

## ГЛАВА 1

# КОГДА ДАВИД ПОБЕЖДАЕТ ГОЛИАФА

### ЗАЧЕМ НУЖЕН ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ

В глазах Кремниевой долины Марко Армент обладал магнетизмом. Он был ведущим разработчиком и директором по технологиям на Tumblr — сайте для микроблогинга, который был продан Yahoo за 1 млрд долл. Его блог насчитывал более 500 тыс. просмотров в месяц, а кроме того, он вел популярный подкаст еще до того, как в обиходе появилось это слово.

Неудивительно, что отраслевая пресса заворуженно следила за Instaraper — следующим детищем Марко после Tumblr. Это приложение сохраняло веб-страницы, чтобы вы могли изучить их позже, и журналисты писали о нем так, словно оно было единственным в своем роде.

Но примерно в то же время Нейт Вейнер, программист-самоучка со Среднего Запада, столкнулся с такой же проблемой. Листая соцсети, люди натывались на интересные страницы и хотели сохранить их, чтобы посмотреть внимательнее потом. Вейнер создал Read It Later, которое выполняло именно такую функцию. С визуальным дизайном помогла его девушка, а код написал брат-близнец, и всего через пару лет Read It Later пользовались уже 3,5 млн человек — почти втрое больше, чем Instaraper. Ему были посвящены сотни восторженных обзоров, но журналисты, рассказывающие о лучших рабочих приложениях, упоминали лишь Instaraper.

На Всемирной конференции разработчиков Apple объявила о новой функции под названием Reading List. Она привлекла внимание к приложению Вейнера, но заодно вызвала споры в Twitter — кое-кому казалось, что Read It Later пришел конец.

Instapaper осталось верным себе и периодически добавляло новые функции. Спустя три года после создания Марко продал приложение компании Betaworks. Рост замедлился. В конце концов то, что осталось от компании, начали перекупать предприниматели из музыкальной сферы.

Как раз в это время Read It Later в ходе ребрендинга превратилось в Pocket, выиграло почти все крупные награды для приложений, было интегрировано в сотни других приложений, привлекло несколько раундов венчурных инвестиций и выполнило почти все пункты из списка внешних признаков успеха. К тому времени, как Pocket было куплено Mozilla, создателями браузера Firefox, у него было 20 млн пользователей.

Как же Вейнеру и его маленькой команде удалось побить голиафа с легендарной репутацией в лице Instapaper и стать лидером своей ниши?

Хотя никто из этой команды не занимал должность продуктового маркетолога, они вместе прилагали усилия, чтобы смотреть на приложение не с точки зрения развития продукта, а с точки зрения его рыночного восприятия.

Вот неполный список того, что они делали.

**Делились информацией об изменяющихся трендах в поведении потребителей.** Это и посты в корпоративном блоге с неожиданной статистикой — например, что тысяча самых сохраняемых видеороликов длится 30 минут, — и демонстрация журналистам быстрого роста сохраняемого контента на фоне взрывной популярности смартфонов. Команда на все смотрела глазами потребителей и рынка и продвигала эту точку зрения, а не только свой продукт.

**Вписали предназначение своего продукта в широкие тенденции.** Они начали сравнивать, что происходит с сохраняемыми страницами и с контентом в целом. Dgorbox повлияла на то, как люди делятся файлами, а Netflix сформировала новую культуру просмотра телевидения. Она соединила свой продукт с глобальной тенденцией «в любое время, в любом месте», заявляя, что воплощает его в сфере

интернет-контента. Кроме того, она создала программный интерфейс, позволяющий любому приложению интегрировать их функцию отложенного просмотра, что сделало ее отраслевым стандартом.

**Провели ребрендинг от Read It Later к Pocket.** Это было стратегическое решение, чтобы мир увидел Pocket как нечто большее, чем откладывание статей для дальнейшего прочтения. Изменение названия продукта вместе с выпуском версии 4.0 выполняло важную роль: подчеркивало важные отличия, например возможность сохранять видео и картинки, а также обозначало новую суть продукта, одновременно сохраняя его связь со всей нишей.

**Сделали приложение бесплатным, отменив стоимость 3,99 долл.** Сложно просить людей заплатить за продукт, если они еще не прочувствовали его ценность. О данном изменении искренне рассказал в блоге основатель компании, вдобавок объяснив, что теперь они получили венчурное инвестирование. Это помогло Вейнеру сохранить доверительные отношения с пользователями его приложения, несмотря на серьезные трансформации.

**Заранее раскрывали свои замыслы лидерам мнений.** Перед тем как запускать новую версию, они привлекали самых влиятельных пользователей — представителей прессы, экспертов и верных почитателей — к нововведениям и показывали их смысл.

