

THE GROWTH HANDBOOK

На русском языке

Brought to you by Intercom



Книга переведена компанией CallUpper



callupper.com

Эффективный инструмент конвертации посетителей сайта в платящих клиентов. Помогает увеличить количество звонков и продаж с сайта.

1. Быстрое подключение добавлением одной строчки кода.
2. Управление инструментами и процессами из личного кабинета.
3. Современный дизайн виджета и попапа.
4. Принятие верных решений за счет оценки результатов и аналитики.
5. Интеграция с Google Analytics и Яндекс. Метрикой.

Протестировать бесплатно: callupper.com

При участии Grow Horse



growhorse.ru

Двухдневный курс по Growth Hacking и управлению командами роста.

Курс подойдет вам, если:

1. Вы много работаете над продуктом, но он растет медленно.
2. Ваша команда маркетинга ищет новые подходы к продвижению.
3. Вашему стартапу нужен мощный рывок для кратного роста.

Посмотреть программу и зарегистрироваться: growhorse.ru/course

THE GROWTH HANDBOOK

Руководство по достижению роста

Подготовлено для вас компанией Intercom

Авторитетные и действенные стратегии по обеспечению роста вашего бизнеса.

Intercom создает пакет продуктов, работающих в формате «отправка сообщений первым», и все современные интернет-компании могут использовать их для ускорения своего роста на протяжении всего жизненного цикла клиента – от привлечения до вовлеченности и поддержки.

www.intercom.com

Мы также регулярно делимся своими мыслями о росте, маркетинге, продажах, стартапах и бизнесе программного обеспечения.

blog.intercom.com

Исполнительные редакторы: Адам Рисман и Джеффри Китинг.

Редактор-корректор: Карен Остергрэн.

Дизайн книги: Джадсон Коллиер и Келли Карпентер.

Художественное оформление: Джастин Перворзе.

© 2018 Intercom Inc.

ISBN: 978-0-9861392-9-1.

Мы избавим вас от необходимости чтения всякой юридической белиберды. Но, пожалуйста, не распространяйте данную книгу и не копируйте ее содержание или изображения, приведенные в ней, без должного упоминания Intercom и предоставления соответствующей ссылки.

Появились вопросы? Отправьте нам сообщение на team@intercom.com.

Содержание

Привлечение	9
Активация	24
Удержание	34
Монетизация	49
Тестирование и оптимизация	58
Метрики и измерения	72

Предисловие

Чамат Палихапитийя, Founder and CEO, Social Capital, первый Вице-президент Facebook по росту

Когда мне задают вопросы на эту тему, я часто говорю людям, что ключом к пониманию роста являются две вещи:

1. Фундаментальное понимание вашего продукта и, конкретно, основных причин, по которым люди его используют. Человек может легко ошибиться насчет того, в чем заключается истинная ценность, и, в качестве побочного результата, не сумеет различить причинно-следственную связь и взаимозависимость: мотивационные факторы и первопричины с одной стороны и промежуточные продукты и результаты – с другой. Знание истинной ценности Вашего продукта позволяет Вам организовать и провести необходимые эксперименты для того, чтобы должным образом определить причину и следствие. Например, в Facebook одной из вещей, которые мы могли определить на достаточно раннем этапе, была ключевая связь между количеством друзей, имевшихся у вас в определенный момент времени, и вероятностью оттока ваших клиентов или сотрудников. Знание этого позволяло нам сделать многое, чтобы быстро привести новых пользователей к их аha-моменту. Тем не менее, это требовало от нас, в первую очередь и с большой степенью уверенности, знания того, в чем именно заключался такой аha-момент.

2. Простая структура для выполнения вашей работы. Слишком много людей «усложняют» определенные вещи, пытаясь казаться умными. Великие вещи просты. У нас была очень простая структура для роста: привлечение, активация, вовлеченность и виральность (т.е. стремительность распространения среди пользователей). Наличие этой структуры позволяло нам расставлять приоритеты в своей работе, разрабатывать эксперименты, создавать продукты и так далее. Это также позволяло каждому понимать и видеть логичность и

прозрачность процесса принятия решений.

Данная книга поможет вам и вашему бизнесу понять все вышеизложенное. Она преподносит полный пакет идей, предложений и уроков по всему спектру роста – от привлечения до активации. Благодаря информации, любезно предоставленной людьми, которые вырастили свой бизнес с нуля до многих миллиардов долларов выручки, в ней излагаются проверенные временем советы для всех, кто работает в сфере продуктов, маркетинга и продаж.

При правильной подготовке и использовании, умные действия в области роста действительно позволяют компании двигаться со скоростью, превышающей скорость света. Удачи в вашем путешествии.

Примечание редактора

Если ваш бизнес не растет, все остальное не имеет значения. Это вечная проблема, с которой сталкиваются компании на всех этапах своего развития. В конце 2017 года мы начали думать о создании серии подкастов, посвященных теме роста. Основной посыл был очень простым: мы хотели взять интервью у людей, которые создали маркетинговую функцию роста в некоторых из наиболее успешных компаний-разработчиков программного обеспечения нашего поколения.

Наши слушатели отреагировали на эту идею настолько положительно, что мы начали думать о том, как мы могли бы довести этот контент до еще большей аудитории. Результатом таких размышлений и является данная книга. В дополнение к выдержкам из нашего подкаста, мы также задали своей собственной команде целый ряд вопросов по теме роста и включили в книгу наиболее интересную информацию, которая помогала и вдохновляла Intercom в дни ее молодости.

В результате у нас получился набор историй от людей, которые разбирались с некоторыми из наиболее сложных проблем роста, чтобы вам не пришлось этого делать сейчас. Возможно, вы привлекаете клиентов, но они не остаются надолго. Возможно, вы не понимаете, какие метрики вам необходимо отслеживать. Или, может быть, вы нашли product-market fit (соответствие продукта рынку), но испытываете проблемы с правильным ценообразованием. Данная книга поможет вам ответить на все эти вопросы и осуществить многое другое.

Эта книга написана в формате сборника коротких разделов, являющихся самодостаточными и касающихся одной из шести тем, которые, на наш взгляд, чрезвычайно важны для роста: привлечение, активация, удержание, монетизация, тестирование и оптимизация, а

также метрики и измерения. Вы можете читать эти разделы в любом подходящем для вас порядке – это не обычная книга, которую вам обязательно нужно читать с самого начала и до конца.

В каждом разделе вы найдете ссылки для получения более подробной информации о каждой теме. Мы не претендуем на способность дать ответы на все вопросы (или даже на большинство из них), и не все наши идеи применимы во всех ситуациях. Нам бы очень хотелось, чтобы данная книга стала для вас отправной точкой в более детальном изучении темы роста.

И последнее, но не менее важное: мы испытываем огромное чувство благодарности в адрес всех соавторов данного произведения. Без их ценных рекомендаций и извлеченных в результате тяжелого труда уроков создание этой книги было бы просто невозможным. Спасибо вам за все ваше время и мудрость.

Джеффри Китинг и Адам Рисман, Intercom

Привлечение

В первые дни существования любого стартапа клиенты, с большой вероятностью, узнают о продукте благодаря сарафанному радио. Сначала это выглядит как электронные сообщения основателя компании своим контактам, одному за другим, с просьбой всем попробовать продукт и объяснением того, как он может помочь им достичь своих целей более дешевым, быстрым или простым способом. Если команда делает все, что в ее силах, чтобы помочь тем самым первым клиентам влюбиться в данный продукт, клиенты расскажут о нем своим друзьям, и цикл начнется заново.

Распространение продукта усилиями потребителей – это наиболее экономичный способ привлечения новых пользователей, но со временем его результаты падают. Поэтому процесс привлечения требует как новых идей, так и новых каналов.

Давайте проясним ситуацию: когда дело доходит до того, откуда и как привлекать новых клиентов, не существует каких-либо простых и идеальных решений. Однако, перед тем, как начинать работу, вам необходимо соблюдать определенное золотое правило: ваше программное обеспечение должно иметь product-market fit, то есть продукт должен соответствовать рынку. Марк Андреесен, который ввел данное выражение в оборот, определяет этот термин как «присутствие на хорошем рынке с определенным продуктом, который может удовлетворить этот рынок». На практике это выглядит следующим образом:

- Программное обеспечение решает определенную фундаментальную проблему;
- Люди, у которых возникает данная проблема, могут найти это программное обеспечение;
- Они успешно активируются в процесс и постигают ценность

решения проблемы благодаря этому программному обеспечению;

- Они остаются и искренне расстроятся, если увидят, что данное программное обеспечение прекратит свое существование;
- Они рассказывают своим друзьям об этом программном обеспечении; и
- Использование продукта продолжает уверенно расти.

Когда ваше программное обеспечение показывает соответствие данному шаблону, и у вас есть система, способная обучить продукту и активировать всех этих новых клиентов, настанет время задавать следующие вопросы: где мои будущие пользователи проводят время? Какие наболевшие проблемы наиболее важны для них, и как я могу (экономически эффективно) связать эти проблемы с моим продуктом?

Новая воронка продаж и маркетинга

Дэс Трэйнор, Co-founder, Intercom

Воронки продаж и маркетинга – это очень старая концепция, но они наконец-то меняются и довольно серьезно. Очень большое количество предприятий, работающих как в B2C, так и в B2B, переходят на модели подписки. Такой переход изменяет характер того, что означает понятие «закрыть» клиента. Включение какой-либо новой сделки в такую экономику подписки может означать 500 долларов в месяц, а не сделку с выплатой аванса в размере 20 тысяч долларов, которую вы когда-то провели. В результате, простой конвертации клиента будет уже недостаточно. Такая новая модель работает только тогда, когда удержание является настолько качественным, что на 40-ом месяце клиент по-прежнему платит 500 долларов или более, а пожизненная ценность вашего клиента продолжает реализовываться. В нашей новой эпохе привлечение важно не так сильно, как удержание. Соответственно, составляйте свои планы с учетом всего этого.

Привлечение уменьшает эффективность выручки

Патрик Кэмпбелл, CEO, ProfitWell

«Последним гвоздем в гроб» будет то, что преобладание конкуренции и быстрота в производстве продукта сделали привлечение настолько более сложным, что эффективность концентрации внимания исключительно на этом рычаге значительно уменьшилась. Иными словами, поскольку переключаться с продукта на продукт становится все легче, а количество рекламы, контента и социальных шумов постоянно растет, задача не только привлечь клиента, но и удержать его становится все труднее.

Тем не менее, простая концентрация внимания на привлечении будет означать только одно: ваше ведро становится настолько дырявым, что все, что вы можете сделать, это добавлять больше клиентов в вершину воронки в надежде восполнить всех тех клиентов, которых вы теряете.

Чтобы немножко больше раскрыть эту мысль в количественном плане, мы построили так называемую модель системы одновременных уравнений, чтобы нормализовать и сравнить воздействие одной единицы усилий на привлечение, удержание и монетизацию и увидеть, как такая единица усилий влияет на данный базовый элемент. Иными словами (хотя это немного излишне упрощает картинку), мы в основном смотрели на следующее: если вы потратили час времени на каждый из трех базовых элементов, каким будет относительное воздействие этого часа времени на ваш конечный результат.

Мы обнаружили, что если вы улучшите свое привлечение на 1% (увеличив количество лидов или коэффициент конверсии – т.е. обращаемости посетителей в покупателей), вы увидите чуть более 3% повышения конечного результата. Это резко контрастирует с относительными улучшениями в монетизации (увеличение вашего

ARPU – среднего дохода в расчете на одного пользователя – на 1%) и удержании (сокращение вашего валового оттока на 1%), которые показывают рост примерно на 13% и 7% соответственно.

Конкретные цифры важны не так сильно, как отношения, которые показывают, что улучшение вашего удержания или монетизации дает 2-4-кратный результат по сравнению с улучшением вашего привлечения. При этом, все, на чем мы хотим сосредоточить свое внимание, – это привлечение, и, что еще хуже, данные показывают следующее: с течением времени эта тенденция ухудшается.

Краткосрочные хаки в сравнении с долгосрочной стратегией

Стели Эфти, CEO, Close.io

Большинство новых компаний используют краткосрочную тактику продаж, чтобы получить своих первых 10 клиентов. Это здорово на старте, но ужасно для устойчивого роста. По мере роста, переходите к более долгосрочным планам.

Краткосрочный план – это такой план, который вы не будете продолжать выполнять в будущем. Например:

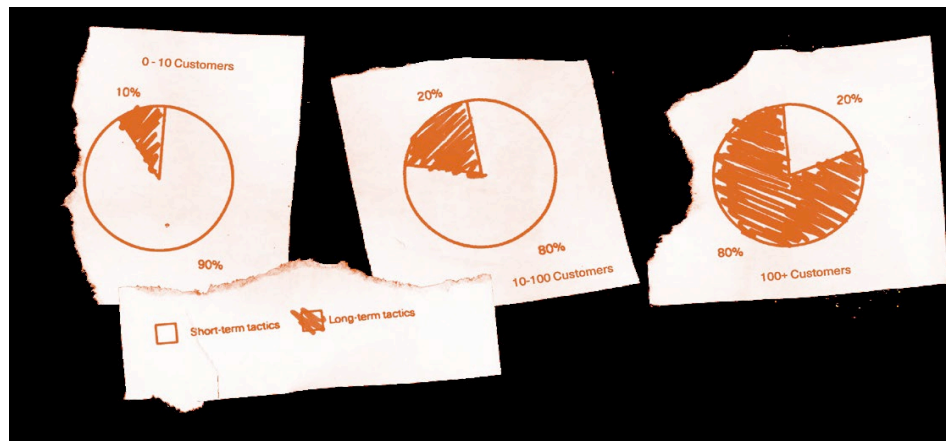
- Обработка каждого звонка в службу поддержки;
- Личное посещение каждого нового клиента;
- Личное отслеживание ситуации с каждым новым пользователем;
- Максимальное использование собственных личных и профессиональных связей для привлечения клиентов.

Долгосрочный план – это такой план, который масштабируется с вашим бизнесом. Например:

- «Холодный обзвон» и отправка электронных сообщений

«вслепую»;

- Создание «капельной» маркетинговой кампании с электронной рассылкой;
- Оптимизация в поисковых системах;
- Создание масштабируемого процесса генерации лидов.



0–10 клиентов: 90% краткосрочная тактика | 10% долгосрочная тактика
10–100 клиентов: 80% краткосрочная тактика | 20% долгосрочная тактика
100+ клиентов: 20% краткосрочная тактика | 80% долгосрочная тактика

Не меняйте рост на прибыльность

Брайан Котляр, Директор по стимулированию спроса, Intercom

В бизнесе есть старое глупое выражение, в котором говорится следующее: «Мы собираемся потерять доллар на каждой сделке, но мы компенсируем эти потери на объеме». Это также чрезвычайно распространенный способ, который предприятия с венчурным капиталом рассматривают в качестве основы для роста. Они думают, что могут сжигать тонны капитала, привлекая пользователей и занимаясь монетизацией позднее. Однако, вне зависимости от вашего объема, если вы не зарабатываете деньги на каких-либо транзакциях, вы не будете зарабатывать деньги вообще.

Если вы посмотрите на множество первоначально успешных компаний, которые появились и исчезли за последние 36 месяцев, это

именно то, что они делали. У этих компаний были невероятно умные и опытные люди, но лежащая в основе их бизнеса модель была нарушена: они создавали предприятия с большими объемами без достаточно четкого плана для решения вопроса прибыльности. Для любого жизнеспособного бизнеса ценность клиента должна превышать стоимость привлечения этого клиента. Совершенно не обязательно иметь готовое решение этого вопроса в самый первый день существования вашего бизнеса, но вам нужно иметь определенный план относительно того, как это будет происходить.

