



Стив Бланк
Четыре шага к озарению. Стратегии
создания успешных стартапов

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8286781

Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов: АЛЬПИНА
ПАБЛИШЕР; Москва; 2014
ISBN 978-5-9614-3445-3

Аннотация

Чем больше мы опираемся при принятии любых решений на научный метод, тем скорее придет понимание. Почему ученые делают так много экспериментов и проверок, прежде чем отважатся на что-то реальное, например, на запуск ракеты? Потому что иначе нельзя, слишком велик риск, что все пойдет не так. Почему же тогда предприниматели думают, что их изначальная идея гениальна и единственная проблема – убедить в этом инвестора? Предприниматель, делающий что-то впервые, – тот же ученый, познающий новые законы природы, и его подход должен быть аналогичен работе исследователя. После того как Стив Бланк адаптировал научный метод для бизнеса, просто грех им не воспользоваться.

Содержание

Предисловие	5
Исследование пути	6
Вступление	8
Разница между победителями и побежденными	10
Для кого написана эта книга	11
Кому не нужна эта книга	13
Глава 1	14
Диаграмма разработки продукта	15
Создание концепции и посевная стадия	15
Разработка продукта	16
Альфа/бета-тест	17
Запуск продукта и получение первой версии потребителем	17
Где ошибка в этой схеме?	19
1. Где потребители?	19
2. Зацикленность на дате получения первой версии продукта потребителем	19
3. Акцент на исполнении плана в ущерб процессам обучения и изучения	20
4. Отсутствие значимых ориентиров для отделов маркетинга, продаж и развития бизнеса	21
5. Использование схемы разработки продукта для измерения продаж	22
6. Использование методологии разработки продукта для измерения успеха маркетинга	23
7. Преждевременное масштабирование	24
8. «Смертельная спираль»: цена ошибок при запуске продукта	25
9. Не все стартапы одинаковы	27
10. Нереалистичные ожидания	28
Итак, какова альтернатива?	29
Кривая жизненного цикла принятия новых технологий	29
Развитие потребителей: встреча здравого смысла и модели разработки продукта	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Стив Бланк

Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов

© Steve Blank, 2014, 2013, 2007, 2002

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Предисловие Путь героя

Легендарный герой, как правило, является созидателем – он открывает новую эпоху, создает новую религию, закладывает новый город или меняет образ жизни окружающих. Чтобы обнаружить нечто новое, нужно отказаться от старого и отправиться на поиски идеи, способной в перспективе породить невиданное ранее.

Джозеф Кэмпбелл. Тысячеликий герой

Джозеф Кэмпбелл ввел в обиход понятие «путешествие героя», имея в виду сюжет, который повторяется в мифологии и религиях всех мировых культур. От истории Моисея и неопалимой купины до Люка Скайуокера, который встречает Оби-Вана Кеноби, путешествие всегда начинается с призыва к поиску. На первых порах герой не знает своего пути и не понимает, чем он закончится. Любой герой сталкивается с теми или иными препятствиями, но Кэмпбелл отмечает, что сюжет всех этих историй развивается по одной схеме. Речь идет не о тысяче разных героев, а об одном герое с тысячей лиц.

Создание стартапа можно сравнить с путешествием героя. Все новые компании и продукты начинаются, можно сказать, с «мифологического» видения – представления о целях и перспективе, которое разделяют немногие. Именно это видение, живое и яркое, отличает предпринимателя от генерального директора крупной компании, а стартапы – от уже налаженного бизнеса. Предприниматель, создающий новую компанию, стремится воплотить свое видение в жизнь, доказав, что оно не мираж, а реальность. Чтобы добиться успеха, он должен нарушить статус-кво, набрать команду, разделяющую его взгляды, и совместно с ней проложить путь в неведомое, на котором его подстерегают опасности и сомнения. Его ждут препятствия, трудности, а порой и беды, а его движение к успеху – испытание не только для кошелька, это экзамен на выдержку, смекалку и храбрость.

Большинство предпринимателей считают, что их путь уникален. На самом деле, то, что Кэмпбелл говорит о мифологических героях, применимо и к стартапам: как бы ни различались подробности путешествия, *канва всегда одинакова*. Стартаперы предпочитают, в большинстве своем, двигаться вперед без дорожной карты и полагают, что в их случае готовые модели или шаблоны неприменимы. Но это не так. Путь к успеху стартапа неоднократно пройден и хорошо изучен. Секрет в том, что никто до сих пор не писал про этот путь.

Те из нас, кого можно назвать «предпринимателями по жизни», не раз совершали собственное «путешествие героя», увлекая за собой команду и инвесторов. По пути мы все делали по-своему, прислушиваясь к добрым советам и следуя плохим советам или вообще не слушая никаких советов. Примерно на пятый или шестой раз, по крайней мере, некоторые из нас осознавали, что все наши успехи и поражения определяются некими определенными закономерностями. А именно, существует верный путь к успеху; путь, который можно повторить; путь, который позволяет снизить значительную часть рисков и избежать страшных опасностей; путь, который позволит вашему стартапу вырасти в крупную процветающую компанию. И вот одному из нас пришлось в голову запечатлеть этот путь на страницах книги, которую вы держите в руках.

Исследование пути

Концепция «развития потребителей» родилась в то время, когда я работал консультантом у двух венчурных фирм, которые вложили ни много ни мало \$12 млн в мой последний неудавшийся стартап. Моя мама все спрашивала меня, не собираются ли они потребовать свои деньги назад. Когда я ответил, что они не только не хотят получить деньги обратно, но и интересуются, нельзя ли им как-нибудь вложить средства в мою следующую компанию, она помолчала немного, а потом в абсолютно русской манере сказала: «Только в Америке мостят улицы золотыми слитками». Обе фирмы спрашивали моего совета по поводу своих портфельных компаний. К своему удивлению, мне понравилось смотреть на другие стартапы со стороны. Ко всеобщему восторгу, мне сразу удавалось разглядеть то, на что следовало обратить внимание. В то же время две молодые компании попросили меня войти в их правление. И вот, в перерывах между работой в правлении и консалтинговой деятельностью, я наслаждался своим первым опытом «отстраненного участия».

Поскольку теперь не я лично вел стартап, я получил возможность занять выгодную позицию в качестве беспристрастного наблюдателя. Теперь я смог взглянуть на процесс гораздо глубже, чем раньше. И тогда я увидел, что среди хаоса вырисовываются определенные закономерности. Все, с чем я сталкивался в своих первых стартапах, очевидно, повторялось и с другими. Все те же дилеммы, те же проблемы, те же противостояния: менеджеры крупных компаний и предприниматели, основатели и профессиональные управленцы, разработка и маркетинг, маркетинг и продажи; а также несоблюдение сроков, невыполнение планов, «утекающие сквозь пальцы» деньги, поиски дополнительного финансирования. Я начал ценить то, как венчурные капиталисты мирового уровня разработали настоящие «шаблоны» стандартных проблемных ситуаций: «О, все понятно, у этой компании X проблема № 343. Вот шесть способов, как можно ее решить, а вот такими будут вероятные результаты». Правда, никто в точности так не говорил, но некоторые инвесторы обладали настоящим чутьем на такие вещи.

И тогда в моем мозгу зашевелилась мысль: если известные венчурные капиталисты могут увидеть и иногда предсказать проблемы определенного типа, не значит ли это, что проблемы носят структурный, а не случайный характер? Не существует ли каких-то фундаментальных ошибок, которые рискуют совершить те, кто запускает свой бизнес и берется управлять стартапами? Может, стартапы сами провоцируют возникновение своих проблем и могли бы их устранить с помощью определенных способов? Но когда я заговаривал об этом со своими друзьями-инвесторами, они повторяли все время одно: «Да просто стартапы всегда так работают. Мы столькими уже управляли – с ними по-другому не получится».

После моего восьмого и, наверное, последнего стартапа E.piphany стало очевидно, что способ управлять стартапами «по-другому» существует. Концепция Джозефа Кэмпбелла о повторяющихся мифологических сюжетах применима к идее построения успешного стартапа. Любой стартап (зародился ли он как новое подразделение в крупной корпорации или у основателя в гараже) следует определенному шаблону – это ряд этапов, следуя которым можно предотвратить «блуждание в тумане» на ранних стадиях существования бизнеса. Взгляните на те стартапы, которые пошли этим путем. Смотрите на них снова и снова.

Итак, что же ведет одни стартапы к успеху, а другие – к распродаже офисной мебели? Ответ прост: те, что сумели пережить несколько тяжелых лет, *не* следовали традиционной модели запуска, ориентированной на продукт, навязанной специалистами по управлению продуктом или венчурными капиталистами. Путем проб и ошибок, нанимая и увольняя, все успешные стартапы приходили к другой модели, которая параллельна модели развития продукта. В частности, они развивались и жили по принципу «обучайся и изучай» – изучай и

учись понимать потребителей. Я называю этот процесс «развитием потребителей» в противовес «развитию продукта». Все успешные стартапы следуют именно этим путем, сознательно или нет.

В этой книге подробно представлена модель развития потребителей. Эта модель представляет собой концепцию-парадокс: ей следуют все успешные стартапы, но ни один не сформулировал ее. Ее основные положения противоречат общепринятым правилам, тем не менее им следуют те, кто потом добивается успеха.

Это тропа, скрытая у всех на виду.

