

# Целевая аудитория и ее сегменты

Влад Шипилов

Предприниматель, директор центра корпоративных инноваций «Факторика»

Глобально существует два подхода к развитию бизнеса:

- Бизнес-центричный
- Клиентоориентированный

Бизнес-центричный подход означает, что мы исходим из своих гипотез и предположений: я хочу запустить такую-то программу, на ней должно учиться как минимум 1000 человек, я хочу, чтобы она была посвящена такой-то теме и давала такие-то результаты.

Клиентоориентированный подход (его еще называют «кастомер-центричный») подразумевает, что мы должны изначально понять, кто наш клиент, что у него «болит», что его не устраивает в жизни, что ему не нравится, — и только после этого предлагать какое-то решение, придумывать, как оно будет выглядеть, заниматься наполнением образовательной программы и т. д.

Мы используем клиентоориентированный подход к развитию бизнеса, потому что именно он помогает запускать продукты, которые реально нужны людям и за которые они будут платить.

В этом уроке мы поговорим про важный элемент клиентоориентированного подхода — про самих клиентов. Нам очень важно знать, кто наш клиент. Один из самых влиятельных и известных в мире предпринимателей Джефф Безос однажды сказал потрясающую фразу:

“

«Самой важной и единственной вещью является одержимый фокус на клиента. Наша цель — стать самой клиентоориентированной компанией в мире»  
(Джефф Безос, президент Amazon)

Безусловно, сам Безос делает все, чтобы клиентам было удобно пользоваться его сервисом. Наша задача — сделать так, чтобы наши образовательные программы и кружки максимально соответствовали тому, чего на самом деле хочет наша целевая аудитория.

Но кто такая целевая аудитория, что такое Customer Profile и что нам нужно обо всем этом знать? Поговорим об этом подробнее.

Если я спрошу вас, кто является вашей целевой аудиторией и вашим клиентом, что вы ответите? Возможно, вы скажете, что это родители. Тогда я спрошу вас: все ли родители? Если вы ответите, что целевая аудитория — школьники или студенты, я спрошу: все ли студенты?

Однажды я делал образовательную программу для студентов младших и старших курсов, которая помогала им потом устраиваться в крупные международные компании либо открывать свой бизнес. Я заметил одну интересную особенность. Когда эта программа была полностью бесплатной, на нее записывались практически все. Я думал, что моя целевая аудитория — это студенты старших курсов, которые через год выпустятся и попадут на рынок, будут искать работу и не смогут ее найти, потому что не умеют вести переговоры, грамотно презентовать себя, у них нет опыта работы, они не умеют работать в команде, в проектах и т. д. Мне казалось, что если мы им все это дадим, то они успешно устроятся на работу. И это действительно работало! Наш продукт был прекрасен. Люди, которые проходили эту образовательную программу, устраивались в крупные международные компании, работали в консалтинге, в образовательных структурах, в банкинге, в финтехе — где угодно.

Когда мы решили зарабатывать на этой образовательной программе, то заметили любопытный момент. Как только мы определили цену на уровне 1000 рублей за прохождение программы (а это совсем немного для Москвы — цена нескольких кружек кофе), мы заметили, что количество зарегистрированных упало в 6 раз.

Каждые полгода нам приходило 2000 заявок на образовательную программу, когда она еще была бесплатной. Как только мы подняли стоимость до незначительной суммы (1000 рублей), регистраций стало меньше — то ли 300, то ли 400 человек. Это очень сильное падение. Я не понимал, почему так происходит.

У меня была следующая гипотеза: наша целевая аудитория — студенты старших курсов, которых серьезно волнует вопрос трудоустройства. Но когда мы начали интервьюировать людей и реально с ними общаться, то поняли, что им интересно что угодно, но только не будущее трудоустройство — хотя это были студенты последних курсов (4-й курс бакалавриата или 2-й курс магистратуры). Их волнует что угодно: как написать и защитить диплом, как сдать госэкзамены, как заработать денег на ближайший месяц. Но о глобальном трудоустройстве они не думали.

Через полтора года после начала коммерциализации проекта мы заметили еще одну интересную вещь: к нам приходили люди, которые уже закончили университет, два года походили по рынку и не смогли найти работу, которая полностью бы их удовлетворяла. Они уже осознали, что им чего-то не хватает, поэтому их не берут на работу в хорошие компании. Поэтому они начали проходить образовательные программы и краткосрочные курсы.

“

О чем говорит этот пример? О том, что мы часто живем в своих фантазиях и думаем, будто наша целевая аудитория — это все школьники, все студенты, все родители. Но на самом деле — не все. В моем случае целевой аудиторией были даже не студенты, а молодые специалисты.

Эту ситуацию хорошо иллюстрирует следующая таблица, которую нам предоставили коллеги из Фонда развития интернет-инициатив.

## Состояние клиента в Lean Startup



Как правило, мы запускаем бизнес не просто для всех людей. В примере, который я привел, выяснилось, что моя аудитория — даже не студенты, а люди, у которых есть проблема: им не хватает определенных компетенций, чтобы устроиться на работу в хорошую компанию. Эту программу оплачивают люди, у которых не просто отсутствуют какие-то компетенции, а есть конкретная проблема, которую они осознали и начали предпринимать для ее решения какие-то действия (смотреть онлайн-курсы, ходить на тренинги, переквалифицироваться, искать другую работу). Кроме того, у них есть определенный бюджет на решение этой проблемы.