Как многим из тех, кто развивает продукты, изначально Вейнеру захотелось победить Instapaper, добавив новые функции и усовершенствовав свое приложение. И хотя расширение функционала действительно важно (команда Вейнера параллельно с ребрендингом и впрямь перестроила всю его работу), без рыночного контекста, придающего смысл продукту, все эти хлопоты превратились бы в очередной фоновый шум в переполненном сегменте приложений. А с учетом естественной потребительской инерции Instapaper так и остался бы любимчиком отрасли.

История Pocket напоминает многие другие в технологической сфере. Конкуренты крупнее или более известны. Команда, работающая над продуктом, беспокоится, что мир не слышал о нем, а потенциальные покупатели не понимают, что это и зачем оно нужно. Появляется импульс вложиться в продукт еще сильнее, чтобы показать его во всей красе. Но хотя развивать качество продукта необходимо, восприятие на рынке — то, чем в итоге определяется успешность продукта, — требует

равного, сфокусированного внимания к рыночной стороне проекта. В частности, верного определения своей ниши, оптимальных способов достичь аудитории и поисков людей и формулировок, которые обеспечат продукту надежную репутацию.

В этом и заключается роль продуктового маркетинга.

## ЧТО ТАКОЕ ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ?

Цель продуктового маркетинга — стимулировать позитивное отношение к продукту, формируя его восприятие на рынке через стратегические маркетинговые действия, соответствующие бизнес-целям. Это не то, что можно делать по желанию. Команда Rocket на своем опыте убедилась, что, если вы не позиционируете продукт, а ваши действия не имеют четких целей, конкуренты и рыночная динамика будут активно работать против вас.

Продуктовый маркетинг привносит стратегическое намерение и ключевые ценности, заложенные в продукте, во все маркетинговые мероприятия. Он задает план достижения успеха в выводе на рынок (весь комплекс маркетинга и продаж), а также обеспечивает фундамент для успешной работы этих команд. Это необходимая работа со всех сторон: от удовлетворения потребностей клиентов до лидерства в своей нише. Если вы взглянете на список того, что сделала команда Rocket, вы увидите, что все эти пункты подчеркивают ценность их продукта даже тогда, когда о нем напрямую речь не идет.

Эта задача также подразумевает сотрудничество с продуктовой командой, чтобы принимать более эффективные решения, которые могут повлиять на восприятие продукта на рынке. Например, сюда относится выбор функции, на которой будет сделан акцент в рекламном материале: ее можно подать так, что конкурентная среда заиграет новыми красками. Когда команда Rocket написала серию постов о самых сохраняемых видеороликах, акцент ставился на функцию сохранения видео — которой у Instararer не было, — и благодаря этому у пользователей сформировалось новое представление о том, что должен делать продукт данной категории, хотя напрямую о Rocket речь не шла.

Эта работа включает и стратегические, и тактические аспекты. Но это куда больше, чем подготовка рекламных материалов, стимулирование продаж и планирование запусков, и такое понимание продуктового маркетинга — распространенная ошибка. К сожалению, подобная картинка крепко засела в головах слишком многих специалистов. Перечисленные вещи — лишь задачи при выполнении работы, но они не определяют ее целей.

При написании этой книги я надеялась, что мне удастся показать продуктовый маркетинг через призму целеполагания: нужно регулировать вложения в продукт осознанно, чтобы механизм вывода на рынок достигал бизнес-целей. Для этого необходимо прояснить, каковы критерии того, что работа выполнена хорошо.

Для начала обратимся к основам продуктового маркетинга. Их можно свести к четырем принципиальным ролям, с которых начинается вся важная работа. Вот они.

**Принципиальная роль № 1: амбассадор продукта.** Соединяйте потребителя и анализ рынка.

**Принципиальная роль № 2: стратег.** Руководите выводом продукта на рынок.

**Принципиальная роль № 3: сторителлер (рассказчик).** Формируйте представление о своем продукте у широкой аудитории.

**Принципиальная роль № 4: маркетинговый евангелист (проповедник).** Вдохновляйте других людей делиться своими историями любви к продукту.

В части I я подробно объясню эти четыре фундаментальные роли и расскажу, как выполнять их наилучшим образом.

## ПОЧЕМУ ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ ВАЖЕН В НАШЕ ВРЕМЯ

Описывая основы, я намеренно говорю о функции **продуктового маркетинга**, а не о роли **продуктового маркетолога**. Как показали Нейт Вейнер и его команда Pocket, хороший продуктовый маркетинг появляется там, где талантливые люди готовы им заниматься. Эти ребята

продемонстрировали исключительную способность учиться, а их готовность применять принципы продуктового маркетинга оказалась огромной.