Вступление

Победители и побежденные

Что, если все, что вы, по вашему мнению, знаете о выведении продукта на рынок, неверно? Что бы вы сделали по-другому, если бы знали, что только одна из десяти попыток создания нового продукта приводит к рождению прибыльного бизнеса? Стали бы вы продолжать вести дела так же, как сейчас, неделя за неделей, год за годом? Вы, вероятно, удивитесь, но факты таковы, что и крупные, и небольшие компании, и огромные корпорации, и новорожденные стартапы проваливают девять из десяти попыток запуска нового продукта. Для этого не обязательно прожечь миллиарды долларов, продвигая новинку на рынок, где покупатели вовсе не ждут ее. И все же снова и снова предприниматели возвращаются к тем процессам, которые ведут к поражению.

История повторяется постоянно и касается всех категорий товаров и услуг, будь то высокие или простые технологии, потребительские или b2b-продукты. Некоторые провалы стали нарицательными примерами в истории предпринимательства.

- Volkswagen Phaeton. Volkswagen изучил все уроки Toyota по запуску премиального бренда Lexus и проигнорировал их. Цена провала на сегодняшний день составила \$500 млн.

- Photo CD от Kodak. Kodak предложил владельцам фотокамер возможность записывать свои фотографии на компакт-диск и просматривать их на телевизионном экране. Это предложение опередило время на десять лет. Оно было адресовано массовым потребителям, которые оказались не готовы принять его. В то же время реальный рынок ранних пользователей был проигнорирован. Цена провала: \$150 млн.

- Segway. Идея была рассчитана на всех жителей планеты, которые ходят пешком. При этом совершенно ускользнуло из вида, что стоит все-таки сконцентрироваться на платежеспособных потребителях. Цена провала на сегодняшний день: \$200 млн.

- Newton от Apple. Компания оказалась права насчет перспективности рынка КПК, но ей бы выйти на него на пять лет попозже. Она же повела себя так, как будто имела дело с существующим рынком. Цена провала: \$100 млн.

- Jaguar X-Type. Создание недорогого автомобиля по типу Ford под громким именем Jaguar отпугнуло состоятельных клиентов. Цена провала: \$200 млн.

- Webvan. Магазины онлайн-заказов, которые должны были затмить всех конкурентов. Компания швыряла деньгами, как пьяный матрос. Рост расходов и инфраструктуры обгонял развитие клиентской базы со скоростью, впечатляющей даже для времен интернет-пузыря. Потери: \$800 млн.

- Мини-диск-плееры Sony. Мини-диск – это уменьшенная версия CD, популярная в Японии. Но США не Япония. Цена провала: \$500 млн после десяти лет продвижения.

- Бездымные сигареты Premier и Eclipse табачной компании R.J.Reynolds. Компании удалось понять, что хочет некурящее большинство, но не удалось понять того, что желания некурящих совершенно не волнуют их клиентов. Цена провала: \$450 млн.

- Спутниковая система телефонной связи Iridium компании Motorola. Триумф инженерной мысли и расчет на миллионы потребителей. Но никто не удосужился поинтересоваться у самих потребителей, нужно ли им это. Цена провала: \$5 млрд. Да-да, миллиардов. Спутники – ужасно дорогая штука.

Я бы мог продолжать этот список. А вы, вероятно, могли бы добавить в него свои примеры. А что, если я скажу вам, что всех этих провалов можно было бы избежать? Что, если я скажу вам, что существуют такие методы представления продукта, которые значительно

усложняют для него процесс поиска места на рынке. Также никто не гарантирует, что толпы готовых к покупке и горячо желающих совершить ее потребителей – платежеспособных, что немаловажно, – так и тянут свои руки к вашему новому-новому продукту, любовно возвращенному в научно-исследовательской теплице.

Те методы, которые я предлагаю вашему вниманию в этой книге, легко объяснить и понять, но они противоречат практике большинства компаний на сегодняшний день. Не так уж много кругом управленцев, готовых отказаться от общепринятых в мире бизнеса правил по поиску путей вывода нового продукта на рынок. Те же руководители и предприниматели, которые выбирают «иной» путь, обнаруживают, что для их продукта существуют потребители, желающие его приобрести.

Вот несколько примеров очень успешных запусков продуктов за последнее время:

- Swiffer от Procter & Gamble. Шарнирная швабра с меняющимися насадками. Результат тщательного планирования и исследования потребителей – в 2003 г. рынок объемом \$2,1 млрд, который может удвоиться к 2008 г.

- Toyota Prius. Компания обнаружила прибыльную нишу для своих гибридных автомобилей. Как это часто бывает в случае с «подрывными» инновациями, продажи будут расти, и Toyota будет продолжать «съедать на обед» существующие автомобильные компании США. Только за первые пять лет продажи выросли на \$5 млрд. К 2015 г. гибриды могут составить до 35 % автомобильного рынка США.

- Yoplait GoGurt от General Mills. Йогурт, «для которого не нужна ложка». Целью создания этого продукта было удерживать потребительскую аудиторию (младенцы и маленькие дети) как можно дольше. В результате исследований была разработана упаковка в виде тубы, из которой можно есть йогурт буквально «на ходу».

Разница между победителями и побежденными

У каждой компании есть собственная методология разработки продукта, запуска и управления жизненным циклом. Все эти процессы сопровождаются составлением детальных планов, выработкой контрольных пунктов и целей для каждого шага в процессе выпуска продукта «в свет», оценки объемов рынка и продаж, разработки документов по требованиям рынка, определения приоритетных характеристик продукта. А в итоге даже со всеми этими разработками и планами девять из десяти новых продуктов терпят неудачу.

Разница между победителями и проигравшими проста. Когда топ-менеджмент компании с самого начала выходит из офиса и много и часто общается с потребителями, развитие продукта завершается успехом. Когда судьба продукта отдается полностью в руки департаментов по продажам и маркетингу, которые не вовлечены напрямую собственно в процесс разработки нового продукта, компанию ждет поражение. Здесь нет ничего сложного.

В настоящее время большинство компаний предпочитают сосредоточиться на деятельности, не выходя из офиса, чтобы обеспечить представление своего нового продукта рынку. Мнение потребителей – вот что открыло бы путь к развитию или послужило бы критерием проверки. Но не оно становится двигателем процесса.

Эта книга – вовсе не очередной свод правил разработки продукта, предлагающий усовершенствование того, что уже существует. Высокий уровень «смертности» новых продуктов свидетельствует о том, что традиционные приемы не работают – они как голый король, оказавшийся без одежды. Существующие тактики запуска новых продуктов не предполагают предсказания потребительского поведения и следования им. Нам необходима новая методология разработки продукта, с помощью которой мы сможем это делать.

В этой книге я предлагаю радикально пересмотреть всю схему представления продукта рынку. Очевидно, что требуется процесс, параллельный процессу разработки продукта, процесс, который во главу угла ставит потребителей и их нужды, который предполагает, что мнение потребителей должно учитываться прежде всего – еще до запуска и поставки продукта.

Вывод очевиден: внимание к мнению будущих покупателей, умение выйти из офиса и исследовать потенциальных потребителей и рынок *до* того, как окончательно выбрать свой путь и определить характеристики продукта, – вот константа, которая определяет разницу между победителями и побежденными, вот в чем заключается идея процесса развития потребителей, изложенная в этой книге.

Для кого написана эта книга

Когда я впервые начал писать эту книгу, я считал, что сфера ее применения будет достаточно узкой, а моя читательская аудитория – очень небольшой. Вначале я думал, что моими читателями будут предприниматели-стартаперы.

С таким настроением по поводу своей аудитории я и отправился пообщаться с венчурными капиталистами и их портфельными компаниями, чтобы проверить свою концепцию развития потребителей. Многие из этих стартапов уже прошли стадию «мы только запускаемся». Сначала я думал, что им будет интересно почитать про модель развития потребителей. При этом я не ориентировался конкретно на генеральных директоров и других руководителей, находящихся в самом сердце процесса выстраивания компании. У этих людей и так полно повседневных проблем, требующих оперативного решения, чтобы тратить свое драгоценное время на чтение некоего непонятного текста о том, что им надо было делать в прошлом году. Но чем больше я беседовал со стартаперами и старался понять, что их волнует, тем больше я осознавал, что все они сталкиваются с одним и тем же набором проблем. Где наш рынок? Кто наши потребители? Как нам собрать правильную команду? Как нам масштабировать продажи? Ответ на все эти вопросы – суть методологии развития потребителей.

Неудивительно, что существует масса литературы об успехах и провалах новых продуктов, выпускаемых крупными компаниями. Чем больше я изучал эту литературу, а затем общался с крупными корпорациями, тем больше я убеждался в том, что модель развития потребителей в не меньшей степени, чем в стартапах, будет применима в существующих компаниях, пытающихся запустить новый продукт на новом рынке. Проблема понимания потребителей и поиска правильного рынка одинаково актуальна как для крупной компании, так и для стартапа. Но крупные компании уже ориентированы на свои устоявшиеся процессы, которые являются полной противоположностью принципам развития потребителей. Другими словами, руководство по запуску нового продукта на новом рынке по сути своей противоположно реализации отработанных методов, практикуемых крупными успешными компаниями. Такие методы ведут к провалу, когда их берет на вооружение молодой стартап. Стоимость запуска новых продуктов на новых рынках может превышать на несколько порядков размер бюджета стартапа. Да и в крупных компаниях, несмотря на перспективы высокой ожидаемой прибыли, подобные ошибки могут привести к катастрофе.

