

ROB FICPATRIK

MAMIN TEST

Prevela
Julija Novačić

■ Laguna ■

Naslov originala

Rob Fitzpatrick
THE MOM TEST

Copyright © 2013 Rob Fitzpatrick
Translation copyright © 2017 za srpsko izdanje, LAGUNA



MVP Workshop je podržao štampu ove knjige u znak zahvalnosti za ono što je naš tim iz nje naučio i što primenjuje u svojim poslovnim procesima.



Kupovinom knjige sa FSC oznakom pomažete razvoj projekta odgovornog korišćenja šumskih resursa širom sveta.

NC-COC-016937, NC-CW-016937, FSC-C007782

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

Mamin test: kako razgovarati s klijentima
i saznati da li je vaša poslovna ideja dobra,
onda kada vas svi lažu.

Sadržaj

Uvod	9
Mamin test	15
Kako izbeći loše podatke.	37
Postavljanje važnih pitanja	63
Ne budite preterano formalni.	87
Obavezivanje i napredovanje	97
Kako do razgovora	113
Izaberite svoje klijente	137
Pokretanje procesa	151
Zaključci i prečice	169
Hvala!	179
Izjave zahvalnosti.	181

Uvod

Naši pokušaji da učimo iz razgovora s klijentima podsećaju na iskopavanje delikatnog arheološkog nalazišta. Istina je tu negde ispod nas, ali je osetljiva. Iako joj se sa svakim udarcem ašova sve više približavamo, postoji opasnost, ukoliko je alatka koju koristimo tupa, da tu istinu razbijemo u paramparčad.

Dolazim u dodir s velikim brojem timova koji za svoja iskopavanja upotrebljavaju buldožere i sanduke dinamita. Oni primoravaju, na ovaj ili onaj način, svoje sagovornike da kažu nešto lepo o njihovom biznisu i pritom postavljaju nametljiva pitanja, kao na primer: „Mislite li da je ovo dobra ideja?“ Na ovaj način oštećuju svoje nalazište.

S druge strane, pojedini osnivači startapa koriste četkicu za zube ne bi li iskopali grad, plašeći se da kopaju dublje i otkriju ima li tu ikakvih vrednosti.

Mi želimo da dođemo do istine o tome kako da svoje poslovanje učinimo uspešnim. Da bismo došli

do te istine moramo kopati, i to duboko; pritom, svako naše pitanje potencijalno može izvršiti snažan uticaj na našeg sagovornika i tako obesmisлити čitav poduhvat. Ovo se dešava češće nego što možete da zamislite.

Naš cilj je istina, naš alat su pitanja. Ali prvo treba da naučimo kako da rukujemo svojim alatom. To je delikatan posao i vredan je truda, jer ispod nas je blago.

Da li je ovo knjiga za vas?

Zdravo,

Čitali ste o *razvoju odnosa s klijentima* (*Customer development*) ili o *lin* startapu (*Lean Startup*), ali niste sigurni kako zapravo da pristupite vašem prvom razgovoru s klijentom.

Vi ste poslovna osoba ili trgovac, u tradicionalnom smislu reči, i želite da budete još efikasniji u mladoj firmi koja još nije pronašla svoj model poslovanja.

Vi ste mentor, ili neko ko podržava ili investira u startape i želite da im pomognete kako bi unapredili svoje razgovore s klijentima.

Zaljubili ste se u novu poslovnu ideju i želite da procenite hoće li biti uspešna i to pre nego što date otkaz na starom poslu.

Prikupljate sredstva, a investitori žele da vide još dokaza da imate rešenje za nastali problem.

Čitav ovaj proces doživljavate kao neprijatan i više biste voleli da nađete neki lakši način da se on privede kraju.

Osećate, doduše nejasno, kako je reč o dobroj prilici i želite da utvrdite u čemu se ona tačno sastoji.

Oduvek ste želeli da osnujete sopstvenu firmu i želite da stvarni razvoj krene već danas.

Ovo je knjiga za vas.

Teško je razgovarati s klijentima

Znamo da s klijentima *moramo* razgovarati. Mnogi od nas to čak i čine. Ali na kraju opet završimo s proizvodom koji niko ne kupuje. Zar nije upravo razgovor s klijentima trebalo to da spreči?

