

[2]

Как создавать продукты, которые захотят покупать

Избегайте «эго-разработок»

«А если мы запустим продукт, а никто не захочет его покупать?»

Именно эти слова убедили меня записаться на курс «30×500», где студентов обучают, как создавать и продавать свои первые продукты. Это решение перевернуло мою жизнь.

Менее чем через шесть месяцев после окончания курса я с нуля создал два продукта, и они принесли мне больше денег (при меньшем количестве клиентов), чем венчурный стартап, в котором я участвовал в течение пяти лет.

Я действительно хочу похвалить подход «30×500», потому что он заставляет дизайнеров обращаться непосредственно к причинам, по которым продукт должен существовать и находить клиента.

Помните слова Питера Друкера: «Цель компании — создание клиента»? И как часто мы об этом забываем. А именно здесь кроется причина столь частых в наши дни провалов технологических продуктов.

Эми Хой и Алекс Хиллман открыли тренинг «30×500», чтобы бороться с явлением, которое они называют «эго-разработками», или попытками представить продукт или идею уникальной лишь потому, что ее создали вы.

Подобное заблуждение предопределяет ваше поражение, потому что оно запускает бесконечный холостой цикл: вы выдаете одну идею за другой в надежде, что хотя бы одна из них сработает. Эми Хой говорит об этом так:

Главная проблема многих компаний в том, что они опираются на желания своих владельцев. Их руководители мнят себя героями, думая: «Сейчас я приеду на белом программном коне и спасу всех этих бедных людей»¹.

В 2011 году программа курса продемонстрировала впечатляющую статистику. Студенты, которые ни разу прежде не создавали собственных продуктов, пройдя тренинг «30×500», всего за несколько месяцев зарабатывали десятки тысяч долларов. Увеличение выручки других новобранцев измерялось пятизначными суммами. За время курса совокупный объем продаж составил более двух миллионов долларов, и это несмотря на то, что обучение длится совсем недолго.

Один из ключевых принципов курса звучит так: если вы создаете продукт исходя из того, что хотите вы, вы двигаетесь в неверном направлении, поскольку главным преимуществом продукта становится ваше авторство, а не то, что он может предложить другим.

«Эго-разработка» не учитывает ни одного правила создания успешных продуктов, которые я упоминал ранее. Все потому, что идея продукта появляется как результат способности слушать. Не зная, для кого вы работаете и чего хотят ваши клиенты, вы будете строить свой проект всего лишь на оптимистичных рассуждениях.

Но разве цикл «создать — оценить — сделать вывод», популяризированный в рамках модели «бережливый стартап», не поможет решить эту проблему? Разве не правильно оценивать свои идеи при помощи «минимально жизнеспособных продуктов» и по результатам опроса клиентов?

Методика, на которой основывается курс «30×500», бросает вызов распространенным суждениям и популярным терминам технологической сферы. В культуре стартапов глубоко пустили корни такие понятия, как «признание потребителем», «минимально жизнеспособный продукт» и «пивот». Но, несмотря на приток капитала и специалистов в эту отрасль, стартапы продолжают умирать², а коммерческий успех таких предприятий, как Facebook, LinkedIn или Airbnb, все еще большая редкость³. Легкие деньги огромным потоком текут в интернет-сектор, и тем не менее именно к этой сфере принадлежат 70% провальных предприятий.

Методика «бережливого стартапа» основывается на вере, что выбрать правильный продукт и найти клиентов можно, просто задав потребителям вопрос, чего они хотят.

Но это убеждение изначально ошибочно, так как оно предполагает:

- Что вы способны забыть о своем эго и задать правильные вопросы в правильное время правильным людям.
- Что ваши клиенты достаточно рациональны и хорошо осознают свои привычки, понимают, что их беспокоит, и способны четко описать, что сделает их счастливыми.
- Что у вас есть группа людей, готовых говорить вам правду, а не то, что вы хотите услышать, и что эти люди не собираются менять свои привычки после того, как с вами поговорят.

