

## ТЕМА 5. SALES: основи продажів у стартапі

### 5.1. Стратегія продажів стартапу

Почнемо з базового поняття – що таке **продаж**? Важливо розуміти, що у слово «продаж» управлінець і рядовий співробітник закладають різні поняття.

У широкому сенсі **продаж** – це організація процесу реалізації товару чи послуг. З погляду продавця, продаж – це послідовність дій (етапів продажів), що призводить до укладання угоди.

У продажах, як і в бізнесі загалом, важливі системні дії задля досягнення результату.

**Давайте розберемо основні помилки при старті продажів у стартапі:**

1. Перша помилка – це коли ми наймаємо досвідченого сейлза, тобто менеджера з продажів, щоб він сам усе організував, або інша крайність: наймаємо людину без досвіду у продажах.

Усі починають із моменту, коли власник продає особисто. Я вважаю, що це не просто добре, а й правильно. Коли ви на старті – це майже єдиний шлях. По-перше, у вас мало ресурсів на розвиток і доводиться жонглювати різними обов'язками, по-друге, будь-якому власнику потрібні навички продажу, він повинен на власному досвіді відчувати, як це. Якщо ви з перших днів намагатиметеся віддати продаж на найманого менеджера, коли компанія ще не зміцніла, ви прийдете до краху з імовірністю 99%. Почати самому й зі зростанням бізнесу поступово віддавати – це найправильніший варіант.

Так ви пройдете весь шлях і зможете надалі ефективно делегувати цю функцію на найманих співробітників. Який би досвід не був у найманої людини, на початку бізнесу вам необхідно особисто спілкуватися з потенційними клієнтами та продавати ваші товари та послуги. Тільки так ви зможете надалі розуміти, хто ваші клієнти, чому вони обирають ваші продукти та послуги і що необхідно змінити в новому бізнесі, щоб розвиватися ефективно.

2. Друга типова помилка – сейлз відповідає за всі процеси в компанії: від продажу до повної реалізації продукту клієнту.

Часто в стартапі сейлз менеджер займається не тільки активним залученням клієнтів, а й іншими супутніми функціями (наприклад,

контролем служби доставки, фінансовими процесами), тим самим втрачає фокусування на якості продажів і на самих продажах.

3. Третій проблемний момент – відсутність прописаної воронки продажів та результатів проходження її етапів. У такій ситуації ви позбавлені статистичних даних, за якими можете оцінити ефективність тих чи інших дій. Аналіз воронки – простий спосіб зрозуміти, як збільшити продажі компанії. Цей метод дозволяє сфокусуватися на реальній проблемі та заощадити на марних та незрозумілих маркетингових інструментах. Оцифрування системи продажів – це насамперед статистичні дані, що допомагають вам оцінити ефективність дій, ухвалених рішень і коригувати дії вашої команди відразу, а не після того, як минули місяці, а доходи так і не з'явилися або вони є, але в недостатньому обсязі.

4. Четверта помилка в системі продажів стартапу – це відсутність маркетингової інформації щодо продукту. Стартап вивів на ринок чудовий і корисний продукт, але не розуміє, як і кому його продавати, як таргетуватися. Часто такі складнощі виникають через цільову аудиторію, характеристики якої не сформульовані. Але ж наше з вами завдання – окупати інвестиції та отримувати прибуток, тому відкинемо здогади вбік та почнемо детальніше вивчати свого клієнта. Остання помилка: відсутність системи найму та онбордингу сейлзів.

Якщо ви хочете, щоб менеджер із продажів швидко й ефективно влився в команду та почав приносити дохід, подбайте про процес онбордингу. Інакше ви втратите не тільки час на «ходіння наосліп» по ринку, але й гроші, яких не зможете отримати від потенційних клієнтів.

**Отже, що ж має бути готовим для ефективного запуску продажів у стартапі:**

- Технічний та маркетинговий опис.
- CRM із сформованими воронками та зафіксованими правилами їх аналізу.
- Прописані бізнес-процеси.
- Зафіксовані зони відповідальності сейлз менеджера, зрозуміла та прозора система мотивації.
- Система навчання та онбордингу з тестуванням, що включає наставництво.
- Зрозумілі та узгоджені очікування від сейлз менеджера: KPIs/цілі.
- Оформлений Sales Playbook або Книга продажів.

## **Розберемо детальніше ці пункти:**

Технічний та маркетинговий опис Технічний – опис властивостей продукту, як і навіщо продукт повинен використовуватися, час та ресурси на впровадження продукту клієнту.

