

ПЕРЕДМОВА

Дев'ять років тому, сонячного літнього дня, двоє друзів заснували перспективну компанію. Друзі були дуже схожі один на одного й мали багато спільного: обидва були наполегливі, працьовиті й обидва, як це часто трапляється з молодими людьми, мали дуже амбітні плани на життя.

За рік після заснування компанії через розбіжності з приводу стратегії розвитку між ними виникла незгода. Кожен із них по-різному бачив правильний підхід до розвитку компанії, кожен із них по-різному уявляв шлях до успіху. Щоденні суперечки невдовзі переросли в конфлікт, який, як тоді здавалося, призвів компанію до безвиході. Єдиним можливим виходом із ситуації було рішення про припинення співпраці.

Через природжену впертість і амбіції друзі не хотіли поступатися один одному й віддавати компанію іншому. Тому вони вирішили припинити діяльність і повністю закрити проєкт, який починали разом.

Утім, через те що кожному подобалася ідея, яка лежала в основі поточного бізнесу, вони мали намір продовжити розвивати її самостійно й погодилися бути конкурентами, якщо опиняться на одному ринку.

Кожен вирішив іти далі своїм шляхом, але все-таки запустив власний бізнес, який був дуже подібний до бізнесу

іншого: схожі ідеї, однакові ринки, однакові бізнес-моделі, однаковий бюджет. Різне бачення подальшого розвитку бізнесу змусило їх розірвати дружбу, втратити контакт і перетворитися на конкурентів.

Нещодавно, уперше за багато років, вони зустрілися на вечірці у спільного знайомого. У них і досі багато чого збігалося. Обидва були цікаві співрозмовники. Обидва були одружені. Обидва будували сім'ї та плани на майбутнє. І, як виявилось, обидва досі керували схожими за своїми ідеями компаніями, які заснували вісім років тому. Але була одна суттєва розбіжність. Бізнес одного із колишніх друзів був хиткий і нестабільний. Бізнес другого процвітав і зростав щороку. Що стало причиною такої відмінності?

Ви бодай колись замислювалися, що лежить в основі великої різниці в рівні успіху на перший погляд однакових компаній? Це не працьовитість чи самовіддача засновників. Це не випадковий успіх або талан. Швидке зростання одного бізнесу і стагнація другого відбувається не через бажання бути успішним або його відсутність. Насправді ключовими є навички та знання. А різниця в рівні успіху полягає в різному рівні цих навичок і знань.

* * *

За останні п'ять років своєї професійної діяльності, співпраці з різними компаніями і підприємцями, дій із запуску власних проєктів, спілкування з колегами і спостережень у мене сформувалося чітке розуміння того, що більше не існує дефіциту вдалих ідей. Вдалі ідеї є в усіх. Часом вони не просто вдалі — вони геніальні. Але їхні автори чомусь не в змозі реалізувати їх належним чином. І найчастіше це відбувається через відсутність розуміння базових речей, завдяки яким компанії досягають успіху.

Усі зосереджені на побудові гарного продукту. Але мало хто піклується про його просування. Усі люблять процес

створення. Але ненавидять маркетинг. Утім, як показує практика останніх років, створити хороший продукт може будь-хто, а ось продати його — ні. Те, чого вчать у школах і університетах, не працювало й не працюватиме. Світ бізнесу змінюється та еволюціонує набагато швидше, ніж ми думаємо. Знання знецінюються, а тренди вже не тривають роками. Проте є речі, які залишаються незмінними. А вміння їх використовувати може мати вирішальне значення у вашій історії успіху.

Повернімося до друзів, про яких я розповідав на початку. Поки один із них сліпо вірив в унікальність своєї ідеї та сподівався, що хороший продукт зможе продати себе сам, другий зосередив свої сили на пошуку найкращого способу комунікації з цільовою аудиторією і донесення цінності свого продукту потенційним клієнтам.

То що саме стало причиною великої різниці в успіху їхніх компаній?

Знання та навички просування бізнесу. І вміння їх застосовувати.

ДЛЯ КОГО ЦЯ КНИЖКА

Ця книжка для фахівців і професіоналів різних сфер діяльності, яких цікавить світ бізнесу та маркетингу. Для тих, хто зупинився за крок до запуску власного бізнесу, і для тих, хто керує бізнесом багато років. Для тих, хто шукає підказки, поради або прагне дістати відповіді на свої запитання щодо побудови успішного бізнесу. Для тих, кому цікаво, що лежить в основі успіху відомих брендів і як сучасні українські компанії стають видатними.

