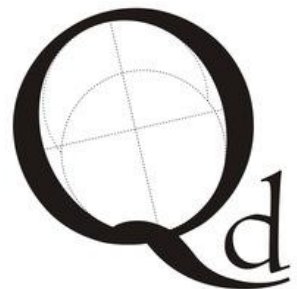


# Customer Development: работа с гипотезами

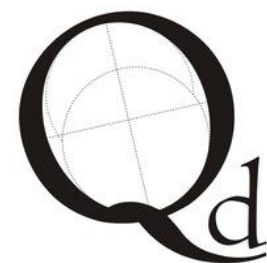
*Customer – development - методология  
создания продукта или услуги,  
ориентированная на потребителя*



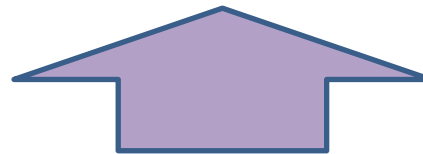
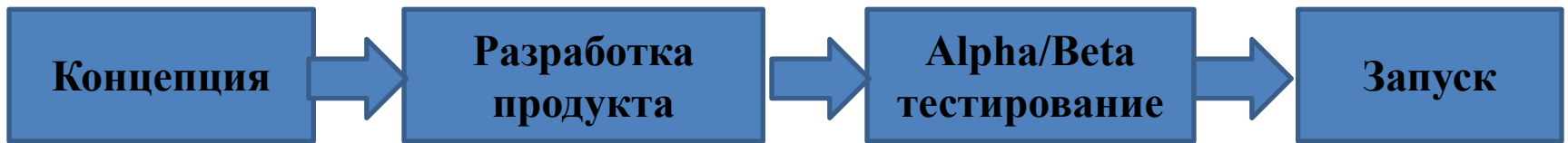
# Стартап



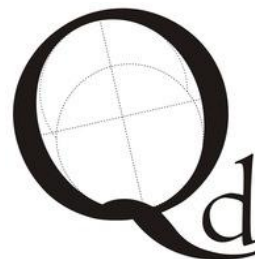
*Стартап – временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели*



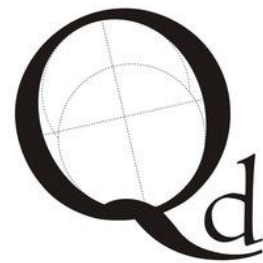
**Цели и задачи продукт-ориентированных  
(product-development) и  
клиентоориентированных  
(customer-development) методологий (PDM)**



*Этапы реализации проекта  
с точки зрения  
продукт-ориентированных  
методологий*



На данном этапе авторы проекта формируют и формализуют концепцию своего проекта, т.н. видение. Сначала в виде краткого описания проекта, потом в виде технико-экономического обоснования (ТЭО), после чего создают бизнес-план проекта, где отражены концепция продукта, целевая аудитория, *бизнес-модель* и стратегия продаж, финансовый прогноз денежных потоков, инвестиционная привлекательность проекта и т.д. Чаще всего, бизнес-план делается авторами проекта для того, чтобы получить инвестиции. Большинство проектов никогда не переходят на следующую стадию, так как постоянно переписывают бизнес-план и ищут инвестора, готового вложиться на столь ранней стадии. На практике, очень мало частных или институциональных инвесторов готовы вложить в проект, у которого нет даже прототипа.

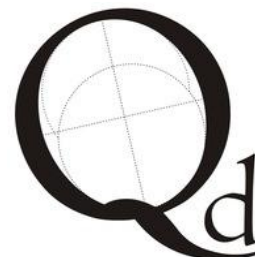


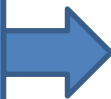


На следующей стадии стартап собирает и анализирует информацию о рынке, спросе на нём, основных игроках и конкурентах. Как правило, эта *информация* берётся из интернета и печатных изданий. В лучшем случае, проводится несколько интервью с потенциальными клиентами (т. н. фокус-группы).

Совместно с бизнес-планом, полученная *информация* используется для формирования технического задания и списка функционала, который будет присутствовать в коммерческой версии продукта (*feature request list*). После чего, технические специалисты приступают к реализации прототипа продукта.

Параллельно, готовятся презентационные материалы для клиентов, рекламные тексты для СМИ, составляются планы продаж, схемы денежных потоков и финансовых моделей.





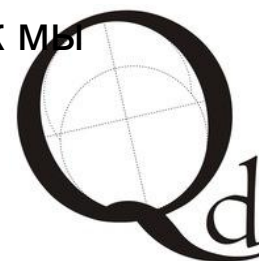
На данном этапе сначала проводится alpha-тестирование продукта, т.е. соответствие функциональности продукта заявленной спецификации, исправляются наиболее грубые недочёты и ошибки. Обычно оно проходит внутри компании силами разработчиков и тестеров.

После этого продукт дорабатывается и проходит уже beta-тестирование: ошибки в работе продукта ищет ограниченный круг "потенциальных пользователей". Beta-тестирование даёт ответ на вопросы: "Хорошо ли работает продукт?", "Удобно ли работать с продуктом?", "Есть ли ошибки и недочёты в продукте?", "Что можно было бы добавить в продукт, чтобы сделать его лучше?". Не смотря на то, что beta-тестеры являются представителями целевой аудитории, они никогда не платят за получаемый продукт.