Маркетинговий – опис портрету клієнта, інформація про позиціонування та сегментацію клієнтів, аналіз конкурентів у розрізі продуктів/послуг та ринкових пропозицій, сформовані ціннісні пропозиції в розрізі портретів клієнтів.

CRM зі сформованими воронками та зафіксованими правилами користування CRM-система дозволяє автоматизувати та полегшити бізнес-процеси. Сама аббревіатура CRM – скорочення від Customer Relationship Management, що в перекладі – управління взаємовідносинами з клієнтами. Завдяки системі вдається краще вибудувати взаємодію з клієнтами:

- автоматизація бізнес-процесів дозволить швидко та без помилок обробляти запити клієнтів
- робота з клієнтською базою в єдиному вікні спрощує її сегментацію та запуск персоналізованих пропозицій
- аналітика в CRM допомагає оцифрувати весь процес продажів та зрозуміти ефективність роботи з клієнтською базою, підсвітити темні місця, над якими треба працювати.

При впровадженні CRM важливо прописати правила користування нею, а також чітко зафіксувати перехід по кожній стадії воронки. Відсутність контролю при роботі CRM і недотримання правил роботи перетворює цей надзвичайно необхідний у бізнесі інструмент на перевантажену записну книжку. Завдання власника передовсім – забезпечити обов'язковість ведення CRM серед співробітників згідно з правилами.

Sales Playbook або Книга продажів. Це важливий документ, де збирається та динамічно змінюється вся інформація для менеджерів із продажу.

Sales Playbook не лише встановлює рамки для поведінки, а й передає ідентичність компанії. Він дозволяє повторювати успішний сейлз-процес незалежно від таких факторів, як, скажімо, настрої та особистість продавця.

## Яка ж структура книги:

1. Інформація про компанію: місія/візія/цінності та основні досягнення.
2. Опис продукту.
3. Причини, чому саме ваш продукт найкращий для ваших клієнтів.
4. Описані ICP (портрети клієнтів), а також USP (унікальні торгові пропозиції) у розрізі ICP, історії успіхів клієнтів при взаємодії з продуктом.
5. Структура відділу продажу: опис позицій та їх функціоналу.
6. Процес продажу продукту/послуги: детально описана воронка продажів, етапи переходу зі стадій воронки, очікування результату на кожному етапі воронки.
7. Правила роботи у CRM-системі.
8. Скрипти та алгоритми роботи з запереченнями.
9. Очікування взаємодії (процеси взаємодії) з іншими членами команди.

Варто врахувати, що одноразово сісти та написати «талмуд», що охопить максимум тем і дасть відповіді на всі запитання – нереально. Sales Playbook – це живий документ, що постійно змінюється та доповнюється в міру того, як розвивається бізнес.

Зафіксовані зони відповідальності Сейлз менеджера, зрозуміла та прозора система мотивації. Зрозумілі та узгоджені очікування від Сейлз менеджера: KPIs/цілі. Цей пункт обов'язковий до виконання – бо розмиті очікування, несистематичний контроль, відсутність узгоджених KPI на момент узгодження співпраці можуть призвести не тільки до невдоволення одне одним, а й до втрати доходу для компанії.

Тут важливо враховувати, що контроль не повинен мати жорсткий адміністративний характер. У всьому має бути міра та золота середина.

Пам'ятаємо також про чарівні три літери, дуже важливі в темі продажів – **KPI відділу продаж.**

Починайте з великого, цілі ставте за критеріями SMART. Цілями компанії може бути сума доходу, кількість нових клієнтів тощо. Ви самі визначаєте головну мету, якої прагнете.

Каскадуйте великі цілі до рівня KPI сейлзів: сума продажів, середня сума угоди, кількість угод. Робіть при цьому акцент на дії: скільки

потрібно угод, скільки потрібно лідів, скільки дзвінків, листів, зустрічей.

### **Що ж потрібно робити, щоб стартап мав хороші шанси на зліт і продажі у стартапі працювали?**

- Створити якісний системний відділ продажу, починаючи продавати самостійно.

- Будувати стартап навколо даних від клієнтів, а не своєї думки та бачення.

- Залучати команду для того, щоб зібрати максимум об'єктивної інформації про клієнтів та використовувати її для продажу.

- Визначити та сегментувати свою цільову аудиторію. Почати продавати та налагодити всі процеси та продукт на перших клієнтах.

- Максимально зрозуміло та просто описати свій продукт. Цінність має бути зрозумілою відразу й поміщатися в 1–3 реченнях, а не передбачати довгі пояснення.