Не в каждой компании есть сотрудники, которые могут и хотят заниматься подобным, но это значит, что вы можете реализовать функции продуктового маркетинга, даже если у вас еще нет идеальной команды. Не нужно совсем отказываться от этой должности в компании. При наличии сильных продуктовых маркетологов результаты всегда выше. Но у вас нет причин не приступить к этому аспекту уже сейчас, с имеющимися ресурсами. Ведь потребность в хорошем продуктивном маркетинге еще никогда не была так велика и неотложна, как сегодня.

Современные инструменты развития (открытый исходный код, облачные технологии) и методики означают, что ландшафт каждой рыночной категории не просто разрастается. Он разрастается в ускоряющемся темпе. Например, в первый год своего существования сегмент маркетинговых технологий включал лишь 150 компаний, а через 9 лет за него сражались уже более 8000 компаний. App Store открылся с 500 приложениями, а сегодня их там более 5 млн. Есть экономика прикладных программных интерфейсов, Web 3.0 и стратегия роста через продукт (product-led growth). Поисковые системы и технологические гиганты стали главной дверью к потребителю, от которых он получает почти всю информацию о продукте. Социальные сети не просто влияют на точки зрения людей, в них находятся миллионы лидеров мнений — это минимум в сто раз больше, чем все журналисты мира.

В рекламе различных продуктов звучат одни и те же обещания и функции. Не облегчает выбор и ценообразование — стоимость идентичных продуктов может различаться в разы по неочевидным причинам. Доверие к бренду и отзывы других пользователей сегодня как никогда важны в принятии решений — даже в сфере программного обеспечения для больших корпораций. Представьте, как сложно потенциальному покупателю ориентироваться в современном контексте принятия решений!

У продукта нет шансов выделиться и завоевать свою нишу, если весь механизм вывода на рынок тщательно не скоординировать и не выстроить четкое позиционирование. Это и есть продуктовый маркетинг.

## МЕСТО ПРОДУКТОВОГО МАРКЕТИНГА

31

Есть разные мнения о различиях между маркетингом — его ролью в целом — и продуктовым маркетингом, конкретной функцией, нередко в составе маркетингового подразделения.

Путь потребителей никогда не бывает прямым: сначала они сталкиваются с проблемой, затем окунаются в море информации, а потом в какой-то момент могут протянуть руку и попробовать продукт, задуматься о нем и начать процесс покупки.

Искусство поиска и контакта с потребителем в процессе его путешествия — так, чтобы он услышал нужные слова в нужное время и захотел рассмотреть этот вариант, — функция *маркетинга*. Искусство продажи и превращения потенциального покупателя в потребителя — это функция *продаж*.

Современные маркетинговые команды заполнены специалистами, которые усиливают рекламное предложение, разворачивают кампании, задают и выполняют программы в своих областях: стимулирование спроса, интернет-поиск, реклама, соцсети, контент, лидеры мнений, развитие сообщества вокруг продукта, аналитика, маркетинговые операции, связи с общественностью, маркетинговые коммуникации, бренд, мероприятия — многие относятся к сфере корпоративного маркетинга. Ассортимент маркетинговых каналов так широк, что я посвятила их определениям приложение в конце книги. Чем крупнее компания, тем сложнее и многослойнее маркетинг.

Специалисты по маркетингу в своей работе опираются на продуктовых маркетологов, чтобы все вышло удачно. Продуктовые маркетологи определяют, какие аспекты продукта продвигать, на какие сегменты аудитории нацелиться, что волнует этих потребителей и какие каналы приоритетны. Они гарантируют, что выпуск продуктов и механизм вывода на рынок силами маркетинга и продаж принесут значимый с точки зрения бизнеса результат.

В части II мы окунемся в детали того, как продуктовый маркетинг взаимодействует со всеми близкими функциями — разработкой продукта, маркетингом и продажами, — а также познакомимся с лучшими практиками, придающими этому взаимодействию эффективность. Что касается дальнейших глав части I, в них подробно разобраны четыре

принципиальные роли, перечисленные выше. Воплощение их на практике придает ясность целям вывода продукта на рынок. Эта целенаправленность, в свою очередь, отличает компании, достигающие ошеломительного успеха, от тех, которые просто хорошо работают. Нужно вложиться в сильную основу продуктового маркетинга, и цель книги — показать вам, как это делается.



## ГЛАВА 2

# ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ РОЛИ ПРОДУКТОВОГО МАРКЕТИНГА

Помните красную волнистую линию, которая автоматически высвечивается под словом, если вы сделали орфографическую ошибку в Word? Она появилась, когда команда руководителей объявила, что каждая группа по работе над продуктом должна выпустить следующую версию вместе с приближающимся релизом Windows. Времени на разработку было катастрофически мало, и мы могли обеспечить гораздо меньше функций, чем в предыдущей версии.