В это время стартует PR-кампания: предстартовая *поддержка* проекта в СМИ ("ранняя шумиха"), создание позитивной атмосферы вокруг бренда компании и продукта, *позиционирование* продукта на рынке и т.д.

Производится оценка того, как целевая аудитория продукта реагирует на первые активности *по* поддержке бренда.

Многие компании начинают заблаговременно решать проблему "Как мы справимся с миллионом продаж в месяц"





После того, как заканчивается beta-тестирование (т.е. продукт соответствует техническому заданию и может обеспечить определённый уровень качества обслуживания), на первый план выходят задачи маркетинга. Его основная цель, с одной стороны – создание потребительского спроса, с другой – организация процесса продаж. Для этого организовываются массовые показы продукта, запускается *реклама*. Для масштабирования продаж компания основывает филиалы, нанимает дополнительных менеджеров по продажам, промоутеров, мерчандайзеров и т.д.

Технические исполнители концентрируются на технической поддержке продукта: оперативное реагирование на сбои, ошибки и отзывы потребителей. При такой схеме реализации проекта технические специалисты максимально отделены от менеджеров и маркетологов. По сути, они взаимодействуют только на втором этапе, когда маркетологи передают запросы от потенциальных потребителей продукта. Это объясняют тем, что маркетологи отвлекают разработчиков от самого важного в проекте – создания продукта.

**Применение такого линейного метода разработки продукта в случае новых продуктов и услуг – одна из причин краха стартапов. Если Вы не уверены на 100%, что продукт будут покупать (а это может быть только в случае жизненно важных продуктов или услуг без аналогов), схема PDM не годится.**

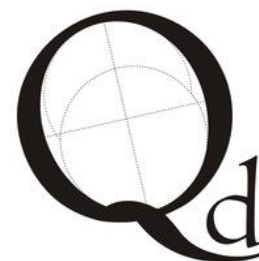
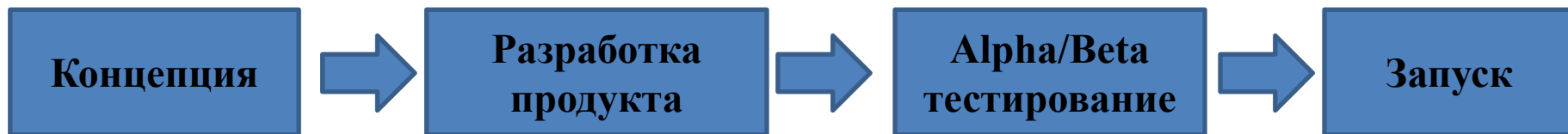


## Недостатки продукт-ориентированных методологий

Данная методология имеет линейную структуру, а это значит, что проект проходит последовательно все четыре стадии - от концепции проекта к его запуску.

Последовательность не предполагает итераций, а значит, и не предусмотрена ситуация, при которой на одном из этапах проект терпит неудачу.

И только на последнем этапе становится понятно, может ли бизнес приносить деньги и быть рентабельным...

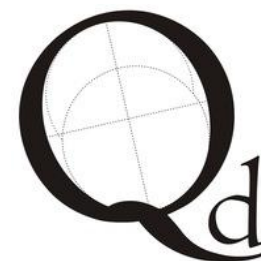
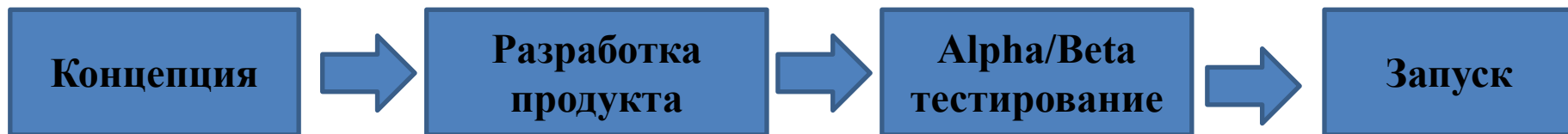




## Недостатки продукт-ориентированных методологий

Фокус компании - на процессе разработки продукта.

Большинство технологических компаний нацелены на то, чтобы сделать продукт в соответствии с техническим заданием, и сделать это как можно быстрее. Сама по себе продукт-ориентированная модель изначально оперирует понятиями, относящимися к продукту. Это приводит к тому, что успех компании оценивается не количеством клиентов или денежным оборотом, а достижениями в разработке продукта. У компании пропадает цель понять, какие проблемы есть у потенциальных клиентов, насколько они велики, как разрабатываемый продукт мог бы их решить