Мета цієї книжки — розповісти про правильний підхід до просування бізнесу, допомогти початківцям позбутися сумнівів і почати реалізовувати свої ідеї, а також допомогти підприємцям і маркетологам використовувати можливості

просування своїх товарів і послуг набагато краще, легше й ефективніше із застосуванням перевірених підходів, тактик і стратегій, які засновані не на вгадуванні та інтуїції, а на дослідженнях, спостереженнях, аналізі, експериментах і висновках із минулого досвіду.

Місія цієї книжки полягає в тому, щоб зробити внесок у виховання більшої кількості успішних підприємців, які створюватимуть більше українських компаній світового рівня, сприятимуть створенню нових робочих місць, підвищенню доходів населення і зменшенню відтоку кадрів за кордон, а також покращенню загального добробуту всієї країни.

Сподіваюся, що ця книжка допоможе молодим підприємцям уникнути поширених помилок, а досвідченим — свіжим оком оцінити свій бізнес. Також маю надію, що викладені тут ідеї та думки стануть джерелом натхнення для всіх, хто залучений до роботи в українських компаніях. Адже малий і середній бізнес, які мають стати головним фактором росту України, найбільше потребують допомоги і практичних порад, що допоможуть краще будувати бізнес.

У цій книжці я розміркуюватиму на різні теми з огляду на «ваш бізнес». Проте це геть не означає, що викладені ідеї стосуються лише власників компаній. Окрім підприємців, ідеї для розвитку «вашого бізнесу» або «вашої компанії» стануть у пригоді тим, хто працює в команді та хоче краще розуміти природу успішного створення та просування продуктів і на основі цього зробити внесок у загальний успіх колективу.

Ця книжка — узагальнення моїх ідей, знань і спостережень, які в мене вийшло накопичити за роки спілкування з підприємцями, запуску власних проєктів і співпраці зі стартапами з різних куточків світу.

Якщо ви шукаєте таємничий секрет успіху, де конкурентів можна перемагти й заробити мільйони доларів, просто натиснувши на магічну кнопку, ця книжка не для вас. Тут ви

не знайдете ні інгредієнтів секретного рецепту, ні мапи простого й короткого шляху до успіху.

Я залюбки розповів би вам про те, як збудувати успішну компанію, не докладаючи значних зусиль. Але проблема в тому, що простого шляху не існує. Важка праця і відданість своїй справі й надалі залишаються невід'ємними частинами процесу. Утім, ідеї, викладені в цій книжці, допоможуть вам правильно спрямувати енергію й отримати максимум від вашої праці.

Також варто зазначити, що ця книжка не є вичерпним джерелом інформації, що потрібна для оволодіння концепціями, які в ній обговорюються. Вона призначена для того, щоб розповісти про основи розвитку й задати його правильний вектор, а також звернути вашу увагу на найважливіші сфери та надихнути вас на їхнє поглиблене вивчення.

Деякі з викладених тут ідей можуть конфліктувати з вашими переконаннями. Але якщо ви відкриті до нових поглядів і готові відмовитися від упереджень заради можливості поглянути на світ бізнесу під іншим кутом, вам варто дочитати цю книжку до кінця.

Незалежно від того, на якому етапі своєї подорожі ви перебуваєте — чи то будете кар'єру в перспективній компанії, чи мрієте про власну справу, чи вже маєте підприємницький досвід у своєму активі, — сподіваюся, що ця книжка буде для вас корисна.

Приємного читання.

Дякую за довіру й за те, що читаете.

Макс

ВСТУП

Висока доступність ресурсів та розмаїття способів їхнього використання зробило запуск бізнесу скоріше питанням наявності бажання, аніж можливості. Ті речі, які ще недавно вважали частиною далекого майбутнього, досить швидко стали благами сьогодення. Технології, що кілька років тому коштували тисячі доларів, тепер доступні широкому загалу за невелику місячну платню, ба навіть геть безкоштовно. Одна людина спроможна виконувати роботу двох або трьох співробітників, а подеколи і взяти на себе функції цілого відділу.

Ви можете створити сайт, який продаватиме одяг та взуття канадцям, не виходячи зі своєї спальні в харківській дев'ятиповерхівці. При цьому ви навіть не бачитимете пальт чи черевиків, які продасте на іншому кінці світу. Вони без вашого втручання здолають тисячі кілометрів на шляху від виробника в Гуанчжоу до покупця у Ванкувері.

Ви можете надавати консалтингові послуги з онлайн-маркетингу для компанії в Нідерландах через *Zoom* та отримувати оплату за свою роботу через *Payoneer*, подорожуючи світом і працюючи в різних куточках Землі.

Або можете знайти застосування вашим знанням із вирощування кактусів та започаткувати блог, який читатимуть люди з усього світу, та отримувати гроші за рекламу, яку розміщуєте в себе на сайті.