В тот период гонка функций была в самом разгаре — тогда показателем ценности продукта считались наклейки на коробке, гласящие о сотнях новых функций. В следующей же версии намечалось больше функций, вдобавок многие из них оказались несущественными. Это были просто интересные улучшения существующих характеристик. Как же сделать из такой легковесной версии полноценный продукт?

На коллективной сессии мозгового штурма продуктовый маркетолог достал исследование инструментов продукта, выполненное его командой. Там было проанализировано, как пользуются программой несколько сотен человек, вплоть до каждого нажатия кнопки. Продуктовый маркетолог указал, что запланированные улучшения попадают в две категории.

1. Функции, которые большинство использует большую часть времени, — например, форматирование текста.

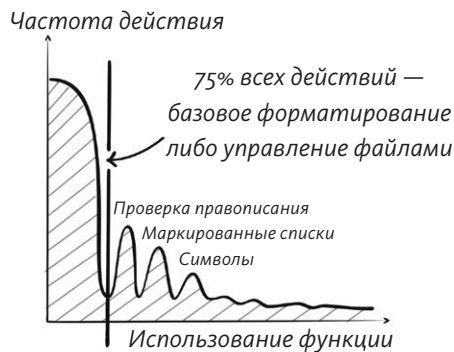
2. Функции, используемые реже, например создание списка; однако те, кто пользовался ими, прибегали к ним очень часто.

34

Это был момент озарения — вот как мы можем представить данную версию: *она делает акцент на том, что имеет ценность для большинства пользователей Word.*

Тогда встречи с журналистами и аналитиками рынка много значили, поскольку единственный обзор мог определить репутацию продукта на долгие годы. Продуктовые маркетологи уделяли много внимания личным презентациям, показывая экспертам и лидерам мнений продукт с лучших сторон. Обычно встречи проводились с тщательно подготовленными слайдами PowerPoint. На этот раз команда продуктовых маркетологов решила пойти другим путем и взяла для иллюстраций белую доску (рис. 2.1), чтобы наглядно представить данные во время обсуждения. Затем они стали демонстрировать продукт, рассказывая, как использует Word обычная офисная сотрудница.

Наглядная история, раскрывающая смысл новой версии продукта, звучала примерно так: *75% действий, совершаемых в Word, попадают в четыре основные категории, например форматирование и управление файлами. Мы сфокусировали наши функции на этих сферах, чтобы изменения ощутил каждый пользователь. Когда мы изучили, как функции используются на деле, то также увидели, что часть из них нужна небольшому количеству людей, но те, кто к ним прибегает, делают это очень часто. Это наблюдение подсказало нам, что в данных функциях скрыта большая ценность, но их не так просто обнаружить. В данной версии мы внедрили эти функции ради пользователей, которые смогут получить больше пользы от программы, не меняя привычный стиль работы.*



**Рис. 2.1.** Пример рисунка с белой доски

Фокус на функции: проверка орфографии. Теперь она происходила в фоновом режиме и подчеркивала слова с ошибками, по мере того как люди печатали. Больше не нужно было запускать ее нажатием специальной кнопки.

Уолт Моссберг, работавший тогда в Wall Street Journal, считался самым влиятельным обозревателем текстовых процессоров. Он пользовался заслуженным авторитетом и имел железную точку зрения. Когда он спросил, почему в этой версии появилась функция подчеркивания, мы не только показали ему исследование, но и послали электронное письмо с восторженным отзывом пользовательницы бета-версии, которая уже полюбила эту функцию.

Когда вышел обзор Моссберга, удивились даже мы.

Добро пожаловать в еженедельный обзор. Погодите, тут ошибка. Я хотел написать: еженедельный обзор. Вот, исправил. Текстовый редактор, в котором я набираю эту колонку, заметил опечатку и тут же подчеркнул волнистой красной линией. <...> В новом Word, 7.0, Microsoft сосредоточилась на ряде маленьких, но умных улучшений, которые автоматизируют и облегчают печать текстов: например, проверке орфографии и улучшенной функции автозамены. Она превращает ваши звездочки и дефисы в символы, которые вы используете в создании списков. <...> Появилась функция желтого текстовиделителя. <...> Если рассмотреть новые функции в совокупности, они делают и без того превосходный текстовый процессор еще лучше. Word продолжает оставаться лучшим инструментом для печати на рынке\*.

Мы очертили *причины*, по которым в продукт введены новые функции наряду с реальным поведением пользователей, — а также оформили презентацию этих данных в необычном стиле, — и этот подход окупился сторицей. Новая версия Word получила лучшие рейтинги в обзорах и стала самой успешной на тот момент.

Продуктовый маркетинг помог команде, работающей над продуктом, создать привлекательное позиционирование и направил все ресурсы, чтобы Word удачно вышел на рынок. Специалисты скоординировали

---

\* Mossberg W. Personal technology: Word for Windows 95 Helps Sloppy Writers Polish Their Prose // Wall Street Journal. 1995. October 5.

