

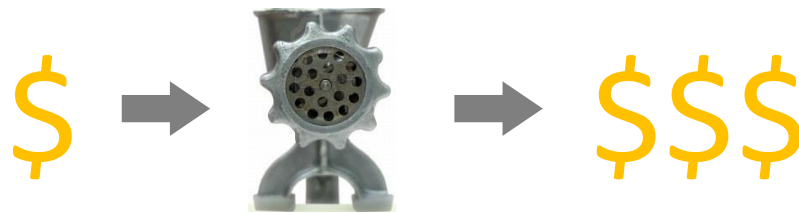
фрии

Трекшн карта

Москва, 2016

Масштабируемый бизнес

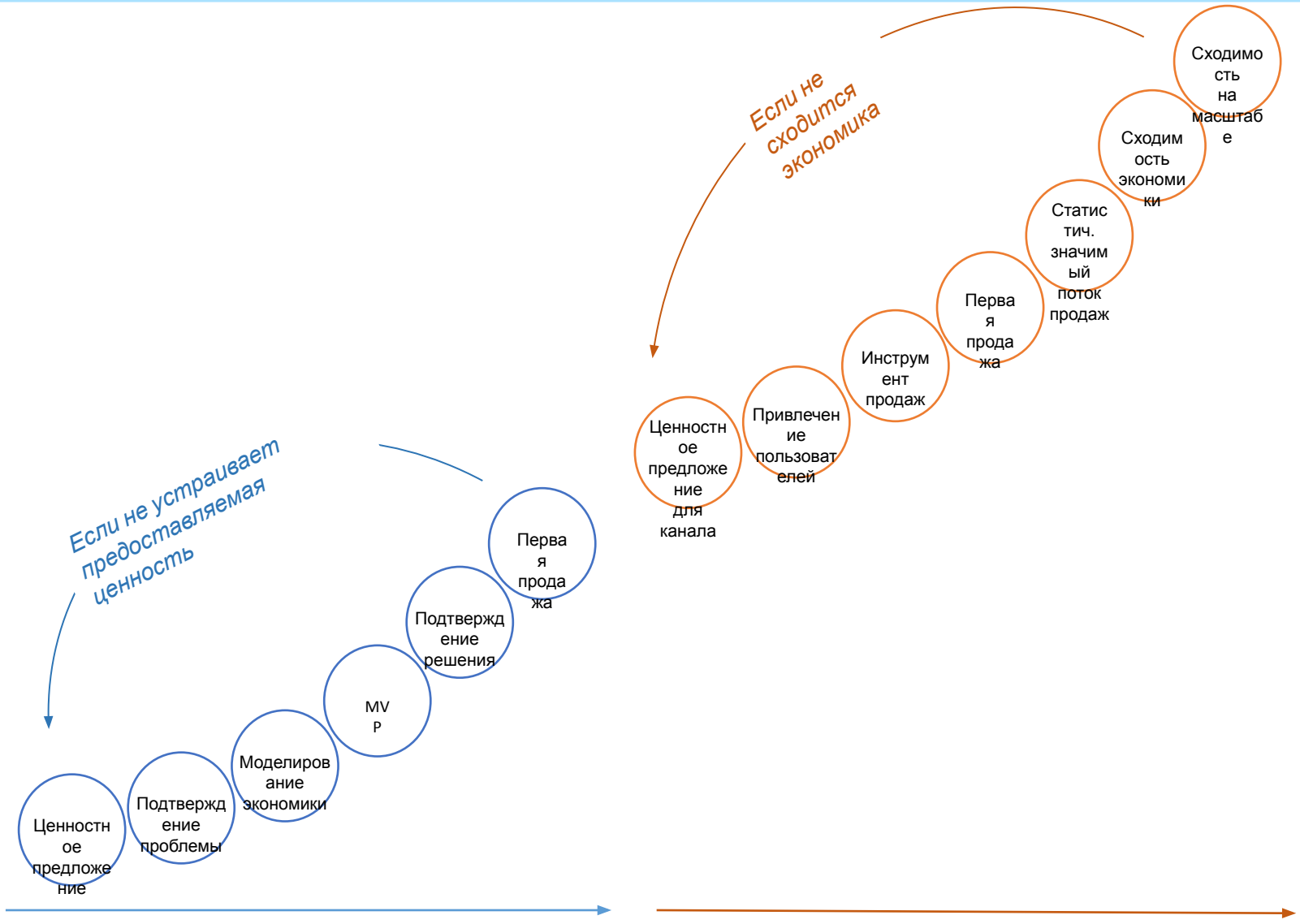
- Основная задача стартапа – построить масштабируемый бизнес
- Для этого нужно найти каналы привлечения клиентов, в которые можно положить денег, и получить на выходе больше денег:



- Customer discovery: находим клиентские сегменты, в которых есть потребность, которую мы можем удовлетворить. Убеждаемся, что клиенты готовы платить.
- Тестирование каналов: находим каналы, в которых есть достаточное количество клиентов, сходится экономика и возможно масштабирование.