Наконец, я понял, для кого пишу свою книгу: мои читатели – это любая команда, запускающая новый продукт, будь то крупная компания или небольшой стартап. Эта книга предназначена не только для генеральных директоров, но и для остальных руководителей, а также для сотрудников компаний на ранних стадиях развития, она пригодится всем основателям и разработчикам, будет интересна и вице-президенту по продажам, и вице-президенту по маркетингу – всем, кто бьется над ответом на вопрос, как найти своих потребителей и свои рынки. Эта книга поможет вам всем внести ясность в процесс развития потребителей.

В книге я достаточно широко трактую понятия «*предприниматель*» и «*стартап*». Я имею в виду и представителей списка Fortune 1000 из числа тех, что не побоялись взяться за запуск новых продуктов, и троих юнцов, стартап которых рождается в гараже. Процесс одинаков для каждого из них.

Какой бы маршрут вы ни выбрали, дорога приведет вас к желанной цели лишь в том случае, если вам достанет сил неуклонно следовать выбранному пути, если вами будет руководить видение и энтузиазм, присущие настоящим предпринимателям. Как и в случае с настоящими художниками, это врожденные качества редкой породы людей – предпринимателей по жизни. Упорство в реализации задуманного и выносливость – это то, что книга вам дать не сможет. Вы приобретете их, постоянно покидая офис ради общения со множеством

своих потенциальных потребителей, стараясь понять, что же им нравится. Настоящий предприниматель не сочтет за труд «снизойти» до потребителя, который сказал «нет», и постарается сделать так, чтобы «нет» превратилось в «да».

Эта книга укажет вам путь. А совершить свой путь героя сможете только вы сами.

Кому не нужна эта книга

Существуют ситуации, для которых использование методологии развития потребителей не подходит. Это те отрасли бизнеса, для которых верно высказывание: «Построй его – и они придут». Подобное касается, например, стартапов в области биотехнологий: так, если бы вам удалось изобрести лекарство от рака, то никакая стратегия развития потребителей вам бы была не нужна, спрос потребителей на панацею от страшной болезни был бы огромен.

Риски биотехнологических компаний заключены в начальных стадиях процесса разработки продукта, в том, чтобы выработать исследовательские гипотезы и успешно разработать эффективное лекарство, а не в завершающих стадиях, когда продукту важно пройти принятие потребителями и приобрести их доверие. В биотехнологическом стартапе успех или неудача не зависят от того, насколько хорошо поняты нужды потребителей и подготовлено принятие ими продукта. Если компании удастся разработать действительно работающий продукт и пройти утверждение FDA (Food and Drug Administration – Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США), покупатели будут в буквальном смысле слова просто вырывать его из рук.

Пока компания доберется до третьей фазы проверки FDA (контроль безопасности и эффективности – последний этап перед выдачей лицензии на новый лекарственный препарат), проходит в среднем четыре с половиной года клинических испытаний и тратится около \$50 млн. В этих условиях главные задачи – не развитие потребителей и понимание нужд конечных пользователей, а поиски нужных партнеров, лицензирование и разработка стратегий дистрибуции.

Вышесказанное верно и для некоторых продуктов в сфере здравоохранения и энергетики. Пользователи и рынки известны, и если продукт позволяет, то развитие бизнеса обеспечено. Многие предприниматели на ранних стадиях существования своих компаний уверены, что правило «Построй его – и они придут» относится к ним. Мы утверждаем, что это верно для немногих, а не для большинства.

Для остальных, для которых первостепенное значение имеют вопросы принятия продукта потребителями и рынком, эта книга укажет верный путь.

Глава 1

Путь, ведущий к катастрофе: модель разработки продукта

...Широки врата и пространен путь, ведущие в погибель, и многие идут ими.

Евангелие от Матфея 7:13

Отправляясь в путь, каждый сначала выбирает дорогу. Проторенная тропа – очевидный выбор для большинства путешественников. То же можно сказать и о стартапах: для них верной представляется дорога опыта, проложенная десятками предшественников. Однако совет, который был предложен две тысячи лет тому назад, не потерял своей актуальности для стартапов и сегодня. Широкие дороги часто ведут прямо к «погибели». Как и почему это происходит, мы обсудим в данной главе.

Позвольте мне начать с поучительной истории. В конце XX в. на пике бума доткомов, одним из самых ярких стартапов стала инициатива Webvan. Это была идея, которая должна была заинтересовать каждую американскую семью. Мобилизовав огромный капитал – более \$800 млн, – эта компания поставила перед собой цель совершить переворот в сфере розничной торговли, обороты которой составляли около \$450 млрд, с помощью системы онлайн-заказов и доставки товаров на дом в тот же день. Основатели Webvan были убеждены: использование Интернета позволит компании захватить рынок. Выбрать товар и сделать заказ теперь будет можно кликом мыши. Беседуя с сотрудниками журнала *Forbes*, генеральный директор Webvan заявил, что его компания «установит правила в крупнейшем потребительском секторе экономики».

На первый взгляд, после привлечения огромных средств, создатели Webvan делали все как надо. Компания принялась строить крупные автоматизированные склады и закупила множество грузовиков для доставки продуктов, параллельно создавая удобный и простой в использовании сайт. Webvan наняла опытного генерального директора, который ранее занимался консалтингом. И действительно, первые клиенты были в принципе довольны качеством услуг. Но не прошло и двух лет после IPO, как Webvan разорилась. Что же произошло?

Дело было не в плохой реализации плана. Webvan делала все, что требовали правление и инвесторы. В частности, компания твердо придерживалась традиционной модели разработки продукта, обычно используемой в стартапах, в том числе в части принципа «Вырасти быстро» – девизе того времени. Неспособность Webvan задать вопрос «Где мои потребители?» наглядно демонстрирует, как испытанная модель может привести даже хорошо управляемую и отлично профинансированную компанию к катастрофе.

Диаграмма разработки продукта

Каждая компания, планирующая вывести на рынок новый продукт, в той или иной форме использует модель разработки продукта (рис. 1.1). Эта модель, ориентированная на продукт, появилась в начале века и представляла собой процесс, сложившийся в сфере промышленного производства. В 1950-е гг. ее взяла на вооружение индустрия производства фасованных потребительских товаров, а в последней четверти XX в. она получила распространение и в сфере высоких технологий. Там она стала неотъемлемой частью предпринимательской культуры.



Рис. 1.1. Диаграмма разработки продукта

На первый взгляд диаграмма кажется полезной и правильной, она иллюстрирует процесс передачи нового продукта ожидающим его потребителям. По иронии, эта модель идеально подходит для запуска нового продукта на установившемся рынке с известными характеристиками, где понятна конкурентная ситуация и известны потребители.

Ирония заключается в том, что мало какой стартап удовлетворяет этим критериям. Очень немногие понимают, где их рынок. Тем не менее они продолжают применять данную модель не только для управления разработкой продукта, но и как руководство к действию при поиске потребителей, определении сроков запуска и начала продаж и планировании прибылей. Инвесторы опираются на данную схему, планируя и осуществляя финансирование. Таким образом, все участники стартапа используют карту маршрутов, по которой уходят все время в разные стороны и каждый раз удивляются, что заблудились.

Чтобы увидеть, почему модель разработки продукта не срабатывает в качестве руководства по созданию стартапа, давайте сначала взглянем, как она используется в настоящее время для запуска нового продукта. Мы рассмотрим последовательность действий на каждом этапе с двух позиций: в общей практике и на конкретном примере Webvan, которая умудрилась за 3 года потерять \$800 млн. Затем мы разберем губительные последствия применения модели для стартапов.

Что не так со старой моделью в целом, и как эти недостатки аккумулировались и привели к взрыву на миллиард долларов в случае с Webvan? Давайте проследим за работой модели пошагово.

Создание концепции и посевная стадия

На данном этапе основатели формулируют свои замыслы и видение компании, порой просто делая «наброски на салфетке», трансформируя их в набор ключевых идей, которые ложатся в основу бизнес-плана. Видение компании является первым тезисом, изложенным на бумаге.

Далее решается круг вопросов, связанных с новым товаром или услугой. Какова концепция товара или услуги? Реально ли его создание? Понадобится ли дальнейшее изучение технических возможностей для создания продукта? Каковы характеристики и преимущества продукта?

Затем предстоит ответить на вопрос: что представляют собой потенциальные потребители, и где их можно найти? Данные статистических и маркетинговых исследований, а также интервью с потенциальными клиентами определяют, достойна ли идея воплощения в жизнь.

На четвертом этапе высказываются соображения о том, как продукт будет доставляться потребителю, и рассматриваются возможные каналы распространения. Именно на этом этапе компании начинают задумываться о будущих конкурентах и собственных конкурентных преимуществах. Они впервые создают схему позиционирования, чтобы донести преимущества своего стартапа до венчурных капиталистов.

Обсуждение вопросов дистрибуции позволяет сформулировать основные предположения о ценообразовании. В сочетании с материальными затратами, бюджетом и графиком разработки делаются наброски финансовой части бизнес-плана компании. Если стартап планирует привлечь венчурный капитал, финансовая модель должна быть в равной степени привлекательной и правдоподобной. Если речь идет о создании нового подразделения внутри крупной компании, необходимы прогнозные оценки возврата инвестиций. Яркая презентация, страсть к идее, готовность выходить из офиса и работать с реальными потребителями сливаются на данном этапе воедино в надежде убедить инвестора вложить средства в новое начинание.