Ispostavlja se da skoro svi postupamo pogrešno. Grešio sam i sâm i stoput sam video druge kad greše. Uprkos nedavnoj eksploziji informacija o startapima, proces pomoću kojeg se otkriva šta kupci žele i dalje se isuviše često odvija na isti način kao što je opisano u mojoj prvoj firmi *Habit*.

Projektovali smo tehnologiju za društveni advertajzing, a ja sam bio izbezumljen. Iza nas su bile tri godine napornog rada. Potrošili smo skoro sav novac investitora i činilo se da nećemo više ništa dobiti. Preselili smo se u inostranstvo kako bismo bili bliže svom tržištu i preturili preko glave deportaciju jednog od osnivača. Mesecima sam neprekidno razgovarao s klijentima. A onda, posle bezbroj dana mukotrpnog rada, zajedno

s iscrpljenim timom, shvatio sam da sam sve radio pogrešno. Kao da uopšte nisam ni radio.

Savet „treba razgovarati s klijentima“ dobronameran je, ali nije od naročite pomoći. To je kao kad popularni klinac savetuje svog druga štrebera kako samo treba da bude „malo više kul“. Suština je u tome da morate znati kako se to radi.

Ovi razgovori traže vreme, lako je zabrljati i sve upro-pastiti. Loši razgovori nisu samo beskorisni, još gore, prevare vas da ste na pravom putu, daju vam lažnu sigurnost, zbog čega investirate previše novca i vremena, i vašeg i čitavog tima. Čak i kad nije do vas i vi, niste ništa zabrljali, ti nesnosni klijenti kao da ne rade ništa drugo već smišljaju kako da vas slažu.

Ova knjiga je praktičan priručnik. Njen pristup i „alati“ potiču iz široke lepeze poslovnih zajednica, uključujući i one koje se bave razvojem klijenata, promišljanjem kroz dizajn, lin startapima, korisničkim iskustvom, tradicionalnom prodajom i drugim disciplinama. Knjiga je zasnovana na saradnji s brojnim osnivačima startapa, te na mojim sopstvenim, uspešnim i neuspešnim, iskustvima učenja od klijenata, kao i na podršci brojnih kolega i mentora.

Reč je o opuštenom pristupu konverzaciji, koji podrazumeva manje formalnosti i neugodnosti u razgovoru s drugima, kao i o preuzimanju pune odgovornosti za postavljanje dobrih pitanja.

Čemu još jedna knjiga o pričanju i prodaji?

Da li je vašoj polici zaista neophodna još jedna knjiga o prodavanju i pričanju? I da li joj je potrebna baš ona koju sam ja napisao?

Da. Potrebna je. Evo zašto:

Prvo, ja sam kompjuteraš, a ne trgovac. Introvertan sam tip i veoma loš na sastancima. Sve druge knjige na ovu temu koje sam pročitao bile su napisane ili za one koji su već prilično dobri u odnosima s ljudima, ili su ih upravo takvi ljudi i napisali. Oni poznaju tajna pravila sastanaka. Ja sam krenuo od nule. Znate onu: „Nemojte nas zvati, zvaćemo mi vas.“ Meni su to zaista jednom rekli (i ja sam im poverovao). Uz veliku pomoć kolega i savetnika, počeo sam da shvatam kako se to radi, tako da smo na kraju uspeli da sklopimo poslove s kompanijama kao što su *Soni* i *MTV*. Ali naučio sam i to da postoji veliki jaz između udžbenika i čekovnih knjižica.

Drugo, pre nego što počnemo nešto da obavljam kako treba, moramo uvideti u čemu smo prethodno grešili. Tokom rada na sopstvenim projektima, i tokom saradnje s mnogim osnivačima startapa, sačinio sam iscrpan spisak svega što može krenuti naopako. Kroz čitavu ovu knjigu trudiću se da vam pomognem i ukazem gde sve možete zabrljati, a da to i ne zapazite.

Na kraju, ovo je praktičan priručnik, a ne teorijska rasprava. Na primer, kako pronaći sagovornika i kako upriličiti sastanak? Kako voditi beleške, a pritom ostati pristojan i pažljiv na sastanku? Sve je tu.

Ja vas ne mogu naučiti kako da razvijete veliki biznis. To je na vama. Ipak, mogu vas posavetovati kako da razgovarate s klijentima, kako da se probijete kroz „šum“ signala i kako da saznate šta sagovornik stvarno želi. Najtužnije što se jednom startapu može desiti je to da nikome ne bude žao kad nestane. Postaćemo se da do toga ne dođe.