Трекшн карта



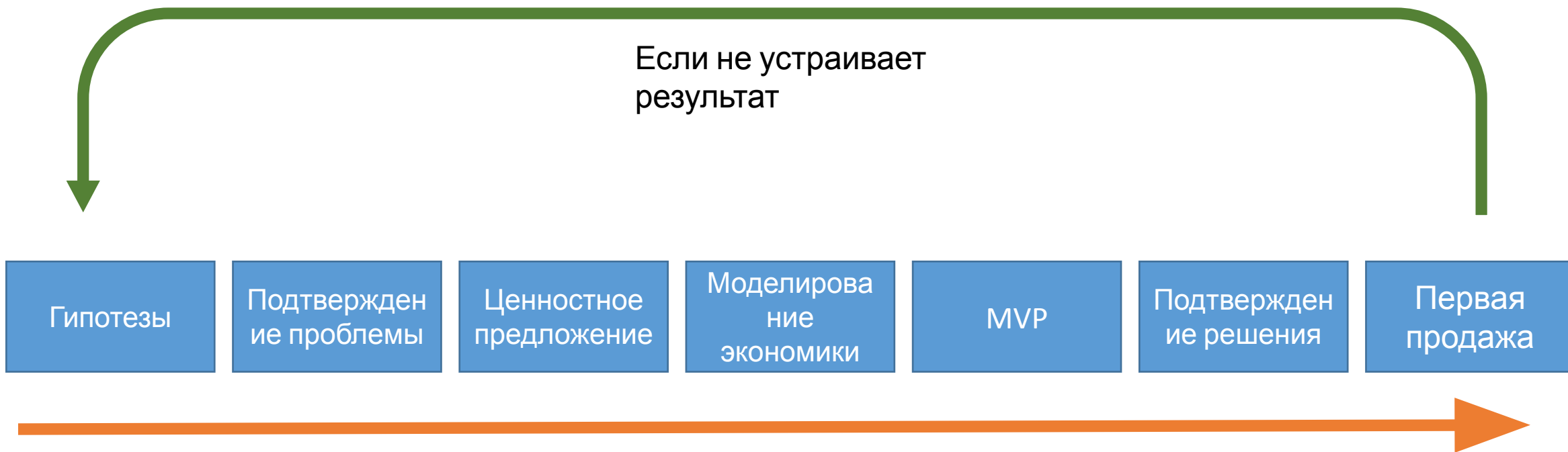
Customer development						Тестирование каналов							
Клиентский сегмент	Ценностное предложение	Проблема подтверждена	Готов MVP	Решение подтверждено	1-я продажа	Канал продаж	Ценностное предложение	Пользователи привлечены	Есть инструмент продаж и продукт	1-я продажа в канале	Статистич. значимый поток	Экономика сходится	Экономика сходится на масштабе
Крупные магазины	Повышаем продажи и снижаем издержки за счет ...	Да, 7 интервью	Отчет на бумаге	Да, сделано для 2 клиентов	Да	Прямые продажи	То же	Да	Есть презентация, требуется доработка коробочной				
Мелкие магазины	Повышаем продажи за счет ...	3 интервью	SaaS-версия	Да, сделано для 2 клиентов	Да	Я.Директ	То же	Да	Лендинг, SaaS-версия	Да	1-2 продажи в день	Нет	
						Партнерская рассылка	То же	Да	Письмо, лендинг, SaaS-	Нет			
						Реферральная программа	То же + скидка обоим	Нет	Реферральная ссылка, лендинг, SaaS				
Торговые центры	Повышаем арендные платежи	1 интервью	Отчет на бумаге	Да	Нет								
Маркетинговые агентства	Нет												

- Слева – сегменты. Когда сегмент подтвержден, справа каналы.
- Для каждого сегмента – один или несколько каналов.
- В ячейках – описание результата этапа
- Красным – текущий этап. То, что правее красного, делать не надо, рано еще.
- Зеленым – текущий фокус. Фокусироваться можно на 2-3 сегментах или каналах.