После product-market fit идет product-channel fit

Суджан Патель, Co-founder, Web Profits

После того, как вы определите product-market fit (соответствие продукта рынку), сразу же наступит время определить то, что Эндрю Чен и Брайан Балфур называют product-channel fit (соответствие продукта каналу). Вам нужно идентифицировать свои маркетинговые каналы, в особенности те один или два канала, которые вы можете использовать в качестве отправной точки при переходе на следующий уровень. Весь процесс первого инвестирования в маркетинг роста не должен охватывать все идеи: «Могу ли я добиться срабатывания социальной рекламы? Могу ли я заставить AdWords работать? Могу ли я осуществить SEO (т.е. оптимизацию в поисковых системах)? Могу ли я использовать контент-маркетинг?». Вы должны инвестировать в один или два канала.

Посмотрите на крупнейшие компании, такие как Apple и Microsoft. Каждая компания обычно использует один основной канал и два или три вторичных канала. Стартап с ограниченными ресурсами никогда не мог достичь успеха в трех разных вещах одновременно, поэтому найдите один канал, в который вы хотели бы войти, а затем, когда он начнет работать без сбоев, займитесь следующим, и так далее.

Предположим, вы пытаетесь изыскать средства. Вы, вероятно, не захотите инвестировать в контент-маркетинг или оптимизацию в поисковых системах в качестве основного канала для достижения значительного прогресса, поскольку для них понадобится слишком много времени. Потратьте свой маркетинговый бюджет на рекламу или исходящие продажи (т.е. осуществляемые с помощью обзвона или рассылки писем потенциальным клиентам с информацией о продукте).

Почему каждый бизнес нуждается в механике бесплатного привлечения

Эндрю Чен, Генеральный партнер, Andreessen Horowitz

Существует причина, по которой B2B SaaS-компании используют повторяемую модель дохода. Именно поэтому так хороши транзакционные маркетинговые стратегии, такие, например, как Uber, где есть большое количество водителей, использующих ее каждый день для поездок. Такая регулярность и формирование привычки означают, что компания обеспечивает себе лучший LTV (доход от пользователя за все время). Это также означает, что вовлеченность может увеличить органическое привлечение, поскольку клиенты рассказывают о продукте своим друзьям. Посмотрите на Dropbox или Slack – естественные сетевые формы, где каждый пользователь имеет возможность привлечь одного из своих коллег по работе. Другим примером является DocuSign, где люди, сотрудничающие в рамках определенного рабочего процесса, привлекают других людей из разных компаний. Такой подход обеспечит более широкое распространение, чем нечто, что существует только в рамках одной компании. Сколько людей нашли для себя Intercom просто потому, что увидели маленькое окошко внизу справа и подумали: «Я тоже такое хочу»? Вы должны получить весь объем такого бесплатного привлечения.

Когда я смотрю на некоторые достаточно резонансные случаи,

где преследование цели в виде привлечения не сработало, я вижу пару вещей, которые действуют вместе, усложняя ситуацию. Во-первых, у вас есть определенная модель привлечения, которая представляет собой единственный канал. Возможно, это реклама в Facebook; возможно, это реклама в Google; или, может быть, это SEO – но у вас нет естественной виральности.

Во-вторых, особенно в случаях с электронной коммерцией, если вы покупаете нечто вроде матраса или автомобиля, это происходит очень нечасто. В результате вы попадаете на беговую дорожку привлечения, где вам придется бежать очень-очень быстро, а затем – если в какой-то момент с вашим каналом привлечения случится неудача – в течение некоторого времени у вас еще будет возможность разобраться. Если вы сможете сделать это в нужный момент, вы сможете создать довольно приличную компанию. Но в конце концов вам стоит просто планировать потерять ее, не так ли? Это еще одна причина, по которой многие игровые компании сложно финансировать с венчурной точки зрения: существует встроенный естественный отток. У приложений для знакомств такая же ситуация. Вам приходится сочетать это с необходимостью фактически покупать трафик, потому что в случае приложений для знакомств очень сложно ожидать от пользователя, что он скажет другу: «О, ты тоже должен это». Это не имеет смысла.

Если вы создаете что-нибудь в финансово-технологическом секторе или здравоохранении, со всеми этими вещами вы должны быть очень осторожны. Удостоверьтесь в том, что понимаете, как привлечение клиентов будет разворачиваться в долгосрочной перспективе.

Мобилизация лидеров мнений

Карен Пикок, COO, Intercom

Когда дело доходит до распространения информации о вашем

продукте, спросите себя: «К кому мои существующие и потенциальные клиенты обращаются за советом, когда хотят узнать о высококачественных решениях или принять решение о покупке?» Поймите, кто больше всего влияет на ваших потенциальных клиентов, а затем заслужите доверие этих авторитетов и лидеров мнений. Вам нужно завоевать как их сердца, так и их умы.

До прихода в Intercom, я вела все продукты и услуги компании Intuit для малого бизнеса, включая сервис бухгалтерского учета, фонда заработной платы и платежей QuickBooks. В области бухгалтерского учета и фонда оплаты труда авторитетом №1 для покупателя был бухгалтер. Это логично, не так ли? Когда предприятия малого бизнеса принимают решения относительно бухгалтерии и фонда заработной платы, примерно в половине случаев процесс принятия решения заканчивается разговором с бухгалтером. Итак, мы сосредоточились на том, чтобы стать прекрасным партнером для бухгалтеров – завоевать их сердца и умы, чтобы помочь стимулированию сарафанного радио (передачи информации о продукте между потребителями).

Когда вы находите людей, являющихся заслужившими доверие советниками для ваших существующих и потенциальных клиентов, вам нужно помочь им сделать четыре вещи. По порядку: им необходимо знать, использовать, любить и рекомендовать ваши продукты или услуги.

1. Знать: они не могут рекомендовать ваше решение, если не знают о нем.

2. Использовать: чтобы укрепить свою уверенность, они должны реально использовать и понимать ваш продукт.

3. Любить: выяснение того, что является наиболее важным для этих людей, имеет решающее значение. Убедитесь в том, что они могут

оценить реальную полезность вашего продукта и видят ту ценность, которую он будет представлять для других. Это также касается способности создать для них опыт, который будет эмоционально вовлекающим, завоеует их сердца (а не только их умы) и станет источником позитивного эмоционального возбуждения.

4. Рекомендовать: Найдите способы помочь таким авторитетным людям усилить эту любовь. Сделайте для них рекомендацию вашего продукта легкой и приносящей вознаграждение. Вы можете использовать такие вещи, как премии за привлечение клиентов, чтобы объединить ваши бизнес-интересы. В Intuit мы встраивали в наши продукты определенные возможности, которые облегчали жизнь бухгалтеров, когда их клиенты использовали QuickBooks. Именно поэтому бухгалтеры получали дополнительную мотивацию для увеличения количества людей, пользующихся нашими продуктами. Как вы можете мотивировать своих авторитетов и лидеров мнений, чтобы обеспечить рост количества людей, использующих ваш продукт или услугу?

Почему контент является вашим самым мощным каналом привлечения

Эрик Суу, CEO, Single Grain

Недавно я говорил о росте с Нилом Пателом, и мы обсуждали каналы, в которые мы оба будем инвестировать в долгосрочной перспективе. Если бы мы начинали все сначала, что бы мы сделали? Ответ был именно таким, который вы ожидали бы получить от нас: контент-маркетинг.

В том варианте как мы это видим, контент является фундаментом. Если вы заставляете контент-маркетинг работать, вы можете таргетироваться на ваших читателей. Вы можете создавать похожие аудитории и рекламироваться на них в разных каналах. Если вы создаете отличный контент, это увеличивает ссылочную массу, что

повышает авторитетность вашего домена.

Вы можете писать больше контента, а также собирать больше электронных адресов и благодаря этому оптимизировать свою конверсию – но контент это то, с чего все начинается. Посмотрите на множество медиа-компаний – сейчас они создают подразделения для агентского обслуживания. Сначала проще выстроить аудиторию, а уже оттуда начинать расширяться на другие области.

Я расскажу вам одну историю. Четыре года назад я тратил шесть часов в неделю на «Growth Everywhere» – первый подкаст, который я запустил. Монтаж, запись – в первый год я делал все вручную. И после первого года у меня было всего лишь девять скачиваний в день. Эта цифра была просто ужасной. Вероятно, мне стоило бы сдаться и бросить все, но я продолжал это дело, потому что люди по-прежнему писали мне по электронной почте: «Эй, я не знаю, почему вы не получаете больше скачиваний, но это было действительно полезно. Это изменило мою жизнь к лучшему». Я проработал еще год, по-прежнему шесть часов в неделю, но достиг только 30-ти скачиваний в день.

В настоящее время «Growth Everywhere» получает около 80 тысяч скачиваний в месяц. В принципе, неплохо, но подкаст «Marketing School» получает около 640 тысяч скачиваний в месяц. Они стали успешными, потому что я был очень упорным.

Структурой, которую я дам, пользоваться очень просто. Это Структура повторного использования контента (Content Reusage Framework) от Алейды Солис. У нее есть блок-схема, которой вы можете следовать, когда создаете контент, и вам не придется все время писать новые вещи. Если вы будете использовать эту структуру, у вас все получится.

Моя точка зрения состоит в следующем: нужно просто быть

упорным. Контент-маркетинг действительно работает. Контент-маркетинг является основой для создания того, что вы пытаетесь сделать в долгосрочной перспективе. Да, это требует времени, но все хорошее требует времени. Просто будьте терпеливы.

Слишком рано – это насколько рано?

Суджан Патель, Co-founder, Web Profits

Да, вы определенно можете инвестировать в привлечение слишком рано. К сожалению, в моем первом SaaS-проекте contentmarketer.io, который перешел к Mailshake, мы совершили именно эту ошибку.

Если у вас нет продукта, который может соответствовать конкретному каналу, я бы рекомендовал не вкладывать в него слишком много средств. Например, в contentmarketer.io у нас был продукт, который был «вроде как хорошим», но мы по-прежнему искали product-market fit. Естественно, я активно работал в качестве маркетолога. Я выстроил аудиторию. Я создал список адресов электронной почты. Мы начали вести блоги. У нас было очень много трафика. Люди даже конвертировались в клиентов. Но с первого же месяца мы получали следующую обратную связь: «Я не думаю, что этот продукт подойдет для меня. Он просто не подходит». Мы потратили впустую весь этот канал, и при этом было слишком много людей, которые говорили о нас. Такая ситуация кажется вроде как неплохой, но на самом деле это было очень плохо, поскольку первое впечатление, возникающее у этих людей от нас, заключалось в том, что есть либо плохой продукт, либо продукт, который для них не работает.

В самом начале работы, когда вы определяете для себя свой продукт, и этот процесс еще не полностью завершен, заложите фундамент контента, который, как вы считаете, в потенциале будет оптимизирован или станет чем-то, что может быть высоко оценено. Активно работайте над каналами, которые вы можете включить и

выключить – например, исходящий маркетинг, или отправка электронных сообщений «вслепую», или «холодная реклама». Удостоверьтесь в том, что после их включения вы получаете обратную связь и данные, а затем отключите их, пока не будете готовы к работе.

Привлечение правильных клиентов

Рейчел Хепворт, Head of Growth Marketing, Slack

Одна из вещей, о которых я действительно беспокоюсь, заключается в том, что мы не просто привлекаем свободные команды. Мы здесь работаем над привлечением команд, имеющих потенциал, чтобы в какой-то момент заплатить Slack. В прошлом году мы изменили основу своей деятельности с вопроса «Сколько команд мы создаем?» на вопрос «Сколько работающих команд мы создаем?». Несмотря на то, что огромная часть нашего процесса создания команд является социальной, основанной на том, насколько люди любят Slack, работающие команды – это команды, которые платят Slack.

Затем, вместо концентрации внимания на созданных работающих командах, мы стали ориентироваться на то, что мы называем «ранними активированными работающими командами» – то есть командами, которые действительно пригласили кого-то присоединиться. Slack-команда из одного человека – это довольно пустынное место, и она вряд ли будет успешной. Затем, если команда пригласила пару человек, обменялись ли они какими-либо сообщениями? Планка расположена довольно низко, поскольку это должно быть нечто, чего люди могут быстро достичь, чтобы мы могли повторять и проверять это, а не ждать пять месяцев. Но при этом планка достаточно высока, чтобы на самом деле отсеивать множество людей, которые говорят: «Я действительно не знаю, что такое Slack. Я просто хочу попасть туда и поэкспериментировать с ним, и посмотреть, похоже ли это в принципе на то, на что, по моему мнению, это похоже».

Взгляд на полную воронку метрик, а не просто желание остановиться на количестве созданных команд, действительно важен для того, чтобы узнать, действительно ли мы повышаем эффективность бизнеса компании. Усилия по созданию любой команды Slack настолько незначительны, что вы действительно можете создать множество реально слабых команд, если не обратите внимание на этот процесс.

Ваш профиль идеального клиента должен сгибаться, но не ломаться

Л.Б. Харви, Вице-президент по продажам, Intercom

Привлечение клиентов за счет исходящих продаж является довольно дорогостоящим процессом. Таким образом, чем больше ваша компания отшлифовала профиль своего идеального клиента, тем более нацеленной может стать ваша команда по продажам. Это позволяет вам быть намного более эффективным как в плане продаж, так и с точки зрения маркетинга, потому что вы инвестируете средства в определенный сегмент клиентов, который будет более охотно и с большей вероятностью покупать ваши продукты и добиваться успеха с ними. Вы знаете, что такие целевые потенциальные потребители будут получать хорошее соответствие продукта рынку. Вы также знаете, что когда вы действительно продаете им свои продукты, такие потребители не планируют быстро уходить и оставлять вас с брендом, который известен на рынке благодаря отсутствию успеха у клиентов.

Тем не менее, если ваша команда по продажам не расширяет границы возможного хотя бы немного, когда дело доходит до вашего профиля клиента или целевого сегмента, это также будет являться определенной промашкой. Ваша команда по продажам разговаривает с потенциальными клиентами больше, чем любая другая команда в вашей организации, и именно она будет наиболее тонко ощущать те области, в которых вы могли бы неожиданно обеспечить резонанс на рынке. Именно эта команда будет давить на границы соответствия

продукта рынку и собирать важную информацию. Если такие потенциальные покупатели представляют собой следующую волну клиентов, которых вы хотите начать привлекать, то начинайте понимать наиболее крупные проблемы или болевые точки в их бизнесе, которые ваш продукт может решить для них. Это чрезвычайно ценная информация для исследований и разработок.

Активация

Если вы работаете в растущей SaaS-компании, вы можете быть знакомы с «Воронкой пиратских метрик» (называемой так из-за ее аббревиатуры «AARRR»). Пять ее показателей представляют собой пять наиболее важных этапов жизненного цикла клиента – привлечение, активация, удержание, виральность и доход.

Большинство растущих SaaS-компаний сначала концентрируют свое внимание на привлечении пользователей и добавлении их в воронку. Затем они сосредотачиваются на удержании этих пользователей и превращении их в лояльных постоянных клиентов. Но при этом такие компании пропускают вторую A в AARRR – активацию.

Активация – это наука о превращении привлеченных пользователей в активных клиентов – людей, которые платят за ваше решение и ценят его. В конце концов, 10 тысяч подписок на бесплатную пробную версию являются всего лишь показателем тщеславия, если никто не будет фактически использовать ваше программное обеспечение.