- При формуванні ціннісної пропозиції провести оцифрування цінності товару, якщо це можливо. Усі показники, які змінюються завдяки використанню продукту, потрібно зафіксувати та продавати саме їх, а не щось повітряне.

- Збудувати продажі для людей, а не для компаній. Пам'ятайте, що з іншого боку екрану – людина зі своїми конкретними цілями та очікуваннями.

- Постійно розвивати співробітників відділу продажів.

За моїми спостереженнями, ті стартапи, де всі процеси продажів спочатку будуються системно та прозоро, швидко адаптуються під поточну ситуацію, а не відкладаються «на потім», працюють значно ефективніше. Звичайно, перелік не винятковий – завжди можна знайти якісь менш критичні дірки в системі. Але вирішення саме цих питань – наріжний камінь у старті системи продажу.

## **5.2. Підготовка стартапу до виходу на зовнішні ринки**

Ми розберемо:

- На яку країну орієнтуватися?

- Який продукт запропонувати?

- Хто є вашим клієнтом і конкурентами?

- Якого масштабу ви прагнете досягти у проєкті та наскільки швидко?

Ми навчимося створювати Чек-лист по виходу на зовнішні ринки, заповнення якого – необхідна умова для того, щоб ви коректно обрали цільовий ринок та вийшли на нього максимально швидко та ефективно, знайшли свою цільову аудиторію, нових клієнтів та партнерів, оптимально витрачаючи ресурси.

Почнемо з того, що стартапи часто обирають нові ринки без попереднього аналізу та пріоритезації. Щоб не припуститися такої помилки, ми з вами пройдемося по тих чинниках, за якими варто обирати ринок.

**Беремо в розрахунок такі чинники при оцінці ринкового потенціалу:**

- можливий обсяг продажів;
- подібність до домашнього ринку;
- рівень розвитку ринку;
- знання ринку;
- юридичні/технічні/державні обмеження;
- рівень конкуренції;
- економічну, політичну та технічну стабільність;
- обмеження логістики/фізичного розповсюдження;
- необхідність модифікації/адаптації продукту;
- варіанти ціноутворення/розповсюдження/просування.

Для того, щоб коректно оцінити ринки, порівняти та обрати найбільш пріоритетний для стартового виходу, треба скласти профілі цільових ринків **за такими критеріями:**

- політичні, економічні, соціальні, технічні (PEST) фактори;
- торгові бар'єри/правила;
- поточний попит;
- поточні рівні імпорту;
- торгові партнери;
- конкуренція на цільовому ринку;
- культура;
- економіка;
- доступ до ринку;
- рівень знань.

**Для створення актуального профілю країни використовуємо надійні релевантні джерела інформації.**

Рекомендую використати не менше 5:

- EU, Country Profiles
- World Bank, Region Profile
- European Union (EU) Doing Business 2020
- Exporting guide to Germany
- Doing business and investing in Germany, PWC
- HSBC, International Business Guides Germany
- International Orgs
- Forecasts
- EIU Country profiles

**Далі робимо таблицю порівняння ринків. Вона допоможе порівняти можливості цільових ринків, на які ми потенційно хочемо вийти. Яка інформація вам потрібна:**

- про країну;
- про ринок;
- про продукт;
- про ціни;
- про покупців;
- про конкурентів;
- про правила, норми, стандарти.

**При аналізі використовуємо підхід «Крок за кроком» для того, щоб визначити, де ми є на цільовому ринку, чого хочемо досягти та з використанням яких ресурсів:**

**Крок 1.** Оцініть, де ми зараз перебуваємо? (back ground)

**Крок 2.** Сформуйте, які рішення ми намагаємося ухвалити? (бізнес-цілі)

**Крок 3.** Перелічіть, що нам потрібно з'ясувати? (мета дослідження).

**Крок 4.** Перерахуйте потрібну інформацію.

**Крок 5.** Чітко визначте продукти/послуги, які потрібно охопити (обсяг включення).

**Крок 6.** Визначтеся з цільовим ринком (країнами) згідно з таблицею порівняння ринків.

**Крок 7.** Визначте потенційних клієнтів (цільові ніші/галузі/сегменти).

**Крок 8.** Подумайте, як ви могли б збирати інформацію? (можливі методи).

**Крок 9.** Спрогнозуйте, коли це потрібно? (час).

**Крок 10.** Визначте, який ваш бюджет?

**Крок 11.** Будь-які особливі міркування (існуючі контакти, минулий досвід, терміни, події тощо).

Яку інформацію про компанії конкурентів та інших гравців ми можемо знайти для вивчення кон'юнктури ринку, маркетингових стратегій та каналів, що вони використовують?