запуск, создали инструменты продаж для конкретного сегмента, подготовили отзывы пользователей, грамотно выставили цены, собрали оценки экспертов, заготовили варианты реакций на ответ конкурентов, предметно обсудили продукт с партнерами по распространению, а также сотрудничали с отделами прямого маркетинга и рекламы, чтобы разработать вдохновляющие кампании.

Все это — инструменты продуктового маркетинга, но помните, что они — не самоцель. Ваша работа заключается в том, чтобы стимулировать позитивное отношение к продукту, формируя его восприятие на рынке через стратегические маркетинговые действия, соответствующие бизнес-целям.

Работа, проведенная командой продуктового маркетинга Word, показывает огромную разницу между банальным выводом продукта на рынок и установлением стандарта для целого сегмента. Результата удалось достичь благодаря целенаправленному воплощению четырех принципиальных ролей во всех аспектах работы. Сотрудники выступили **амбассадорами** между потребителем, продуктом и рыночным анализом, что позволило создать аргументированный **рассказ** о позиционировании своего продукта. Это заложило основу для мероприятий и инструментов, с помощью которых пользователи начали **проповедовать** и привлекать в ходе вывода на рынок новые аудитории. Все это происходило в рамках понятных **стратегий**, самой важной из которых было грамотное использование информационного повода — релиза новой операционной системы.

Рассмотрим каждую из этих принципиальных ролей, чтобы разобраться в списке работ, которые туда входят, и в лучшем их выполнении.

### **Принципиальная роль № 1. Амбассадор: соединяйте потребителя и анализ рынка**

Все, что делает продуктовый маркетолог, должно опираться на анализ потребителя и рынка. Вот почему я и поставила эту роль на первое место. Продуктовый маркетинг приносит данную аналитику в процесс вывода на рынок. И дело не ограничивается знанием вашей целевой аудитории и проблемы, которую решает ваш продукт. Суть в том, чтобы увидеть динамику, лежащую в основе любых ситуаций, связанных с рынком и потребителем.

Ассортимент входящих сюда работ включает сегментирование потребителей, анализ разочарований и трудностей, которые заставляют их искать новое, а также определение шагов, которые человек проходит, чтобы стать вашим потребителем. Для этого нужно знать, благодаря чему пользователь становится преданным поклонником, каковы каналы влияния на лидеров мнений и как усилить их голоса. Это значит понимать, какие мероприятия привлекут не только будущих потребителей, но и существующих.

Кроме того, необходимо глубоко разбираться в своем продукте и осознавать, за что именно пользователи его ценят. У группы, работающей над продуктом, уже должно быть четкое представление о том, почему потребители выбирают его. Продуктовый маркетинг добавляет такие данные, как образ мышления пользователей и конкурентная среда, способная повлиять на их решение, и определяет, как в связи с этим следует позиционировать продукт.

Это и количественное, и качественное знание, выстраиваемое совместно с сотрудниками, которые занимаются продуктом, аналитикой и исследованиями. Важно понимать, как целевые потребители размышляют и действуют, а затем применять это при выводе на рынок.

## ПРИНЦИПАЛЬНАЯ РОЛЬ № 2. СТРАТЕГ: РУКОВОДИТЕ ВЫВОДОМ ПРОДУКТА НА РЫНОК

Как придать осмысленности всем аспектам вывода на рынок? Составить четкий план, стратегии которого увязаны с бизнес-целями.

Стратегии руководят тактиками (мероприятиями), которые позволяют вам добраться из пункта А в пункт Б. Хороший вывод на рынок проясняет *причины* и *сроки* конкретных мероприятий, а не ограничивается их *перечислением* и *описанием*.

Продуктовый маркетинг рассматривает, почему потребитель может захотеть продукт и как он, скорее всего, обнаружит его, а затем создает план в соответствии с этим. Опирается ли потребитель на мнение

коллег на отраслевых встречах, где все обмениваются новостями? А может, ищет информацию в интернете и предпочитает пробовать новые технологии самостоятельно?

Продакт-менеджеры применяют специальные поисковые техники, чтобы выяснить, можно ли считать продукт ценным, удобным, рентабельным и жизнеспособным. А в продуктовом маркетинге аспекты вывода на рынок удастся раскрыть только опытным путем. Например, компания может не знать, будет ли пробная версия или стратегия роста через продукт эффективным способом в противоположность прямым продажам. Здесь нужны большие инвестиции, но выбор моделей вывода на рынок сегодня достаточно широк и остановиться на чем-то одном невозможно без пробных шаров.