Все это Webvan проделала как нельзя лучше. Стартовав в декабре 1996 г. с убедительной историей и прекрасным опытным основателем, Webvan получила \$10 млн от ведущих венчурных капиталистов Кремниевой долины в 1997 г. За следующие два года частные инвесторы вложили в компанию еще \$393 млн – и все это до IPO.

Разработка продукта

На второй стадии, когда происходит непосредственное развитие продукта, все перестают разговаривать и начинают работать. Будущие департаменты расходятся по воображаемым углам, так как в компании начинается процесс функциональной специализации.

Группа разработки определяет, как будет выглядеть продукт, составляет спецификацию первой версии и нанимает сотрудников для создания продукта. Она берет чистый лист с названием «Разработка продукта» и чертит подробные диаграммы по схеме «каскадного процесса», намечая основные вехи. Вооружившись этой информацией, данная группа оценивает сроки и стоимость разработки.

Тем временем группа маркетинга уточняет размеры рынка, определенные в бизнес-плане (рынок представляет собой набор компаний с общими характеристиками), и подыскивает первых заказчиков. В хорошо организованном стартапе (который к тому же увлечен самим процессом) команда по развитию проводит одну-две фокус-группы на предполагаемом рынке и готовит для разработчиков документ о требованиях рынка (MRD – a market-requirements document). Маркетологи начинают продумывать форматы демонстрации продукта при продаже, составлять рекламные материалы (сайты, презентации, проспекты) и выбирают PR-агентство. На этом этапе или при альфа-тестировании, компания обычно нанимает вице-президента по продажам.

В случае Webvan разработка велась на два фронта: создание автоматизированных складов и разработка сайта. Автоматизированные склады казались чудом техники, далеко выходящими за пределы чего-либо существовавшего на тот момент в розничных сетях. Автоматизированные конвейеры и карусели переносили продукты с полки склада к работникам упаковочного отдела, готовившим их к доставке. Webvan также разработала собственную систему организации складского хозяйства, управления запасами и маршрутами и программное обеспечение, которое полностью отслеживало процесс – от размещения заказа

до отправки. Программа принимала заказы с сайта Webvan и направляла соответствующие распоряжения в центр распределения товаров. Как только подтверждалось время отправки заказа, система маршрутизации определяла оптимальный путь доставки до дома покупателя.

Одновременно началось планирование маркетинговой кампании: была разработана программа рекламных мероприятий, призванных укрепить позиции бренда Webvan, привлечь потребителей на первом целевом рынке, сформировать пул постоянных клиентов, а в дальнейшем – максимизировать число повторных обращений к услугам компании. Идея состояла в том, чтобы создать компании имя и добиться лояльности потребителей с помощью PR-программ, рекламных кампаний и продвижения товара.

Альфа/бета-тест

На третьем этапе – альфа/бета-тест – отдел разработки взаимодействует с небольшой группой внешних пользователей, чтобы убедиться, что продукт работает как положено, и проверяет его на наличие ошибок. Группа маркетинга разрабатывает развернутый план маркетинговых коммуникаций, обеспечивает отдел продаж полным комплектом вспомогательных материалов и запускает «грузовик с оркестром» – PR-программу. PR-агентство дорабатывает позиционирование и принимается налаживать долгосрочные связи с прессой, в то время как группа маркетинга принимается за продвижение бренда.

Отдел продаж подписывает первых потребителей бета-версии (которые добровольно готовы заплатить за привилегию тестирования нового продукта), начинает формировать канал распространения, определяет масштабы структуры сбыта компании вне центрального офиса и укомплектовывает ее персоналом. Вице-президент по продажам старается выйти на показатели доходности, намеченные в бизнес-плане. Инвесторы и члены правления начинают оценивать прогресс по числу размещенных заказов при выпуске первой версии продукта.

Следует надеяться, что где-то к этому времени инвесторы настолько довольны продуктом компании и ростом ее клиентской базы, что они готовы вкладывать больше средств. Генеральный директор пересматривает запросы на получение инвестиций и отправляется на поиски дополнительного капитала.

Webvan приступила к бета-тестированию услуги онлайн-заказов в мае 1999 г. – число ее клиентов к тому времени составляло около 1100 человек. Одновременно была развернута кампания по созданию шумихи вокруг ее услуг, а PR-специалисты позаботились о публикации сотен статей, которые расхваливали новую компанию по доставке продуктов, заказанных через Интернет. Webvan удалось заполучить огромные средства частных инвесторов.

Запуск продукта и получение первой версии потребителем

Запуск продукта и получение первой версии потребителем – последний шаг в модели развития продукта. Когда продукт очевидно продемонстрировал свою работоспособность, компания переходит к тактике «большого взрыва» в расходовании средств. Готовясь к продажам, компания укомплектовывает персоналом направление сбыта внутри страны и разрабатывает план и целевые показатели продаж для каждого из сбытовых каналов. Маркетинг находится на пике. Компания организует большое мероприятие для прессы, а группа маркетинга развертывает серию программ, стимулирующих потребительский спрос (участие в выставках, семинарах, использование рекламы, рассылок по электронной почте и т. д.). Правление оценивает результаты работы, сравнивая показатели продаж с бизнес-планом, хотя с момента составления последнего, написанного под поиск инвестиций, обычно успевает пройти более года.

Создание канала сбыта и поддерживающий маркетинг требуют немалых вложений. Поскольку на первых порах компании не приходится рассчитывать на реальный денежный поток (через IPO или слияние), требуется привлечение средств со стороны. Понаблюдав за процессом запуска продукта и ростом групп продаж и маркетинга, генеральный директор вновь выходит с протянутой рукой к инвесторам. (В период бума доткомов инвесторы использовали первичное размещение акций при запуске продукта для того, чтобы забрать деньги и сбежать, не дожидаясь, чем кончится дело – успехом или провалом.)

Несомненно, такая модель, ориентированная на продукт и процесс, знакома очень многим. Бесчисленные стартапы использовали ее, чтобы представить свой первый продукт рынку.

Webvan открыла первый региональный интернет-магазин в июне 1999 г. (всего через месяц после начала бета-тестирования), а спустя 60 дней объявила о публичном размещении акций. Компании удалось мобилизовать \$400 млн, и в день IPO ее рыночная капитализация составила \$8,5 млрд – больше, чем совокупная рыночная капитализация трех крупнейших сетей продовольственных магазинов.

Где ошибка в этой схеме?

Учитывая, что модель разработки продукта используется почти всеми организациями, запускающими новые продукты, вопрос «Где в ней ошибка?» может показаться столь же крамольным, как и вопрос «Где ошибка в том, как мы дышим?». Тем не менее для Webvan и тысячи других стартапов модель стала по-настоящему провальной.

Первая подсказка кроется в ее названии – это модель *разработки продукта* – не модель маркетинга, не модель продаж, не модель найма, не модель обретения клиентов, и даже не модель финансирования. Тем не менее стартапы традиционно использовали именно схему разработки продукта для реализации всех этих «не-разработочных» видов деятельности. В этом безымянном процессе и кроются десять основных ошибок в применении модели разработки продукта стартапами.

1. Где потребители?

Начнем с того, что модель разработки продукта полностью игнорирует фундаментальные истины о стартапах и новых продуктах. Наибольший риск – и, как следствие, основная причина неудач в стартапах – проявляется *не* при развитии новых продуктов, а при развитии *клиентов и рынков*. Стартапы терпят поражение не потому, что у них нет продукта; *они терпят поражение из-за недостаточного числа потребителей и отсутствия выверенной финансовой модели*. Одного этого достаточно, чтобы доказать, почему не следует использовать схему разработки продукта в качестве единственного руководства для стартапа. А теперь взгляните на схему «Разработка продукта» и спросите себя: «Где здесь потребители?»

2. Зацикленность на дате получения первой версии продукта потребителем

Модель разработки продукта заставляет отделы маркетинга и продаж сосредоточиться на дате начала продаж. Большинство компетентных руководителей этих сфер смотрят на дату выпуска первой версии продукта, затем на календарь на стене и начинают планировать в обратном направлении, исходя из намеченного дедлайна, чтобы сделать работу вовремя и чтобы запуск продукта сопровождался запуском фейерверков.

Ошибка такого подхода в том, что «дата запуска продукта» – это дата предполагаемого «завершения» его создания согласно модели. В действительности факт запуска не означает, что компания понимает своих клиентов и знает, как следует подавать и продавать им продукт. (Прочтите предыдущее предложение еще раз. Это важно.) Почти в каждом стартапе, независимо от степени готовности, отделы продаж, маркетинга, и развития бизнеса «устанавливают часы» на дату запуска. Что еще хуже, инвесторы стартапов привязывают свои финансовые ожидания к этой дате.

Инвесторы в один голос твердят: «Да, вам следует действовать именно так. Задача маркетологов и продавцов – вывести продукт на рынок. Именно так стартап зарабатывает деньги». Это очень плохой совет. Не следуйте ему. Зацикленность на запуске продукта порождает стратегию «Пли! Целься! Готовься!». Безусловно, ваш новый отдел или новая компания хочет продвинуть продукт на рынок и продать его. Но это невозможно до тех пор, пока вы не поймете, *кто* покупатели вашего продукта и *почему* они будут его покупать. Модель разработки продукта настолько сфокусирована на создании и продаже продукта, что игнорирует весь процесс того, что я называю *выявлением потребителей* (Customer Discovery). Это основная и фактически фатальная ошибка.