Трекшн карта | customer discovery



Трекшн карта | customer discovery



Customer discovery

- Определите свои сегменты. Сегмент – это описание клиента, его проблемы и ценности для него. Разные ценностные предложения = разные сегменты.
- Начальный набор сегментов – это гипотеза, они будут меняться в процессе работы.
- Сформулируйте ценностное предложение для сегмента и проводите проблемные интервью, чтобы подтвердить, уточнить или опровергнуть гипотезу. Возможно, в процессе интервью вы обнаружите новые сегменты или уточните существующие.

Гипотезы

Подтвержденные проблемы

Ценностное предложение

Моделирование экономики

MVP

Подтвержденные решения

Первая продажа

Ценностное предложение формируется исходя из того, что вам сказали клиент, а не из галлюцинаций.

Гипотезы

Подтвержде
ние проблемы

Ценностное
предложение

Моделирован
ие экономики

MVP

Подтвержде
ние решения

Первая
продажа

Customer discovery | моделирование экономики

- Когда проблема подтверждена – моделируем экономику по сегменту. При каких условиях экономика сойдется? Реалистичны ли эти условия? Сколько вообще денег в этом сегменте, есть ли смысл им заниматься?
- Если экономика потенциально сойдется – можно делать MVP. M is for Manual.

$$\text{ARPU} > \text{CPA}$$

Гипотезы

Подтвержде
ние проблемы

Ценностное
предложение

Моделировани
е экономики

MVP

Подтвержде
ние решения

Первая
продажа

Customer discovery | MVP



Гипотезы

Подтвержденные проблемы

Ценностное предложение

Моделирование экономики

MVP

Подтвержденные решения

Первая продажа

Customer discovery | MVP

- Прямые продажи и презентации
- Mockup
- Имитация / ручной сервис
- Конструктор
- Краудфандинг
- ...пришлось программировать...

Гипотезы

Подтвержде
ние проблемы

Ценностное
предложение

Моделирован
ие экономики

MVP

Подтвержде
ние решения

Первая
продажа

Подтверждение решения:

- Решенческое интервью.
- Кто-то воспользовался вашим продуктом, пусть даже бесплатно.

Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Customer discovery | первая продажа



Гипотезы

Подтверждение
проблемы

Ценностное
предложение

Моделирование
экономики

MVP

Подтверждение
решения

Первая
продажа

Customer discovery | первая продажа

- Продажа – подтверждение, что ваш продукт кому то нужен.
- Не считайте экономику – продавайте!
- Если слишком долго не продается – переходите к другому клиентскому сегменту.
- Сделали одну продажу – сделайте несколько, подтвердите полезность продукта в сегменте.

Гипотезы

Подтвержде
ние проблемы

Ценностное
предложение

Моделирован
ие экономики

MVP

Подтвержде
ние решения

Первая
продажа

Если у вас покупают, и вы понимаете, почему –
можно переходить к тестированию каналов

Гипотезы

Подтвержде
ние проблемы

Ценностное
предложение

Моделировани
е экономики

MVP

Подтвержде
ние решения

Первая
продажа

Трекшн карта | работа в каналах

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж в канале

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе



- **Канал продаж – это сочетание трех элементов:**
 1. Канал привлечения – источник трафика (контекстная реклама, холодные звонки и т.д.)
 2. Инструмент продаж – лендинги, презентации, скрипты звонков, сценарии встреч и пр.
 3. Продукт и чек – сколько денег и за что
- **Задача: поиск масштабируемых каналов**
- **Цель в канале: сходимость экономики**

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Каналы:

- Друзья, знакомые, нетворкинг
- Соцсеточки
- Контекстная реклама
- Холодные звонки
- SEO/органика
- Email и контент маркетинг
- PR
- Наружка, телек, BTL
- Партнеры
- И т. д.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | ценностное предложение



- Канал: Контекстная реклама.
- ЦП: Видеопоздравление из фотографий
- Канал: Свадебные агентства.
- ЦП: Дополнительный пункт программы
- ЦП для партнера: Увеличение среднего чека и возвращаемости клиента

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | ценностное предложение



- **Канал: Контекстная реклама.**
- ЦП: Видеопоздравление из фотографий

- **Канал: Свадебные агентства.**
- ЦП: Дополнительный пункт программы
- ЦП для партнера: Увеличение среднего чека и возвращаемости клиента

- Не забывайте про ценность для партнера!

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | привлечение пользователей

- Сначала проверьте, есть ли пользователи, потом вылизывайте лендинг

В самом начале лендинг вообще не обязателен – достаточно отправить чуть-чуть трафика на сайт конкурента, чтобы узнать, можете ли вы его получить, и почему

- Не оптимизируйте стоимость трафика, не считайте экономику продажника.