І нарешті, ви можете створити компанію з мінімальним стартовим капіталом і кинути виклик лідерам індустрії, які мають доступ до мільйонних бюджетів. Більше того, для цього вам аж ніяк не обов'язково переїжджати до Кремнієвої Долини або здобувати ступінь *MBA*.

У кожному з трьох наведених прикладів ви маєте змогу конкурувати з гігантами індустрій: у першому випадку — з *Amazon*, у другому — з консалтинговими компаніями, як-от *McKenzie*, а в третьому — з великими онлайн-журналами на кшталт *Buzzfeed* чи *Lifehacker*. Навіть якщо ви не претендуєте на великі частки ринку, ви все одно з ними конкуруєте. Адже кожен новий клієнт для вас — це недоотриманий клієнт іншої компанії.

Гіганти вперше за багато років перебувають у скрутному становищі, оскільки повторити чи навіть перевершити їхній успіх стає дедалі простіше, а кожна дрібна помилка ставить під загрозу лояльність вибагливих клієнтів. Стартапи, створені в гуртожитках, стають загрозою для великих корпорацій. А новачки дедалі частіше ставлять під сумнів ефективність старожилів ринку й загрожують існуванню компаній, яким уже по кілька десятків років.

Але так було не завжди.

Усі настільки звикли до комфорту, який нам дарують технології, що геть забули, що лише п'ятнадцять років тому (смішна цифра в масштабі історії людства) мобільний інтернет мав дуже вузьке застосування, а відеодзвінки з мобільних пристроїв були із розряду фантастики. Технології зробили світ бізнесу відкритим для широкого кола людей. Я не стверджую, що сьогодні стати підприємцем можна без навичок і стартового капіталу. Навпаки. Запуск бізнесу, як і раніше, є складною справою, яка потребує значних матеріальних і часових інвестицій.

Але лише тридцять років тому це було набагато важче, а в деяких випадках і геть неможливо. Навіть якщо ви мали

ресурси, усе було набагато складніше з погляду комунікації, логістики та технологій. Сьогодні це все є частиною нашого життя і зменшує кількість перешкод, які треба подолати на шляху до створення власної справи.

Цілком природно, що низький поріг входу у світ бізнесу створив великий ажіотаж серед охочих започаткувати власну справу. І лише за кілька років більшість ринків, які нещодавно здавалися новими, пройшли шлях від зародження до перенасичення.

Сьогодні важко знайти нішу, в якій попит перевищує пропозицію. Кількість гравців зростає щодня, а з нею збільшується й конкуренція. Жорстка конкуренція за кожного клієнта.

Досвідчені підприємці любляють казати, що над тією самою ідеєю водночас працює щонайменше п'ять команд у різних куточках світу. Якщо у вас сьогодні виникла геніальна ідея, можливо, уже вчора хтось почав її втілювати.

Минули часи, коли людей можна було вразити ідеєю. Сьогодні всіх цікавить лише якість реалізації та виконання, а відстань між мрією і її втіленням із кожним днем стає дедалі меншою. Ба навіть більше: сама реалізація ідеї стала не таким уже й видатним досягненням. Сьогодні ніхто не сумнівається в можливості зробити «це». Усім цікаво, як саме ви зробите «це». Саме тому мантра «Чудовий продукт продаватиме себе сам» більше не працює.

Всеосяжна конкуренція підштовхує підприємців щоденно працювати над удосконаленням своїх товарів та послуг, виправляючи помилки та створюючи продукти, якими можна пишатися. Але в результаті цього замало. Замало мати чудовий продукт. Ніхто не стане вашим клієнтом, якщо про вас не знають. Продукт не продасть себе сам, оскільки, попри його досконалість, ніхто не помітить його з-поміж десятків або сотень подібних продуктів, якщо ви самі не розповісте про нього світові.

Усі компанії на ринку належать до двох категорій: це єдиногоги та віслюки. Віслюків багато. Вони народжуються та помирають, будучи чиймись клонами. Єдиногогів одиниці. Вони унікальні та неповторні. Єдиногогів неможливо оминути, не помітивши їхню привабливість. Натомість віслюків більшість людей оминає без жодної емоції. Єдиногогів усі знають на вигляд і легко впізнають їхній стиль, голос, ба навіть запах. Віслюків же неможливо відрізнити один від одного.

Єдиногоги завжди лідери ринку. Віслюки завжди послідовники. У єдиногогів є армії фанатів. У віслюків — випадкові клієнти, які навряд чи повернуться знову.

Єдиногоги забирають найкраще. Віслюки задовольняються залишками.