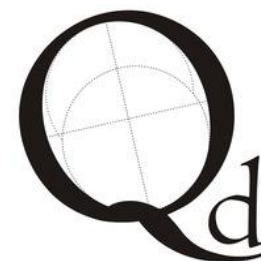
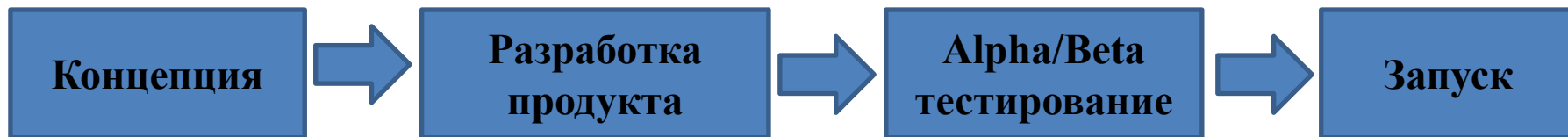


## Недостатки продукт-ориентированных методологий

Маркетинговые исследования

Большинство стартапов старается понять рынок, потребности и запросы своих будущих клиентов. На практике это приводит к поиску и анализу информации из открытых источников (в первую очередь, из интернета), в лучшем случае, проводятся опросы, анкетирование, интервьюирование и апробация продукта на фокус группах.

К сожалению, всё, чего можно добиться такими методиками – получить от потенциальных клиентов ответ на вопрос «Нравится ли клиентам это продукт?».

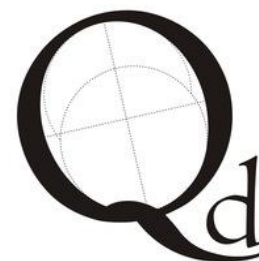


## Недостатки продукт-ориентированных методологий

*Ответ на главный вопрос бизнес-проекта «Готовы ли клиенты покупать этот продукт по данной цене?» можно только продав этот продукт!*

*Как результат, соображения относительно рынка и потребителей, в которые основатели стартапа верят – по большей части, всего лишь догадки и фантазии.*

*Стартапу необходимо тщательно и как можно раньше проверить все свои догадки и предположения, чтобы выяснить, какие из них правильные, а какие ложные.*

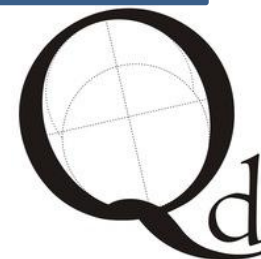
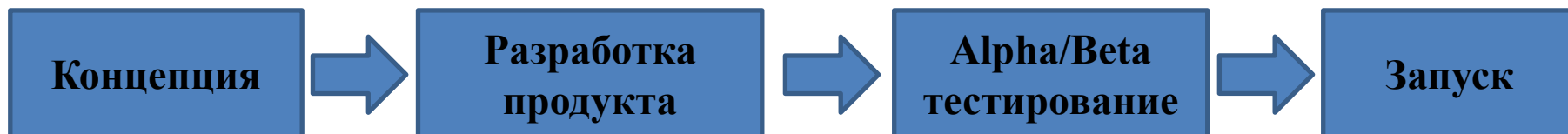


## Недостатки продукт-ориентированных методологий

### День первой продажи или старт проекта

Все в проекте, в т.ч. инвестор, с нетерпением ждут дня первой продажи. На рисунке видно, что наступает он только тогда, когда продукт полностью готов, протестирован и доведён до вида «коммерческой версии». До этого момента, момента запуска продукта в продажу, компания не зарабатывает деньги, продавая продукт (а только тратит их), т.е. фактически находится в неведении, будет ли он вообще продаваться.

Именно на этом этапе команда начинает понимать, что продукт, который они так долго и старательно делали, в той или иной мере, не соответствует потребностям клиентов. Внесение изменений в продукт на этом этапе во много раз дороже, чем на ранних стадиях развития проекта, однако, нередко, требуемые изменения настолько радикальны, что легче создать новый продукт.



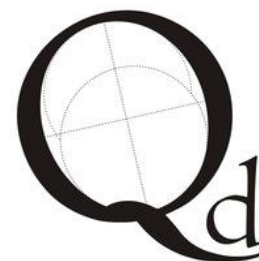
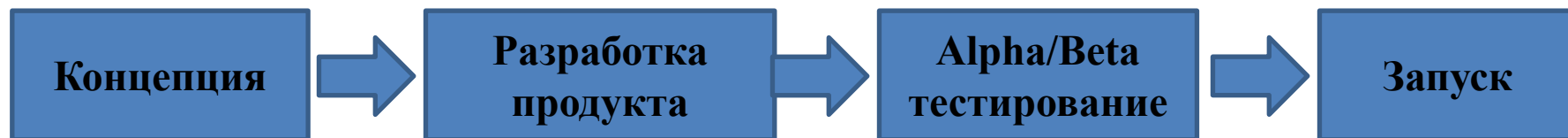
## Недостатки продукт-ориентированных методологий

### Преждевременное масштабирование компании

Продукт-ориентированные методологии ставят задачи отдела маркетинга и продаж в зависимость от задач технического отдела. В результате, продукт разрабатывается вне зависимости от того, понятно ли до конца, каким он должен быть. Происходит это потому, что компании ориентируются на такие документы, как

