ваш продукт. Отрегулируйте свой продукт соответствующим образом, чтобы помочь им.

Глава 8

Создайте постоянную цель для инноваций в вашей организации.

Откройте для себя задачи клиента, подлежащие исполнению, сосредоточившись на том, что не меняется.

Перед тем, как что-то создавать, четко представьте, от чего откажется клиент ради вашего продукта.

Глава 9

Не ограничивайте конкуренцию продуктами с похожими функциями или физическими характеристиками.

Поговорите с клиентами!

Подтвердите, что между продуктами существует конкуренция, найдя клиентов, которые перешли с одного на другое.

Думаете, вы создаете новый рынок? Подумайте еще раз.

Знайте, из какого бюджета ваш продукт будет «красть» деньги и клиентов.

Постоянно освежайте картину конкуренции реакцией и отзывами от клиентов.

Помните, что не каждую задачу можно выполнить с помощью продукта, который клиент покупает.

Глава 10

Начните с определения трудности или стремления. Начинайте широко и постепенно сужайте фокус.

Найдите возможности для инноваций, когда клиенты выражают компенсаторное поведение.

Глава 11

Возможности для инноваций можно найти, просмотрев конкретные данные.

Знайте разницу между клиентом, который испытывает трудность, и клиентом, которому просто неудобно.

Лучшая реклама – та, которая говорит о трудностях, испытываемых клиентами.

Копнув глубже в мотивацию клиента, вы найдете возможности для инноваций.

Вы можете обеспечить задачу вашего клиента, подлежащую исполнению, прогрессом, если предложите ему набор продуктов, которые работают вместе, как система.

Глава 12

Расширяйте свой бизнес, сокращайте расходы и увеличивайте прибыль, обеспечивая своих клиентов прогрессом.

Разблокируйте свою инновационную креативность, задав себе вопрос «А что потом?».

Глава 13

Расширьте свой бизнес, разблокировав новые стремления и предлагая для них продукты.

Думайте о своем бизнесе как о компании, которая обеспечивает клиентов комбинацией продуктов, которые работают вместе, чтобы подталкивать всю систему прогресса вперед.

Найдите возможности продукта, просмотрев систему прогресса вперед и назад.

Глава 14

Убедите клиентов отказаться от текущих продуктов, изменив их задачу, подлежащую исполнению.

Сосредоточьтесь на том, какую систему прогресса вы решаете улучшить, разбив продукты на группы, согласно разным типам прогресса.

Создавайте и масштабируйте востребованные продукты

с помощью наших обучающих курсов и услуг
на основе методологий Growth Hacking,
Jobs To Be Done, Design Sprint



Growth Hacking
Масштабируйте продукт



Jobs To Be Done
Найдите ценности



Design Sprint
Создайте продукт

GrowthAcademy.ru



[Посмотреть отзывы о курсах...](#)

Jobs To Be Done

исследование задач клиентов для создания востребованного продукта



Найдите и подтвердите ценности нового продукта или новые возможности для существующего. С помощью JTBD-воркшопа от Growth Academy, у проектов появится продуктовая, рыночная и маркетинговая стратегии, основанные не на галлюцинациях основателей, а на исследовании через JTBD-интервью с пользователями.

День I

Введение в Jobs To Be Done

Что такое Jobs To Be Done, история, основные принципы.

10:00

11:00

Поиск основной и сопутствующих задач

Какую главную задачу клиента решает продукт? Что такое контекст и почему не работают портреты клиентов?

12:00

Практика: Иерархия задач

Строим Иерархию задач для осознания всех долгосрочных и мелких функциональных задач, а также эмоциональных и социальных задач клиента.

14:00

1. Продуктовая стратегия

Атлас задачи

Изучаем задачу клиента "под микроскопом" и раскладываем на 50+ подзадач. Семь этапов исполнения задачи. Формулировки подзадач и желаемых результатов.

15:00

Практика: Атлас задачи

Заполняем Атлас задач по проектам.

17:00

Оценка подзадач

Алгоритм приоритизации подзадач и поиск критических задач.

День II

Стратегии увольнений

4 стратегии выполнения конкурентов в JTBD. "Подрывные" инновации. Как отстроиться от конкурентов.

10:00

2. Рыночная стратегия

12:00

Оценка рынка задачи

Алгоритм расчета рынка JTBD-задачи. Как посчитать рынок без привязки к продуктам.

14:00

3. Маркетинговая стратегия

15:00

Силы прогресса

Анализ сил, которые воздействуют на клиента при переходе от одного решения к другому.

16:00

Собираем бизнес модель

Суммируем полученные знания о задачах клиентов, процессах, рынке, клиенте на JTBD Canvas.

17:00

Введение в Jobs To Be Done

Алгоритм изучения задач клиента на основе структурированного интервью.