Это означает, что выработка сильного продуктового маркетинга требует многократных попыток. Цель мероприятий становится ясна, затем предпринимаются обдуманые действия — как запланированные, так и пришедшие в голову по ходу дела. Полученная информация далее идет на доработку плана вывода на рынок. Часть задач удастся выполнить не полностью, и это нормально. Ваш план должен иметь запас прочности, чтобы осталось пространство для экспериментов и неудач. Вот почему грамотное определение стратегий — и связанных с ними мероприятий — требует как стратегического настроя, так и готовности учиться.

### ПРИНЦИПАЛЬНАЯ РОЛЬ № 3. РАССКАЗЧИК: ФОРМИРУЙТЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СВОЕМ ПРОДУКТЕ У ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ

Не все аспекты продукта находятся под прямым контролем компании. Но фундамент позиционирования, который во многом определяет восприятие продукта на рынке, в ваших руках.

Позиционирование — место, занимаемое продуктом в сознании общества. Оно задает контекст, в котором ярче проступает ценность продукта. Ключевые идеи, поддерживающие позиционирование, — то,

что говорят команды маркетинга и продаж, и то, что должно повторяться многократно для укоренения этой позиции. Общий нарратив вашей истории сшивает воедино пеструю ткань функций и смыслов, содержащихся в продукте.

Позиционирование — игра вдолгую, а ее краткосрочным воплощением становится создание месседжей, т. е. лаконичных посланий. Однако успех на обеих дистанциях требует настойчивости (чтобы найти эффективные методы) и терпения (чтобы внедрять и развивать свои находки).

С точки зрения позиционирования каждое маркетинговое действие способно усилить нужный образ, но одна из центральных задач — определение ключевых показателей, по которым измеряются ваш продукт и его ниша. Если же говорить о создании месседжей, спектр работ включает многократную обкатку идей, которые находят отклик у нужных целевых аудиторий и помогают людям принять более обоснованные решения. В современную эпоху это означает искренне приносить людям пользу, не скатываясь в навязывание и поучения. Тут нужны выдержка и проницательность, чтобы видеть приоритеты пользователей и не перегружать их всем объемом информации.

Наш мозг обрабатывает истории не так, как разрозненные факты. Поэтому позиционирование и трансляцию месседжей лучше всего выполнять через наглядный нарратив от лица сотрудника, потребителя, самого продукта либо компании. А продуктовый маркетинг подразумевает талант рассказчика, чтобы хорошая история сводила все элементы воедино.

## ПРИНЦИПАЛЬНАЯ РОЛЬ № 4. ЕВАНГЕЛИСТ: ВДОХНОВЛЯЙТЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ ИСТОРИЯМИ

Еще одно преимущество историй в том, что другим людям легче передавать их друг другу. В сегодняшней гиперконкурентной среде вам удастся продать продукт, только если он у всех на устах.

Чтобы маркетинговый эвангелизм давал нужный эффект, он должен быть искренним. Для этого команду, работающую с прямыми

продажами, необходимо обеспечить грамотными месседжами и инструментами, чтобы они говорили убежденно, как настоящие сторонники, а не просто продавцы.

Маркетинговый евангелизм также означает поиск наиболее влиятельных лидеров мнений, которые задают направление на вашем рынке, — ключевых пользователей, аналитиков, экспертов, журналистов, блогеров, знаменитостей, онлайн-форумы, — и привлечение их интереса своими историями и наглядными данными, чтобы зарядить вдохновением по отношению к продукту. В широком цифровом ландшафте вы увидите это в форме обзоров, статей в СМИ, аналитических отчетов, обсуждений в тематических сообществах и на любых социальных либо отраслевых платформах, причем сюда входят и личные контакты, и встречи.

Здоровый рост любого бизнеса зависит от естественной динамики всех этих шестеренок. С точки зрения организации это единственный способ масштабировать свое воздействие на рынок с приемлемыми затратами.

Следующие четыре главы будут посвящены каждой принципиальной роли по очереди, и я приведу ситуации, демонстрирующие их применение на практике, а также техники для их грамотного внедрения.



## ГЛАВА 3

# АМБАССАДОР

## СОЕДИНЯЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ И АНАЛИЗ РЫНКА

Когда Джулия Херендин была вице-президентом по глобальному маркетингу в компании Dropbox, ее команда считала, что ей хорошо знакома целевая аудитория. Пользователей было десятки миллионов, и данные по ним позволяли уверенно выделить две большие категории: те, что по роду деятельности близки к микробизнесу, и компании покрупнее, потребности которых являлись скорее корпоративными. В соответствии с этим разделением и осуществлялся маркетинг Dropbox.