**Абсолютно безкоштовно ми можемо знайти інформацію в інтернеті.**

**Використовуємо Google.**

Робимо пошук за форматом файлу, наприклад:

- pdf – для дослідницьких документів, статей, урядових звітів;
- ppt або pptx – для пошуку презентацій, досліджень (рісерчів) та інколи експертних статей, white papers;
- xls абоxlsx – для електронних таблиць, що містять дані про компанію.

Також перевіряємо «зображення Google» – там може бути важлива інфографіка зі статистикою про компанію конкурента, клієнтів, плани тощо.

Ви можете обмежитися даними Google Advance search у разі, якщо у вас замало часу.

**Використовуйте оповіщення про новини Google Новини, щоб знайти рейтинги топових компаній у вашій ніші.**

**Наприклад,** щоб увести числовий діапазон, вводимо два числа, розділені двома точками: топ 50..100 хімічних компаній, отримуємо перелік компаній з обраного ІСР.

Використовуємо локальну версію Google та інші відомі мови: наприклад, Google.de, Google.com + Google.co.uk, щоб знайти більш релевантну інформацію про цільовий ринок.

Для наукових статей рекомендуємо Google Scholar [www.scholar.google.de](http://www.scholar.google.de)

Окрім Google, використовуйте мета-пошукові системи для об'єднання та порівняння отриманої інформації, наприклад, <http://www.dogpile.com/> (Google, Yahoo, Bing).

Навіщо порівнювати отриману інформацію? Дані, що ви отримали, можуть бути упередженими або некоректними. **Тому будьте обережні, використовуючи їх.**



Щоб перевірити джерело інформації на упередженість, ставимо собі такі запитання:

- Навіщо збирали? Як збирали? Коли інформація була зібрана? Вік даних?

- Чи зіставні дані з вашими потребами?

- Остерігайтеся лише одного «експертного» погляду – порівняйте, чи є інші дані, чи вони збігаються в обох джерелах?

- Визначте необхідну ключову інформацію?

- Виділіть достатньо часу.

**Навіть «безкоштовні» ресурси вимагають витрат. Витрат часу та вашої уваги.**

**Тому:**

- думайте нестандартно;

- перевіряйте та звертайте увагу на джерела атрибутів, простежте походження інформації;

- спитайте себе, чи це правильно, нутром відчуваєте, є логіка?

**Виводячи наші продукти/сервіси на експорт, ми визначаємо:**

- загальні цілі проєкту;

- поточні можливості/продукт/асортиментний ряд для цього ринку.

**Підсумовуємо дії, що виконали раніше, та визначаємося з:**

- ресурсами – це час, персонал, фінанси;

- причинами вибору ринку;

- витратами та цінами;

- go-to-market strategy (стратегією виходу на ринок);

- стратегією продажу/просування;

- управлінням та моніторингом, як вимірюватимемо успішність виходу на ринок;

- часом.

**Дуже важливо провести моніторинг трендів та зрозуміти:**

- чи цей ринок зростає;

- чи змінюються потреби;

- що вплине на майбутній попит?

Подивіться, наприклад, тенденції в економіці, у матеріалах, технологіях, дизайні, споживчій поведінці, проведіть інтерв'ю з потенційною цільовою аудиторією, проаналізуйте навколишнє

середовище, культурні особливості та відмінності, порівняно з материнським ринком.

Краще обирати ринок, що зростає, заходити в нішу, що має високі показники річного приросту за розмірами ринку, потенціалом ринку, навченості по вашому напрямку (чи потрібно вкладатися в market education). Відстежте, які технологічні тренди по вашій вертикалі. В додаткових матеріалах додаю ресурси, на яких рекомендую подивитись інформацію щодо тенденцій на цільовому ринку:

- FREE 2023 TREND REPORT
- The Future 100: 2021
- Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021
- Predictions 2023: Fortune Favors The Bold And Focused

**Зрозумійте конкуренцію на потенційному ринку щодо вашої цільової аудиторії.**

Надайте собі письмову відповідь на наступні запитання:

- хто постачає зараз;
- місцеві чи міжнародні компанії;
- частки ринку;
- позиціонування;
- цінова політика;
- політика розповсюдження.