Вспомните стартап-компанию, в которую вы сами входили, или просто известный вам пример стартапа. Разве он не был сосредоточен на дате начала продаж? Разве вся энергия, драйв и фокус не были направлены на завершение создания продукта и его вывод на рынок? Представьте себе, что происходит после завершения вечеринки по случаю начала продаж, когда шампанское уже выдохлось и шары сдулись. Отдел продаж теперь должен найти то количество клиентов, которое компания обозначила в своем бизнес-плане. Не исключено, что у группы продаж была пара «бета-клиентов», но репрезентативны ли они для масштабируемого массового рынка? (Массовый рынок – это рынок, который представляет большинство потребителей любого рыночного сегмента. Обычно это прагматичные покупатели, не расположенные к риску.) Часто только после даты выпуска первой версии стартапы обнаруживают, что их первые клиенты не масштабируются в массовый рынок, или что продукт не решает значимую проблему, или что затраты на дистрибуцию непомерно высоки. Это само по себе плохо, но вдобавок ко всему эти стартапы обременены дорогими раздутыми отделами продаж, в которых нарастает фрустрация из-за неудачных попыток проводить заведомо проигрышную стратегию продаж, и отделами маркетинга, отчаянно пытающимися создавать спрос без истинного понимания потребностей клиентов. И в то время, как отделы маркетинга и продаж бьются в поисках устойчивого рынка, компания прожигает свой самый ценный актив – денежные средства.

Возможно, всеобщая одержимость Интернетом заставила Webvan ускорить запуск своего продукта, но ее узкий подход к задаче очень типичен для большинства стартапов. При запуске первой версии продукта в штате Webvan было около 400 сотрудников. За следующие полгода она наняла еще более 500 человек. В мае 1999 г. компания открыла свой первый распределительный центр, который обошелся в \$40 млн. Он был построен в расчете на контингент заказчиков, о числе которых можно было лишь догадываться. Тем не менее планировалось построить еще 15 распределительных центров того же размера. Почему? Потому что этого требовал бизнес-план Webvan, и неважно, хотели ли этого потребители.

3. Акцент на исполнении плана в ущерб процессам обучения и изучения

В стартапах делается упор на подход «Сделай это, да побыстрее». Неудивительно, что при этом руководители отделов продаж и маркетинга полагают, что их взяли на работу, поскольку они разбираются в определенных вопросах, а не потому, что они способны учиться. Они думают, что для нового предприятия актуален в первую очередь их опыт и все, что им нужно, – это использовать свои знания для выполнения поставленной задачи, что они благополучно делали до сих пор.

Обычно это неправильное предположение. Прежде чем продать продукт, надо задать себе самые основные вопросы и ответить на них: «Какие проблемы решает продукт? Являются ли эти проблемы важными для потребителей, насколько важными? Если продукт предназначен для бизнеса, кто в компаниях сталкивается с проблемой, которую решает новый продукт? Если продукт будет продаваться конечным потребителям, как довести его до них? Насколько велика проблема? Кому сделать первый звонок по поводу продажи? Кто еще должен одобрить покупку? Сколько клиентов нужно приобрести, чтобы бизнес стал прибыльным? Каков средний размер заказа?»

Большинство предпринимателей скажет вам, что они уже знают все ответы на поставленные вопросы и не видят причин отвечать на них снова. Это заложено в природе человека: думать, что знаешь, и знать на самом деле – не всегда одно и то же. Немного скромности никому не помешает. Ваш прошлый опыт не всегда релевантен для вашей новой компании.

Если вы действительно знаете ответы на вопросы клиентов, процесс развития потребителей будет продвигаться быстро и подтвердит ваши знания.

Компания должна ответить на поставленные выше вопросы, прежде чем сможет успешно активизировать продажи. Для стартапов на новых рынках критичными для успеха или поражения являются не только действия по *операционному исполнению* плана, но еще и действия, направленные на *обучение и изучение*.

Почему важно это различие? Взгляните еще раз на схему разработки продукта. Обратите внимание на то, что она представляет собой приятный линейный процесс слева направо. Разработка продукта (применяется ли она крупными компаниями или потребителями) представляет собой последовательный процесс, ориентированный на исполнение. Каждый этап – это последовательность шагов, отраженных на диаграмме PERT (Project Evaluation and Review Technique), где обозначены ключевые задачи и ресурсы, выделенные для их выполнения.

Тем не менее тот, кто когда-либо выносил новые продукты на суд потенциальных клиентов, может подтвердить, что день, когда вы продвинулись к клиенту на два шага вперед, хоть и отступили на один шаг назад, уже может считаться успешным. В самом деле, происходящее за стенами офиса может быть представлено в виде серии рекурсивных кругов – рекурсивность подчеркивает повторяющийся характер (итерации) процессов обучения и изучения окружающей среды. Информация и данные о потребителях собираются на рынке постепенно, шаг за шагом. Иногда эти шаги могут повести вас в неправильном направлении или заманить в тупик. Вы будете звонить неправильным клиентам, не понимая мотивации потребителей и степени важности различных характеристик продукта. Именно способность учиться на своих ошибках отличает успешный стартап от тех, что исчезли без следа.

Подобно всем стартапам, сосредоточенным на выполнении последовательного плана представления продукта рынку, Webvan наняла вице-президентов по розничным продажам, маркетингу и управлению продуктом. Они же вместо того, чтобы прислушаться к потребителям и уяснить их нужды, были нацелены на реализацию определенной стратегии маркетинга и продаж. Через шестьдесят дней после запуска первой версии продукта три названных вице-президента наняли более пятидесяти человек.

4. Отсутствие значимых ориентиров для отделов маркетинга, продаж и развития бизнеса

С одной стороны, преимуществом модели разработки продукта является то, что она предлагает четкий план действий, где указаны ключевые этапы выполнения работы. Большинство разработчиков знает, что такое альфа-тест, бета-тест и запуск первой версии продукта. Если продукт не работает, все останавливаются, чтобы устранить неполадки. При этом деятельность отделов продаж и маркетинга до запуска первой версии продукта практически не регламентирована и носит спорадический характер. На этом этапе перед ними редко стоят конкретные измеримые цели. У них нет возможности остановиться и устранить неполадки. Более того, они попросту не знают, как остановиться и есть ли неполадки.

Какие цели желательны и необходимы для стартапа? Это ключевой вопрос. Большинство руководителей от маркетинга и продаж, как правило, фокусируются на выполнении «плана», потому что результаты этой деятельности, по крайней мере, поддаются измерению. К примеру, в продажах самым важным показателем является валовой доход. Отдел продаж использует размер дохода как показатель степени своего понимания потребителей. Некоторые руководители стартапов считают подбор «ядра» группы продаж ключевой задачей. Другие сосредотачиваются на приобретении «потребителей-маяков» (первые потребители, своеобразные лидеры общественного мнения или «знаковые» клиенты, которые станут

«примером для подражания» в приобретении нового продукта. – *Прим. пер.*). Одни маркетологи считают своей целью создание корпоративных презентаций, рекламных проспектов и вспомогательных материалов. Другие думают, что главное – это наем PR-агентства, создание шумихи вокруг продукта и появление на обложках журналов.

На самом деле *ничто* из перечисленного не является подлинной целью. Не мудрствуя лукаво, стартапу нужно сфокусироваться на достижении глубокого понимания клиентов и их проблем, выявлении закономерностей в способах совершения ими покупок и построении финансовой модели, которая ведет к прибыльности.

Ориентиры, с помощью которых можно оценить реальный прогресс стартапа, – это ответы на такие вопросы: «Насколько хорошо мы понимаем проблемы потребителей? Сколько они готовы заплатить для решения этих проблем? Располагает ли наш продукт возможностями для решения этих проблем? Понимаем ли мы бизнес наших потребителей? Понимаем ли мы иерархию потребностей потребителей? Нашли ли мы клиентов-пионеров, которые станут нашими первыми покупателями? Является ли наш продукт обязательной покупкой для этих потребителей? Располагаем ли мы дорожной картой для организации устойчивых продаж? Понимаем ли мы, что нам нужно для достижения прибыльности? Являются ли планы продаж и другие цели бизнес-плана реалистичными, масштабируемыми и достижимыми? Как мы будем действовать, если наша модель окажется неверной?».

Webvan не наметила контрольных точек, когда надо было сказать: «Остановись и оцени результаты запуска» (2000 заказов в день вместо 8000 прогнозируемых). Без сколько-нибудь убедительной информации от потребителей всего через месяц после начала работы Webvan подписала сделку с компанией Bechtel на \$1 млрд, – да-да, на целый миллиард! – взяв на себя обязательство построить еще 26 распределительных центров в ближайшие три года.

Webvan перескочила этапы обучения и изучения, стремясь к быстрому выполнению плана. Существует большая разница между процессом, который дает ответы на фундаментальные вопросы, перечисленные выше, и процессом, который использует модель разработки продукта для синхронизации ранних продаж и маркетинговых мероприятий с датой поставки первой версии продукта потребителю. Чтобы понять, что я имею в виду, рассмотрим схему разработки продукта с точки зрения представителей маркетинга и продаж.