Херендин решила, что всей ее команде — не только продуктовым маркетологам — важно выбраться за пределы офиса. Сотрудники собрали рабочие сумки и стали лично обходить потребителей по месту работы — у кого-то это был домашний офис, у кого-то кабинет в бизнес-центре. По аналогии со схемой «Работа, которая должна быть выполнена» (Jobs-to-be-done) Херендин попросила команду обращать внимание на то, какие задачи пытаются решить пользователи и что побуждает их выбирать ту или иную функцию в программе. Почти сразу же ей стали перезванивать со словами: «Это потрясающе. Я узнала столько нового!» и «Я и подумать об этом не мог, глядя на статистику». Когда сотрудники вернулись с результатами и обработали их, то осознали: целый ряд их предположений о том, что пользователи считают ценным в Dropbox, оказался ошибочным. Да, это были мелкие юридические лица и самозанятые,

но им требовалось оперативно решать крупные задачи — например, ежедневно рассылать клиентам куски видео для рекламных проектов, — а Dropbox располагал подходящим функционалом.

Посещение пользователей также позволило выявить важные аспекты того, как они эмоционально воспринимали свое взаимодействие с программой. Они ценили свободу работать с кем угодно и в любых удобных формах. Подобные нюансы выявили потребность в новом рыночном позиционировании. Команда Херендин доработала месседжи и изменила маркетинговые каналы, перестроив все свои рекламные кампании.

Опыт этой команды ярче всего показывает, почему объединение тонкого анализа потребителей и рынка относится к принципиальной роли № 1 в продуктовом маркетинге. Хотя она часто размывается по другим маркетинговым функциям, в случае Херендин вся команда получила ценные данные из глубокого анализа потребительского опыта.

Многие недооценивают, насколько сложно и многослойно устроены сегодняшние рынки и целевые аудитории, а также как много времени и работы требуется, чтобы по-настоящему понять их.

## ЧУВСТВО РЫНКА

Рынки и пользователей, вращающихся на них, нельзя рассматривать как монолит. Но их часто обобщают — например, в категорию «малый бизнес». Современный процесс вывода на рынок требует понимания нюансов не только того, что потребители пытаются достичь, но и их дороги к продукту в целом — например, что они уже используют и с чем сравнивают ваш товар.

Есть базовые практики продуктового маркетинга, позволяющие не терять связь с реалиями своей целевой аудитории и рыночного сегмента.

- **Организируйте прямое общение с потребителями** — в идеале еженедельно.
- **Разработайте стандартный список открытых вопросов** (предполагающих развернутый ответ), чтобы опрашивать существующих и потенциальных пользователей.

- **Анализируйте свои наблюдения за продуктом и работой команды**, которая выводит его на рынок.
- **Записывайте самые важные наблюдения**, чтобы быстро распространять и использовать их.

Из-за того что каждый рынок переполнен — порой тысячи компаний занимают ближайшие ниши, — точно определить своего потребителя и начертить его путь непросто. Чтобы понять, чего люди *на самом деле* хотят, используют либо ценят, вам нужно опробовать собственные предположения о рынке в реальных ситуациях.

Это проясняется в ходе работы по выявлению потребителя. Представьте, что это рыночная сторона упоминавшегося выше соответствия «продукт/рынок». Нужно начинать тестирование с самого начала, по мере того как вы определяете суть продукта. Работы по поиску соответствия рынку — сфера ответственности не только продуктового маркетинга. Вся команда, работающая над продуктом (продакт-менеджеры, дизайнеры, исследователи в некоторых организациях) и выводящая его на рынок (маркетинга и продаж), может выполнять эту функцию и влиять на получаемые данные.

Но не вся аналитика одинаково полезна для разгадывания рынка. Продуктовый маркетинг действительно отвечает за то, чтобы решить, какие из главных находок сильнее помогут командам вывода на рынок и разработки. Поможет ли команде это наблюдение принять решение и найти оптимальный баланс между дальнейшими словами и действиями? Если ответ положительный, берем его на вооружение. Если отрицательный, отправляем в архив. Сильные продуктовые маркетологи помогают командам не терять концентрацию на главном.

Продуктовый маркетинг должен стараться отвечать на пронизательные вопросы о рынке и понимать их подоплеку *на протяжении всего пути покупателя*, включая как рациональные, так и иррациональные мотивы.

- Чем он занят, что пытается выполнить?
- Он осознает возникшую проблему, ставит ее в приоритет?
- Что мотивирует его решить эту проблему?
- Что побуждает его перейти к действиям?
- Что в этом продукте представляет главную ценность?

- Кто с большей вероятностью оценит продукт по достоинству и купит его?
- С чего начинается путь к приобретению продукта?
- Как продукт можно найти на рынке и как повысить его желанность на протяжении пути покупателя?
- Как уменьшить препятствия на пути к приобретению продукта?
- Что людям нужно увидеть и услышать, чтобы они стали пользователями продукта?
- Как можно порадовать их настолько, чтобы им хотелось рассказать о продукте окружающим?