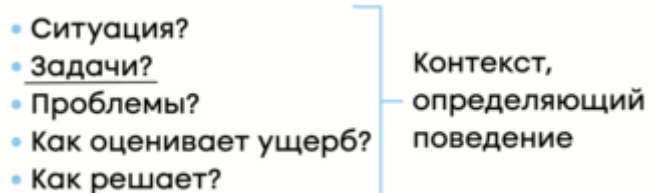
“ Если применить этот вывод к развитию кружков и образовательных программ, необходимо осознать, что наша целевая аудитория — это не все родители, а только те родители, которые хотят определенного будущего для своих детей.

Это не все дети, а только дети, которые стремятся достичь успеха в жизни. Эти успехи не обязательно должны быть технологическими: не все хотят стать российским Илоном Маском. Возможно, это дети, которые просто хотят повысить свою самооценку или успеваемость.

У родителей тоже могут быть разные запросы. Есть родители, которые хотят обеспечить своему ребенку будущее. Есть родители, которые просто хотят чем-то занять ребенка и освободить себе время. Есть родители, которые хотят чего-то еще. Получается, что это не все родители. Только определенная категория отправляет своих детей на образовательные программы. Нам нужно понять, что это за категория и чем она отличается от остальных.

## Как описать целевую аудиторию?

Целевая аудитория не определяется просто возрастом, полом, городом проживания, семейным положением, бюджетом. Да, это тоже имеет значение, но это самая база. Нужно мыслить глубже. Нас интересует, в какой ситуации должны находиться родители, чтобы они захотели отправить ребенка в школу на конкретные курсы.



Какие задачи родители и дети хотят решить, чтобы они пошли именно к вам? Какие проблемы они сейчас испытывают или будут испытывать в ближайшее время? Как они оценивают ущерб от того, что не решат эту проблему? Как они пытаются решить эту проблему сейчас и пытаются ли вообще? Если нет, то, вероятно, нет смысла дальше работать с этими людьми. Если они не пытаются решить проблему, а только говорят о ней, это значит, что, скорее всего, платить за ее решение они не будут.



Все эти факторы глобально объединяются единым понятием «контекст». Нам нужно знать, в каком контексте сейчас должны быть наши клиенты и стейкхолдеры для того, чтобы мы могли с ними успешно сотрудничать.

Кто ваши основные клиенты? Понятно, что это взрослые (родители, бабушки, дедушки, дяди, тети). Это школы, сами дети, огромное количество всевозможных служб, разные партнеры. Ко всем этим людям и организациям нужно относиться как к клиентам.

Что нам это даст? Очень простую и очевидную вещь. Если мы понимаем, кто наш клиент, с какими сложностями он сталкивается и пытается ли как-то их решить, это значит, что мы можем предложить ему решение, которое он действительно купит.

Если же мы не знаем, кто наша целевая аудитория, мы просто будем ходить и «впаривать» нашу образовательную программу всем подряд. А потом будем удивляться, почему не выходим в ноль и почему мы не растем. А все потому, что продаем или не тем, или не там — не в том контексте, в котором следовало бы.

## Инструменты

Что, помимо контекста, интересует нас в клиенте? Какие существуют инструменты для того, чтобы лучше понять клиента?

- Профиль клиента (Customer Profile)
- Карта эмпатии (Empathy Map) — что человек чувствует, видит, слышит, чем он живет

Как мы уже говорили в начале урока, существует два подхода к созданию бизнеса: бизнес-центричный и клиентоориентированный. Эти два инструмента (профиль клиента и карта эмпатии) помогают нам лучше почувствовать клиента, понять, что он испытывает, какие «боли» у него есть, о чем он мечтает.

## Профиль клиента

- Родитель по имени Дмитрий
- Дмитрию 35 лет
- Работает в крупной компании
- Мечтает о прекрасном будущем для своих детей
- Понимает, что будущее за IT и инженерными специальностями
- Его ребенок интересуется соответствующими предметами

Дмитрий хочет, чтобы его ребенок поступил в технический университет. Важно узнать, почему именно он этого хочет. Может быть, потому, что у него все друзья об этом говорят. Возможно, он читает техническую литературу или изучает информацию про международное образование в сфере технологий.

Если мы знаем, какие журналы Дмитрий читает, с какими людьми общается, на какие мероприятия ходит, как воспитывает детей, какие ценности для него важны в жизни, то мы можем разговаривать с этим человеком на одном языке и предложить ему такое решение, чтобы он просто пришел и купил наш продукт.

Если же мы этого не знаем, нам приходится ходить по рынку и убеждать людей: «Ну купи, твоим детям это надо, как же ты не понимаешь, если ты сейчас об этом не будешь думать, в будущем у них не будет ничего хорошего». Пытаешься убедить человека, а он не убеждается.

Мы еще отдельно поговорим о том, как правильно продавать образовательные программы. Это сложный процесс: никакая харизма не поможет вам масштабировать ваш кружок, никакие приемы НЛП не помогут принести ценность большому количеству людей.

Это возможно только в том случае, если вы поймете, кто ваш клиент, что его на самом деле волнует и какими словами с ним говорить. Только в этом случае можно действительно масштабировать модель.

## Карта эмпатии

Инструмент под названием «Карта эмпатии» предполагает, что мы изучаем, о чем человек думает, о чем мечтает, чего боится, во что верит или не верит, какие у него жизненные установки и ценности, что он умеет и чего не умеет, как воспитывает детей, какого будущего для своих детей он хочет.

- Профиль клиента
- Боль клиента
- Ценностное предложение

С этим пониманием мы сможем масштабировать наш кружок, образовательную программу и сделать ее действительно полезной для огромного количества людей с минимальными затратами на «хождение по рынку» и продажи.