Пример: продаж в канале еще нет, но количество звонков в день уже не устраивает. Это преждевременно. Сначала добейтесь первых продаж.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | инструмент продаж

- Лендинг
- Цепочка писем
- Скрипт звонка
- Презентация
- План встречи
- и т.д.
- Разные инструменты продаж = разные каналы, т.к. экономика различается. То же самое – при разных продуктах и чеках.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | первая продажа



Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | первая продажа

- Длинный цикл продаж – много времени требуется, чтобы сделать первую продажу.
- Долго нет движения по трекшн-карте – отслеживаем динамику движения по воронке. Есть ли движение там?
- Слишком долго нет первой продажи – начинайте тестирование других каналов.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | поток продаж



- $C1 = 0,2\%$ - экономика не сходится
- $C1 = 0,5\%$ - экономика сходится
- Трафик из канала: 200 уникалов в день.
- Можно ли посчитать, сходится ли экономика?

Ценное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | поток продаж



- $C1 = 0,2\%$ - экономика не сходится
- $C1 = 0,5\%$ - экономика сходится
- Трафик из канала: 200 уникалов в день.
- Можно ли посчитать, сходится ли экономика?
- Если нет трафика незачем считать экономику
- Если не вышли на поток за месяц – бейте тревогу

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

$$\text{Profit} = \text{UserAcq} * (-\text{CPA} + \text{C1} * \text{ARPPU})$$

$$\text{ARPU} = \text{C1} * \text{ARPPU}$$

$$\text{ARPU} > \text{CPA}$$

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | сходимость экономики на масштабе

- Можете ли вы увеличить поток в 10 раз, сохранив сходимость экономики?
- Достаточно ли емкость канала для масштабирования?
- Будет ли при масштабировании расти стоимость трафика?

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | сходимость экономики на масштабе

канал	Yandex Direct	VK
детали канала	Ключевые слова: XXX, YYY, ZZZ	Группы: YYY, ZZZ
емкость канала в месяц	500 000 запросов	700 000 подписчиков
конверсия в переход	10%	5%
цена перехода в канале	25 рублей	9 рублей
конверсия в клиента	5%	1%
цена клиента в канале	500 рублей	900 рублей
заработок на клиенте	1500 рублей	1200 рублей
инвестиций в канал (год)	15 млн. руб.	3,78 млн. руб.
доход в канале (год)	45 млн. руб.	5,04 млн. руб.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователя

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Customer development						Тестирование каналов							
Клиентский сегмент	Ценностное предложение	Проблема подтверждена	Готов MVP	Решение подтверждено	1-я продажа	Канал продаж	Ценностное предложение	Пользователи привлечены	Есть инструмент продаж и продукт	1-я продажа в канале	Статистич. значимый поток	Экономика сходится	Экономика сходится на масштабе
Крупные магазины	Повышаем продажи и снижаем издержки за счет ...	Да, 7 интервью	Отчет на бумаге	Да, сделано для 2 клиентов	Да	Прямые продажи	То же	Да	Есть презентация, требуется доработка коробочной				
Мелкие магазины	Повышаем продажи за счет ...	3 интервью	SaaS-версия	Да, сделано для 2 клиентов	Да	Я.Директ	То же	Да	Лендинг, SaaS-версия		1-2 продажи в день		
						Партнерская рассылка	То же	Да	Письмо, лендинг, SaaS-	Нет			
						Реферральная программа	То же + скидка обоим	Нет	Реферральная ссылка, лендинг, SaaS				
Торговые центры	Повышаем арендные платежи	1 интервью	Отчет на бумаге	Да	Нет								
Маркетинговые агентства	Нет												

- Главная задача – дойти до правого края трекшн-карты хотя бы в одном канале. Лучше – в 2-3 каналах в 1-2 сегментах.
- Не двигаться по чуть-чуть везде, а сфокусироваться на чем-то одном и дойти до конца.

фрии

Узкое место

Москва, 2016

- Пока нет трафика – рано оптимизировать лендинг
- Пока не проверили, что есть потребность – нет смысла пилить продукт
- Пока не сошлась экономика – не надо масштабировать

Узкое место – это такой аспект бизнеса, воздействие на который даст максимальный эффект с точки зрения достижения цели

- 1. Сегмент.** В каком сегменте вы ближе всего к правому краю? В каком сегменте больше всего денег?
- 2. Канал.** Если вы доказали сегмент и тестируете в нем каналы. В каком из каналов вы ближе всего к правому краю? В каком канале больше всего денег? Если в канале слишком долго нет продвижения по трекшн-карте – идите в другой.
- 3. Ячейка трекшн-карты.** Текущий этап в сегменте или канале – и есть узкое место.