Поскольку активация осуществляется сразу после привлечения и прямо перед получением дохода, это невероятно важная часть вашего бизнеса, которую необходимо оптимизировать. На самом деле, когда многие компании бьются над проблемой роста, не так уж и мало людей приходят попробовать их продукты. Реальные проблемы роста начинаются, когда люди возвращаются с небес на землю, а затем уходят.

Привлечение против активации

Джастин Марес, соавтор публикации [Traction: A Startup Guide to Getting More Customers](#)

Большинство SaaS-компаний (обоснованно) беспокоятся о

привлечении пользователей, но не уделяют должного внимания активации. Мало кто понимает, что активация играет важнейшую роль в самом процессе привлечения.

Представьте, что вы (и ваши конкуренты) можете потратить 10 долларов на Facebook, чтобы получить подписку одного пользователя, и что вы зарабатываете 20 долларов за каждого вашего клиента. Давайте также добавим, что половина ваших пользователей, подписавшихся на пробную версию, не активируется – они никогда не поймут ключевое действие, которое отделяет ваш продукт от других SaaS-инструментов на рынке и не станут полнофункциональными пользователями.

Итак, в целом, в своих маркетинговых затратах вы выходите в ноль: 20 долларов за клиента x 50% пользователей, которые активируются, равно 10 долларам за подписку, которые вы потратили на Facebook. Если вы сможете повысить свой коэффициент активации даже до 60%, ваш маркетинговый канал внезапно станет прибыльным, а не просто безубыточным. Такое повышение также открывает новые аудитории и возможности таргетирования рекламы и позволяет вам эффективно масштабировать свою рекламу.

Активация – скрытая маркетинговая возможность

Карен Пикок, COO, Intercom

Когда я стала Вице-президентом по маркетингу для бизнеса Intuit в сфере обработки данных по фонду заработной платы, первые 60 дней я потратила на то, чтобы оценить, что работает и что не работает, а затем предложила перечень приоритетов относительно того, куда мы собираемся инвестировать. Первое крупное решение, которое я приняла, состояло в том, чтобы взять значительную часть бюджета моей маркетинговой программы и использовать ее для найма группы разработчиков продуктов, которые смогут создать лучший опыт первого использования продукта и его освоения клиентами.

Мои коллеги по маркетингу пришли ко мне и сказали: «Карен, мы знаем, что вы – новый человек на позиции Вице-президента по маркетингу, но это не то, что мы делаем. Мы не нанимаем группы разработчиков продуктов. Наши деньги и наш бюджет – это самый большой источник контроля и власти, который у нас есть для выполнения поставленных перед нами планов, и вы не можете отдать его группе разработчиков продуктов».

Я понимала, что они имели в виду, но при этом не отдавала бюджет. Я делала то, что, на мой взгляд, было одной из лучших инвестиций, которую я могла бы осуществить – инвестицией, которая не только позволила бы нам выполнить поставленные перед нами в этом году планы, но и стимулировала результаты на долгие годы в будущем.

Мы смогли укомплектовать занимавшуюся продуктами группу, с которой я работала в плотном контакте, и эта группа добилась увеличения конверсии из пробного использования в платное примерно на 20%. Это была лучшая инвестиция не только из тех, которые осуществила именно я, но и из тех, которые осуществил любой из маркетологов нашей компании. Она позволила значительно повысить эффективность всех остальных моих расходов. Мы дополнили ее правильными действиями со стороны маркетинга, направленными на увеличение вовлеченности, включая сообщения для новых клиентов, приветствующие их, помогающие им начать работу и добиться успеха, перевести их на следующий этап и осуществлять дополнительные и перекрестные продажи посредством целевых предложений в зависимости от того, кем они были и что уже сделали (или еще не сделали) с нашим продуктом.

Маркетологи должны заботиться об опыте первого использования продукта, его освоения и перевода клиентов с пробного использования на платное так же, как они заботятся о том, чтобы привести клиентов на свой вебсайт или подписать их на пробную

версию. Результат можно считать достигнутым тогда, когда клиенты становятся платящими или активными пользователями, которые получают реальную пользу и рассказывают об этом другим людям.

Раскрытие ваших шагов активации

Руаири Галаван, старший менеджер по обучению работе с продуктами, Intercom

Помочь своим клиентам в полной мере использовать ваш продукт – это ключевая задача для обеспечения их лояльности, и вы достигаете этого, для начала определяя свои шаги активации. Чтобы ваш продукт выжил, вам необходимо активировать новых подписчиков, заставив их предпринять действия, которые позволят им увидеть ценность в том, что вы продаете. Это те действия, которые, если клиент их предпринимает, дадут ему возможность увидеть ценность вашего продукта и, благодаря этому, заставят клиента оставаться с вами.

Ключом к правильной реализации этой мысли является необходимость сначала понять, какими будут ключевые действия для вашего продукта. Сначала посмотрите на шаги, которые ваши наиболее успешные клиенты предпринимает перед тем, как стать успешными. В качестве примера давайте представим приложение для совместных поездок, где все клиенты, которые совершают две поездки в течение первых 30 дней после регистрации, на 40% чаще остаются на второй месяц, по сравнению с клиентами, которые совершают только одну поездку или не совершают их вообще. В этом случае шаг активации – «заказывает 2 поездки до окончания 30-го дня первого периода». Как только вы осознаете данные шаги, это будет напрямую влиять на вашу стратегию активации. В данном случае вы конкретно сосредоточитесь на стимулировании клиентов к совершению 2-х поездок в первые 30 дней. Хотелось бы надеяться, что вы уже знаете эти шаги для своего продукта или, по крайней мере, хорошо понимаете шаги, которые предпринимает успешные пользователи.

Помните, что через достаточно длительный период времени большинство клиентов уходят. И большинство компаний умирают. Выживание на рынке – дело очень сложное. Новые пользователи не становятся подписчиками не потому, что ваш продукт не имеет ценности. Хотя и такой вариант тоже может быть. Но с большей вероятностью это возникает потому, что ваши пользователи просто не понимают в чем ценность вашего продукта.

Поставить все на активацию

Шон Клоуз, Вице-президент по управлению продуктами, Metromile (бывший руководитель отдела роста в Atlassian)

Если бы я начинал бизнес, имея в кармане 100 долларов, то поставил бы 80 долларов из этой сотни на этап активации, потому что в процессе знакомства с продуктом у пользователей не получается дойти до своего аha-момента. И даже если у них все-таки появляется свой аha-момент, они могут уйти до того момента, когда использование продукта станет привычкой. А это огромная потеря ценности.

Тактика, которую я использую в этой области, заключается в следующем: вначале я должен понять, насколько велик коэффициент оттока, а затем понаблюдать за пользователями во время первого использования ими моего продукта. Я пытаюсь понять: какие кнопки они не находят? Что именно им непонятно? Затем попробую некоторые действительно простые вещи, такие как диалоговое окно, в котором говорится: «Вот то, что вы, вероятно, ищете». Приведите их в три места, в которые они, с наибольшей вероятностью, хотят пойти.

В какой-то момент у нас в Atlassian была 12-шаговая программа освоения продукта. Она обеспечивала глубокую вовлеченность; в ней была целая куча вещей, которым она обучала вас; она была очень успешной. Но для достижения цели в виде первого места в своей области мы постоянно пытались улучшить ее и в результате получили программу освоения продукта под названием «Выберите свое

собственное приключение». Это было одно диалоговое окно с тремя кнопками, которое по своей эффективности превзошло 12-шаговую программу. Наша 12-шаговая программа пыталась рассказать вам достаточно, чтобы вы могли сделать все остальное, однако большинство людей, начавших пользоваться новым программным обеспечением, хотели сделать одну из трех вещей. Вместо того, чтобы предоставлять им информацию об этих трех вещах, о том, как они могли думать о программном обеспечении и находить его, было достаточно просто дать им эти три вещи.

Нахождение волшебного момента вашего продукта

Алекс Шульц, вице-президент по росту, Facebook

Для Facebook «волшебный момент» – это момент, когда вы видите лицо своего друга. Из всего того, что мы делаем для роста (если вы посмотрите на процесс регистрации в LinkedIn, если вы посмотрите на процесс регистрации в Twitter или в WhatsApp, когда регистрируетесь), самое важное, что все эти сервисы службы хотят обеспечить – это показать вам людей, фолловером которых вы хотите стать, с которыми вы хотели бы связаться и отправлять им сообщения – и сделать это как можно быстрее. Потому что в нашей области именно это является самым важным.

Когда вы подумаете о eBay, вы подумаете о нахождении именно того уникального предмета, того механического дозатора-игрушки для конфеток или той лазерной указки, которые вам очень-очень нравятся, и которые вы действительно хотели бы заполучить. Когда вы видите именно тот коллекционный экземпляр, которого вам не хватает, именно это и будет волшебным моментом на eBay. Когда вы ищете что-то на Airbnb и находите именно то первое объявление, тот классный дом, в котором вы можете поселиться, и переступаете его порог, это и есть волшебный момент.

С другой стороны, когда вы даете объявление о своем доме на

Airbnb или выставляете какой-то предмет на eBay, именно тот самый первый раз, когда вы получаете деньги, и будет вашим волшебным моментом.

Подумайте о том, в чем заключается волшебный момент для вашего продукта, и создайте людям возможность испытать его как можно быстрее. Вы можете легко перейти от 60-процентного удерживания до 70-процентного, если сможете связать людей с тем, что заставляет их оставаться на вашем сайте.

Чтобы понять активацию, разберитесь сначала в удержании

Карен Черч, Директор по анализу продуктов и аналитике данных, Intercom

В Intercom мы определяем активацию как точку, в которой клиент впервые осознает или получает реальную ценность от использования продукта. Чтобы определить ценность, мы смотрим на нее сквозь призму удержания. Клиенты, которые находят ценность в вашем продукте, возвращаются. Клиенты, которые продолжают находить ценность с течением времени, будут продолжать возвращаться. Таким образом, мы смотрим на клиентов, которые остаются, в сравнении с клиентами, которые уходят, и исследуем действия, которые они совершали в первые несколько недель. Какие действия отделяют эти группы друг от друга, в особенности во время их начального опыта использования продукта?

Если вы сможете определить ранние действия, которые отделяют оставшихся клиентов от уходящих, вы сможете определить и отслеживать активацию и то, что увеличивает реальную ценность для клиента. Вот конкретный пример из Intercom: в рамках нашего проекта Capture & Convert Use Case, команда, которая проводит пять разговоров с лидом, имеет на 79% больше шансов его удержать, чем команда, которая с ним не разговаривала.

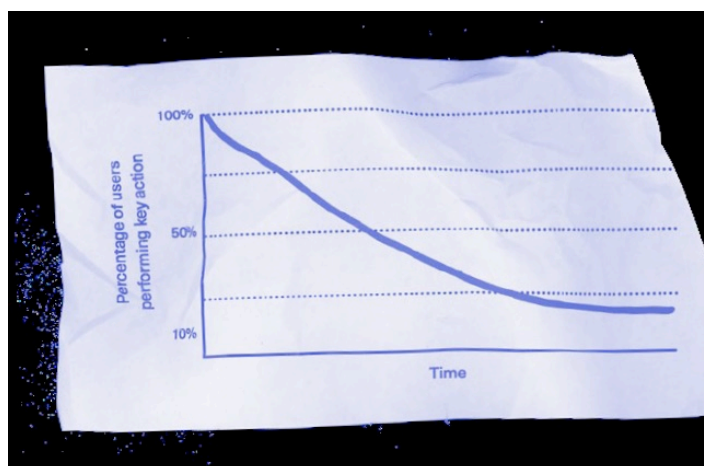
Отслеживание активации

Кейси Уинтерс, советник по масштабированию и росту (бывший руководитель проектов по росту в Pinterest и GrubHub).

Идентификация ключевого действия может быть легкой или сложной – все зависит от вашего бизнеса. В Grubhub определить его было довольно легко. Вы получаете ценность, только если вы заказали еду, поэтому мы смотрели на то, разместили ли вы второй заказ. В Pinterest такое определение было немного более сложным. Ценность Pinterest для людей обеспечивается различными путями – от просмотра большого количества изображений до сохранения изображений и перехода к источнику контента. В конце концов, мы решили остановиться на сохранении (прикреплении изображения к доске), потому что, хотя люди и могут получить ценность от просмотра или перехода по ссылке, мы не были уверены в том, что их это полностью удовлетворяло. Люди сохраняют только те вещи, которые им нравятся.

Как только вы узнаете свое ключевое действие и свою целевую частоту, вы должны отслеживать эту цель в динамике по времени. Вы должны иметь возможность нарисовать кривую для всех пользователей, которые регистрируются в течение определенного периода, и измерять, будут ли они выполнять ключевое действие в пределах целевой частоты после регистрации.

Для продуктов с product-market fit такая кривая выравнивается, когда определенный процент пользователей выполняет ключевое действие каждый период:



Если кривая выравнивается довольно быстро, ваша система метрик успешной активации будет следующей: люди, которые все еще выполняют [ключевое действие] в [установленный интервал] в [период после регистрации]. Таким образом, для Pinterest это были пользователи, еженедельно сохранявшие какие-либо данные через четыре недели после регистрации. Если выравнивание вашей когорты занимает больше времени, вы измеряете ведущий индикатор. В Grubhub ведущим индикатором был второй заказ в течение 30 дней после первого заказа.

Определите свои метрики активации, пока не стало слишком поздно

Эндрю Капленд, директор по росту, Wistia

Я хотел бы, чтобы кто-то попросил меня четко определить наши метрики активации и серьезно подумать о том, как отслеживать входные данные для этих показателей как можно быстрее. Многие команды избегают этого, поскольку такое определение кажется сложным (и отнимающим слишком много времени) – и это большая ошибка. Чем яснее это определение, тем легче будет расставлять приоритеты для проектов, направленных на повышение метрик. Прежде чем мы начнем какой-либо новый проект по онбордингу, мы зададим следующие вопросы: «Как этот проект увеличивает наши метрики активации?» и «Будет ли этот проект увеличивать наши

метрики активации лучше, чем какой-то другой проект?» Четкое определение собственной системы показателей активации обеспечит огромные дивиденды для ваших пользователей и вашей компании.

Активация клиентов на долгосрочную перспективу

Руаири Галаван, старший менеджер по обучению работе с продуктами, Intercom

Общей ошибкой, которую, на мой взгляд, совершают компании, является концентрация внимания исключительно на активации в течение первых 14 дней жизненного цикла клиента. Варианты активации варьируются от продукта к продукту. Например, если вы представляете платформу UberEats, то активация для вас – это первый заказ клиента. После этого практически ничего не меняется. Клиент просто возвращается и снова заказывает еду. Но для такого продукта, как Intercom, активация пользователей может осуществляться сотнями разных способов. Возможно, они и использовали несколько ключевых функций, но при этом остаются огромные области продукта, которые клиенты еще не изучили.

Вот почему мы думаем не просто об активации на уровне продукта – мы также решаем вопрос с активацией на уровне конкретных функций. Когда мы запустили своего бот-оператора, мы активировали людей, бывших активными пользователями Intercom в течение почти двух лет. Поэтому мы оказались вынуждены опять проводить обучение людей новому рабочему процессу и тому, как он мог бы улучшить их существующие подходы к решению вопросов. Если вы слишком широко думаете об активации продукта, это ограничение. Стоит подумать и об активации конкретных функций – и это должен быть непрерывный процесс на протяжении продолжительного времени уже после завершения срока пробного использования продукта клиентом.