- бизнес-план;
- схема развития продукта;
- прогноз продаж

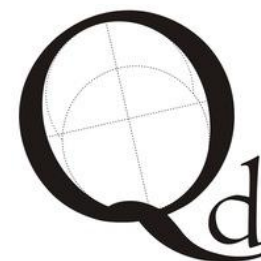
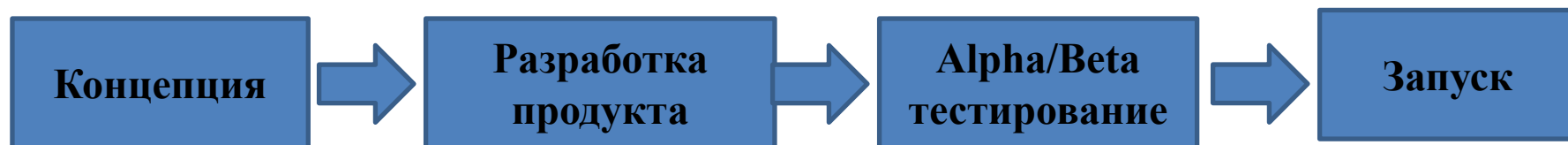
которые были разработаны ещё в самом начале проекта.



## Недостатки продукт-ориентированных методологий

### Преждевременное масштабирование компании

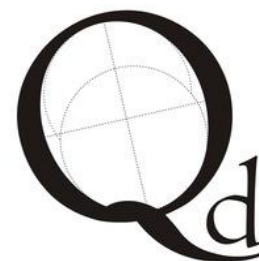
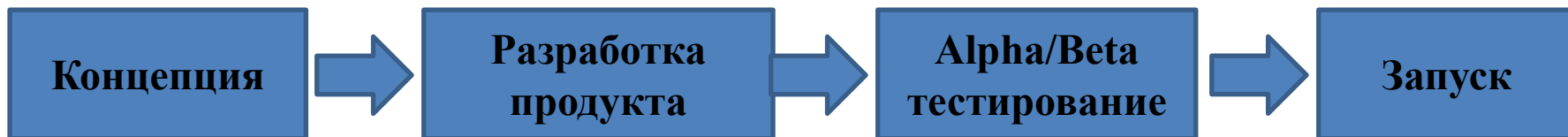
Такой подход приводит к преждевременному разрастанию компании: штат, брендинг, отдел продаж, филиалы инфраструктура, транспорт и т.д., которые постоянно требуют финансовых затрат. Эти расходы завязаны не на готовность клиентов массово покупать продукт и на объём продаж, а на готовность продукта. Много бизнес-проекты повторяют эту ошибку, разрабатывая проект по продукт-ориентированным методологиям, нанимая всё новых и новых высокооплачиваемых сотрудников, не сделав ни одной продажи продукта.



## Недостатки продукт-ориентированных методологий

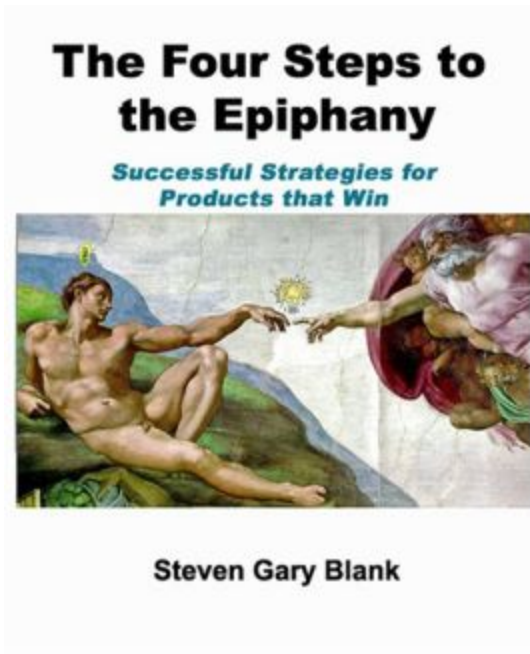
*На сегодняшний день, менеджеры компании на ранних стадиях развития стремятся сосредоточиться на «медленном» или «дешёвом» старте, сделав акцент на рентабельности бизнеса в самом его начале. Это позволяет некоторым стартапам вообще отказаться от привлечения внешних инвестиций.*

Почему же продукт-ориентированные методологии, которые так отлично подходят для развитых компаний, работающих на сформированных рынках, перестают работать, когда речь заходит о новых технологиях и продуктах, выходящих на новые рынки или сегментирующих старые.

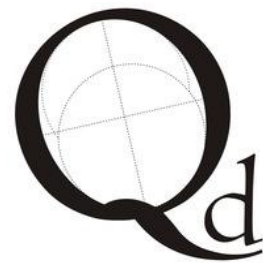


# The Four Steps to the Epiphany

by Steven Gary Blank



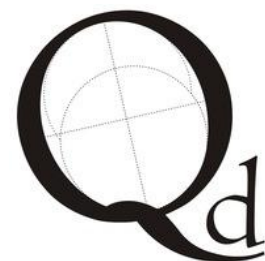
**Description:**  
Successful Strategies  
for Products that Win





# КТО ОН?

- Серийный предприниматель с опытом более 20 лет;
- 8 собственных стартапов в Кремниевой Долине;
- Эксперт в десятках других компаний;
- Преподаватель в University of California, Berkeley's Haas School of Business, Stanford University Graduate School of Engineering, MBA-класс в Berkeley Haas and Columbia Business School



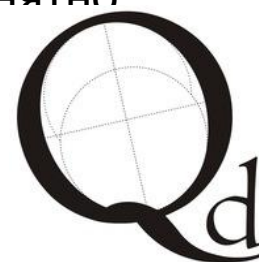
# Удобности методологии Customer Development Methodology

В основе стартапа лежит видение – будь то видение нового продукта или услуги, или видение того, как именно продукт найдет своего потребителя.