Napomena o opsegu i terminologiji

Ova knjiga nije ni kratak pregled ni opis, niti novo tumačenje procesa poznatog pod nazivom *customer development* – razvoj klijenata. Potonje predstavlja širi pojam koji je Stiv Blank sveobuhvatno opisao u *Četiri koraka do e.pifanije*¹ i u *Priručniku za startup*².

Ova knjiga je konkretno o tome kako da pravilno razgovarate s klijentima i kako da od njih učite. Razgovor je jedan od važnih aspekata u procesu *Razvoja klijenata*, ali ne treba ga mešati s celokupnim procesom. Da bih jasno podvukao tu razliku, takav razgovor ću nazvati „razgovor s klijentima“ (mala slova), umesto „Razvoj klijenata“ (veliko početno slovo).

Pretpostavljam da se uglavnom već slažete da je razgovor s klijentima dobra ideja. Pošto vas neću više u to ubeđivati, ova knjiga više odgovara na pitanje „kako“ nego „zašto“.

Hajde da počnemo.

¹ 4 Steps to the E.piphany.

² The Startup Owner's Manual.

Prvo poglavlje

Mamin test

Kažu da ne treba pitati mamu da li je vaš biznis dobra ideja. Formalno, to je tačno, ali suštinski, nije. Ne treba *nikoga* pitati da li je vaš biznis dobra ideja. Barem ne tim rečima. Vaša mama će vas najviše slagati (jer vas voli), ali problem nije u njoj, već u samom pitanju, koje je loše i koje bi svakoga navelo da vas makar malo slaže.

Niko nije dužan da nam kaže istinu. Utvrđivanje istine naša je odgovornost. Mi do nje dolazimo tako što postavljamo dobra pitanja.

Mamin test predstavlja skup jednostavnih pravila za postavljanje dobrih pitanja, na koja čak ni vaša mama ne bi mogla da vas slaže.

Pre nego što stignemo do toga, hajde da razmotrimo dva razgovora s mamom i vidimo šta možemo da

saznamo o našoj poslovnoj ideji: digitalnom kuvaru za *ajped*.

Kako pasti na *Maminom testu*

Sin: „Mama, mama, imam ideju za biznis – možemo li da popričamo malo o tome?“ *Sad ću otkriti svoj ego – molim te, nemoj me povrediti.*

Mama: „Naravno, dušo.“ *Ti si moj jedinac i spremna sam i da lažem, samo da bih te zaštitila.*

Sin: „Ti voliš svoj *ajped*, zar ne? Puno ga koristiš?“

Mama: „Da.“ *Naveo si me na ovaj odgovor, pa izvoli.*

Sin: „U redu, dakle, da li bi poželela da kupiš aplikaciju koja je kao kuvar za *ajped*?“ *Ja optimistički postavljam hipotetičko pitanje, a ti znaš šta bih ja hteo da kažeš.*

Mama: „Hmmm.“ *Šta će mi još jedan kuvar u mojim godinama.*

Sin: „Košta samo 40 dolara, to je jeftinije od onih ukoričenih kuvara na polici.“ *Preći ću preko tvoje mlake reakcije i reći ću ti više o svojoj velikoj zamisli.*

Mama: „Pa...“ *Zar aplikacije ne treba da koštaju jedan dolar?*

Sin: „A možeš i da razmenjuješ recepte sa svojim prijateljicama, a tu je i *ajfon* aplikacija sa spiskom za kupovinu. Ima i video onog slavnog kuvara koga voliš.“ *Molim te, samo reci „da“. Neću te ostaviti na miru dok ne kažeš „da“.*

Mama: „Jeste, dušo, zvuči fantastično. I u pravu si, 40 dolara *jeste* dobra cena. Da li će aplikacija imati i slike s receptima?“ *Ja sam racionalizovala cenu izvan prave kupovne odluke, uputila neobavezujući kompliment i dala upit za specifikaciju kako bih izgledala angažovano.*

Sin: „Da, sigurno. Hvala mama – volim te!“ *Potpuno sam pogrešno protumačio ovaj razgovor i shvatio ga kao odobravanje!*

Mama: „Zar nećeš malo lazanje?“ *Brinem se hoćeš li uskoro moći da priuštiš sebi hranu. Molim te pojedi nešto.*

Naš preduzetnik, koji živi u zabludi, održaće još nekoliko sličnih razgovora i postajati sve sigurniji da je u pravu, daće otkaz i potrošiće svu svoju ušteđevinu na tu aplikaciju. Onda će se pitati zašto niko (pa čak ni njegova mama) ne kupuje proizvod, pogotovo što je on bio tako temeljan.