Хотя эти ответы питают каждый аспект вывода продукта на рынок, не ожидайте ясности и полноты с самого начала. Как и в случае с разработкой продукта, изучение рынка — процесс динамический. Начинайте с разумного предположения и подключайте все доступные инструменты — сайты, электронные письма, прямое общение с потребителями, — чтобы продвигаться в верном направлении и уточнять получаемые ответы. Далее подстраивайте план работы в соответствии с новыми данными.

## НАБЛЮДЕНИЯ ОТ ТРЕТЬИХ ЛИЦ

Рынок формируется не только теми факторами, которые вам видны. На него очень влияют экосистемы, окружающие его.

Здесь нужно развивать регулярную практику сбора данных со стороны: исследования, отчеты, статьи, сайты, обзоры, СМИ и соцсети. Контент третьих лиц хорош тем, что проясняет информацию о конкурентах и позволяет следить за общественными настроениями.

Скажем, тренды поисковых систем за некий период позволяют увидеть естественные тенденции, как один набор слов соотносится с другими по частоте запросов. Стараясь глубже оценить темы, волнующие целевую аудиторию, можете также обратиться ко множеству сервисов, которые дают статистику по самому популярному контенту на интересующую вас тему.

Если вы работаете в более зрелой компании, вам может повезти и у вас в распоряжении появятся внутренний качественный анализ потребительских предпочтений, запросов и вся статистика от соответствующего отдела. Это существенно облегчит вам задачу изучения рынка и потребителя. Обязательно воспользуйтесь такой возможностью!

Работа продуктового маркетолога заключается в том, чтобы объединить информацию, полученную из обратной связи от потребителя, и то, что удалось накопить из источников со стороны. Объединенную картину нужно доносить до сотрудников, чтобы формировать внутренний дискурс. Затем в соответствии с ним корректируется и рыночный подход.

Помните начало пути приложения Pocket, когда оно еще носило имя Read It Later? Хотя у них было куда больше пользователей и поддерживаемых платформ, его по-прежнему не воспринимали как лидера ниши. Поэтому задачей продуктового маркетинга стала перефокусировка восприятия окружающей среды на то, что происходит в реальности: приложение развивается в русле большого тренда и очень популярно. Такая задача кардинально отличается от, скажем, необходимости убедить пользователей в ценности своего продукта. Продуктовый маркетинг занимается именно этим: рефлексивирует и руководит действиями в соответствии с текущими сложностями, основываясь на наблюдениях и аналитике рынка и потребителей.

## КОНКУРЕНТЫ

Роль конкурентного ландшафта нельзя недооценивать. Вклад конкурента в изменение рыночных обстоятельств часто застаёт компанию врасплох. Рассмотрим примеры из реальной жизни.

- Конкурент, не изменяя свой продукт, скорректировал процесс продаж и начал заключать больше сделок, а еще недавно ваши показатели шли примерно вровень.
- Конкурент еще даже не выпустил продукт, но так часто и убедительно пишет материалы со своей точкой зрения, что люди, ищущие решение проблемы, натываются на его контент в первую

очередь. Конкурента стали воспринимать лидером рынка еще до того, как он начал распространение.

- Компания из смежной категории организовала мероприятие, которое было освещено в СМИ и разрекламировало функции, которых нет у продукта, лидирующего на рынке. Представителям последнего пришлось в спешке искать достойный ответ и публично отражать неудобные вопросы, и они стали выглядеть как догоняющие, притом что продолжали быть лидерами в своей нише.

В каждом из этих примеров продукт компании оставался прежним, менялись лишь реалии рынка. И хотя нельзя позволять конкурентам диктовать вам стратегию, вам не удастся игнорировать тот факт, что они могут существенно влиять на потребительское *восприятие*.

Лучше остерегаться излишнего увлечения этими играми. Компания может сбиться с пути, если начнет проявлять избыточную активность, пытаясь реагировать на повестку конкурентов вместо сосредоточения на собственных пользователях и рынке. В этом аспекте ответные действия продуктового маркетинга могут и должны быть гораздо более гибкими, чем у команды, работающей над продуктом.

Отвечайте вызовом на вызов. Обыгрывайте конкурентов там, где сможете. Но представляйте этот процесс как шахматы. Ведите собственную игру, а не просто реагируйте на внешние факторы.

Продуктовый маркетинг помогает компании не сбиваться с курса на главные цели и проявлять рассудительность в том, что заслуживает ответа.

## АМБАССАДОР НАБЛЮДЕНИЙ

Продуктовый маркетинг — распространитель всех перечисленных данных о потребителях и рынке, и эта информация должна быть интегрирована во внутренние профессиональные дискуссии. Можно ускорить разработку той или иной функции либо добавить в блог разработчиков доходчивую статью, ослабляющую точку зрения конкурента.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