Однако, все соображения о рынке и потребителях, в которые основатели стартапа верят – по большей части, **всего лишь догадки**.

Для воплощения видения в реальность (и создания прибыльной компании) стартапу придется тщательно проверить все свои догадки и предположения, чтобы выяснить, какие из них – правильные.

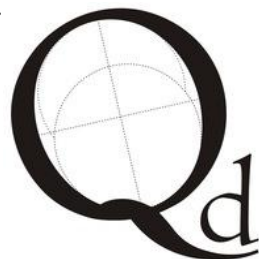
Итак, первичные гипотезы о рынке и потребителях требуется протестировать – и превратить в факты. И чтобы факты получить, нужно «выйти» к потребителю. Только после этого шага будет понятно действительно ли у основателей есть настоящее **видение**.



# ***Чего НЕ стоит делать***

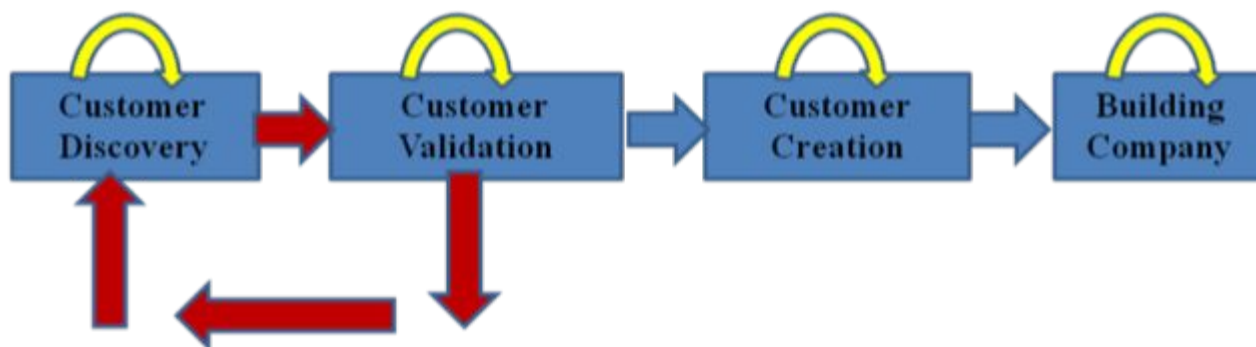
- Понимать потребности и желания всех потребителей
- Составлять список всех свойств продукта, которые потребители хотят видеть, прежде чем принять решение о покупке
- Передавать программистам список свойств, запрошенных потребителями
- Проводить исследования фокус-групп и тестировать потребителей, чтобы увидеть их реакцию и понять, купят ли они продукт

Нужно уловить тонкую грань между «совсем не интересоваться» мнением потребителя и «бесконечно долго выяснять его потребности».

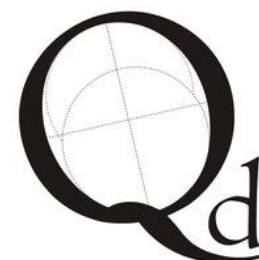


# Customer Development Model

Основная идея *Customer Development Methodology* - как можно раньше и как можно чаще проверять все свои идеи и предположения о будущем продукте на будущих клиентах. Эта модель состоит из 4 стадий развития:



1. **Customer discovery** – выявление потребителя
2. **Customer validation** – верификация потребителей
3. **Customer creation** – создание спроса
4. **Company building** – построение компании



# Коротко об этапах

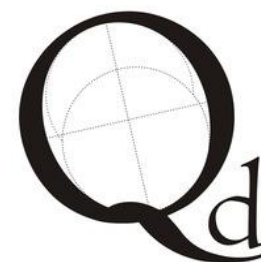
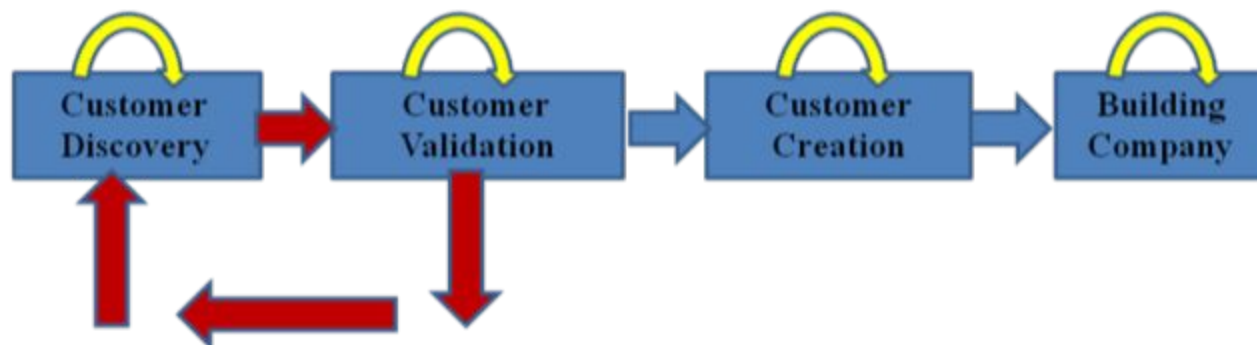
## Этап 1: Customer Discovery

На данном этапе Вам необходимо понять, действительно ли существует потребительская проблема, насколько она важна для клиентов, и решает ли предполагаемый продукт (или услуга) эту проблему.