5. Использование схемы разработки продукта для измерения продаж

Применять модель разработки продукта для развития потребителей – это все равно что пользоваться часами, чтобы узнать температуру. Что-то вы измерите, но совсем не то, что хотели. Рисунок 1.2 показывает, как выглядит схема разработки продукта с точки зрения продавцов. Вице-президент по продажам смотрит на схему и говорит: «Хм. Если бета-тест назначен на эту дату, не помешало бы иметь небольшую команду продавцов заранее, чтобы приобрести первых «ранних клиентов». И если дата выпуска первой версии продукта вот в этот день, то мне нужно нанять и укомплектовать департамент продаж к этому времени». Почему? «Ну, потому что план поступлений, согласованный с инвестором, предусматривает начало поступлений от продаж с момента получения первой версии продукта потребителем».



Рис. 1.2. Взгляд с точки зрения специалистов по продажам

Я надеюсь, что подобный ход мыслей уже кажется вам бессмысленным. Этот план предусматривает начало масштабных продаж в день завершения создания продукта разработчиками. В каком плане это обозначено? Ну, конечно же, в бизнес-плане, который используется в модели разработки продукта для создания ориентиров развития. Как следствие, продажи не основаны на открытии правильных рынков или на факте наличия клиентов, готовых выложить наличные за ваш продукт. Вместо этого вы используете модель разработки продукта для того, чтобы задать время для вашей готовности к продажам. Это «готовы-или-нет-а-вот-и-мы»-отношение означает, что вы не будете знать вплоть до даты начала продаж, работают ли на самом деле стратегия продаж и план. Какие возможны последствия, если вдруг ваша попытка реализовать стратегию продаж провалится? Ваша стратегия продаж «прожигает» деньги, те деньги, которые срочно нужно перевести в другое направление. Неудивительно, что средний срок ожидаемого пребывания в стартапе вице-президента по продажам – около девяти месяцев с момента поставки первой версии продукта потребителю. «Построй его – и они придут» – это не стратегия, это молитва.

Webvan ощутила это в полной мере. После начала продаж компанию ждал неприятный сюрприз. Потребители отказались вести себя так, как от них ожидалось в бизнес-плане Webvan. Через полгода после запуска в июне 1999 года средний ежедневный объем заказов был 2500. Звучит довольно хорошо? Неплохо для стартапа? Да, это было бы так. Только, к сожалению, бизнес-план Webvan прогнозировал 8000 заказов в день – порог, достижение которого необходимо было компании для выхода на рентабельность. Это означает, что распределительный центр (предназначенный для обработки объемов приблизительно 18 супермаркетов в эквиваленте) был задействован менее чем на 30 % мощности. Вот так-то.

6. Использование методологии разработки продукта для измерения успеха маркетинга

Руководитель отдела маркетинга смотрит на ту же диаграмму разработки продукта и видит нечто совершенно другое (рис. 1.3). Для отдела маркетинга дата начала продаж означает обеспечение постоянного притока потенциальных клиентов в воронку продаж. Чтобы разогреть спрос на продукт к моменту поставки потребителю первой версии продукта, отдел маркетинга должен подключиться на ранних этапах процесса разработки. Пока разработчики трудятся над созданием продукта, отдел маркетинга приступает к созданию корпоративных презентаций и рекламных материалов. В этих материалах подразумевается «позиционирование» компании и продукта. В преддверии запуска маркетинговая группа нанимает PR-агентство для оттачивания позиционирования и начала генерации раннего «ажиотажа» по поводу компании. PR-агентство помогает компании понять запросы ключевых аналитиков отрасли, известных людей и референтных групп и повлиять на них. Все это выливается в ряд медийных мероприятий и интервью, приуроченных к дате запуска продукта. Во времена интернет-пузыря еще одной функцией отдела маркетинга была «покупка» лояльности клиентов за счет огромных расходов на рекламу и продвижение продукта для создания бренда.



Рис. 1.3. Взгляд с точки зрения маркетологов

На первый взгляд этот процесс может выглядеть вполне разумным, за исключением одного момента: все перечисленные маркетинговые мероприятия происходят до того, как потребители становятся покупателями, – то есть прежде, чем отдел продаж получает возможность испытать позиционирование, маркетинговую стратегию или создание спроса на реальных потребителях. Как правило, все маркетинговые планы строятся в виртуальном информационном вакууме, без всякой обратной связи с потребителями. Конечно, бывают и умные маркетологи, которые общаются с потребителями заранее, до запуска продукта, но они это делают исключительно по своей собственной инициативе, а не в рамках четко определенного процесса. Большинство начинающих маркетологов проводят значительную часть времени за столами своих офисов, не покидая здания. Это довольно удивительно, поскольку для стартапа в офисе не существует никаких фактов, только мнения. Однако, даже если нам удалось поднять маркетологов из-за столов и отправить «в поля», карты все равно крапленые и честного выигрыша не получится. Посмотрите на схему разработки продукта. Когда маркетологи могут выяснить, работают ли на самом деле позиционирование, «ажиотаж» и создание спроса? После даты начала продаж первым клиентам. Неумолимый марш к этой дате не предполагает итеративного цикла, который бы говорил: «Если наши предположения неверны, возможно, мы должны попробовать что-то другое».

В такую маркетинговую гонку на выживание вступила Webvan. За первые шесть месяцев в бизнесе у компании появилось 47 000 заказчиков – впечатляющий результат. Но 71 % из 2000 заказов, размещаемых ежедневно, поступало от уже существующих клиентов. Это означало, что Webvan необходимо было приобретать больше новых покупателей и сокращать число тех, кто, сделав один заказ, больше не возвращался к сервису.

Эти факты противоречили маркетинговым предположениям, заложенным в бизнес-плане. Как и в большинстве стартапов, первоначальные гипотезы оказались ложными. Тем не менее Webvan масштабировала свои расходы (особенно на строительство и эксплуатацию крупных центров распределения товаров), основываясь на непроверенных догадках.

7. Преждевременное масштабирование

Убедив отделы продаж и маркетинга во что бы то ни стало полностью укомплектовать штаты к моменту начала продаж, стартап может совершить очередную ошибку – преждевременное расширение масштабов.

У руководителей стартапа есть три документа, которыми они руководствуются при найме сотрудников: бизнес-план, модель разработки продукта и план выручки. Все эти документы относятся к категории исполнительных – они документируют расходы и набор персонала, как если бы успех был гарантирован. Как упоминалось ранее, нет ориентиров, которые бы предупреждали: «Подожди или не спеши нанимать персонал, пока не начнешь понимать клиентов». Даже самые опытные руководители вынуждены расширять штат сотрудников в соответствии с планом независимо от того, насколько успешно движется дело.

В случае с Webvan слишком поспешное расширение ее масштабов было тесно связано с культурой компании – ее стержнем был популярный в то время девиз венчурного капитала: «Вырасти быстро». Не успев выполнить ни одной поставки, компания потратила \$18 млн на разработку собственного программного обеспечения и \$40 млн на создание первого автоматизированного склада. Стремительное расширение масштабов имело катастрофические последствия – оно сделало случай Webvan столь показательным, что о нем будут рассказывать в бизнес-школах еще десятки лет.

Поскольку поведение клиентов продолжало отклоняться от прогнозов, задекларированных в бизнес-плане Webvan, в компании постепенно поняли, что она создала слишком громоздкую и сложную структуру. Бизнес-модель начинала иметь смысл только в больших объемах, предсказанных электронными таблицами. Средний ежедневный объем заказов был значительно ниже проектной мощности компании, необходимой для достижения рентабельности. Любые надежды на достижение благоприятной валовой прибыли зависели от способности Webvan существенно нарастить объемы операций, количество клиентов, количество заказов и средний размер заказа.

8. «Смертельная спираль»: цена ошибок при запуске продукта

Преждевременное масштабирование является непосредственной причиной «смертельной спирали». Оно приводит к ускоренному «прожиганию» средств. Стоимость продаж, оклады, расходы на помещения и инфраструктуру, инвестиции в поиск персонала и командировочные расходы начинают подключаться к расходной части денежного потока. Экспоненциально возрастает необходимость увеличивать доходную часть за счет роста продаж. Тем временем отдел маркетинга тратит большие суммы на создание спроса на продукт. Маркетологи создают «кредит доверия» за счет направления средств на позиционирование и объяснение целей компании прессе, аналитикам и клиентам.

Если компания не понимает своего рынка и клиентов на момент начала продаж, последствия разворачиваются по известному стартап-ритуалу, почти как в постановках японского театра Но. Что происходит, когда вы полностью укомплектовали штат отделов продаж и маркетинга, но при этом так и не поняли, кто ваши клиенты и почему они должны купить ваш продукт? Продажи начинаются с невыполнения плана. Совет директоров начинает беспокоиться. Вице-президент по продажам появляется на заседании совета, по-прежнему в оптимистичном настроении, и предоставляет набор разумных объяснений. Совет директоров коллективно приподнимает бровь. Вице-президент возвращается «в поля» и призывает «войска» больше трудиться.

Тем временем отдел продаж начинает изобретать и тестировать собственные альтернативы: обращение за помощью к другим отделам, разработка различных версий презентации. Вместо того чтобы следовать методологии обучения и изучения, группа продаж превращается в неорганизованную и разочарованную ораву, «прожигающую» много денег. При этом в центральном офисе маркетинговый департамент еженедельно (а то и ежедневно) изменяет слайды презентации продукта в попытках «рассказать лучшую историю» и направляет последнюю версию озадаченному отделу продаж. Моральный дух «в полях» и в отделе маркетинга начинает падать. Специалисты по продажам все больше склоняются к мнению, что «этот продукт не продать – никто не хочет покупать его». Совет директоров увольняет вице-президента по продажам и оставляет нескольких сотрудников его отдела. Затем приходит новый вице-президент по продажам, и процесс повторяется.