Хиллман сравнивает такой подход с наблюдением за львами в зоопарке и в дикой природе:

Представьте себе, что вы пришли в зоопарк и наблюдаете за львами. А теперь представьте, что вы видите тех же львов в естественной среде обитания, к примеру во время сафари. Технически в обоих случаях вы смотрите на одних и тех же животных, но ведут они себя по-разному.

Нельзя делать выводы о поведении БОЛЬШИНСТВА львов, просто сходя в зоопарк, потому что БОЛЬШИНСТВО львов не живут в зоопарках⁴.

Что произойдет, если вы будете наблюдать за клиентами, как за львами в зоопарке? Что произойдет, если создание нового продукта окажется непохожим на упражнение в условиях «чрезвычайной неопределенности», предполагаемое моделью «бережливого стартапа»?

Вы будете знать, с какими трудностями сталкиваются ваши клиенты, что делает их счастливыми и как они разговаривают друг с другом. Вы будете точно знать, что сказать и как именно разжечь их интерес. Наконец, вы будете знать, как сделать так, чтобы они захотели использовать ваш продукт.

На этом принципе основан подход «30×500», получивший название «сафари продаж». Эта система предполагает, что вы наблюдаете за действиями своих покупателей и превращаете их привычки в источники создания своих продуктов.

КАК ИСКАТЬ ИДЕИ ДЛЯ ПРОДУКТОВ ВМЕСТЕ С «САФАРИ ПРОДАЖ»

Отправиться на сафари продаж означает начать поиск идей продуктов, лежащих у вас на виду, но которые вы не замечаете. Всю работу

[2] Как создавать продукты, которые захотят покупать

по оформлению этих идей сделают ваши потенциальные клиенты, вам лишь останется воспользоваться ими. В основе «сафари продаж» лежат техники наблюдения, разработанные Лиллиан Гилбрет и Генри Дрейфусом. Эми Хой назвала этот процесс сетевой этнографией:

«Сафари продаж» — это сетевая этнография в сочетании с пристальным изучением и эмпатией. По сути, это эмпатическое приближение к клиенту шаг за шагом с целью лучше его узнать.

На всякий случай напомним, что основная цель этнографических исследований — узнать, как люди себя ведут, когда на них никто не смотрит. Этот метод позволяет выяснить, как они живут, наблюдая, что они делают, и слушая, что они говорят, то есть дает понять, как люди ведут себя в своих условиях, а не в ваших.

Почему это так важно при создании продуктов? Потому что наблюдение дает информацию о контексте, в котором клиенты могут использовать продукт, и о том, как этот контекст влияет на сравнительную ценность ваших продуктов в их повседневной жизни.

Хой продолжает:

Ключевым моментом является наблюдение за тем, что делают ваши клиенты. Нет смысла пытаться уговорить вегетарианца начать покупать стейки. Присмотритесь к тому, что потребители делают в интернете в повседневной жизни. Что они читают. Чем делятся друг с другом. Какие проблемы обсуждают. В каких случаях просят помощи и как помогают другим.

Уникальная черта «сафари продаж» в том, что оно происходит только онлайн. Для этого есть несколько причин.

Доступность

Вы можете связаться с любым уникальным сообществом, существующим на Земле, не вставая со своего кресла.

Скорость

Для проведения сетевых исследований существует множество удобных инструментов, таких как поисковые системы, кнопки «копировать» и «вставить» и так далее. Проводить исследования офлайн куда сложнее. Кроме того, ваше присутствие часто влияет на результаты.

Надежное документирование

Разговаривая с людьми в реальном мире, вам приходится либо запоминать, что они говорят, либо лихорадочно делать заметки,

либо записывать беседу на диктофон, что провоцирует у собеседника чувство неловкости. Когда вы наблюдаете за клиентами в сети, вам нужно всего лишь читать.