## Этап 2: Customer Validation

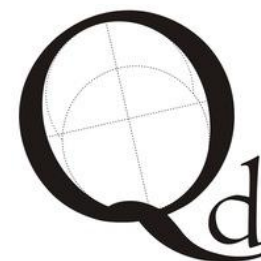
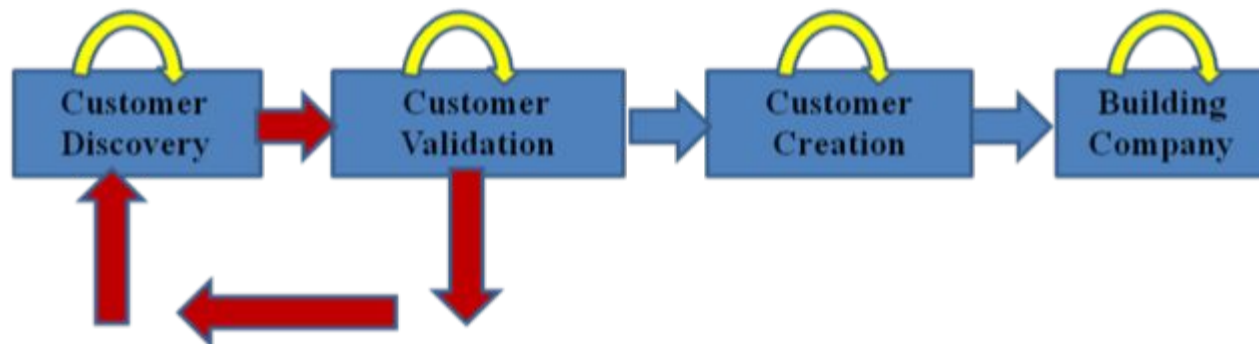
Задача этого этапа – составить чёткие инструкции для отдела продаж по стратегии, ценообразованию и продвижению продукта на рынке, основанные на реальных ранних продажах продукта.

На выходе с этого этапа у компании должна быть опробованная рентабельная бизнес-модель.



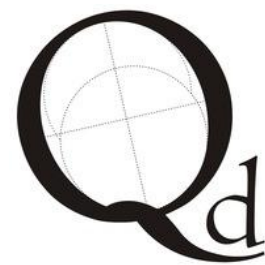
## Этап 3: Customer Creation

Проверенная бизнес-модель и реалистичная стратегия продаж дают компании возможность масштабировать (инвестировать дополнительные ресурсы) свою деятельность с наименьшими рисками. Создание спроса будет сильно зависеть от того, на какой рынок и с каким продуктом выходит компания.



## Этап 4: Company Building

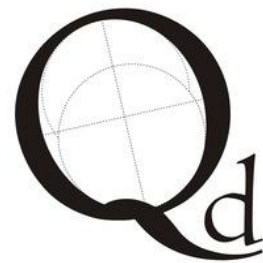
На данном этапе компания формализует свою операционную деятельность и переходит к стадии экспансии рынка, начинает генерировать прибыль, переступая через точку убыточности\* (\* см. рисунок).



## ***Цель CDM***

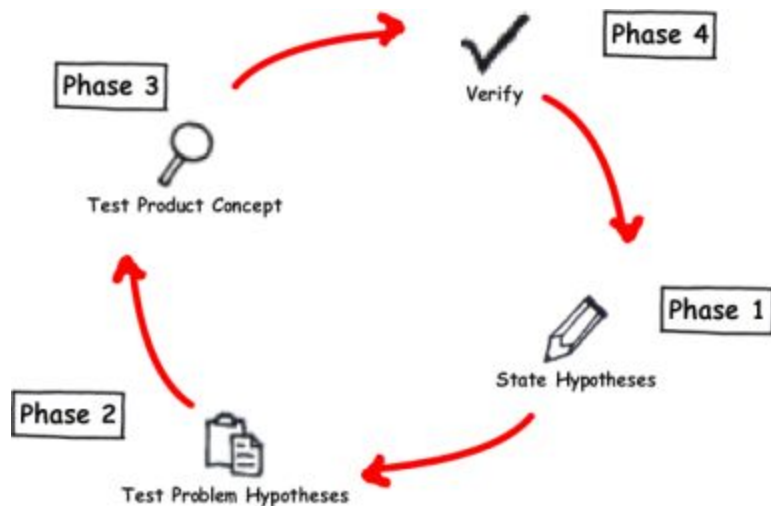
***Найти тех, кто купит тот продукт,  
который вы уже создаете.***