К следующему заседанию совета директоров цифры продаж все еще отстают от плана. Вице-президент по продажам, потупив взор, переминается с ноги на ногу. Теперь совет

директоров поднимает не одну, а обе брови и вопросительно смотрит на генерального директора. Вице-президент по продажам, покрывшись испариной, покидает заседание совета директоров и проводит серию зажигательных мотивационных сессий с группой продаж. На следующем заседании совета, если цифры продаж по-прежнему скромны, беды не миновать. Теперь генеральному придется потеть не только из-за проваленных планов продаж, но также из-за «прожигания» финансов. Почему? Потому что компания набирала персонал и расходовала средства исходя из предположения, что продажи будут приносить доход в соответствии с планом. Она стала тратить на другие направления (разработку продукта, маркетинг, поддержку) больше средств в ожидании поступлений от продаж. Таким образом, компания оказывается в кризисе. Тут обычно происходят две вещи. Во-первых, вице-президент по продажам признается неудачником. На финальном заседании совета директоров никто не хочет садиться рядом с ним. Люди передвигают свои стулья в другой конец комнаты. Не обеспечив должные цифры по продажам, он уходит в историю. Не важно, займет ли это три заседания совета директоров или целый год. Вице-президент по продажам в стартапе, который не выдает плановые цифры, становится экс-вице-президентом по продажам (если только он не был основателем, в этом случае он отправляется на «штрафную скамью» с каким-нибудь мутным вице-президентским титулом).

Далее нанимается новый вице-президент по продажам. Он быстро приходит к выводу, что компания просто не знает своих потребителей или не может найти к ним правильный подход. Он решает, что всему виной были неправильное позиционирование и маркетинговая стратегия компании. Теперь вице-президент по маркетингу начинает потеть. Поскольку новый вице-президент по продажам был нанят для «исправления» продаж, отдел маркетинга должен взаимодействовать с человеком, который считает все ранее сделанное в компании неправильным. Новый вице-президент по продажам пересматривает стратегию и тактику, которые не сработали, и предлагает новый план продаж. Генеральный директор и совет директоров предоставляют ему короткий «медовый месяц» или несколько месяцев. Тем временем прежний вице-президент по маркетингу пытается создать новую стратегию позиционирования для поддержки нового вице-президента по продажам. Обычно это выливается в конфликт, если не в откровенную междоусобную войну. Если продажи не исправлены в короткое время, следующим руководителем, которому придется искать новую работу, становится не новый вице-президент по продажам (он в компании недостаточно долго, чтобы быть уволенным) – это вице-президент по маркетингу. Объясняется это обычно так: «Мы сменили вице-президента по продажам, так что проблема не в продажах. Должно быть, проблема в маркетинге».

Иногда требуются одна-две итерации, прежде чем стартап выйдет на верную дорогу продаж и маркетингового позиционирования и обретет восторженных покупателей. К сожалению, в большинстве случаев это только начало «смертельной спирали». Если смена руководителей продаж и маркетинга не выводит компанию на правильную траекторию продаж, инвесторы начинают говорить о «необходимости подумать о правильном гендиректоре на данном этапе». Это означает, что генеральному директору уже негласно подписан смертный приговор. Кроме того, поскольку он, скорее всего, один из основателей, эта процедура становится особенно болезненной. Как правило, генеральные директора – основатели изо всех сил упираются, когда инвесторы пытаются «выставить» их из компании. На это больно смотреть, и так происходит более чем в половине стартапов, где генеральный директор является новичком.

При благоприятных экономических условиях компания может позволить две или три итерации вокруг неудачного запуска продукта или плохих показателей продаж. В более жесткие времена инвесторы менее щедры и считают каждую копейку, прежде чем профи-

нансировать очередной транш. Стартап может просто не получить следующего финансирования и будет вынужден закрыться.

В случае с Webvan «смертельная спираль» была публичной и неприятной, поскольку ее выполнение происходило далеко не в интимной атмосфере частной компании. Так как Webvan к тому времени уже провела публичное размещение, море красных чернил в квартальных отчетах компании стало достоянием широкой общественности. Вместо того чтобы признать модель нереалистичной и масштабировать операции в обратном направлении, компания продолжила вкладывать значительные средства в маркетинг и продвижение (чтобы заполучить больше клиентов и сохранить имеющихся), а также в распределительные центры (строились центры в новых районах страны для охвата большего числа потребителей). К концу 2000 г. Webvan накопила дефицит в \$612,7 млн и продолжала терять деньги. Семь месяцев спустя компания была объявлена банкротом.

9. Не все стартапы одинаковы

Фундаментальная истина о стартапах, которая полностью игнорируется в модели разработки продукта: *«Не все стартапы одинаковы»*. Одним из радикальных озарений, которым руководствуется настоящая книга, является то, что все стартапы делятся на четыре основные категории:

- Те, что выводят новый продукт на *существующий рынок*.
- Те, что выводят новый продукт на *новый рынок*.
- Те, что выводят новый продукт на существующий рынок и пытаются *ресегментировать данный рынок и создать дешевый продукт*.
- Те, что выводят новый продукт на существующий рынок и пытаются *ресегментировать данный рынок и создать нишевой продукт*.

Эти различия будут описаны более подробно в последующих главах. Сейчас важно знать, что традиционная модель разработки продукта иногда удачно работает при выведении нового продукта на существующий рынок с известными клиентами (вариант 1). Применение действий из прошлого на рынках этого типа может сработать, если целевой существующий рынок похож на рынок из прошлого опыта. Однако, поскольку большинство стартапов не нацелены на существующие рынки (и попадают во вторую или третью категории), они не имеют никакого представления о том, кто будет их потребителем.

Webvan относилась к четвертой категории стартапов – выводящей новую услугу (заказ продуктов онлайн и доставка в тот же день) на существующий рынок (рынок продуктов питания) и пытающейся создать нишу на этом рынке. Кто-то может даже поспорить, что идея Webvan была настолько радикальна, что компания подпадала под вторую категорию стартапов – тех, которые выводят новый продукт на совершенно новый рынок. В любом случае Webvan прогнозировала признание клиентами и широкое распространение, основываясь не на фактах, а на непроверенных гипотезах. (Моделирование темпов признания продукта потребителями с помощью традиционных инструментов, таких как кривая Басса, невозможно на момент начала продаж для компаний из категорий 2 и 3. Недостаёт исходных данных о продажах для достоверного прогнозирования будущих продаж.)

Вывод: так как четыре типа стартапов имеют весьма различные темпы принятия и признания потребителями, их стратегии продаж и маркетинга резко различаются. Еще более серьезный момент – каждый тип рынка радикально отличается с точки зрения денежных потребностей. Создающая новый рынок компания может быть убыточной пять лет или более, в то время как компания на существующем рынке может начать генерировать денежный поток через 12–18 месяцев. Так что использование стартапами модели разработки про-

дукта не только бесполезно, но и опасно. Она не предоставляет группам продаж, маркетинга и финансов никаких сведений о том, как подать продукт, как продать его на разного типа рынках; она также не помогает спрогнозировать, какие ресурсы необходимы для достижения успеха.

10. Нереалистичные ожидания

Я утверждаю, что модель разработки продукта приводит к фундаментальным и часто фатальным ошибкам в первые один-два года жизни стартапа. Мы можем суммировать эти ошибки в контексте трех нереалистичных ожиданий:

- на модель разработки продукта можно рассчитывать как на руководство к действию даже в тех видах деятельности, которые не имеют ничего общего с разработкой продукта, а именно – в поиске клиентов, рынка и жизнеспособной бизнес-модели;
- процесс развития потребителей будет двигаться по тому же графику, что предлагает модель разработки продукта;
- все типы стартапов и все новые продукты достигнут признания и начнут развиваться одновременно – начиная с момента поставки первой версии продукта потребителю.

В дополнение к этим заблуждениям, стартапы испытывают огромный прессинг со стороны своих инвесторов в плане получения прибыли. Иногда, чтобы получить финансирование, эти новые предприятия делают нереалистичные финансовые предположения по поводу размеров рынка, роста или просто игнорируют последствия выбора того или иного типа рынка. Эти завышенные ожидания становятся протокольными планами, заставляя предпринимателей стремиться достичь недостижимых целей.

Webvan совершила все эти ошибки заметно и публично. Тем не менее большинство наблюдателей списали ее поражение как лишь одно из многих банкротств времен доткомов, объясняя причину факторами, связанными с Интернетом. Но реальные причины поражения были более глубокими, и они напрямую относятся к предмету нашей дискуссии. Коллапс Webvan и крах всего пузыря доткомов в целом были результатом того, что компании стали жертвами ожиданий, которые я только что описал. «Построй, и покупатели придут» (независимо от количества инвестированных долларов) не является принципом успешной стратегии.

Итак, какова альтернатива?

Если схема разработки продукта не может служить верной дорожной картой для стартапов, то какова тогда альтернатива? Для некоторых фраза «продуманный процесс маркетинга и продаж в стартапе» является оксюмороном. Однако есть предприниматели, которые ищут матрицу успеха на рынке и в общении с потребителями.

Начиная с ранних 1990-х гг. ближе всего к святому Граалю продаж и маркетинга в стартапах подошли изобретатели Кривой жизненного цикла принятия новых технологий (Technology Life Cycle Adoption Curve) и такого понятия, как «пропасть» (Chasm).