Время для анализа

Как говорит один из авторов курса «30×500», сетевое наблюдение позволяет «разделить то, что говорит человек, и то, как вы интерпретируете его слова».

Дистанция

Вы не находитесь рядом с опрашиваемым вами человеком, а значит, не оказываете влияние на его мнение. У вас не возникает желания рекламировать свой продукт сразу после того, как вы выяснили у людей, чего они хотят. «Люди не должны знать, что вы за ними наблюдаете, — говорит Хиллман. — Это звучит жутковато, но на то есть причины. По сути, вы проводите профессиональное расследование. Вы следите за ними, слушаете, что они говорят, а они не знают о вашем присутствии».

Перспектива

В ваших руках — весь интернет, а значит — представители практически любой аудитории. Вы не ограничены лишь местными группами и имеете возможность составить полное представление о своей целевой аудитории со всего света.

Дистанцирование как элемент «сафари продаж» призвано помочь избежать ошибок при постановке вопросов и исключить влияние на опрашиваемых. Ярким примером того, насколько сокращение дистанции способно исказить результаты исследования, служит история антрополога Маргарет Мид.

В 1928 году Маргарет Мид закончила работу над своей книгой *Coming of Age in Samoa* («Взросление на Самоа»), посвященную жизни девочек-подростков.

Мид жила в самоанской деревне, сама расспрашивала местных жителей и записывала их истории. Однако, как выяснилось позже, многие из рассказов были выдумкой. Мид не наблюдала за поведением подростков, а принимала их рассказы на веру⁵. Через несколько лет антрополог Дерек Фримен приехал в ту же деревню, и уже повзрослевшие к тому времени собеседницы Мид признались ему, что придумывали истории в качестве развлечения⁶.

[2] Как создавать продукты, которые захотят покупать

Поэтому очень важно, чтобы процесс проектирования продуктов и поиска клиентов основывался на наблюдении, а не на опросе. Чтобы создавать продукты, которые найдут своего покупателя, нужно прочувствовать его боль.

«Сафари продаж» призвано искоренить человеческую боль. Если вы сможете понять, какие проблемы переживает человек, то сумеете их решить.

«Люди стараются не рассказывать о своих проблемах, так как не верят, что их можно решить, — говорит Хой. — Вам нужно лишь напомнить им, что решение существует. „Послушай, кажется, у тебя проблема. Это тяжело, но мы можем разобраться с ней вместе“».

Наблюдение и эмпатия открывают нам боли и проблемы клиентов. В этом нет ничего удивительного и нового. Именно так уже более века создаются успешные продукты.

Используя современные сетевые инструменты и метод «сафари продаж», вы сможете начать распознавать паттерны, существующие у вашей аудитории.

«Если человек выходит в интернет с вопросом, как ему решить свою проблему, это означает, что он испытывает очень сильную боль, — говорит Хиллман, — пускай даже она кажется вам незначительной. Вы можете подумать: „Ой, это же так просто. Вот что надо сделать“. Здорово, что вы нашли решение, но, очевидно, все не так уж и легко. Иначе люди не обращались бы за помощью».

Но как «сафари продаж» позволяет понять проблемы других людей? Как оно дает возможность создавать продукты, которые будут использовать больше чем несколько человек?

«Сафари продаж» — это полномасштабное исследование. Вам придется потратить на анализ своей аудитории не несколько часов, а десятки и сотни часов.

Разумеется, это предполагает, что вы уже провели подготовительную работу и знаете, где искать своих клиентов в сети, какие форумы и сайты они посещают, какие рассылки читают и что пишут в письмах в клиентскую поддержку.

Затем следует этап, который Хой называет пристальным изучением. Это исследовательская техника, направленная на выявление нескольких слоев смысла в тексте. Пристально изучая, вы фокусируетесь на том, как именно пишет человек, как он смотрит на мир и чем аргументирует свою точку зрения⁷.