Удержание

После того, как вы привели посетителей в свой продукт и успешно помогли им предпринять самые важные действия в рамках продукта, может показаться, что вы оставили все трудности позади. Но еще одним важным компонентом является удержание. Не слишком важно, сколько активных клиентов наберет ваш стартап, если ни один из них не будет оставаться с вами на протяжении недель и месяцев после своей регистрации.

Для многих компаний сегодня освоение и совершенствование удержания – это совершенствование процесса собственного роста. Этому есть ряд причин:

- Если ваше удержание находится на низком уровне, все гениальные приемы по улучшению роста, которые вы применяете, будут, по сути, бессмысленными. Ваши пользователи покинут продукт на 11-ом часу (или в самом конце вашей воронки). Если ведро дырявое, не нужно больше воды – нужно просто заделать в нем дырки.
- Повышение коэффициента удержания клиентов может оказать большое влияние на итоговые показатели вашей деятельности. Harvard Business Review проводил исследования ценности удержания клиентов и пришел к выводу, что, повысив коэффициент удержания на 5%, средний бизнес увеличит прибыль на 25-95%.
- Люди, которых вы смогли удержать на протяжении длительного периода времени, с большей вероятностью будут рекламировать и пропагандировать ваш продукт. Реклама в формате сарафанного радио приводит к появлению новых пользователей, что способствует появлению определенных привычек в группах друзей и коллег, поскольку они начинают полагаться на один и тот же продукт.

Без всякого сомнения, вы должны сосредотачивать свое внимание на удержании. Это тот прилив, который поднимает все другие лодки – привлечение, монетизацию, виральность и так далее – и это разница между бизнесом, устойчиво растущим на протяжении длительного времени, и тем, который вспыхивает и затем умирает.

Как отток клиентов разрушает бизнес-модель SaaS

Дэс Трэйнор, Co-founder Intercom

Многим стартапам сложно оценить реальное воздействие оттока, поскольку им не хватает данных, полученных в результате длительного наблюдения. Отток обычно рассматривается в качестве фактора, ограничивающего рост при оценках месяца к месяцу, но его влияние на LTV (доход от пользователя за все время) не менее важно. Выстраивание подписного бизнеса на краткосрочных подписках – дело сложное. Вся идея бизнес-модели SaaS предполагает, что более низкий доход от одного клиента в месяц компенсируется более продолжительным сроком получения этого дохода.

Если ваши клиенты не остаются с вами на протяжении многих лет, у вас проблема с бизнес-моделью. Это распространенное явление для продуктов, которые имеют определенную разовую стоимость, выплачиваемую авансом, но она не дает клиентам никаких оснований оставаться с вами по прошествии нескольких месяцев. В этих случаях вы можете спамить своих клиентов весь день, но увидите более интересную отдачу от переосмысления собственной бизнес-модели.

Если анализ оттока, когорт или LTV дает вам серьезные результаты, которых вы не ожидали или не можете объяснить, тогда вам стоит чаще разговаривать со своими клиентами, чтобы разобраться в вещах, срабатывающих и не срабатывающих в работе с ними. Скорее всего, вы просто оторваны от реальной жизни. В наши дни вы можете автоматизировать и визуализировать практически все, кроме заботы. Она должна исходить от вас.

Сокращение «времени до пирога» (т.е. времени между началом использования продукта и получением первой отдачи от его использования) и повышение липкости

Карен Пикок, COO, Intercom

Если кто-то использует ваш продукт, но при этом подходит к делу поверхностно и приходит к вам всего раз в месяц, все ваши отношения с таким клиентом могут очень легко прерваться. Как только он найдет более интересное или полезное решение, вас сразу выкинут за борт. Конечно же, вы хотите получить заинтересованность и вовлеченность своего клиента. Вопрос в том, как вы этого достигнете?

Сконцентрируйтесь на предоставлении значимой ценности таким способом, который требует от клиентов как можно меньше работы для получения первого ощущения ценности – т.е., снижайте количество барьеров. В качестве примера посмотрите на Mint – продукт для ведения личных финансов. Команда данного продукта обнаружила, что первый аha-момент, первый вкус ценности, наступал тогда, когда клиент мог увидеть секторную диаграмму с указанием мест, в которых он тратил свои деньги.

Клиенты, которые добивались до этого момента, оставались с большей вероятностью, поэтому Mint полностью переработал процесс освоения продукта, чтобы клиенты как можно быстрее подключали свой банковский счет и добивались до этой секторной диаграммы. Они убрали все остальные части настройки и оставили их на потом, что сократило период «времени до пирога». Это привело к значительно большей заинтересованности и существенно ускорило рост базы их активных клиентов.

Еще один ключевой момент заключается в том, чтобы сделать ваш продукт или услугу «липкой». Например, когда я работала Управляющим директором Intuit по продуктам для фонда заработной платы, мы увидели, что клиенты, настраивавшие услугу прямого

зачисления средств на счет, которая подключалась к платежной ведомости и автоматически переводила деньги с банковского счета работодателя на счет сотрудника, показывали гораздо более высокий уровень удержания и намного более высокий индекс потребительской лояльности. Они были счастливее и оставались с нами. Это абсолютно логично: никто не хочет возиться с повторной настройкой маршрутизации банковского счета, писать фактические проверки или каждую неделю вручную заходить на свой банковский счет.

К сожалению, организация такого прямого зачисления средств на счет в то время была намного более поздним шагом в нашем процессе освоения продукта и требовала множества лишних телодвижений в работе с вашим банком, которые занимали довольно длительное время. Мы выполнили три действия для решения этой проблемы:

1. Мы изменили процесс освоения продукта таким образом, чтобы осуществить настройку прямого зачисления средств работодателя на счет в самом начале процесса.
2. Мы нашли партнера, который мог бы в режиме реального времени подтверждать информацию о движении средств в банке для большинства наших клиентов, сделав процесс мгновенным, а не растянутым на несколько дней.
3. Мы создали способ для сотрудников осуществить свою собственную настройку прямого зачисления средств на счет, а не ждать, пока их работодатель сделает это (в конце концов, кто больше всех переживает о том, чтобы деньги быстро появлялись на банковском счете сотрудника – работодатель или сотрудник?).

Каким же был наш результат? Более высокие показатели прямого зачисления средств на счет, более высокое удержание и более высокий индекс потребительской лояльности. Клиенты приобретали большую ценность и переключались на другие продукты реже.

Повышение показателей удержания базируется на увеличении основополагающей ценности вашего продукта, помощи клиентам в максимально быстром получении этой ценности с минимально возможным количеством барьеров, а также на создании опыта, который будет настолько хорошим, что никто не сможет себе представить возврата к прошлому варианту действий.

Способ понимания оттока, не относящийся к изучению экономики и управления

Дэс Трэйнор, Co-founder Intercom

Вне зависимости от того, насколько успешным будет ваш бизнес, процентный прирост объема вашей клиентской базы со временем будет ослабевать; однако, если отток является характерным для вашего бизнеса процессом, в отношении его ослабления у вас гарантии нет. В какой-то момент вы столкнетесь с ситуацией, когда начнете терять столько же клиентов, сколько привлекаете.

Вот почему один из наших инвесторов придумал термин «коэффициент быстрой ликвидности SaaS», чтобы помочь стартапам понять степень оттока их клиентов.

Важность данного коэффициента можно грубо обобщить следующим образом: для меня не важно то, насколько быстро вы растете – удерживайте своих клиентов, или все пойдет прахом. Если в мире есть один миллион целевых клиентов, и вы ежемесячно привлекаете 100 тысяч из них, но при этом теряете 50 тысяч, через десять месяцев у вас будет мощная монополия на рынке, а еще через десять месяцев вы объявите себя банкротом.

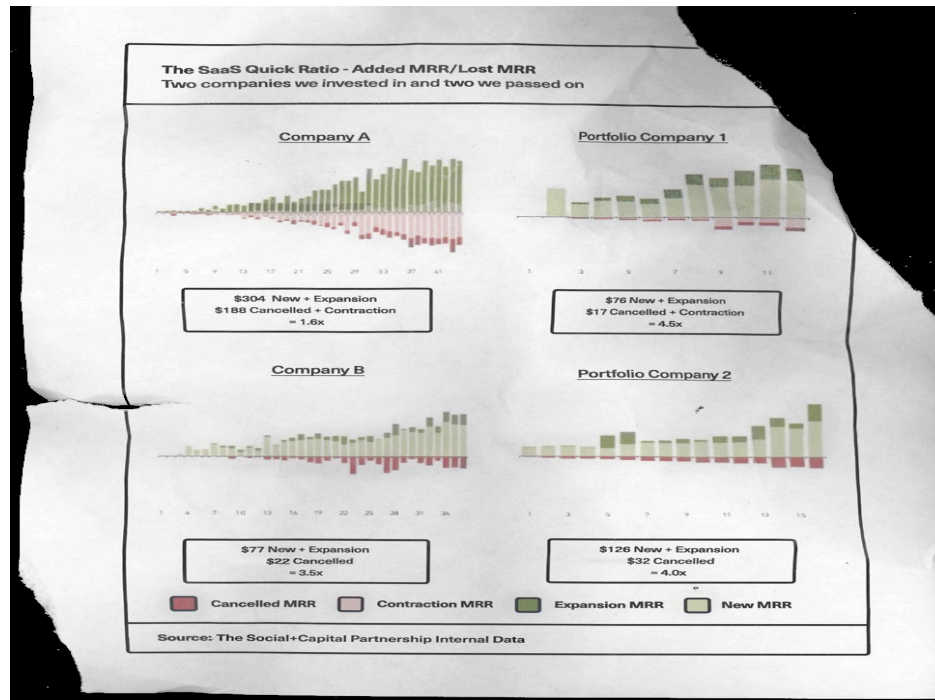
Отток имеет значение.

Коэффициент быстрой ликвидности SaaS

Мамун Хамид, Генеральный партнер, Kleiner Perkins

Мы придумали определенный бухгалтерский термин – «Коэффициент быстрой ликвидности SaaS». Он измеряет активы и пассивы, относящиеся к бизнесам, работающим в формате SaaS. Это получаемый MRR (ежемесячный повторный доход), который каждый месяц делится на утраченный MRR.

На следующей странице представлены два примера компаний. Слева – две компании, в которые мы не инвестировали средства, а справа – две компании, в которые мы вложили свои инвестиции.



Можно провести нехитрые математические подсчеты, и вот что у нас получится. Компании справа имеют коэффициент быстрой ликвидности четыре или выше. В компаниях слева его показатель составляет меньше четырех. Конечно, не всегда все будет так просто. Однако мы стараемся как можно больше использовать подобные данные, чтобы принимать правильные решения.

Почему отрицательный отток является таким мощным механизмом роста

Дэвид Скок, Генеральный партнер, Matrix Partners

В первое время после организации бизнеса формата SaaS отток действительно не так уж и важен. Предположим, что вы ежемесячно теряете 3% своих клиентов. Когда у вас есть всего 100 клиентов, потерять трех из них не так уж и страшно. Вы можете пойти и легко найти еще троих, чтобы заменить ими потерянных клиентов. Однако по мере роста вашего бизнеса размер проблемы становится другим. Представьте, что ваша компания стала действительно крупной и сейчас имеет 1 миллион клиентов. Отток в три процента означает, что вы каждый месяц теряете 30 тысяч клиентов! Получается, что возместить такую потерю будет значительно сложнее. Некоторые компании, такие как Constant Contact, сталкивались с этой проблемой и обнаружили, что им тяжело сохранять настолько высокие темпы роста.

Наиболее оптимальным решением проблемы с оттоком является получение Отрицательного Оттока.

Отрицательный Отток происходит тогда, когда:

Доход от расширения для существующих клиентов > Потерянного дохода от уходящих клиентов

Существует два способа получить такой доход от расширения:

- Используйте схемы ценообразования, которые включают оплату количества пользователей одного аккаунта, количество совершенных действий и т.д. При таком варианте, по мере того, как клиенты расширяют свое использование вашего продукта, они платят вам больше; или
- Организуйте для них перекрестные продажи более мощных версий вашего продукта или «раскручивайте» их на покупку дополнительных модулей.

Как починить протекающее ведро

Бобби Пинеро, старший финансовый директор, Intercom

Ваша способность или неспособность удерживать MRR (ежемесячный повторный доход) обеспечит или разрушит рост вашего SaaS-бизнеса – нет смысла наполнять ведро, если в нем множество дырок. Эта тема освещается снова и снова. Прочтите эти статьи и усвойте их. Инвесторы будут очень серьезно концентрировать свое внимание на этом аспекте вашего бизнеса.

Вам нужно будет показать удержание несколькими способами.

Валовый отток:

По сравнению со всеми зафиксированными в прошлом периоде доходами, сколько было потеряно в этом периоде? Сделайте то же самое на основе подсчета количества клиентов.

Валовый отток MRR = Отток MRR / Платежный баланс клиентов
Валовый отток клиентов = Отток клиентов / Платежный баланс клиентов

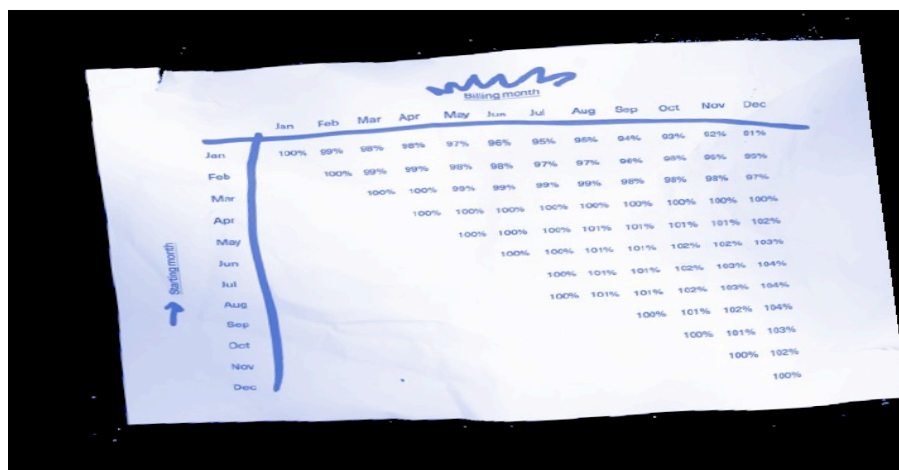
Чистый отток:

По сравнению со всеми зафиксированными в прошлом периоде доходами, сколько было потеряно в этом периоде за вычетом продаж дополнительных продуктов?

Чистый отток MRR = (Отток MRR – Расширение MRR) / Платежный баланс MRR

Показатели оттока, описанные выше, являются прекрасной возможностью для моментального анализа бизнеса в определенный конкретный момент времени. Тем не менее, эти цифры представляют собой смешанное среднее число для всех клиентов в различных точках их жизненного цикла. Удержание в рамках когорты дает вам

продольное представление о том, насколько вы хороши в сохранении, а также в дополнительных и перекрестных продажах для любого конкретно взятого клиента – и как эти показатели менялись с течением времени. Другими словами, за каждый доллар, который вы получаете сегодня, сколько долларов у вас будет шесть месяцев спустя, через год и так далее?



Горизонтальная ось: Оплачиваемый месяц.

Вертикальная ось: месяц начала.

Пример того, как это обычно отображается. С течением времени данный вымышленный бизнес улучшает как удержание своих клиентов, так и дополнительные продажи – а это многообещающий знак. Когорты размером более 100% – это именно то, что хотят видеть инвесторы. Устойчивые когорты, превышающие 100%, приведут к отрицательному чистому оттоку MRR

Чему игровая индустрия может научить нас по части удержания

Джина Готтильф, бывший Вице-президент по маркетингу и росту, Duolingo

Duolingo с самого начала задумывалась в качестве игры. Это связано с нашими основателями. Они подумали: «Знаете что? Обучение – это серьезное бремя. Изучение какого-нибудь языка

занимает целую вечность. Нам нужно найти способ заставить людей продолжать возвращаться». Поэтому разработка процесса в игровом стиле была предусмотрена с самого начала.