Raditi pogrešno gore je nego ne raditi ništa. Kad si svestan da nemaš pojma, onda si po pravilu oprezniji. Ali

prikupiti nekoliko lažnih „pluseva“ isto je što i ubediti pijanca da je trezan: nema napretka.

Hajde da ispravimo ovaj dijalog i pokažemo kako postoji način, ako se sve ovo izvede kako treba, da nam čak i mama može pomoći da zaključimo da li je naš biznis dobra ideja.

Kako položiti *Mamin test*

Sin: „Hej, mama, kako te sluša novi *ajped*?“

Mama: „Obožavam ga! Svakog dana ga koristim.“

Sin: „Šta obično radiš na njemu?“ *Uh – postavili smo opšte pitanje, tako da nam odgovor verovatno neće biti od neke koristi.*

Mama: „Pa znaš kako, pročitam vesti, odigram sudoku, pročaskam sa prijateljima. Uobičajeno.“

Sin: „Šta si poslednje uradila na *ajpedu*?“ *Pokušajte da postavite precizna pitanja s primerima iz prošlosti kako biste prikupili tačne i konkretne podatke.*

Mama: „Znaš da tvoj otac i ja planiramo da idemo na put? Pokušavam da pronađem smeštaj.“ *Ona, dakle, koristi *ajped* i za zabavu i za praktične*

stvari, što je detalj koji nije iskrasao u odgovoru o „uobičajenim stvarima“.

Sin: „Da li si za to koristila neku aplikaciju?“ *Ovo je malo sugestivno pitanje, ali ponekad moramo i da „poguramo“ temu za koju smo zainteresovani.*

Mama: „Ne, samo sam koristila *Gugl*. Nisam znala da postoji aplikacija za to. Kako se zove?“ *Mlađi koriste App Store za pretraživanje, a vaša mama očekuje konkretnu preporuku. Ako je tako, pronalaženje pouzdanog marketinškog kanala izvan App Store-a biće od presudnog značaja.*

Sin: „Kako si saznala za druge aplikacije koje koristiš?“ *Istražite zanimljive i neočekivane odgovore kako biste razumeli ponašanja i ono što ih motiviše.*

Mama: „U *Nedeljnim novinama* izašao je dodatak 'najbolje aplikacije nedelje'.“ *Ne sećate se kada ste poslednji put otvorili novine, ali ovo zvuči kao da tradicionalni PR može biti jedna od opcija da se dođe do kupaca poput mame.*

Sin: „Zvuči dobro. Hej, uzgred, video sam nekoliko novih kuvara na tvojoj polici, odakle ti?“ *Poslovne ideje obično imaju nekoliko slabih tačaka. Ovde je to slučaj i s medijem poput ajpeda i sadržajem kuvara.*

Mama: „To je jedna od onih stvari koju ti poklone za Božić. Mislim da mi je Marsi poklonila taj kuvar. Nisam ga čak ni otvorila. U mojim godinama, samo mi još fali novi recept za lasanju!“ *Aha! Ovaj odgovor je zlato, iz tri razloga: 1. Starijim ljudima ne treba još jedna opšta zbirka recepata. 2. Tržište poklona može biti značajno. 3. Mlađi kuvari su možda bolji deo budućih klijenata, jer još ne poznaju osnove svog zanata.*

Sin: „Koji je bio poslednji kuvar koji si kupila?“
„Napadnite“ opšta mesta poput „ne kupujem kuvare“, tako što ćete zatražiti konkretne primere.

Mama: „Sad, kad si već pomenuo, pre otprilike tri meseca kupila sam veganski kuvar. Tvoj otac pokušava da se zdravije hrani, pa sam mislila da malo 'osvežim' povrće dodatnim začinima.“ *Još jedan zlata vredan odgovor: Iskusni kuvari i dalje mogu posegnuti za specijalizovanim ili posebnim kuvarima.*

Razgovor ide dalje. Ako nastavi dobro da teče, pokušaću da ga usmerim ka pitanju da li je ona ikada tražila recepte na *ajpedu*, ili potražila neki video o kuvanje na *Jutjubu*.