4. Если текущая ячейка – первая продажа, узкое место – либо трафик (не хватает трафика, чтобы дойти до первой продажи), либо текущий этап воронки (до какого этапа удалось протолкнуть?).
5. Если текущая ячейка – экономика (сходимость экономики, сходимость на масштабе), узкое место – метрика с максимальным плечом (отношение эффекта от изменения к его стоимости и трудоемкости).
6. Если это конверсия, узкое место – шаг воронки, на котором теряется больше всего клиентов.

Воронка продаж

- Воронка – последовательность шагов (этапов), через которые клиент должен пройти, чтобы совершить покупку.
- На каждом шаге воронки – конверсия. Как правило, меньше 100%.



Воронка продаж

Что видит клиент	конверсии	Что делает клиент
Реклама в Direct	5%	Переходит на сайт
Landing Page	20%	Регистрируется
Предложение купить	5%	Заказывает
Страница оплаты	80%	Оплачивает
Возобновляющий email	25%	Переходит на сайт
...		...

Воронка продаж | продуктовая воронка

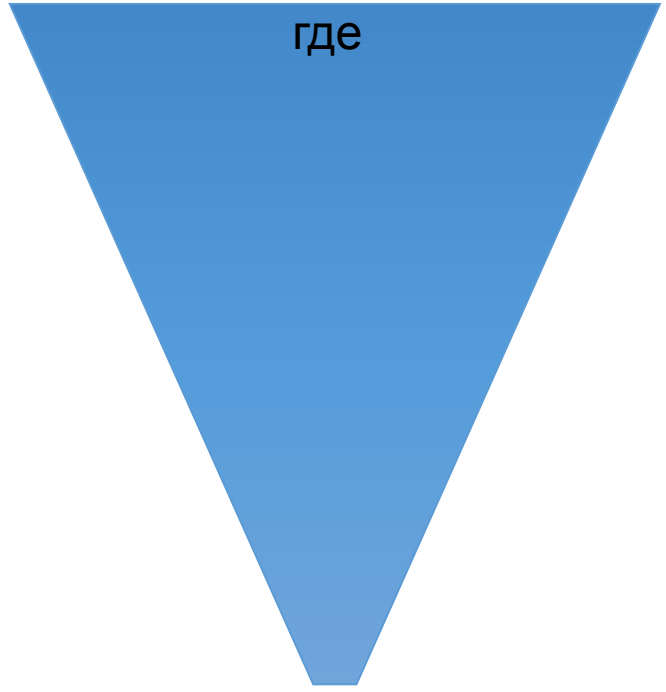
- **E-commerce:** выбрать товар, положить в корзину, оформить заказ, выбрать способ доставки, оплатить
- **SaaS:** зарегистрироваться, активироваться, стукнуться об paywall, оплатить
- **Email:** зарегистрироваться, получить рассылку, прочитать рассылку, перейти на лендинг, заказать продукт, оплатить продукт

Воронка продаж | воронка B2B

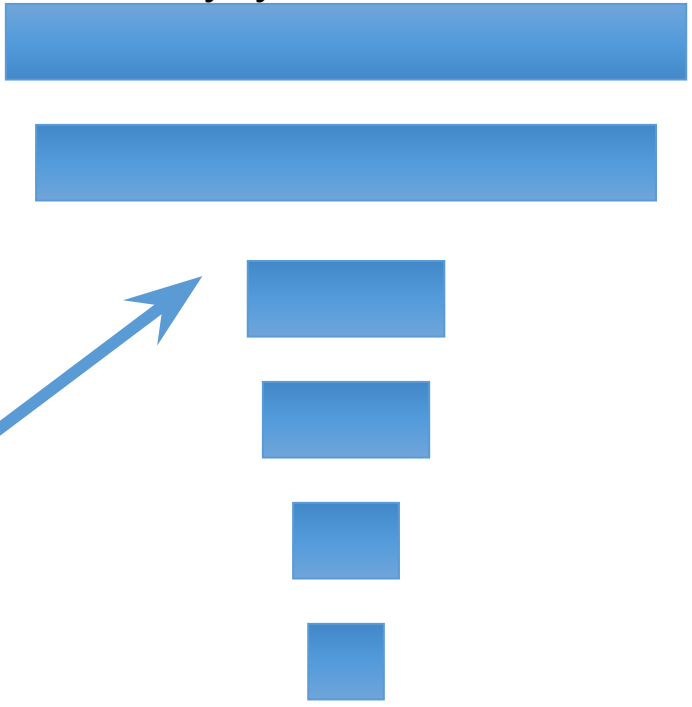
- Идея
- Интерес
- Выявление потребности
- Сбор требований
- Согласование КП
- Защита КП
- Договор
- Оплата