***И когда вы найдете таких потребителей,  
вы создаете первый релиз продукта под их  
потребности.***





# *Customer Discovery*



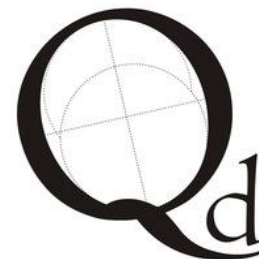
## Customer Discovery

Фаза 1: постановка гипотез (state hypotheses)

Фаза 2: проверка гипотез (test & qualify hypotheses)

Фаза 3: проверка концепции продукта (test & qualify the product concept)

Фаза 4: анализ (verify)



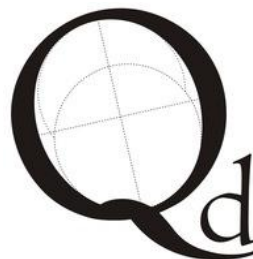
# ***Гипотезы. Постановка гипотез***

## **1. Гипотезы о продукте**

- 1. Свойства (features)**
- 2. Дата готовности продукта (путь от первого релиза к финальной версии)**
- 3. Стоимость владения продуктом для потребителя (замены оборудования, необходимость дополнительного обучения и пр.)**

## **2. Гипотезы о потребителях**

- 4. Портрет потребителя (возраст, пол, уровень дохода ит.д.)**
- 5. Типы потребителей (кто принимает решение о покупке и кто является конечным пользователем).**
- 6. Карта организации и схема прохождения сделки по продаже (кто принимает участие в сделке, кого придется убеждать)**



# ***Гипотезы. Постановка гипотез***

- 3. Гипотезы о канале продаж и ценовой политике**
  - 1. Прямые продажи или необходимы посредники?**
  - 2. Нужны ли партнёры?**
  - 3. Каналы дистрибьюции?**
  - 4. Сколько готов заплатить потребитель?**
- 4. Гипотезы о формировании спроса**
  - 1. Создание спроса (как покупатель узнает о вас?)**



# Гипотезы. Постановка гипотез

## 5. Гипотезы о типе рынка

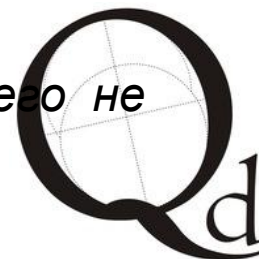
### Существующий, новый, ресегментируемый?

1. Существует ли уже сложившийся рынок с большим количеством потребителей, на котором вы могли бы работать? В отличие от конкурентов ваш продукт что-то «делает лучше»? Вы выходите на существующий рынок.

2. Существует ли уже сложившийся рынок с большим количеством потребителей, на котором вы могли бы работать, но с более низкой стоимостью продукта, чем у конкурентов? Вы ресегментируете рынок.

3. Существует ли уже сложившийся рынок с большим количеством потребителей, на котором вы могли бы работать – и ваш продукт обладает уникальными отличительными свойствами? Вы ресегментируете рынок.

4. Новый рынок – то есть вы его создаете, до Вас никто ничего подобного не делал.



# Гипотезы. Постановка гипотез

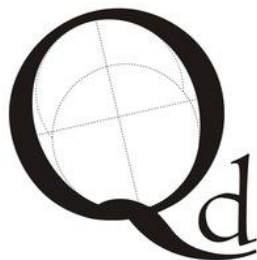
## Выход на существующий рынок:

*Кто ваши конкуренты, кто является лидером на рынке?*

*Какова доля рынка каждого из конкурентов?*

*Какие расходы на маркетинг и продажи существуют у лидеров рынка готовы понести, чтобы конкурировать с вами?*

*Ваша компания будет работать по этим стандартам? Расширит их? Создаст новые?*



# Гипотезы. Постановка гипотез

## Ресегментация существующего рынка

*С потребителями каких существующих рынков вы будете работать?*

*Как вы отличите этих потребителей?*

*Какие их потребности остаются неудовлетворенными в текущей конкурентной ситуации?*

*Какие именно свойства вашего продукта заставят потребителей отказаться от тех продуктов конкурентов, которые они сейчас используют?*



# Гипотезы. Постановка гипотез

## Выход на новый рынок

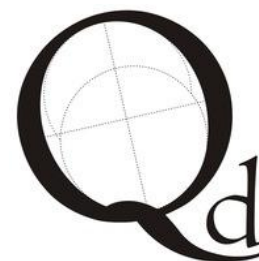
*Каковы смежные рынки?*

*Из каких рынков придут ваши потребители?*

*Какая потребность заставит потребителей купить ваш продукт?*

*Какое свойство продукта будет решающим при этом?*

*Как долго вам потребуется «обучать» ваших потребителей, чтобы создать рынок достаточного размера? Каков этот размер?*

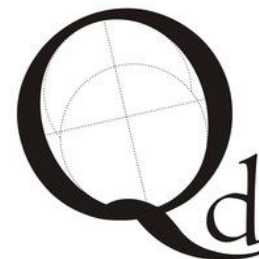


# Customer Discovery - Фаза 2: тестирование гипотез

*В этой фазе вы тестируете и квалифицируете гипотезы из фазы 1.*

*После получения обратной связи от потребителей гипотезы остаются в неизменном виде в очень редких случаях. Поэтому вы будете не только проверять свои предположения, но и изменять их на основе новой полученной информации. Помните, что вы идете к потребителям не для того, чтобы выяснить, нравится ли им ваш продукт. Ваша цель – проверка предположений, в том числе – о проблемах потребителей.*