При этом ваша цель — не литературный анализ, а понимание, что именно нужно человеку.

При изучении аудитории пристальное изучение дает ряд данных, которые формируют паттерн.

«Вы начнете понимать сленг, особый язык, словечки, которые люди используют для описания проблемы, — рассказывает Хиллман. — Вы увидите, из чего складывается их мировоззрение, и выясните, на что опираются их незыблемые убеждения. Вы узнаете, что они обсуждают, что рекомендуют и что покупают».

Возможно, эта работа покажется вам слишком масштабной. По крайней мере, я думал именно так, когда начинал изучать свою аудиторию — дизайнеров. Я день за днем просматривал десятки страниц в интернете, но информация, которую мне удалось собрать, помогла мне написать эту книгу и спроектировать два успешных продукта.

Проще простого вывести идею продукта, опираясь на пару-тройку фактов, полученных в результате опроса в ближайшем кафе, или на мысли ваших родных и друзей. Но будет ли он успешным? Эффективность «сафари продаж» именно в том, что этот процесс предполагает сбор большого объема данных и их анализ.

Вот что говорит об этом Эми Хой:

Люди узнают один факт, получают одного потенциального клиента или покупателя и думают: «Отлично. Вот оно. Я готов сделать свой продукт». Но такой подход обречен на неудачу. Исследование нужно проводить до тех пор, пока все факты не сойдутся воедино. Вам будет казаться, что это бессмысленно, но однажды облака разойдутся, и сквозь них пробьется луч солнечного света. Люди любят оперировать только одним фактом, потому что им кажется, что это правильно и потому что это не требует особых усилий. Но это не так. Это плохая идея.

Собрав множество фактов, вы сможете выделить паттерны, повторяющиеся в ваших записях, и категоризировать их. Как ваша аудитория видит окружающий мир? О чем она думает? Как разговаривает? Какие продукты использует?

Постепенно вам начнет открываться самый главный элемент — проблемы вашей аудитории, сформулированные ее собственными словами.

Что произойдет, если вы прочувствуете группу людей, создадите то, что ей нужно, и прорекламируете свой продукт ее словами? У вас появится бесконечный источник идей для проектирования продуктов.

Эми Хой говорит об этом так:

Суть процесса в том, чтобы понять, что причиняет людям боль, рассказать им об этом с сочувствием и пониманием и предложить помощь.

Впоследствии «сафари продаж» поможет вам отследить изменения, происходящие с вашей аудиторией. Ведь тревоги уходят и приходят, вкусы меняются — и боль появляется заново.

ПРОЧУВСТВОВАТЬ БОЛЬ

Работать с большими объемами исходных данных, полученных во время «сафари продаж», довольно сложно. Можно погрязнуть под грудой текстовых файлов и стикеров с идеями и наблюдениями. Но существует отличный способ визуализировать данные.

Представляю вам матрицу боли (рис. 2.1). Нет-нет, это вовсе не средневековое пыточное приспособление, а инструмент, который я изобрел, чтобы лучше понимать результаты собственных исследований. Предложите своей команде использовать эту матрицу для анализа клиентов, погружения в их боль, понимания, что делает их счастливыми и как правильно ориентировать на них свои идеи.

Обратите внимание на следующие характеристики матрицы боли:

- На горизонтальной оси необходимо отмечать уровень боли, испытываемой вашей аудиторией. О чем они говорят? Насколько сильна их боль?
- Вертикальная ось показывает частоту возникновения боли. Как часто она упоминается в данных ваших исследований?

Распределив результаты исследования по матрице, вы получите четыре квадрата.

Верхний правый

Частая сильная боль. Если ваш продукт поможет аудитории справиться с проблемами, входящими в этот квадрат, он принесет ей максимум удовлетворения.

Нижний правый

Редкая, но сильная боль. Вашей аудитории было бы приятно иметь такие продукты, а при правильной подаче они способны ее удивить.