Моя команда занималась такими вещами, как, например, назначение игр различным членам команды. Я говорила: «Ладно, на этой неделе вы будете играть в эту игру» – наиболее кассовую игру или наиболее загружаемую игру – «а потом вы, каждый из вас, на нашей следующей встрече сделаете небольшую трехминутную презентацию о том, что вы посчитали эффективным в этой игре». Это могло быть чем-то вроде обучения новых сотрудников. Посмотрите на эту систему набора баллов. Посмотрите на то, каким будет ваш набор баллов, но также посмотрите и на другие типы баллов. Посмотрите на то, как вы их набираете, и как одни баллы влияют на другие. Мы постоянно говорили об игровой механике и применяли ее к Duolingo для того, чтобы люди не теряли интерес к изучению языка и автоматически, в рамках определенной привычки, возвращались к Duolingo, когда им было скучно, вместо возврата к обычным играм на своем телефоне.

Это была довольно тонкая грань. Наша команда была командой роста, и мы просто пытались привлечь больше пользователей и заставить большее количество пользователей оставаться с нами. У нас была отдельная команда обучения и отдельная команда монетизации. Было действительно важно иметь эти три отдельные системы показателей и отдельные команды, выступающие в поддержку каждой из них. В противном случае мы могли бы просто создать продукт, который был бы чрезвычайно легким и прикольным, в который люди играли бы больше и больше оставались с нами и покупали больше других продуктов, но ничему бы не обучались в конце. Потому что, когда процесс легкий, это мотивирует лучше, но вы не обучаетесь. Если процесс сложнее, вы, возможно, научитесь большему, но тогда вы также можете и легко отказаться от него, потому что он будет вас раздражать. Мы не хотели создать что-то, что использовалось бы просто для развлечения или заработка денег и

получения пользователей, но при этом стало бы очередным продуктом, который был бы забыт всеми уже через год.

Конечно, у нас были и напряженные дискуссии. Иногда выигрывала одна команда, а иногда другая. Некоторые вещи, для которых мы проводили A/B тесты, вредили, например, монетизации. Был и A/B тест, проведенный командой монетизации, который нанес ущерб нашему удержанию. То же самое касается и обучения, хотя мы в Duolingo отдавали обучению наивысший приоритет. Именно поэтому борьба с командой обучения была наиболее тяжелой.

Небольшие инвестиции с серьезной отдачей

Шон Клоуз, Вице-президент по управлению продуктами, Metromile (бывший руководитель отдела роста в Atlassian)

Меня никогда не перестает поражать то, сколько времени мы, как отрасль, тратим на оптимизацию нашей тактики привлечения, чтобы привлечь огромную кучу людей. Когда я думаю о всей той энергии, которая ушла для достижения этой цели, а также на понимание того, кто эти люди, и как можно пойти и найти их, а затем смотрю на количество людей, которые уходят в первые же пять-десять минут, в первый же день – у меня просто сердце кровью обливается. Даже в Atlassian, где я чувствовал, что наш процесс привлечения становится все лучше и лучше, у нас были диаграммы, которые показывали нам все происходящее. Каждый из этих людей – это человек, которого вы серьезно разозлили. Вы не смогли дать им то, что вы пообещали им дать.

Когда я думаю о рентабельности инвестиций в те вещи, которые вы можете делать в бизнесе, мне приходит в голову следующее: убедитесь в том, что ваш клиент будет надежно переходить от привлечения к активации. Убедитесь в том, что вы сделали все возможное, чтобы помочь ему найти свой аha-момент и начать формирование привычки. Затем удостоверьтесь, что этот клиент

получает максимальную отдачу от вашего программного обеспечения через вовлеченность. Это, как правило, очень незначительные инвестиции, но с потенциально огромной отдачей. Не только потому, что вы сохраняете этих пользователей, но если вы действительно преуспеете в этом и сможете обеспечить высокую степень вовлеченности, то реально получите устойчивый бизнес благодаря создаваемой потребителями рекламе.

Люди, плотно вовлеченные в работу с вашим программным обеспечением, – это всегда люди, которые его любят, а те, кто его любит, расскажут о нем другим людям. Сарафанное радио, вне всяких сомнений, является наиболее действенной формой привлечения и работает круглосуточно и каждый день. Просто удивительно, какой бизнес вы можете организовать после того, как раскрутите маховик этого процесса.

Устранение трения на каждом этапе

Сэмюэль Хулик, Founder, User Onboard

Чтобы обеспечивать показатели удержания, необходимые для роста и устойчивой работы вашего бизнеса, крайне важно, чтобы вы, при любой возникающей возможности, делали путь своих пользователей как можно более гладким.

К счастью, однако, это не означает создание какой-нибудь трудоемкой промежуточной стадии на каждом этапе сопровождения ваших клиентов. На самом деле, лучше всего использовать совершенно противоположный вариант: вместо того, чтобы предлагать своим пользователям медленный и тяжелый «Мой первый интерфейс» детсадовского уровня, используйте мощь технологии, чтобы дать вашим пользователям возможность полностью избежать необходимости разбираться со стоящей перед ними задачей.

Хотите пример из реальной жизни? Далеко ходить не нужно –

давайте возьмем Medium.

Вы когда-нибудь хотели твитнуть небольшой кусочек чрезвычайно интересного текста, который только что прочитали? Процесс реализации этого желания можно было бы оставить на вас, и он включал бы в себя громоздкий и неэффективный набор следующих действий с необходимостью для пользователя выходить из продукта:

- Выделить интересный отрывок текста;
- Сделать скриншот;
- Расположить скриншот в определенном месте;
- Загрузить его в Twitter;
- Вернуться и скопировать URL сообщения;
- Вернуться в Twitter и вставить его;
- Просмотреть все, прежде чем нажимать «Твитнуть»;
- И затем, в конце концов, не забыть вернуться в Medium, чтобы продолжить чтение с того места, где вы остановились.

Вместо этого Medium дает вам возможность избежать всех этих действий, показывая полезную маленькую иконку Twitter всякий раз, когда вы что-то выделяете (это кусочек станет метаданными). Когда вы нажимаете на иконку, то получаете возможность твитнуть выделенную часть прямо из самой статьи! А затем вы можете продолжать читать, реализовав свое желание без малейшей необходимости выходить из своего приложения.

Это хорошо для пользователя, поскольку сокращает целую кучу шагов, которые ему на самом деле совсем неинтересны. При этом для Medium такой подход будет еще лучшим, поскольку они предотвратили риск его ухода и невозвращения!

Действовать, пока не стало слишком поздно

Руаури Галаван, старший менеджер по обучению работе с продуктами, Intercom

Ваша стратегия удержания должна быть активной. Не ждите момента, пока клиенты окажутся на грани ухода, чтобы сделать последнюю отчаянную попытку удержать их. То, что вы делаете для предотвращения ухода – и то, как вы это делаете – полностью зависит от ваших отношений с этим клиентом. Для активных клиентов вам необходимо постоянно запускать новые функции, которые лучше удовлетворяют их потребности. Для неактивных клиентов вам нужно предлагать обучение, чтобы они могли увидеть ценность вашего продукта. В частности, вам необходимо понять, почему кто-то может покинуть ваш продукт, искать признаки того, что ваш клиент готовится уйти, а затем выбирать правильную тактику, чтобы остановить его.

Удержание – это тоже работа команды по продажам

Л.Б. Харви, Вице-президент по продажам, Intercom

Налаживание и поддержание плодотворных и взаимовыгодных отношений с клиентами в организации могут осуществляться по-разному. Например, в некоторых компаниях есть руководитель Отдела продаж – и отдельный руководитель Отдела по сопровождению клиентов. Во время разговоров с компаниями, которые используют такую модель, я часто слышу одну и ту же дискуссию: Отделу по сопровождению клиентов кажется, что продавцы заключают невыгодные сделки, а продавцы считают, что Отдел по сопровождению клиентов портит, когда дело доходит до управления их красиво проданными сделками и взаимоотношениями с клиентами.

Я уверен, что Отдел продаж должен отвечать не только за первоначальную сделку, но и за долгосрочный успех своих клиентов. Некоторые люди беспокоятся о том, что команда по продажам не будет настолько же амбициозной в продвижении такого успеха и вовлеченности. Очень немногие вещи воспринимаются круче, чем заключение первоначальной сделки. Но знаете что? Есть очень немного вещей хуже, чем заключение сделки только для того, чтобы

впоследствии увидеть, как люди из нее выходят. На самом деле, именно поэтому удержание клиентов и увеличение их количества настолько увлекательны и важны.

В результате менеджеры по работе (или по связям) с клиентами должны постоянно общаться со своими подопечными – не реже одного раза в квартал. Если вы это делаете, то должны быть в состоянии ощутить, как они себя чувствуют в работе с вашим инструментом, и можете помочь направить разговор в русло обсуждения той ценности, которую ваш продукт уже обеспечивает. Исходя из этого, вы уже можете решать, когда уместно говорить о дальнейших инвестициях или расширении сферы обслуживания.

Монетизация

Говоря по-простому, привлечение, активация и удержание пользователей – процесс не из дешевых, и эти элементы представляют собой только одну сторону успешного ведения бизнеса. Возвращаясь к чрезвычайно важной концепции соответствия продукта рынку (product-market fit), можно утверждать следующее: если вы не находитесь на рынке, где можете вести бизнес с выгодой, то вашим постоянным клиентам стоит начать готовиться к жестокой реальности того мира, в котором ваш продукт больше не существует.

Рост представляет собой симбиотические взаимоотношения. Так же, как ваши клиенты должны ощущать ценность вашего продукта, вы должны получать равную ценность от них. Вот почему многоуровневая структура ценообразования, наблюдаемая в SaaS, является настолько проблематичной. Ценовые корзины малых, средних и крупных предприятий по определению означают предоставление наиболее существенных скидок самым ценным клиентам.

Монетизация, в действительности, представляет собой процесс бракосочетания вашей бизнес-модели с ценностью клиента. Завершите этот процесс успешно, и вы сможете реинвестировать средства в новые функции или решения, которые будут обеспечивать еще большую ценность и привлекать новых пользователей. Именно этот цикл лежит в основе важнейшей философии монетизации из всех существующих: нет ничего неизменного и незыблемого. Ваш продукт изменится, его ценность изменится, и ваше ценообразование должно меняться вместе с ними.

Ценообразование = продуктовый маркетинг

Томаш Тунгуз, партнер в Redpoint Ventures

В определении правильной стратегии ценообразования решающее значение имеет выяснение того, что интересует

покупателя. Он беспокоится о стоимости или ценности? Какова ключевая единица его мира: люди, доллары, гигабайты? Насколько предсказуем тарифный план? И может ли покупатель четко сформулировать цены, приводить аргументы в вашу защиту от вашего имени и отстаивать покупку?

Также очень важно понимать потребности продавца. Как ценообразование меняет размер рынка? Юнит-экономику и денежные потоки, связанные с продажей? Конкурентоспособное позиционирование?

Все эти дисциплины относятся к продуктовому маркетингу. Хорошо работающие команды прорабатывают эти перспективы до запуска продукта. Объединив исследования рынка, интервью с потенциальными клиентами и обсуждения с командой продаж, команда продуктового маркетинга может разработать единую стратегию ценообразования, соответствующую стратегии компании и тактике продаж.

Проблема с ценообразованием заключается в том, что оно никогда не бывает константой. По мере развития отрасли меняется давление со стороны конкурентов, меняется позиционирование поставщика и изменяются потребности покупателя – поэтому ценообразование также должно изменяться.

Единственная постоянная вещь, связанная с ценообразованием, это изменение

Дэс Трэйнор, Co-founder Intercom

Вы можете прочитать все книги и научные публикации на тему ценообразования в мире и придумывать самые сложные модели ценообразования, но первая вещь, которую вам нужно знать о ценообразовании, заключается в том, что вы будете с ним ошибаться. Ценообразование – это движущаяся цель, и, если ваш бизнес растет,

скорее всего, вы промахнетесь по этой цели чаще, чем всего лишь несколько раз – вне зависимости от того, будете ли вы устанавливать низкую цену, чтобы привлечь клиентов, и никогда не поднимать ее, или сохранять бесплатную функциональность на протяжении длительного времени после того, как станет ясно, что люди готовы за нее заплатить.

Вторая вещь, которую стоит знать о ценообразовании, заключается в том, что вам нужно постоянно продолжать итерации с ним.

Если вы продолжаете совершенствовать свой продукт, он по своей сути будет приносить больше пользы для большего количества людей и потребует от вас больше средств для поддержки и масштабирования вашего бизнеса – поэтому, естественно, вам может потребоваться изменение цен, чтобы учитывать все это. Вам необходимо планировать изменение цен, и вы должны позволить себе эту роскошь по целому ряду причин: качество вашего продукта изменится, потенциальный круг ваших покупателей изменится, а также изменятся ожидания ваших клиентов.

В Intercom мы перешли от фиксированной платы за весь продукт к многоуровневому тарифному плану, чтобы отделить продукты, цена на которые устанавливается за определенное количество чего-либо. Я не думаю, что мы могли бы предвосхитить все это и начать с конца, поскольку продукт еще не был готов, как и не были готовы наши клиенты. Каждый раз, когда мы узнавали больше о нашем бизнесе, мы знали, что перемены приближаются.

Если ваш продукт предоставляет уникальную пользу, то, скорее всего, он не будет подпадать под один из классических тарифных планов SaaS-бизнеса («бронзовый, серебряный, золотой»), которые вы видите повсюду. Ценообразование часто является моментом напряжения между эффективностью и простотой, и слишком сильное

движение в любом из этих двух направлений обычно приводит к необходимости активно решать проблемы либо с клиентами, либо с доходом. Конечно, вы не узнаете возможных пределов, пока не дойдете до них – и именно поэтому вам нужно планировать изменения.

Вам нужен эффективный процесс продаж независимо от того, насколько виральным является ваш продукт

Марк Крэнни, Коммерческий директор, SignalFx

Одним из мифов SaaS-бизнеса является утверждение о том, что определенные продукты настолько хороши, настолько просты в использовании и настолько быстро запускаются, что такой продукт продает сам себя. Учитывая популярность моделей «попробуй, а потом покупай» и «от условно-бесплатного к платному продукту» в бизнесе программного обеспечения как услуги, увидеть источник возникновения этого мифа довольно легко.

Однако, к своему ужасу, многие стартапы открывают для себя (после того, как они «заполучили» пользователей и попытались «расшириться» на большее количество отделов в крупной компании или государственном учреждении) тот факт, что такой миф далек от истины. Даже при виральном росте на ранних стадиях продукты SaaS-бизнеса сами себя не продают.

Собираетесь заключить следующую крупную сделку? Увеличивайте свои цены вдвое

Джейсон Лемкин, Founder, Saastr

Есть одно веселое и очень полезное и стимулирующее упражнение, которое мне нравится выполнять с большинством стартапов, с которыми я работаю.

Выглядит оно следующим образом:

- Первое: кто ваш самый крупный клиент? Хорошо.
- Теперь следующее: есть ли у вас кто-нибудь, похожий на него, среди всего пула потенциальных клиентов? Есть? Отлично.
- В этой сделке удвойте самую высокую цену, которую вы когда-либо выставляли.