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий (см. рис. 1.4) была разработана Эвереттом Роджерсом, а популяризирована и дополнена понятием «пропасть» Джеффом Муром. Она предлагает предпринимателям пять идей для размышлений.



Рис. 1.4. Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

- Принятие новой технологии происходит поэтапно различными группами: технологическими энтузиастами, провидцами, прагматиками, консерваторами и скептиками.
- Первые две группы, технологические энтузиасты и провидцы, являются «ранним рынком». Следующие две группы, прагматики и консерваторы, являются «массовым рынком».
- Форма рынка для любого продукта может быть описана гауссовской кривой (кривой нормального распределения). Ранний рынок начинается с небольших показателей продаж и перерастает экспоненциально в основной рынок.
- Существует так называемая пропасть между каждой из групп потребителей, при этом самая большая – между ранним рынком и массовым рынком. Возникновение этих пропастей вызвано различными потребностями в продукте и особенностями покупательского поведения в каждой группе.
- Крупнейшая проблема в преодолении пропастей – это то, что лишь немногие из уроков раннего маркетинга и продаж (зачастую с таким трудом полученные) могут быть применены на массовом рынке. Покупатели на основном рынке не считают, что мнению ранних технологических энтузиастов и провидцев можно доверять. Таким образом, для завоевания этой многочисленной группы потребителей требуются совершенно иные стратегии маркетинга и продаж, чем для первых двух групп.

Давайте рассмотрим, почему эта концепция не является хорошей дорожной картой для стартапов на ранних этапах развития. Это последнее, что нужно уточнить, прежде чем рассматривать альтернативный путь, который, собственно и описывает эта книга, и по которому (смею утверждать) следуют все успешные стартапы. Предприниматель в первый день запуска стартапа с любовью смотрит на изящную кривую, изображенную на рис. 1.4, и, преисполнившись решимости избежать пугающих пропастей, мечтает о том, как его компания победным маршем дойдет до пика. Все это звучит хорошо. Что теперь? Предпринимателю следует хорошо и внимательно взглянуться в кривую жизненного цикла новых продуктов. Информативна ли она? Интересна ли? Подводит ли она вас к глубоким и замечательным мыслям о стратегии? А теперь забудьте все это. Если вы только запускаете стартап, это последний раз, когда вы смотрите на данную кривую, по крайней мере, в течение следующего года. Проблемы появятся перед вами гораздо раньше, чем любая пропасть. На самом деле, если вы уже дошли до преодоления пропасти, считайте, что вам крупно повезло, – это признак успеха.

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий приносит настоящее прозрение, потому что типы клиентов действительно различаются в зависимости от этапа компании/продукта. Однако эта соблазнительная кривая приводит предпринимателей на ранней стадии развития к четырем пагубным выводам.

Во-первых, кривая, естественно, искушает предпринимателей лелеять мечты о славе на массовом рынке. На ранних этапах построения компании вам лучше всего забыть об этих мечтах. Не навсегда, только на данном этапе. Почему? Печальная реальность такова, что если вы не преуспеете на раннем этапе процесса развития потребителей, вам не попасть на массовый рынок. Вас к тому времени просто не будет в бизнесе.

Во-вторых, кривая приглашает думать о технологических энтузиастах как об одной из частей кривой принятия продукта клиентами. На кривой они выглядят как единая группа ранних клиентов, но на самом деле они таковой не являются. Технологические энтузиасты – одна из загадок продаж, и обитают они на пути к настоящим первым покупателям, готовым платить деньги за продукт, то есть на пути к повторяемым продажам. Вам придется иметь с ними дело и понять их влияние в вашей стратегии продаж, но они очень редко что-либо *покупают*.

В-третьих, сама концепция того, что клиентская база стартапа будет расти по гладкой, непрерывной кривой, допускает заманчивую и опасную мысль, что принятие продукта потребителями является просто проблемой исполнения плана продаж. Не забывайте: пропасть существует – это факт, так же, как и то, что первые покупатели и массовые потребители – разные люди. И вы поймете, что процесс принятия продукта потребителем следует по красивой непрерывной линии только в мечтах предпринимателей и в кейсах бизнес-школ. Как мы убедимся, фактический переход от одного типа клиентов к другому является, в лучшем случае, ступенчатой функцией (и зависит от типа рынка).

В-четвертых, Кривая жизненного цикла продуктов, наряду с книгами, написанными о ней, делает упор на «выполнение плана и принятие продукта потребителями». Это все прекрасно и хорошо, но как говорила моя бабушка: «Вы должны быть рады, что столкнулись с такой проблемой». На ранних стадиях стартапа заикленность на «исполнении» выдворит вас из бизнеса. Необходимо *учиться и изучать* – именно это и приведет вас к пониманию того, что, собственно, нужно «исполнять».

Вместо размышлений о способах преодоления пропастей, первым шагом стартапа должна стать концентрация на процессах обучения и изучения с самого начального этапа и до начала масштабирования. Путем проб и ошибок, найма и увольнения, успешные стартапы изобрели процесс, параллельный развитию по схеме разработки продукта. Он ориентирован на клиентов и рынок. Я называю его «Развитие потребителей».

Развитие потребителей: встреча здорового смысла и модели разработки продукта

Интересно представить, что могло бы произойти, если бы стартап заявил своим венчурным инвесторам, что он нанял команду лучших в мире разработчиков, но не намерен применять никакого процесса или методологии для вывода продукта на рынок. Можете себе представить, что вы говорите: «Да не нужна нам никакая дурацкая методология разработки продукта. Мы сможем работать, и не отрывая зада от стула»? Нонсенс. Стартапы используют схему разработки продукта, чтобы иметь возможность измерять прогресс своей группы разработки, контролировать темпы расходования денежных средств и планировать время запуска продукта. Тем не менее, как мы уже убедились, стартап, не моргнув глазом, нанимает лучших людей в маркетинг, продажи и отдел развития бизнеса и бросает их в бой со словами: «Идите и выясните, кто хочет это покупать. А потом быстро продайте всю эту кучу. Дайте нам знать, когда вы это сделаете, но ничего толком не говорите, а только широко разводите руками в ответ на наш вопрос, какого прогресса вы достигли». Кажется глупостью, правда? Тем не менее именно так обстоят дела в стартапах сегодня. Не существует признанного процесса с измеряемыми ориентирами для поиска клиентов, развития рынка и проверки бизнес-модели.

Модель развития потребителей в стартапе начинается с простой предпосылки: для изучения и выявления первых потенциальных клиентов компании и развития понимания того, на каких рынках они находятся, требуется отдельный и самостоятельный процесс, отличный от процесса разработки продукта. Все эти виды деятельности в этом направлении и являются процессом развития потребителей. Обратите внимание, что я специально не называю его «процессом продаж» или «маркетинговым процессом». Причина станет яснее, когда мы поговорим о том, как организовать команду для развития потребителей в одной из следующих глав. Однако на раннем этапе действия стартапа не могут быть классифицированы как продажи или маркетинг. Прежде, чем реализовывать эти функции в традиционном виде, компания должна доказать, что рынок может существовать; убедиться, что кто-то будет выкладывать реальные деньги за решение, которое она предлагает. И только потом взять и создать рынок. Именно тестирование, обучение и изучение способны сделать стартап уникальным предприятием, и именно они лежат в основе различий процессов развития потребителей и разработки продукта.

Модель развития потребителей предназначена быть всем тем, чем модель разработки продукта не является. Модель разработки продукта сосредоточена на дате поставки первой версии продукта потребителям, а в модели развития потребителей считается важным изучение клиентов и их проблем на самом раннем этапе. К тому же теория развития потребителей руководствуется идеей о том, что существует ряд определяемых показателей, которых необходимо добиться, причем ускорить их достижение невозможно никакими денежными вливаниями. Много денег – хорошо, но потом, не на раннем этапе. Пузырь доткомов стал самым значительным научным экспериментом в этой области. Невозможно создать рынок или спрос потребителей там, где нет интереса клиентов. Хорошая новость заключается в том, что показатели изучения потребителей и рынка можно определить и измерить. Плохая новость – их достижение является искусством. Это искусство воплощено в энтузиазме и видении людей, прилагающих все возможные усилия, чтобы сделать свое видение реальностью. Вот что делает стартапы такими захватывающими.

Любопытным продолжением истории с Webvan является то, что другая компания, Tesco, обогнала пионеров (таких, как Webvan) и стала крупнейшим игроком продовольственного онлайн-рынка. Tesco не получала огромных инвестиционных вливаний для запуска

своих услуг. Она изучила и поняла, что хотят клиенты, и нашла финансовую модель, которая работала. Tesco организовала систему заказов товаров через Интернет, используя в качестве стартовой площадки собственные розничные магазины в Великобритании. К 2002 г. этой компании удалось создать прибыльный онлайн-бизнес, обрабатывая 85 000 заказов в неделю и зарабатывая более \$559 млн на продажах. Tesco смогла это сделать, потратив сумму, которая составляет лишь часть инвестиций в Webvan, потому что сумела правильно перестроить существующую инфраструктурную сеть, насчитывающую 929 магазинов. В июне 2001 г. продуктовый шопинг в Интернете вернулся в Соединенные Штаты Америки, когда Tesco приобрела 35 %-ную долю в сети супермаркетов Safeway.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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