Виходячи з відповідей на ці запитання:

- створіть **докладні профілі конкурентів**;
- зрозумійте можливості для вашої компанії та проєкту;
- опишіть ваші сильні сторони порівняно з конкурентами, а також можливі загрози та слабкі сторони вашого проєкту;
- подумайте, як можете хеджувати, тобто знизити можливі ризики;
- пропишіть як мінімум два варіанти розвитку подій.

**Для виводу продукту на зовнішні ринки оцініть готовність до експорту згідно зі створеним чек-листом по вашому продукту, а саме:**

- Які головні характеристики продукту та його переваги?
- Чи відповідає він міжнародним стандартам?
- Чи легко провести зміни в продукті, перепакувати, доробити, якщо на новому ринку буде затребуваний продукт в іншій конфігурації?

- Який планується післяпродажний сервіс / гарантія, якщо це має місце, чи вистачить у вас виробничих потужностей?

- Чи потрібні субпідрядники?

- Які терміни розробки продукту щодо готовності до продажу?

**Продумайте логістику на потенційний цільовий ринок. Для того, щоб розпочати продажі на іноземний ринок, як ви побудуєте логістику, а саме:**

- Які умови транспортування (спеціальні)?

- З якими логістичними компаніями плануєте співпрацювати, чи є у вас підписані контракти та скільки займе часу підписання?

- На які маркетплейси плануєте виводити продукт на продаж у цільовій країні?

**Перевірте готовність маркетингу стартапу для виходу на зовнішні ринки:**

- Чи розроблена унікальна торговельна пропозиція?

- Чи створені позиціювання, tone of voice, тобто як само ми спілкуємося зі своєю цільовою аудиторією?

- Чи є лендінг або багатосторінковий сайт?

- Чи запланована участь в онлайн або оффлайн виставках?

- Чи готові маркетингові матеріали (брошури, каталоги, презентації)?

- Які плануєте використовувати маркетингові канали: SMM, email маркетинг, блог, показ реклами, пошук Google, PR, чи плануєте побудувати ком'юніті на цільовому ринку?

Працюючи зі стартапами, я спостерігаю, що багато з наведених вище кроків до виходу на зовнішні ринки не робляться, не розробляються чек листи для аналізу та пріоритезації виходу на зовнішні ринки, вихід робиться без підготовки чи з огляду на знайомі стартапи.

Але проробивши ці питання «на березі», до того, як витратили ресурси команди та кошти, ви забезпечите більш чіткий, контрольований вихід на ринок, зможете легко проаналізувати результати на різних стадіях виходу та оцінювати поточний прогрес, вносити необхідні корективи, якщо щось іде не за планом.

### **5.3. Практичний кейс. Як зробити так, щоб продукт став глобальним гравцем**

Розповідь про шлях стартапу Blacksnow. Завжди дуже легко робити те, що ти робив багато років, і копіювати зроблене іншими. Але всі також розуміють, що **зростання неможливе без виходу з зони комфорту та кроку вперед до інновацій** та чогось невідомого.

Blacksnow команда зробила цей крок у світі розробки ігор. Тепер ми можемо поділитися основними труднощами, з якими зіткнулися під час розробки та продажів нашої першої мобільної гри.

Важливо зазначити, що наша гра – це зовсім новий та незвичний формат поєднання AR, де гравець відчуває себе в центрі великого голлівудського блокбастера. Для широкого загалу це звучить дуже легко – створити гру, особливо, якщо у вас є багато креативності та натхнення. Але якщо ви вирішили створити щось унікальне й незвичайне для ринку? Тоді все точно має розпочинатися з ідеї, яка далі надихне вашу команду.

У нас ідея гри народилася після створення технологічної демки, яку робили для демонстрації нашого досвіду у AR/VR, тому ми створили гру-шутер, яка перетворила звичне оточення користувача на науково-фантастичний фільм про вторгнення інопланетян, а користувача – на воїна у величезному бойовому роботі, який командує флотом космічних кораблів для захисту Землі. Гра отримала назву **Black Snow**.

Нам пощастило мати початкову основну команду з гідним досвідом створення ігор. Тож у наших руках був Джокер, і ми вирішили піти ще далі та створити унікальну AR-гру для мобільних пристроїв. Саме **досвідчена команда, готова до складних та зовсім нетипових завдань, є основою** при створенні чогось неймовірного та нового.

Важливо зазначити, що **підготовка до виходу на ринок – ключовий етап кожного стартапу**. Він задає динаміку майбутнім продажам. У нас вона тривала понад два роки з купою складних інженерних завдань, що їх команда мала вирішити. Окрім інженерної складової, ми дуже детально вивчали ринок, користувачів та рішення, які вже є та користуються попитом.