Это потрясающее упражнение для увеличения размера ваших сделок. При этом, такой подход не означает, что вы должны обдирать своего клиента как липку.

А вот о чем оно действительно заставляет вас задуматься, так это о предоставлении настоящего решения для крупной проблемы. Тысяча долларов в месяц – это большие деньги за виджет, даже если все в моей команде его используют. Но 12 тысяч долларов в год – просто копейки за что-либо, что решает настоящую проблему. Это решает мою проблему с необходимостью найма инженера (или троих) для того, чтобы что-то сделать. Это исправляет неполадки, которые возникли в моей организации с 500+ человек персонала.

Бросьте себе вызов.

До сих пор самая большая ваша сделка была с Google на 100 тысяч долларов? Тогда, когда к вам в качестве потенциального клиента придет Facebook, попросите 200 тысяч долларов. С уверенностью. Я знаю, что вы только что нормально освоились с запрашиванием ста тысяч долларов. Но если вы стоите сто тысяч долларов, то либо ваш продукт сегодня, либо какой-то будущий вариант этого продукта стоит двести тысяч долларов.

Возможно, вам придется создать в нем дополнительную функцию. Обеспечить лучшее освоение продукта. Повысить

эффективность работы с клиентами. Повысить квалификацию своей команды по продажам или, по крайней мере, добавить продавцов-консультантов с большим опытом, которые смогут заключать более крупные сделки. Построить новую интеграцию. Кто знает?

Возможно, вам придется изменить кучу вещей, чтобы получить в два раза больше, чем вы сделали раньше на самой крупной для себя сделке. Или, возможно, не придется ничего менять. В любом случае, вы узнаете. Это процесс развития.

И если у вас есть реальное решение, которое действительно оказывает благоприятное воздействие на процессы клиента, вы, вероятно, сможете получать двойную цену хотя бы иногда.

Как только вы сделаете это один раз, поднимайте свой уровень цен снова. Сделайте 2х новым 1х. Вместо 100 тысяч долларов сделайте ценовым ориентиром вашей компании 200 тысяч долларов. Сделайте это на какое-то время, а затем вы сможете умножить это число снова и снова.

Прополоскать. Промыть. Повторить.

Обоснуйте или убейте свой самый низкий ценовой ориентир

Дэс Трэйнор, Co-founder, Intercom

Многие продукты включают в себя определенный «стартовый» тарифный план за \$5 или \$9 в месяц. Обычно он используется для подкрепления утверждения о том, что продукт «является достаточно доступным для всех», одновременно увеличивая количество ваших клиентов. Но помните, что привлечение и поддержка клиента с планом за 9 долларов часто стоит столько же, сколько и для клиента из верхней ценовой категории за 499 долларов. Это означает, что ваша нижняя ценовая категория часто может не приносить прибыль – что, в

принципе, нормально, если вы уверены, что она приносит пользу и окупается каким-либо другим способом.

Некоторые маленькие компании могут вырасти в крупных клиентов, но чаще они остаются небольшим клиентом, все время платящим именно эту сумму. Если вы можете оправдать существование своего наиболее низкого тарифного плана либо переходом к более высоким ценовым планам, либо получением каких-либо маркетинговых преимуществ (сарафанное радио и т.д.), тогда это отличная идея. Но вам действительно нужно его обосновать.

Заставьте ваши цены исчезнуть

Яо Чунг, Директор по бизнес-операциям, Intercom

Клиенты должны считать вашу монетизацию справедливой, и это означает, что ваши цены должны исчезнуть. Когда вы рассказываете потенциальному клиенту об истории собственного продукта и о том, насколько он хорош, вы же не хотите, чтобы он думал: нравится мне эта цена или нет? Вы хотите, чтобы цена, как фактор рассмотрения, исчезла. Вы хотите, чтобы клиенты ее услышали, подумали, что она справедлива, а затем выбросили ее из головы. Она никогда не должна крутиться у них в голове.

В результате «справедливость» – это не совсем идеальный способ обозначить качество для того, чтобы заставить людей слышать вашу цену и игнорировать ее. В конечном счете, если они посчитают ее несправедливой или подумают, что она не согласуется с их концепцией ценности, которую они получают от продукта, они не смогут выбросить ее из головы. Это самая серьезная причина, по которой люди отвергают цены, поскольку они перестают восприниматься в качестве справедливых.

Понятие «справедливый» может быть упрощено для обозначения отраслевого стандарта, выступающего в качестве более

короткого пути, которым пользуются большинство компаний. Такой подход может и сработать, но в процессе вы можете потерять возможность придумать лучшее решение, чем кто-либо другой. Именно здесь вам нужно тщательно и осторожно расставлять свои приоритеты: вы прилагаете усилия, чтобы придумать какое-нибудь необычное решение и рискнуть в обмен на какую-то гипотетическую выгоду, или вы выбираете безопасный маршрут и выделяетесь из общей массы каким-то другим образом? Из своего опыта могу сказать, что выбор оптимального соотношения между этими двумя вариантами является самой сложной частью монетизации.

Заработать право на дополнительные продажи

Брайан Котляр, Директор по стимулированию спроса, Intercom

Если у вас есть множество функций, в освоение которых в определенном порядке вы пытаетесь вовлечь других людей, или если вы продаете несколько продуктов или решений, нереально заставить каждого клиента покупать все и сразу. Что касается потребления, для большинства системных продуктов существует определенный порядок операций, который создает наибольшую ценность как для клиента, так и для компании.

Легко попасть в ловушку продажи – и как можно быстрее – всего, что у вас есть, любому человеку, который зайдет в вашу дверь, но такой подход редко будет правильным. Вместо этого спросите себя: «Какая часть моего продукта имеет наибольшую ценность, наиболее сильное позиционирование бренда и наиболее разнообразные возможности и может создать наибольшую ценность быстрее всего?» Во многих случаях подкласс вашего продукта или решения создает значительную начальную ценность и при этом минимизирует сложность первоначальной продажи. Для большинства консалтинговых компаний это предварительная консультация прямо на месте. Вы делаете это в качестве доказательства концепции своей ценности, а затем переходите от этого к долгосрочному консультационному

взаимодействию. В SaaS-бизнесе это, как правило, бесплатная пробная версия.

Моя последняя компания, Sprinklr, продавала решение для управления социальными сетями. Это был наш специализированный продукт, являвшийся лидером на рынке, и если вы его принимали, то получали ценность высочайшего класса. Мы знали, что если клиент затем добавлял инструмент Facebook для покупки рекламы, который был связан с нашей первоначальной платформой, то получал значительно большую ценность, и, соответственно, мы тоже получали значительно большую ценность. Когда мы сначала пытались продавать оба решения, мы часто терпели неудачу. Это было слишком сложно: у нас были два разных покупателя с двумя разными бюджетами и двумя разными наборами требований.

Если взять Intercom в качестве примера, допустим, кто-то реализует наше решение Capture and Convert для групп продаж и маркетинга. Когда они увидят значительное повышение ценности от генерации лидов, это даст нам право появиться у них и сказать: «Вы действительно выиграли бы от сопровождения тех же самых пользователей с тем самым контекстом, который вы уже организовали».

На основе собственных наблюдений вы можете выяснить многое из этого, просто взглянув на своих лучших клиентов. Найдите кого-нибудь, кто был вашим клиентом в течение многих лет и медленно со временем добавлял каждый продукт, который вы ему продавали. Затем спросите: «Есть ли такая модель где-нибудь еще? Есть ли другие компании, которые выполнили этапы один и два из этого четырехэтапного шаблона?» Это ваша возможность.

Тестирование и оптимизация

«Учиться – значит расти».

Это обычная фраза в мире профессионального развития, но в равной степени это верно и тогда, когда дело касается роста бизнеса. Культура тестирования и оптимизации и верность этим двум процессам являются ключевыми компонентами целенаправленного роста.

Это связано с тем, что рост часто представляет собой игру с уменьшающейся доходностью. Тактика и каналы роста, которые работали вчера, вероятно, сегодня работают не так хорошо, а завтра принесут еще меньше доходов. Более того, эту тактику вряд ли можно повторить. То, что «дало толчок» процессу привлечения для компании, занимающейся финансовыми технологиями, или увеличило количество ежедневных активных пользователей для какого-нибудь образовательного приложения, никогда не будет стопроцентным попаданием в другой вертикали.

Чтобы оставаться на лидирующих позициях, вам нужно тестировать, тестировать и снова тестировать. Каждый эксперимент в плане роста, независимо от его результатов, дает возможность узнать что-то о вашем бизнесе и пользователях и расти дальше. Если результаты действительно хороши, и вы нашли что-то с ощутимым эффектом – оптимизируйте это, выжав из него все возможное. Если вы видите небольшое изменение, спросите себя, стоил ли результат затраченных усилий?

И даже если вы нашли что-то, что не приводит к каким-либо значительным результатам, в этом тоже есть своя ценность. Это говорит о том, что с вашей интуицией (в отношении вашего продукта или пользователя) было что-то не так, или вы что-то пропустили на своем пути к таким результатам.

Самый быстрый способ остановить рост вашей компании – это почивать на лаврах. Итак, какой эксперимент в области роста вы проведете следующим?

Существует время и место для взлома роста (и это не стартап)

Дэс Трэйнор, Co-founder Intercom

Для молодых компаний небольшие проекты по оптимизации просто не имеют смысла. Изменение версии с «зарегистрироваться бесплатно» на «зарегистрироваться бесплатно на 30 дней», или сравнение красной кнопки с зеленой кнопкой может показаться небольшим движением вперед, но в таком случае вы, вероятно, будете работать в направлении локального максимума. Вы пытаетесь перейти к последним 100 метрам дистанции и делаете это с небольшими экспериментами, проведение каждого из которых, к сожалению, занимает много времени – если, конечно, у вас нет сайта с очень высоким трафиком. Это означает, что для стартапов такие эксперименты обычно будут пустой тратой времени, отвлекая вас от работы над проектами, которые действительно важны.

Люди в стартапах часто испытывают зависть к крупным компаниям. Они видят большую компанию, проводящую A/B тест, который в результате дает улучшение конверсии на 0,2% (а для Amazon такое изменение может стоить 100 миллионов долларов), и компания получает такой результат всего за несколько дней. Но для стартапа более вероятный вариант результата – это 1000 долларов в MRR, для чего потребовалось на 7 месяцев «заморозить» главную страницу.

Когда вы находитесь на этапе до масштабирования, время, деньги и умственную работу, потраченные на то, чтобы настроить системы, которые должны помочь в проведении тестов, лучше потратить на что-нибудь другое. Точно так же не напрягайтесь, когда читаете про A/B тест, который гарантирует 5-процентное увеличение

конверсии. Он никогда не обеспечит вам такого же результата. Копирование результатов тестов других людей похоже на ношение чужих очков – они просто не предназначены для вас.

Навигация по ландшафту возможностей роста

Джефф Чанг, Growth Tech Lead, Pinterest

Общей проблемой, которую испытывают новые команды роста, является то, что они чрезмерно инвестируют в какую-нибудь возможность роста, которая не окупается, в то время как вокруг них лежат многие другие хорошие возможности. Если какая-либо возможность роста даже приблизительно не окупается на уровне ваших ожиданий, быстро заканчивайте работать с ней и попробуйте другие. Естественно, по мере расширения команды роста она будет вкладывать больше средств в возможности, которые продолжают показывать впечатляющие результаты. В начале роста Pinterest у нас неоднократно были команды вполне достойного размера, которые работали над каким-нибудь проектом в течение нескольких месяцев и показывали минимальные, а то и отсутствующие результаты. Иногда какой-нибудь проект полностью выбрасывался в мусор, и месяцы работы оказывались потраченными впустую. С тех пор мы научились быстро отказываться от неудачных проектов, и сейчас каждая подкоманда, работающая над достижением роста, показывает значительные результаты.

Что касается конкретных возможностей, я бы рекомендовал попробовать для начала хотя бы одну возможность привлечения и одну возможность удержания. Привлечение без удержания имеет хорошо известную проблему «собираения воды в протекающее ведро», а удержание без привлечения приводит к медленным темпам роста. Таким образом, вам в конце концов придется решать обе проблемы. Вот несколько примеров возможностей в каждой категории и некоторые характеристики продуктов с предложением попробовать каждую из них.

Привлечение:

- SEO – продукт имеет качественное информационное наполнение сайта.
- Конверсия мобильной версии в приложение – продукт получает трафик мобильного веба и, к тому же, имеет работающее приложение.
- Конверсия регистраций – каждый продукт, требующий аутентификации.
- Показатели работы – каждый продукт.
- Платное привлечение – у компании есть бюджет и достойный LTV.
- Виральность – продукт имеет социальный аспект.
- Рефералы – у продукта есть что дать пользователям, чтобы стимулировать их.

Удержание:

- SEO – у продукта есть значительное информационное наполнение сайта.
- Email – каждый продукт.
- Показатели работы – каждый продукт.
- Пуш-уведомления – у продукта есть приложение.
- Конверсия авторизаций – каждый продукт.
- Платная реактивация – у компании есть бюджет и достойный LTV.

Как вы можете видеть, многие из этих возможностей, вероятно, применимы к вашему продукту, и этот список не является исчерпывающим. В конце концов, вы захотите попробовать все из них!

Как небольшие постепенные улучшения объединяются во что-то более сложное

Яо Чунг, Директор по бизнес-операциям, Intercom

Венчурный капитал представляет собой интересную, рискованную игру по поиску небольшого количества отдельных компаний, которые будут генерировать все ваши доходы. Когда я работал в Social Capital, наш Главный управляющий директор Чамат Палихапитийя попытался изменить эту игру. Он думал, что если мы сможем изменить шансы на успех для компаний, в которые мы инвестируем, даже на несколько процентных пунктов, такой измененный порог затронет все инвестиции в нашем портфеле и приведет к большому кумулятивному приросту в финансовых показателях нашей деятельности. Хороший инвестор, работающий на открытых рынках, может принимать правильное решение в 55% случаев по сравнению с посредственным инвестором, который в основном имеет примерно равные шансы как на успех, так и на неудачу (или даже хуже), но эффективность хорошего инвестора с течением времени увеличивается. Именно создание менталитета роста и применение набора лучших практик в области роста во всем нашем портфеле были его способом систематического изменения наших шансов.

На практике это выглядело как помощь нашим портфельным компаниям в осуществлении небольших инвестиций в улучшение ситуации: можем ли мы реализовать одно улучшение в X? Если это сработает, можем ли мы реализовать еще одно улучшение в Y? Пока эти инвестиции тщательно и всесторонне оцениваются и вписываются в целостную структуру, они устанавливаются одна поверх другой и объединяются во что-то более сложное. Они начинают показывать синергетический эффект, что и является силой экспоненциального роста: последовательные улучшения на 1% с течением времени позволяют в результате достигнуть абсолютных увеличений в финансовых показателях деятельности. В этом смысле рост не

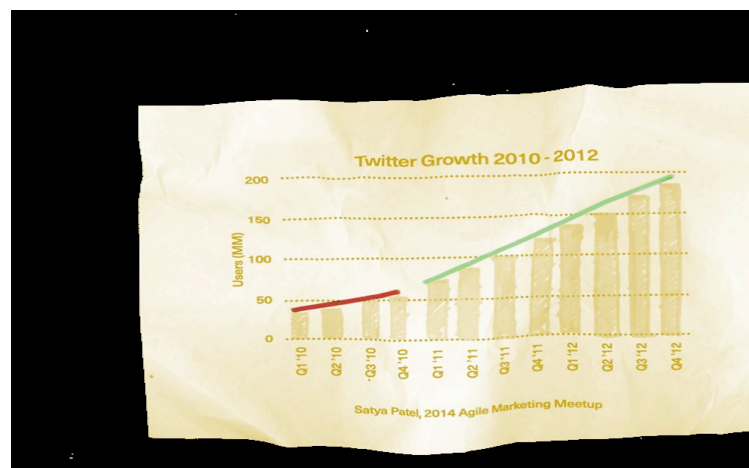
основывается на придумывании какого-либо одного ловкого хода или идеи, которые устранят все ваши проблемы. Рост – это продуманное, итеративное улучшение всех частей вашего бизнеса, которые необходимо улучшить, сохраняя при этом целостное представление о том, как все эти части сочетаются друг с другом.