* * *

Озирніться. Конкуренція всюди. Вона нещадно знищує слабших, а сильних робить іще сильнішими. Вона не пробачає помилок і постійно змушує пристосовуватися до нових правил гри. Уникнути конкуренції не вийде. Утім, ви можете обрати, як саме брати участь у цій боротьбі.

Хочете розштовхувати всіх ліктями, щоб ухопити ковток повітря, борсаючись в океані конкурентів, або дивитися з гелікоптера на те, як це роблять інші? Згорніть цю книжку і продовжуйте створювати віслюка, без надії сподіваючись, що одного дня люди помітять його потенціал і в нього виростуть крила. Або продовжуйте читати й дізнайтеся, як ви можете почати грати за власними правилами та стати єдиногомом серед океану віслюків.

Перший шлях значно легший. Але ви прирікаєте себе на вічне задоволення посередніми результатами. Другий шлях нелегкий. Утім, він відкриває нові горизонти і дає шанс створити щось насправді видатне.

Настав час обирати. Діяти треба швидко, адже конкуренти вже наступають вам на п'яти.

П'ять...
Чотири...
Три...
Два...
Один!

Сподіваюся, що ви зробили правильний вибір.
Гортайте далі.

ЗМІСТ

Передмова	5
Для кого ця книжка	7
Вступ	10
Конкуренція по-новому, або Інакше не буде	15
Економіка відволікання	17
Клони клонів	19
Імітація — це нова оригінальність	21
Зміна правил гри	25
Яка на вигляд конкуренція насправді	27
Конкуренти всюди	28
Формула великого ринку	30
Не так, як усі	33
Єдиний спосіб вижити — перемогти	34
Знайомтеся: Клієнт 3.0	37
Знати про аудиторію все	41
Наскільки добре ви знаєте своїх клієнтів?	43
Візьміть інтерв'ю	45
Сила 4%	49
Знайте більше за ваших конкурентів	51
Проявіть емпатію	53
Приховані потреби, або Вигода від вигоди	54
Довершіть портрет	56
На позицію!	64
Недооцінена важливість	66
Неочевидна очевидність	70
Позиціонування без помилок	72

Крок 1. Визначте ваших справжніх конкурентів	74
Крок 2. Знайдіть вашу точку диференціації	75
Крок 3. Сформууйте унікальну вигоду	77
Крок 4. Знайдіть головного переможця	80
Крок 5. Визначте ваше місце сили	82
Позиціонування продукту залежно від ступеня зрілості та насиченості ринку	85
Блакитні моря та океани	89
«Сінево». Перевершення очікувань	91
«Нова Пошта». Інновації в галузі без інновацій	93
<i>Monobank</i> . Пересегментація ринку	95
Додайте емоцію	99
Рівень освіченості ринку	100
Що таке бренд	103
Спочатку емоції	105
Брендовий сторітелінг	107
У всіх компаній є клієнти. Але не в усіх є фанати	109
Ознаки привабливого бренду	112
Знайдіть свою унікальну позицію	114
Розкажіть свою історію	116
Максимальна прозорість і послідовність	118
Лише кілька секунд, щоб справити хороше враження	120
<i>MS.Today</i> . Історії, що надихають	124
Розганяйте маховик	128
Тенденції, які не варто ігнорувати	131
Інша подорож клієнта	134
Рецепт успіху	136
Маховик продажів	138
Як це працює	140
Поділіться знаннями	148
Контент-маркетинг	152
Давайте більше, ніж просите взамін	156
Контент-стратегія і контент-план	158

Залишайтеся в полі зору	166
Переорієнтація контенту.	167
<i>TripMyDream</i> . Бути там, де треба.	170
Без досвіду нікуди	175
Мікромоменти.	177
Клієнтський досвід.	179
Уніфікації — «ні»	181
Післямак	182
Керування клієнтським досвідом	183
Як оцінити клієнтський досвід	192
Опитування у сфері клієнтського досвіду.	194
Збирання й опрацювання інформації	199
<i>Freshline</i> . «Відмінно», «так собі», «погано».	202
Культура експериментів	205
Якщо про це пишуть, то вже запізно	207
Оптимізація конверсії, оптимізація всього	209
Марафон як серія спринтів	215
Фільтрація і пріоритезація.	220
Задocuментуйте кожен крок	224
Із чого виникають гіпотези	225
Від теорії до практики	230
Практичні поради.	233
<i>Rozetka</i> . Експерименти як основа бізнесу.	236
Як стати єдинорогом серед океану віслюків	241
Заклучні думки	246
Маркетинг — це не відділ	246
Не женіться за трендами.	247
Навчіться грати на скрипці	247
Фокусуйтеся на своїх перевагах	248
Шукайте запасний вхід	248
Скорочуйте відстань	249
Джерела	250