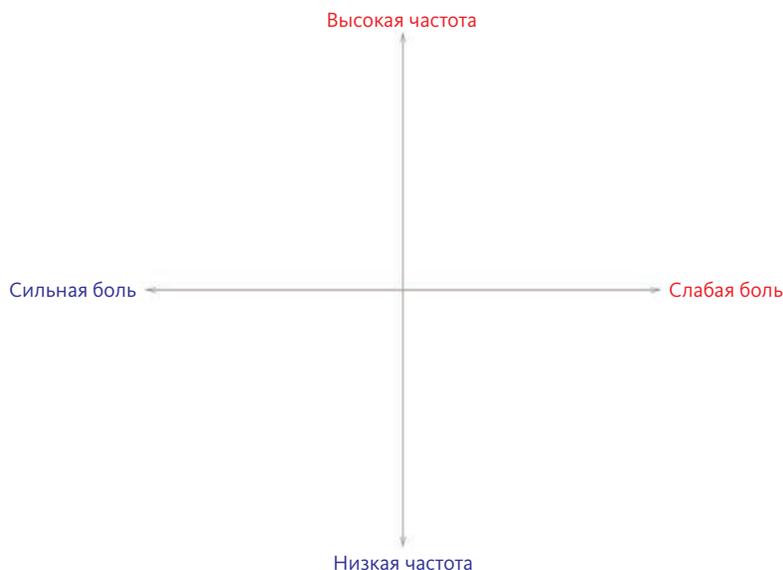


Рис. 2.1. Матрица боли. Я создал этот простой инструмент для себя и использую его для фильтрации и сортировки данных, полученных в результате «сафари продаж»

Верхний левый

Несильные, но частые уколы боли. Такие продукты помогают решить мелкие проблемы, например справиться с административными задачами или преодолеть трудности, с которыми ваши клиенты уже смирились. Они принесут вашей аудитории чувство маленькой победы.

Нижний левый

Редкие мелкие трудности. При первом взгляде на данные исследований вы можете принять их за перспективные возможности, но, проанализировав общую картину, поймете, что такие продукты не слишком прибыльные.

Каждому из четырех квадратов соответствует свой тип боли и проблем.

Верхний правый

Ненависть, страх, тревога, подавленность, ощущение собственной глупости, неспособность двигаться вперед, пустая трата времени

Нижний правый

Прокрастинация, сомнения в себе, чувство вины

Верхний левый

Раздражение и неприязнь

Нижний левый

Скука

Разумеется, все эти действия требуют времени, но полученные результаты незаменимы: они дадут вам уверенность, что вы создаете продукт, необходимый людям. Вы сможете найти самый быстрый путь к правильному решению и отказаться даже от мысли о провале — отныне ему не место в вашем творческом процессе.

Чем занимается продуктовый дизайнер?

Продуктовый дизайнер руководствуется опытом и вниманием к деталям, что иногда принимают за дар предвидения. Он подходит к каждой проблеме с готовностью провести исчерпывающее исследование. Он способен одинаково эффективно работать с инженерами, архитекторами, физиками, художниками-оформителями, колористами или врачами. Он отдает себе отчет, насколько далеко он может зайти и когда стоит остановиться. Продуктовый дизайнер — это инженер, бизнесмен, специалист по продажам, маркетолог, художник и вождь племени в одном лице. Он руководствуется кредо «лучше быть правым, чем оригинальным», и потому его путь пролегает где-то посередине между дерзновением и осторожностью. Если продукт не продается, это значит, что дизайнер не добился своей цели.

Генри Дрейфус, Designing for People

Эту цитату Дрейфуса вполне можно было бы принять за высказывание о современном дизайне цифровых продуктов.

Если цель цифрового продукта — служить клиенту (а я думаю, что после всех историй, которые мы обсуждали выше, мы можем с этим согласиться), то задача продуктового дизайнера — понять аудиторию, которой этот продукт будет служить.