Воронка продаж | оптимизируем воронку

Меряем посетителей и продажи:
знаем что плохо, но не знаем

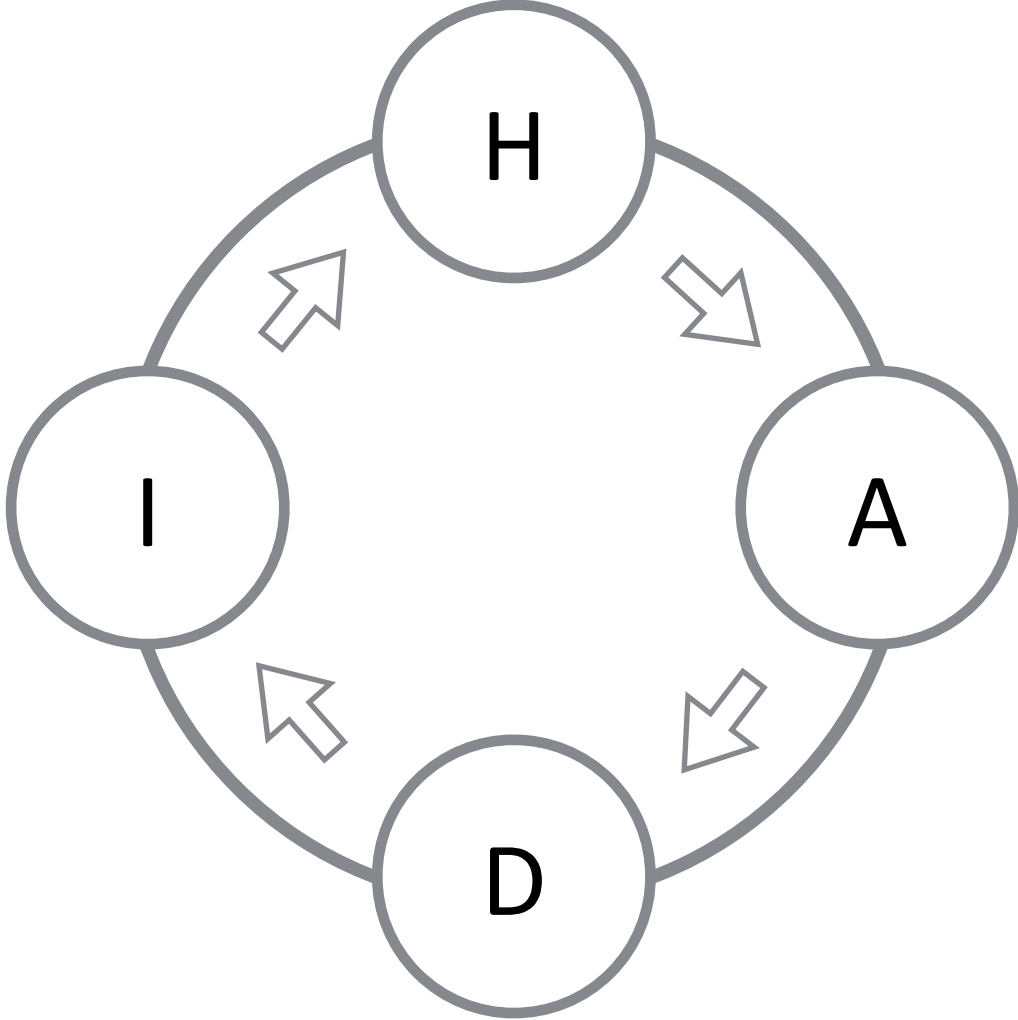


Измеряем каждый шаг:
знаем где нужны
улучшения

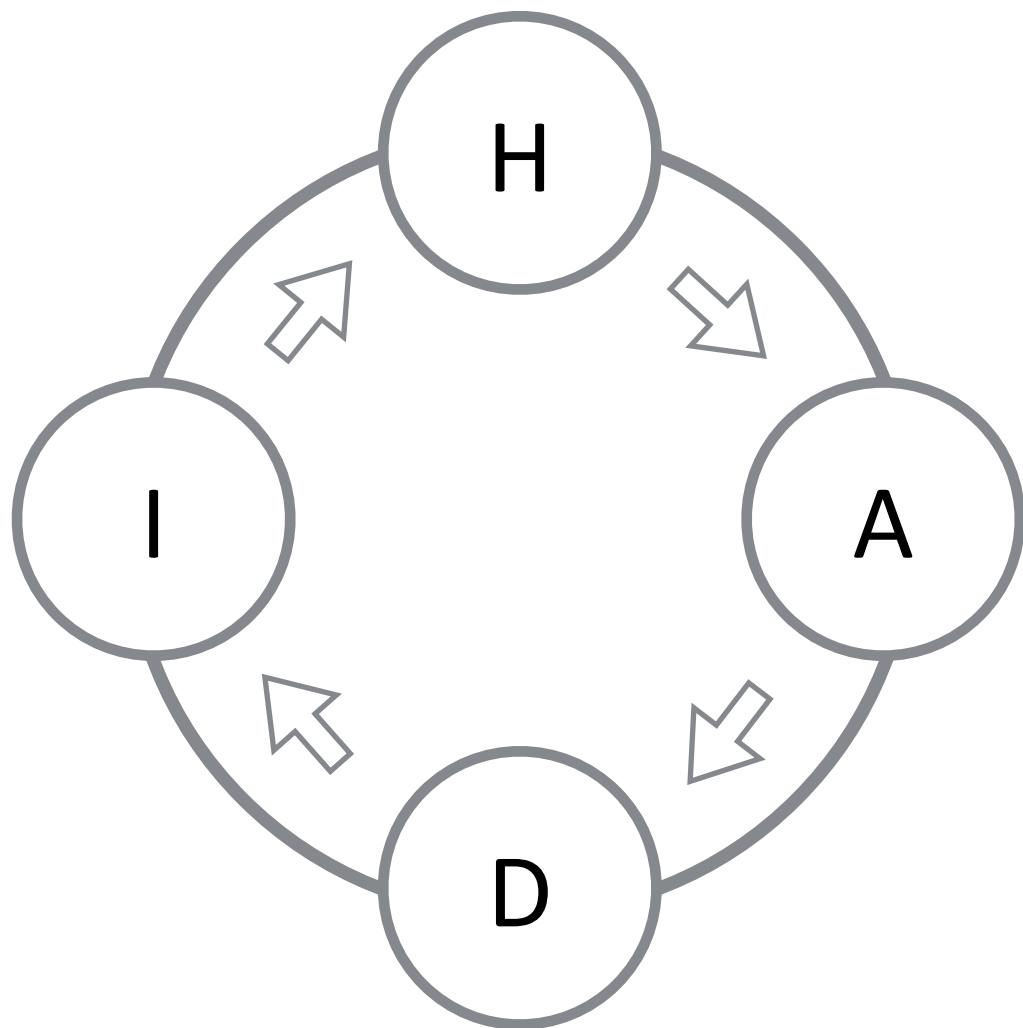


- Воронку нужно сначала запустить, а только потом оптимизировать
- Сначала проталкивать сверху вниз, чтобы хоть кто-то дошел до конца, до денег.
- Затем оптимизировать шаги воронки и экономику