17:00

Практика: JTBD-интервью

Проводим JTBD-интервью

[Подробнее о Jobs To Be Done](#)

Design Sprint

поиск решения через
быстрое создание и
тестирование прототипа



Создайте продукт или новый функционал и подтвердите его актуальность за 2-5 дней. Design Sprint воркшоп поможет создать минимально жизнеспособный продукт (MVP) и быстро проверить его актуальность, если продукта еще нет или найти принципиально новое решение внутри существующего продукта.

День I

10:00 Введение в Design Sprint

Что такое Design Sprint, история, основные принципы, кейсы.

1. Выявление цели спрингта

11:00 Определение долгосрочной цели

Какую долгосрочную цель пытается решить команда,
11:30 Вопросы для спрингта

Формулируем возможные проблемы и худшие сценарии

12:00 Создание Design Sprint карты

Составляем путь клиентов к конечному результату.

12:40 Поиск возможностей через КММ-вопросы

Трансформируем проблемы в возможности.

12:50 Определение точки приложения усилий

Выбираем наиболее перспективные возможности.

13:00 Перерыв

2. Создание возможных решений

14:00 Поиск идей для будущих решений

Ищем идеи для будущих решений.

15:00 Создание предварительных решений

Предварительно продумываем 2 решения.

16:00 Вариации предварительных решений

За 8 минут создаем 8 вариации решений.

16:15 Создание индивидуальных решений

Создаем окончательные решения в индивидуальном порядке.

День II

3. Проработка лучшего решения

10:00 Выявление предпочтений

Определяем предпочтения по индивидуальным решениям.

10:15 Презентация и критика решений

Презентуем индивидуальные решения.

11:00 Голосование за лучшее решение

Выбираем лучшее решение.

11:20 Создание сториборда

Визуализируем работу лучшего решения.

4. Создание прототипа

12:40 Выбор инструментов

Выбираем инструменты для прототипирования.

12:50 Выбор ролей

Определяемся с ролями в команде на время прототипирования

13:00 Перерыв

14:00 Сборка прототипа

Собираем прототип. Готовим вопросы для интервью.

15:30 Тестовый прогон

Тестируем прототип на интервьюере. Перепроверяем вопросы

5. Тестирование прототипа

16:00 Подготовка к Design Sprint интервью

Объясняем функции команды во время Design Sprint интервью.

16:15 Проведение Design Sprint интервью

Проводим интервью. Отслеживаем реакцию пользователя

17:00 Подведение итогов

Ищем закономерности в реакциях интервьюируемого.

[Подробнее о Design Sprint](#)

Growth Hacking

взлом роста с помощью
системного тестирования
гипотез в команде



Масштабируйте продукт, его ценность и клиентскую базу через непрерывное экспериментирование. Воркшоп поможет разогнать рост проектам с продажами, а стартапам на стадии идеи набрать базу первых покупателей.

День I

Что такое Growth Hacking?

История Growth Hacking и Growth Team.

10:00

Growth Hacking воронка.

Учимся проводить короткие эксперименты и формулировать гипотезы. Разбираем гипотезы информирования, привлечения, активации, удержания, дохода и виральности.

11:00

Гипотезы информирования.

Несколько универсальных механик правильного тестирования заголовков и быстрого наполнения воронки новыми релевантными клиентами с контактными данными.

13:00

14:00 - перерыв

15:00

Гипотезы привлечения.

Несколько механик взламывания цены привлечения клиента, тестирования ценности продукта в каналах информирования, быстрого прогревания клиента.

16:00

Гипотезы активации.

Aha moment – важная механика курса. Как взломать конверсию между первым посещением сайта и покупкой. Разбираем по косточкам проекты участников.

18:00 - конец

День II

Гипотезы удержания.

Несколько механик создания привычки у пользователей, сегментирования клиентской базы и тестирования разных гипотез удержания для каждого сегмента.

10:00

Гипотезы дохода.

Как тестировать гипотезы увеличения дохода без стресса для пользователей (например, переход на подписку). Как постоянно искать самые прибыльные сегменты и модели монетизации.

12:00

Гипотезы виральности.

Как создавать и оптимизировать петли виральности в продукте. Разбираем петли виральности в проектах участников.

13:00

14:00 - перерыв

15:00

Growth Team.

Как собрать команду роста. Какие компетенции должны быть в Growth Team. Разбираем команды участников, выявляем недостающие компетенции и доказываем, что любая команда может легко тестировать 10+ гипотез в неделю.

16:00

Фреймворк Growth Scrum.

Как создать устойчивый процесс тестирования гипотез роста. События и роли Growth Scrum. Как перестать спорить, что делать следующее в продукте.

18:00 - конец

[Подробнее о Growth Hacking](#)