Na kraju, zahvaljujete se majci na lasanji, pomazite psa i odlazite kući. Shvatili ste da izrada aplikacije i čekanje da je ljudi pronađu na *App Store-u* verovatno nije baš najbolji plan. Ali istovremeno dobijate dobar uvid u

segment kupaca, kao i nekoliko obećavajućih tragova koje bi valjalo pratiti. Ovo je bio koristan razgovor.

Koristan razgovor

Koliko je razgovor s klijentom bio koristan, meri se time da li nam je pružio konkretne činjenice o njegovom životu i pogledu na svet. Te činjenice nam, zauzvrat, pomažu da unapredimo svoje poslovanje.

Naša prvobitna ideja izgledala je ovako: stariji vole kuvare i *ajpede*. Zato ćemo sastaviti kuvar za *ajpede*. To je opšta ideja. Postoji još hiljadu varijacija iste premise.

Sa tako maglovitom idejom u glavi, ne možemo odgovoriti ni na jedno od teških pitanja, poput „koje recepte odabrati“ ili „kako će se ljudi obavestiti o tome“. Dok ne pređemo na suštinu, sve uvek izgleda kao dobra ideja.

Nakon samo jednog obavljenog razgovora (od svih ljudi na svetu, baš sa mamom!), već imamo jasniju viziju. Sad uviđamo da postoje najmanje dva specifična segmenta klijenata koje možemo uslužiti, pri čemu je svakom od njih potreban malo drugačiji proizvod. Takođe smo identifikovali i određene rizike, kojima treba da se pozabavimo pre nego što preuzmemo dodatne obaveze.

1. Mogli bismo da ponudimo specijalizovane recepte (etničke ili dijetalne), koji iskusnim kuvaricama

i kuvarima možda još nisu poznati. Naše glavno pitanje je kako da dođemo do takvih klijenata, jer oni sami ne pretražuju aplikacije. Sve što imamo je mogući trag u pravcu PR-a u novinama i časopisima.

2. Alternativno, mogli bismo da sastavimo generičke recepte za mlađe kuvare, koji još uvek nisu zapamtili sve svoje omiljene recepte, i do kojih je lakše doći preko aplikacije. Još nismo ni s jednim od njih razgovarali, tako da imamo bezbroj pitanja, ali glavno pitanje je možda hoće li deo kupaca, koji nema naviku da kupuje skupe štampane kuvare, biti spreman da plati za naš.

Prvi razgovor nam je dao konopac da se obesimo. Drugi nam je dao uvid koristan za akciju. Zašto? Šta je to bilo drugačije u drugom razgovoru?

Mama nije mogla da nas slaže, zato što uopšte nismo pričali o svojoj ideji.

To je malo čudno, zar ne? Pre ćemo saznati šta ljudi misle o tome što radimo ako to uopšte ne pomene. Umesto toga, razgovarajmo o ljudima i njihovom životu.

Poenta je malo suptilnija od toga. Na kraju ćete ipak morati da pomenete to na čemu radite i za šta ćete od ljudi uzimati novac. Međutim, najveću grešku činimo upravo onda kada pre vremena pomenemo svoju ideju.

Time što izbegavate da pričate o svojoj ideji, vi automatski počinjete da postavljate bolja pitanja. To je

ujedno i najlakše (i najveće) poboljšanje koje možete postići u razgovoru s klijentima.

Pred vama su tri jednostavna pravila koja služe za to da vam pomognu. Zajedno su poznata pod nazivom (Tuš!) – *Mamin test*:

Mamin test:

1. Pričajte o njihovom životu umesto o svojoj ideji.
2. Postavljajte pitanja o konkretnim stvarima iz prošlosti, umesto uopštenih pitanja o budućnosti.
3. Manje pričajte i više slušajte.

Mamin test je tako nazvan jer vodi do pitanja na koja ni vaša mama ne bi mogla da vas slaže u odgovoru. Ako uspete da ga rešite kako treba, niko neće znati da vi imate novu poslovnu ideju. Postoje još i neke druge važne alatke, kao i trikovi, o kojima ćemo kasnije pričati. Za sada, hajde da prvo primenimo *Mamin test* na nekoliko sledećih pitanja.

Pravilo: Razgovori s klijentima su, sami po sebi, loša stvar. Na vama je da to popravite.