НАДІ цикл



НАДИ цикл



Hypothesis

Гипотезы, которые будем проверять

Action

Действия, которые предпримем

Data

Полученная бесценная информация

Insight

Результаты анализа полученной информации

НАДИ цикл | формулирование гипотез

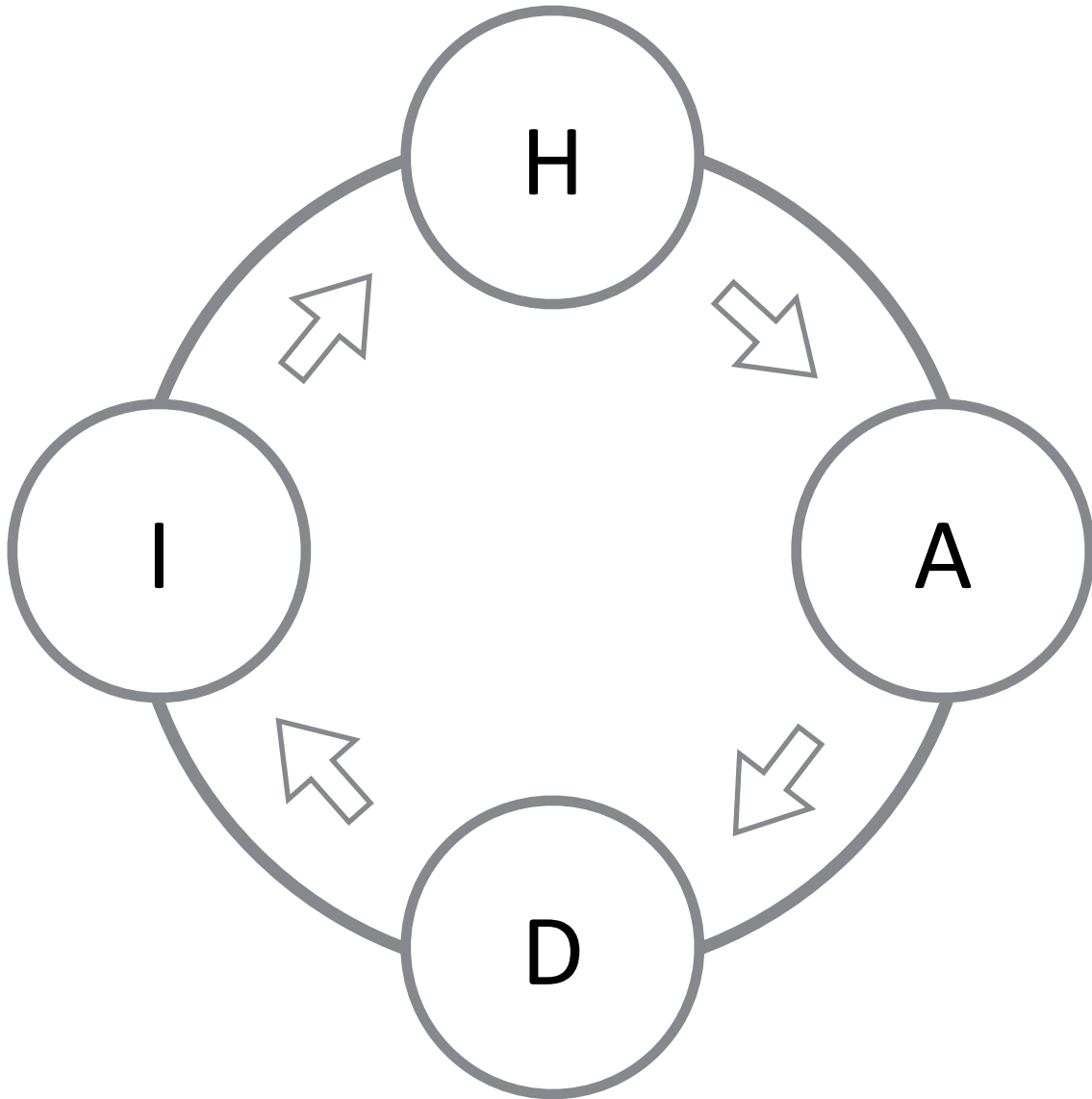
Мы верим что люди будут платить 1000 рублей за наш сервис

Для того чтобы это проверить мы запустим симулятор продаж на нашем сайте

И померяем конверсию из посетителей в покупатели

Мы окажемся правы если через неделю конверсия составит не менее 8%

НАДИ цикл



- В каждой ячейке трекшн карты - гипотезы

Если сделать так-то, то мы перейдем на следующий шаг, улучшим такую-то метрику, починим шаг воронки и т. п.

НАДИ цикл | дерево гипотез

- Каждый сегмент – гипотеза. *«Мамы с одним ребенком от 2 до 5 лет – наш клиент»*
- Каждая ячейка трекшн-карты в сегменте – тоже гипотеза. *«У них есть такая проблема»*
- Каждый канал – тоже гипотеза. И каждая ячейка в канале: *«Экономика в этом канале сойдется»* – это гипотеза.
- Внутри каждой ячейки можно ставить множество гипотез. *«Если сделать кнопку красной, а не синей, конверсия увеличится с 3% до 4%, в результате экономика сойдется»*

Каждая из гипотез раскладывается на совокупность гипотез более низкого уровня. Получается дерево. Чтобы проверить гипотезу верхнего уровня, нужно проверить все гипотезы, из которых она состоит.

фрии

Работа с трекшн картой улучшение бизнеса

Москва, 2015

Работа с трекшн картой | недельный цикл

- Каждую неделю вы уточняете, где у вас узкое место, и что вы планируете делать в течение недели
- В следующий раз проверяете, делали ли именно это, или вас «унесло» в сторону
- Расскажите кому-нибудь

Работа с трекшн картой | недельный цикл

- Куда идем - среднесрочная цель
- Где находимся – трекшн-карта и метрики
- Узкое место предыдущей недели
- NADI-циклы прошедшей недели
- Узкое место сейчас
- NADI-циклы на следующую неделю

- Заполнить трекшн-карту своего проекта
 - [Шаблон трекшн карты](#)
- Определить текущее узкое место
- Выписать гипотезы для тестирования на ближайшую неделю, описать HADI-циклы по ним

фрии

Вопросы?

Москва, 2016