Найважливіше в цьому процесі – **мати план та чітку мету**. Інакше можна надовго застрягнути саме у процесі розробки й зовсім забути, що все це робиться для кінцевих користувачів та потребує монетизації.

**Перших користувачів** ми отримали через власну внутрішню спільноту, а також через виходи на спеціалізовані ігрові ком'юніті. З ними ми колаборувалися, проводили альфа-тестування та отримали перші фідбеки, адже розуміли, що саме створення унікального досвіду для гравців буде запорукою популярності гри. Паралельно ми робили зміни в самій грі та знову поверталися до наших гравців. Цей крок був невід'ємною частиною нашої стратегії, адже саме це дало змогу не тільки отримати перших користувачів, але й зрозуміти наші ключові selling points – унікальні конкурентні переваги, що переконують людей купити і користуватися продуктом.

Другим важливим моментом перед запуском та просуванням продукту для нас був **збір фактичної аналітики**: як наші гравці проходять гру, на яких моментах вони найчастіше вимикають її, який функціонал їх максимально залучає до процесу, а також порівняння цієї аналітики з нашими конкурентами. Ми діяли саме як стартап, щоб бути максимально гнучкими та отримати перші результати якомога швидше. Наша команда навчилася проводити маркетинг та тестування, збирати аналітику й навіть керувати консолями, аби прискорити процес запуску.

Ми випустили нашу першу гру в Live в AppStore в червні 2019 року. **Це був дивовижний день**, коли вся команда зрозуміла, що ми досягли своєї початкової мети – ми створили та запустили захоплюючу AR-гру, доступну для мобільних телефонів, дозволяючи гравцям спробувати приголомшливі, великомасштабні кінематографічні повітряні бої, яких вони досі ніколи не бачили на мобільних телефонах. Уся команда розуміла, що далі буде довгий шлях удосконалення, але ми завжди з готовністю сприймаємо нові виклики. І скоро на нас чекав один із них.

Виклик застав нас на початку запуску першої цілеспрямованої маркетингової кампанії.

Ми починали з невеликого бюджету, щоб отримати більше користувачів. Ключовою помилкою на цьому етапі був вибір нерелевантного ринку. Починали ми саме зі Швеції, адже була гіпотеза про те, що це знайомий нам ринок із попередніх проєктів і він так само гарно спрацює й на Black Snow. Після запуску кампанії та аналізу перших результатів, ми зрозуміли, що наші показники не відповідають нормі, адже ціна на уснамовку гри у Швеції у 10 разів перевищувала стандартні показники. Швидко зрозумівши свою **помилку**, ми

вирішили розширити географію та додати інші країни. Це допомогло вивести продукт на новий рівень. Нещодавно ми зробили великий крок та вже анонсували гру у США на IOS і Android.

Окрім участі та просування продукту на виставках та конференціях, **секрет нашої стратегії – у нестандартних колабораціях та масштабуванні нашої ігрової студії на інші індустрії, такі, як e-commerce та digital entertainment.**

Перша така колаборація була з **Mall of the Emirates**, першим торговельним центром в ОАЕ, який поєднує понад 630 роздрібних магазинів. Наша команда застосувала досвід Black Snow та спробувала вийти на ринок e-commerce, створивши для цього ТРЦ додаток доповненої реальності, що перетворює торговий центр на гейміфікований ігровий майданчик, де відвідувачі можуть грати в численні ігри доповненої реальності (збирати монети, проходити тести тощо), щоб набирати бали та вигравати дивовижні призи. Гра отримала колосальне охоплення, адже Mall of the Emirates відвідує 40 мільйонів відвідувачів щороку.

Також нещодавно **ми почали розвиватися в digital entertainment студію** та 2022 року зробили **колаборацію з українським павільйоном на Web Summit**, tech конференції в Лісабоні, яка збирає понад 70 000 учасників щороку. На павільйоні ми продемонстрували Black Snow AR-гру та бізнес-гейміфікацію наступного покоління з унікальною технологією, поєднаною з блокчейном. Відвідувачі стенду могли протестувати технологію, погравши в демо-версію AR-гри та обговорити її на стенді з командою. Лише за годину ми отримали понад 160 нових гравців.

Зараз гра доступна на Appstore та у Google play у багатьох країнах світу, але ми ніколи не зупиняємося на досягнутому та продовжуємо розвиток та рух уперед.