Тестируйте, чтобы учиться

Шон Эллис, CEO, Growth Hackers

Целью команды роста является тестирование в высоком темпе. Вы проводите тесты по каждому из векторов в структуре AARRR. Чем больше тестирований вы проведете, тем большему вы научитесь. Именно эти знания дадут вам возможность понять, что будет работать в данном бизнесе, а что не будет.

Хорошим примером такого подхода является Twitter. Мы все знаем, что в последнее время у Twitter были некоторые проблемы с ростом. Вероятно, это часть причины, по которой они не против идеи добавления какого-нибудь алгоритма. Это не первый случай, когда Twitter испытывает проблемы с ростом.



В конце 2010 года у них был почти нулевой квартал. В то время они проводили менее одного теста в неделю. Однако затем они привлекли нового руководителя по росту, который продал идею о

необходимости увеличить частоту таких тестов. В результате они повысили их количество до 10 в неделю. Вы можете видеть, что они уже несколько лет показывают постоянный рост после увеличения частоты тестов до 10 в неделю.

Здесь действительно все сводится к тестированию, и вы, очевидно, хотите с умом подходить к выбору того, что вы тестируете.

Искушение необъективности, основанной на недавнем опыте

Брайан Котляр, Директор по стимулированию спроса, Intercom

Человеческая натура имеет склонность к необъективности, основанной на недавнем опыте. «Это работает, поэтому давайте продолжать в том же ключе». Продавцы встречаются с такой проблемой довольно часто. Они относят любую сделку, в рамках которой они недавно потерпели неудачу или достигли успеха, к определенной категории и считают, что такое классифицирование превращается в некий шаблон, который они могут использовать более широко. Однако истина заключается в том, что они не могут этого сделать, поскольку либо не видят, либо не полностью принимают во внимание все уникальные факторы, имевшие место в процессе успешного завершения такой сделки или неудачи в ней.

То же самое происходит и в маркетинге. Например, в онлайн-рекламе вы найдете какую-нибудь тактику таргетирования или креативную тактику, которая отлично работает в небольших масштабах, но при этом не будет работать тогда, когда вы попытаетесь расширить ее масштабы. Когда вы тратите больше денег, эффективность рассеивается. Это происходит с нами все время. Мы вычисляем подходящий процент креатива и подходящий процент копирования, и это дает нам в результате нескольких клиентов по очень хорошей цене. Я скажу нашему агентству действовать поактивнее, они постараются, и вот мы уже, ни с того, ни с сего, тратим

в 10 раз больше, чем планировали, чтобы получить этих клиентов. Тогда мне придется дать им указание притормозить с этим делом.

С одной стороны, вы хотите сохранить по-детски непосредственный образ мышления, при котором хотите продолжать экспериментировать и не чувствовать себя выжатым каким-либо определенным каналом или тактикой. В то же время вы должны быть очень осторожны, когда пытаетесь увеличить масштабы – если будете слишком сильно и быстро давить, основываясь на ограниченных данных, это может обернуться для вас большими неприятностями.

Закон дерьмовых кликов

Эндрю Чен, Генеральный партнер, Andreessen Horowitz

Первая баннерная реклама была создана для HotWired и имела коэффициент кликов более 70%. Теперь, 20 лет спустя, средний коэффициент кликов близок к 0,05%. Это очень низкий коэффициент, и каждый, кто работал в данной отрасли достаточно долго, видел, как то же самое происходит (по целому ряду причин) с электронной почтой, SMS и всеми другими вариантами. У вас есть конкуренция, и есть сами платформы, говорящие: «Эй, нам нужно заканчивать с этим». В буквальном смысле у конечных пользователей происходит привыкание, и они начинают думать: «Ну, раньше было прикольно получать приглашения от моего друга, но теперь я получаю их все время». Такой подход менее эффективен, потому что у вас возникает эффект переполненности.

Я называю такую ситуацию «Законом дерьмовых кликов», потому что она представляет собой то, с чем мы сталкивались очень продолжительное время и будем продолжать сталкиваться и дальше. Для всех нас, работающих в области маркетинга и роста, это означает, что мы должны постоянно находить свежие оригинальные подходы и идеи, поскольку все, что работало в прошлом, неизбежно перестанет работать через какое-то время. К тому времени, когда Medium

опубликует какое-нибудь тематическое исследование о чем-то, что работает, это что-то, вероятно, уже перестанет работать. Конечно, людям стоит продолжать использовать уже проверенные подходы, но при этом вы не должны ограничиваться ими – вам нужно выходить за уже существующие рамки.

Значительная часть интересной работы, происходящей там, заканчивается на этих «пограничных платформах». Это те области, в которых некоторые из крупных компаний, возможно, еще недостаточно поумнели; возможно, они еще не начали экспериментировать; возможно, у них слишком маленький канал. Это, например, такие вещи, как Alexa Skills.

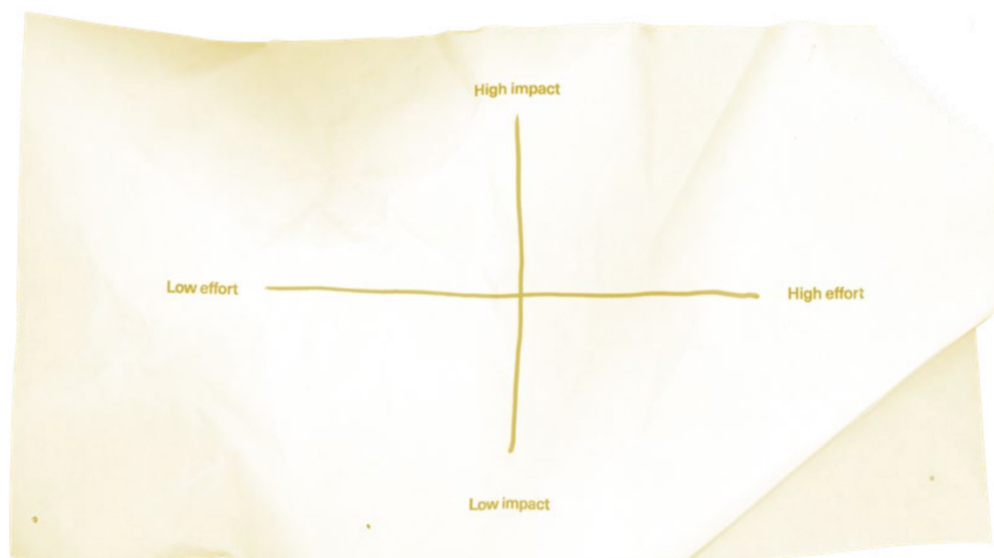
Экосистема, которая сейчас строится вокруг игровой индустрии, это та крупная область, которую я считаю действительно потрясающей. Вы можете делать прямые трансляции какой-нибудь деятельности; вы можете делать голосовые чаты – вы можете делать все эти различные вещи вокруг недолговечных связей игроков, которые собираются вместе на определенный короткий период времени, чтобы поиграть в одну игру. Вы не захотите добавить всех этих людей в свой Skype или Google Hangouts, потому что вы в буквальном смысле собираетесь вместе для одной игры. Однако продукт, который понимает всю эту недолговечную связь, может затем построить вокруг нее целую экосистему, и это именно то, что мы увидели на примере Discord и Twitch.

Всем нам, работающим в этой отрасли, полезно быть в курсе таких тенденций и видеть, что работает, потому что в противном случае мы будем находиться в постоянной конкуренции, при которой все наши продукты со временем просто перестанут работать.

Лучшие стартапы воздерживаются от перекусов

Дэс Трэйнор, Co-founder Intercom

Наилучшие уроки в бизнесе даются на доступном и понятном языке и открывают горькую правду. Один из таких примеров – информация, которую мы узнали от Хантера Волка. Он отметил, насколько фундаментальной является необходимость избегать малоэффективной работы. Чтобы объяснить свою идею, он нарисовал диаграмму 2×2, которая с тех пор стала чрезвычайно известной в нашей компании.



Любимым квадрантом каждого человека является работа с низкими затратами и высокой эффективностью. Но когда вы постоянно срываете низко висящие фрукты, сбор которых не требует особых усилий, ветки перестают расти, и такая работа быстро закончится в процессе созревания вашего продукта и команды. Большинство стартапов достаточно разумны, чтобы избежать работы со значительными затратами и низкой отдачей. Нам стоит поговорить о нижнем левом квадранте более подробно.



Это работа с низким уровнем затрат и слабой эффективностью, которая может вас убить своей высокой привлекательностью. Хантер называет ее «перекусом». Такой перекус обеспечивает определенный результат и может решить краткосрочную проблему, но если вы никогда не кушаете что-нибудь существеннее, вы будете страдать.

Эту работу можно легко обосновать, потому что «Почему бы и нет? Это займет всего несколько часов». Если же она не обеспечивает достижение чего-нибудь полезного, ее можно легко оправдать, потому что «Ну, и в чем проблема? Мы потратили на это всего несколько часов». Потраченное впустую время растет намного быстрее, чем незначительные результаты. Если вы будете так поступать достаточное количество раз, то вырастите команду с низким уровнем эффективности, которая ничего не добьется.

Добавление слоев к пирогу

*Джефф Джордан, Генеральный партнер, Andreessen Horowitz
(бывший Генеральный директор, eBay Северная Америка)*

Форматы покупки были одним из первых мест, в которых eBay искал рост. В то время ebay.com предоставлял пользователям возможность покупать и продавать исключительно через интернет-

аукционы. Многие в сообществе думали, что именно в этом и заключалась магия данного сайта, и такая вера явно помогла обеспечить компании очень хороший старт. Но аукционы отпугивали многих потенциальных пользователей, которые отдавали предпочтение легкости и простоте форматов с фиксированными ценами. Интересно, что наше исследование предположило следующее: наши пользователи интернет-аукционов относились с определенной предвзятостью к людям, которые наслаждались конкурентным аспектом аукциона. Так что первое крупное нововведение, которым мы занялись, заключалось в реализации (революционной!) концепции, позволяющей продавцам предлагать товары на eBau.com по фиксированной цене, и мы назвали такую концепцию «Купить сейчас» (Buy It Now).

Удивительно, но концепция «Купить сейчас» производила довольно противоречивое впечатление на многих представителей как сообщества eBau, так и штаб-квартиры компании. Но мы глубоко выдохнули, рискнули и запустили эту функцию... и она полностью сработала: «Купить сейчас» хорошо дополняла аукционы, приводила новых пользователей и обеспечивала новые объявления на сайте, а также стала очень важным фактором роста на протяжении многих лет. В наши дни формат «Купить сейчас» дает более 40 миллиардов долларов в ежегодном суммарном объеме продаж на eBau, что составляет 62% от их общего объема.

После такого первоначального успеха мы удвоили инновации для стимулирования роста. Мы ввели концепцию магазинов на eBau, что резко увеличило объем продукции, предлагаемой к продаже на нашей платформе. Мы расширили меню дополнительных платных функций для продавцов, чтобы лучше выделять их объявления на сайте. Мы усовершенствовали процедуры послепродажной поддержки на eBau.com, значительно улучшив процесс оформления заказов и оплаты, включая окончательную бесппроблемную интеграцию PayPal на сайте eBau. Каждое из этих нововведений способствовало росту

бизнеса и помогало держать ситуацию под контролем.

Я решил назвать такой процесс постепенного добавления инноваций поверх структуры основного бизнеса «добавлением слоев к пирогу». Значительная часть естественных усилий в организации затрачивается на обеспечение оптимизации основного бизнеса. Это имеет смысл, так как небольшие улучшения в крупном бизнесе могут оказать существенное влияние. Но при этом существует огромный потенциальный рычаг в виде добавления слоев нового, дополнительного бизнеса поверх основного (он же «пирог»). В случае с ebay.com, концепция «Купить сейчас», магазины, функции, процесс оформления заказов и оплаты и интеграция PayPal стали теми новыми инициативами, которые добавились поверх основного бизнеса.

Вы не ваш клиент

Кейси Уинтерс, советник по масштабированию и росту (бывший руководитель проектов по росту в Pinterest и GrubHub)

Довольно часто люди, запускающие какой-нибудь стартап, говорят: «Когда я это делаю, я это делаю именно таким образом». Но вы не клиент. Меня не волнует, насколько вы похожи на клиента. У вас слишком много знаний об этой проблеме, чтобы предположить, что то, как вы это делаете, будет тем, как это будут делать другие люди. Проведите множество исследований качественных показателей и получите что-то, что можно положить перед потенциальными клиентами. Положите перед ними телефон, скажите им, чтобы они подписались на ваш продукт, и посмотрите, что они будут делать. Задавайте им вопросы.

Я провел большую часть 2015 года в поездках в разные страны, чтобы посмотреть, как люди подписываются на Pinterest. Это было ужасно. Все были в замешательстве. Никто не понимал, для чего был предназначен этот продукт. Это было плохо. Но это время привело к пониманию большого количества ценной информации и, в свою

очередь, к целой куче успешных экспериментов, которые увеличили показатели активации и удержания наших продуктов. Вы не сможете чему-то научиться, если не положите свой продукт перед пользователями и не посмотрите на то, что они с ним делают. Конечно, эксперимент может рассказать вам, что происходит, но он не скажет вам, почему это происходит. Вам действительно нужно положить что-то перед своим базовым контингентом пользователей, чтобы понять это.

Метрики и измерения

Метрики роста – это сердцебиение, кровяное давление и температура вашей компании, то есть основные параметры, которые показывают здоровье вашего SaaS-бизнеса на самом фундаментальном его уровне. (Именно по этой причине они являются чрезвычайно важной частью комплексной финансово-юридической экспертизы у многих инвесторов).

Проблема в том, что метрики роста могут быть сложными, запутанными и противоречивыми; легче говорить о необходимости держать руку на пульсе вашего бизнеса, чем сделать это. На каждого эксперта в области роста, говорящего вам о необходимости отслеживать рост в сравнении с предыдущим месяцем, существует еще один эксперт, рассказывающий вам о том, что отслеживание ежедневных активных пользователей и есть то место и время, где начинаются реальные испытания.

Одна метрика не может дать вам 360-градусный обзор на рост вашего бизнеса, но все вместе они могут предоставить ответы на сложные вопросы: как мы можем нарастить привлечение клиентов? Насколько доходны наши клиенты? Что нам нужно сделать, прежде чем мы запустим следующий раунд размещения ценных бумаг в поисках финансирования?

Помните: то, что вы измеряете, это именно то, что вы в конце концов будете оптимизировать. Если сможете на ранних этапах разобраться с количественными показателями своего роста, у вас получится заложить фундамент для последующего реального роста.

Внедрение аналитики в ваш стартап на ранней стадии

Бобби Пинеро, старший финансовый директор, Intercom

Я пришел в Intercom сразу после того, как мы закрыли раунд финансирования нашей Серии А. В тот момент в Intercom были только люди из группы разработки продуктов. Я думаю, наш ведущий инвестор в рамках серии А, Мамун Хамид из Social Capital, осмотрелся и сказал, что пришло время навести в доме порядок с точки зрения финансов и измерений.

Присоединение к команде на таком раннем этапе, прямо перед тем, как мы достигли ARR (годового повторного дохода) в 1 миллион долларов, было действительно ценной и продуманной идеей. Эоган и основатели проделали большую работу по закладыванию основ, но, внедрив управление финансами и аналитику, мы могли начать понимать более глубокие моменты данного бизнеса. Мы могли выяснить происхождение существующего ARR. Что мы могли бы придумать для его увеличения? Зачем нам был нужен будущий капитал? Когда он нам мог понадобиться? Кого мы захотели бы начать нанимать?

Получение ответов на эти вопросы облегчило нам последующие раунды привлечения средств. Независимо от того, являетесь ли вы Генеральным директором или Финансовым директором, ваша работа в процессе привлечения средств заключается в использовании данных для построения необходимого обоснования – почему ваша компания будет в X раз более ценной, чем сегодня. Тогда именно вы должны объединить эти данные в убедительную историю.

Любой бизнес уникален и очень отличается от других. У каждого бизнеса своя история, и он занимается продажами в своих сегментах, имеет свое позиционирование на рынке и своих покупателей. Для нас – и это то, что я бы посоветовал проделать любому другому стартапу, – все заключалось в определении метрик, которые доказывали, что

Intercom находился на пути к успешности.

Внедрение управления финансами и аналитики на ранних этапах деятельности также означало, что мы все можем достигнуть взаимопонимания относительно количественных показателей. Одна ошибка, которую я часто вижу во многих других стартапах на ранних этапах их деятельности, заключается в том, что у них нет четко определенных источников истины. Люди начинают говорить об оттоке, но о чем они в действительности говорят? Говорят ли они об оттоке валового MRR (ежемесячного повторного дохода)? Говорят ли они об оттоке чистого MRR? Говорят ли они об оттоке клиентов? Слишком часто метрики выкладываются на стол, и при этом не совсем ясно, что они означают. Легко потратить значительное количество времени на споры о фактических данных и цифрах вместо выяснения того, о чем эти данные и цифры говорят нам.

Внедрение аналитики в ваш стартап на ранней стадии

Томаш Тунгуз, партнер в Redpoint Ventures

Существуют четыре причины того, почему прокси-метрики (косвенные показатели) являются мощным инструментом:

- Их легко измерять;
- Они соотносятся с целями бизнеса и идеально предсказывают их;
- Они являются конкретными и создают единое видение для команды; и
- Они позволяют проводить измерения быстрее, сокращая период ожидания новых данных.

Большие компании постоянно используют прокси-метрики. Если новый пользователь Facebook добавит семь друзей за 10 дней, он будет долгосрочным пользователем. Чем больше минут времени,

выделенного на привлечение клиента, он потратит, копаясь в своих данных в Looker во время бесплатного пробного периода, тем выше вероятность того, что такой клиент, использующий пробную версию продукта, превратится в платного клиента. В ThredUp, крупнейшем в мире онлайн-магазине комиссионного магазина, покупка товаров как в вебе, так и в мобильном приложении, является индикатором высокого LTV. Если какой-нибудь пользователь создает политику расходов на Expensify, существует очень высокая вероятность того, что компания купит продукт.

Как можно найти прокси-метрики для вашего бизнеса? В этом процессе не существует какого-либо единого кратчайшего пути. Эндрю Чен написал пост в своем блоге, описывая как это сделать, шаг за шагом. Определите цель, исследуйте данные, проведите регрессию, а затем сделайте тесты на основе ретроспективных данных.

Почему скорость прироста лидов является наиболее важной метрикой в SaaS-бизнесе

Джейсон Лемкин, Founder, Saastr

Продажи в качестве показателя представляют собой запаздывающий индикатор, а план продаж – это полная чепуха для нормального прогнозирования будущего. План продаж для этого месяца – это полезная информация, но он зависит от того, как все задействованные в продажах сотрудники смогут воплотить вероятность в реальность. Для большинства SaaS стартапов информация о планах продаж на следующий квартал почти бесполезна, даже когда они становятся довольно большими. Фактические продажи отражают лиды из прошлого, которые были квалифицированы, организованы и затем закрыты в течение 12-месячного периода. Даже если у вас короткий цикл продаж, как давно был создан первый лид? Продажи, которые вы делаете в этом месяце, в действительности являются продажами, которые вы начали создавать более года назад.

Но есть лучшая метрика, ключевая метрика, которую вы должны отслеживать и на которую вы должны ориентироваться и нацеливать своего Вице-президента по маркетингу и всю маркетинговую команду. Это скорость прироста лидов (LVR) – ваш рост в квалифицированных лидах, измеряемый месяц к месяцу, каждый месяц. Он работает в режиме реального времени, без отставания, и четко прогнозирует ваши будущие доходы и рост. И это более важно со стратегической точки зрения, чем ваш рост доходов в этом месяце или этом квартале.

Если вы поставите главным корпоративным показателем увеличение своего LVR приблизительно на 10-20% выше, чем ваш желаемый рост MRR (и у вас будет слаженно действующая команда по продажам), вы достигнете своих целей в области доходов.

Еще одна отличная особенность LVR заключается в том, что, хотя показатель продаж в конце концов может меняться от квартала к кварталу, а потери в возобновлениях могут оказаться болезненными, не существуют причины, по которым лиды не могут исправно расти каждый месяц.

До тех пор, пока вы используете квалифицированные лиды, а также непротиворечивую формулу и согласованный процесс для их квалификации, вы можете видеть будущее.

Соотношение LTV (дохода от клиента за все время) к CAC (стоимости привлечения клиента)

Дэйв Келлог, CEO, Host Analytics

Некоторые люди говорят, например, что коэффициент CAC на уровне 2,0 (означает, что вы платите \$2 CAC за каждый \$1 в ARR) – это плохой показатель. И действительно, если вы продаете продукт с ежемесячной оплатой, которым большинство клиентов прекращает пользоваться к девятому месяцу, то CAC на уровне 2,0 является просто ужасным.

Однако, если вы продаете мудреную корпоративную инфраструктуру, заменяя системы, работавшие на протяжении десятилетия, приложениями, которые вполне могут успешно проработать на протяжении еще одного десятилетия, то SAC на уровне 2,0, вероятно, будет вполне нормальным.

Суть именно в этом: нет абсолютного правильного или неправильного ответа на вопрос о том, сколько компания должна быть готова заплатить за клиента. То, сколько вы готовы заплатить за клиента, должно быть функцией от того, сколько он стоит.

Сколько людей действительно использует ваш продукт?

Джош Элман, Вице-президент по продуктам, партнер Robinhood and Venture, Greylock

Вам нужна метрика, которая будет отвечать на этот конкретный вопрос. Это может быть «X человек провели три поиска на прошлой неделе». Или «Y человек посещали мой сайт девять раз за последний месяц». Или «Z человек сделали хотя бы одну покупку за последние 90 дней». Что бы это ни было, оно должно быть сигналом следующего: клиенты используют ваш продукт так, как вы этого ожидали, и используют его в достаточной степени для того, чтобы вы считали, что они вернуться, дабы использовать его снова и снова.

Как только вы сможете определить количественный показатель для ответа на этот вопрос, Вы действительно можете отслеживать свой рост на ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе. И уже оттуда вы можете определять ключевые вспомогательные метрики, которые покажут вам вероятность того, что все большее количество людей будет переходить на использование вашего продукта на регулярной основе, а также вероятность их решения продолжить или прекратить использование вашего продукта и т.д.

Мы в Twitter обнаружили следующее: если вы заходили в Twitter не меньше семи раз за месяц, то, скорее всего, вы собираетесь заходить в него и в следующем месяце, а также и в нескольких последующих. И мы решили, что этого было изначально достаточно для определения «действительного использования», хотя, конечно, я думаю, что для Twitter лучше, когда люди пользуются им хотя бы один раз в день.

Понимание того, что активность означает для вашего продукта

Карен Черч, Директор по анализу продуктов и аналитике данных, Intercom

MAU (ежемесячные активные пользователи), WAU (еженедельные активные пользователи) и DAU (ежедневные активные пользователи) – это полезный способ помочь вам подумать о том, насколько вовлеченной является ваша база пользователей. Однако, если вы собираетесь использовать одну из этих метрик, важно оценить, что «активность» означает для вашего продукта. Просто вход в систему часто не является хорошим сигналом в плане вовлеченности.

Возьмите ежедневных активных пользователей. Является ли тот продукт или функция, которые вы создаете, тем, что, как вы ожидаете, люди будут использовать каждый день? А каждую неделю? Например, если вы создаете программное обеспечение для заполнения налоговой декларации, такое как TurboTax, такой количественный показатель, как ежедневные активные пользователи, не обязательно соотносится с тем, каким образом люди используют данный продукт.

Более взвешенный подход заключается в том, чтобы разбить ваших пользователей на сегменты и посмотреть на активность на основе сегментов. Эти сегменты могут основываться на демографических данных, типе компании, географическом местоположении, выборе варианта привлечения на основе

взаимодействия с командой продаж или самообслуживания, ассортименте продуктов и т.п. Отслеживая MAU/WAU/DAU в этих сегментах, вы часто можете узнать больше о своей базе пользователей и потенциальных проблемных моментах с вашим продуктом, возникающих в конкретных сегментах.

Время – еще одна важная мера вовлеченности, которую необходимо принимать во внимание. Это может быть время, проведенное в вашем приложении, или какой-нибудь период, например, продолжительность сессии или длительность сессии. Подумайте о сессии как о группе взаимодействий пользователей. Длительность сессии – это количество действий или взаимодействий в данной конкретной сессии. Продолжительность сессии – это общее количество времени, которое пользователь проводит в вашем приложении или продукте в рамках одной сессии. Исходное положение заключается в том, что чем больше времени клиенты проводят, используя ваш продукт, тем более вовлеченными они являются. Если пользователи входят в систему, но не тратят много времени на взаимодействие с вашим продуктом или быстро уходят, это может указывать на недостаточное вовлечение.

Настройка вашей аналитической команды на успех

Сильвия Нг, Директор по работе с продуктами, Shopify

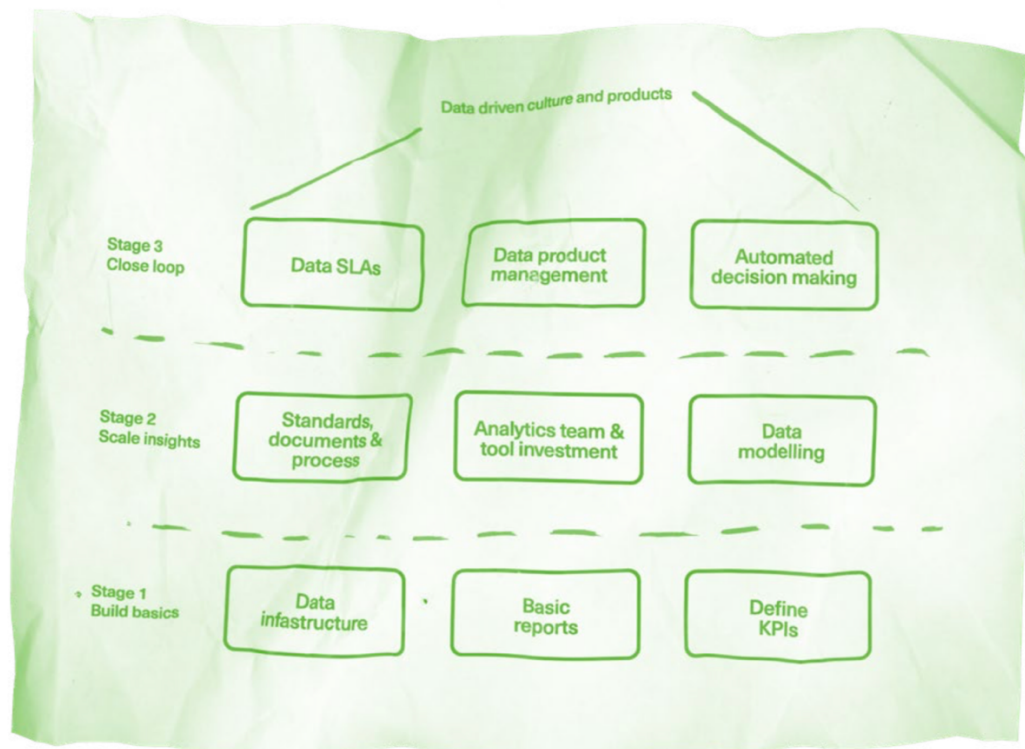
В какой-то момент жизненного цикла вашего стартапа просто недостаточно заниматься фрагментарной аналитикой – кто-то должен определить стратегическое направление и гарантировать работу с данными, чтобы обслуживать потребности компании. Отсутствие хорошей аналитической программы может оставить вас с целым ворохом проблем, включая запуск проектов без организации отслеживания для измерения успеха, графики ключевых показателей эффективности (KPI) с пиками и точками минимума без каких-либо известных причин, огромное количество часов, потраченных на сопоставление отчетов, представленных различными командами

(например, у одной команды количество Ежедневных активных пользователей растет, а у другой – падает).

Некоторые из этих проблем могут показаться рутинными, но можете мне поверить: когда вы хотите обеспечить масштабирование всех процессов, такие сложности представляют собой нечто большее, чем просто раздражающие моменты. Если вы пытаетесь построить машину роста своей компании, вы не можете проводить адекватные эксперименты, когда все эти проблемы стоят у вас на пути.

Многие стартапы тратят значительные объемы энергии на выбор правильных аналитических инструментов и технологий, но даже самая хорошая технология не сможет помочь, если вы не заложите основу для успеха. Так в чем же заключается решение?

Вероятно, есть много способов решить эту проблему, но здесь я расскажу о том, как мы подошли к ней в 500px. Наш подход примерно соответствует следующей структуре:



Основы были уже заложены до того, как я пришла в компанию – KPI, отчеты и инфраструктура данных. Следующим шагом было масштабирование этих процессов, что потребовало дополнительных инвестиций в команду и инструменты, максимального использования моделирования данных для достижения более глубокого понимания и, самое главное, внедрения стандартов и процессов для решения проблем, о которых я упоминала выше. После того, как у вас появляется программа, способная на масштабирование, вы можете сосредоточиться на самом главном – максимальном использовании данных в своих продуктах, автоматическом принятии решений (например, распределение расходов в маркетинговых кампаниях или персонализация вашей главной страницы) и налаживании инфраструктуры для надежной доставки данных.

Книга переведена компанией CallUpper



callupper.com

Эффективный инструмент конвертации посетителей сайта в платящих клиентов. Помогает увеличить количество звонков и продаж с сайта.

1. Быстрое подключение добавлением одной строчки кода.
2. Управление инструментами и процессами из личного кабинета.
3. Современный дизайн виджета и попапа.
4. Принятие верных решений за счет оценки результатов и аналитики.
5. Интеграция с Google Analytics и Яндекс. Метрикой.

Протестировать бесплатно: callupper.com

При участии Grow Horse



**GROW
HORSE**

growhorse.ru

Двухдневный курс по Growth Hacking и управлению командами роста.

Курс подойдет вам, если:

1. Вы много работаете над продуктом, но он растет медленно.
2. Ваша команда маркетинга ищет новые подходы к продвижению.
3. Вашему стартапу нужен мощный рывок для кратного роста.

Посмотреть программу и зарегистрироваться: growhorse.ru/course

intercom.com/growth

Intercom – первая в мире клиентская платформа, помогающая интернет-компаниям ускорить свой рост.