***Если ваши предположения в корне ошибочны – не имеет значения, насколько хорош сам продукт – его просто никто не купит.***





## Customer Discovery - Фаза 2: тестирование гипотез

### Первые контакты с потребителями

**С**оставьте список первых 40-50-ти потребителей, на которых вы сможете проверить свои идеи.

**Н**а этом этапе нужны не «точно ваши» потребители, а те, кто хотя бы приблизительно подходит под описания из ваших гипотез.

**П**ервые шаги будут самыми сложными: придется контактировать с людьми, которые вас не знают, и убеждать их уделить вам время. Чтобы упростить задачу, «утепляйте» контакты, ссылаясь на «рекомендателей».

**Ч**тобы подход сработал, вам нужно будет делать десятки звонков в день.

**П**родолжайте в этом же темпе до тех пор, пока ваше расписание не заполнится тремя встречами в день. Если вам отказывают, спрашивайте с кем еще можно поговорить на эту тему. В среднем из 50 звонков получится 5-10 назначенных встреч. Начинайте встречу с презентации проблемы.



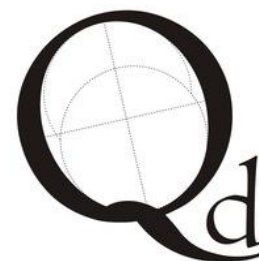
# Customer Discovery - Фаза 2: тестирование гипотез

## Презентация проблемы

**П**резентация проблемы создается не для убеждения потребителей, а для того, чтобы получить от них необходимую вам информацию. В презентации обобщите основные гипотезы о проблеме, приведите несколько возможных решений.

**Е**сли потребитель говорит вам, что ваши предположения ошибочны, и проблема не является важной – не убеждайте его в обратном.

**Е**сли потребитель соглашается, что проблемы существенны, спросите, почему, на его взгляд, важно решить их (используйте термины стоимости, упущенной выгоды, потерянных клиентов, времени, эмоции и т.д.).



## Customer Discovery - Фаза 2: тестирование гипотез

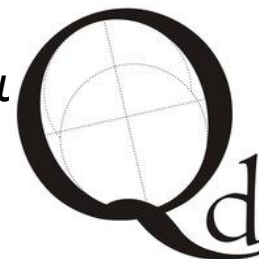
*Более глубокое понимание потребителя*

**П**омимо проверки гипотез о проблемах потребителя, проясните, как потребители обычно проводят свой день, тратят деньги и выполняют работу.

**Е**сли речь идет корпоративном сегменте, о работе, уточните, как они взаимодействуют с другими отделами? Какие продукты используют? Касается ли проблема только их, или еще и других людей в компании? Аналогично и с домашними пользователями.

**П**роверяйте и предположения о том, готовы ли потребители заплатить за ваше решение. Что заставит потребителей изменить привычный порядок? **Ц**ена? Свойства продукта? Новые стандарты?

**С**просите, как потребители узнают о новых продуктах. Чьему мнению доверяют?



## Customer Discovery - Фаза 3: тестирование концепции продукта

**Первая проверка реальностью.** Цель данного этапа – не продать продукт, а получить обратную связь.

Используйте схемы и графики, чтобы формализовать и обобщить полученную Вами информацию. Сравните эти описания с вашими первоначальными гипотезами.

### *Analyzing feedback!*

*Сопоставьте информацию, собранную вами в предыдущей фазе и ваши гипотезы.*

*Какие проблемы на самом деле есть у потребителей?*

*Насколько они серьезны для них? Как сейчас их решают?*

*Опишите работу потребителей с вашим продуктом и без него.*

*Насколько велика разница?*

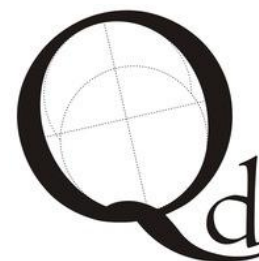
*Готовы ли потребители за это платить? Что нового вы узнали о потребителях? Что было самым удивительным? Что вас разочаровало?*



## Customer Discovery - Фаза 3: тестирование концепции продукта

### *Презентация продукта*

*Презентация призвана проверить обновленные гипотезы и предположения о самом продукте. Опишите ваш продукт в терминах решения проблемы потребителя. Если продемонстрировать действие продукта еще слишком рано, рассмотрите в презентации не более пяти основных свойств. Приведите истории про «жизнь до продукта» и «жизнь после него». Приведите план развития продукта на ближайшие 18 месяцев.*



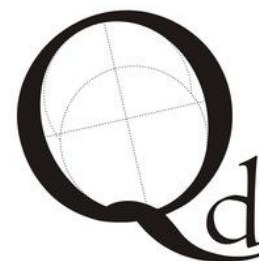
## Customer Discovery - Фаза 3: тестирование концепции продукта

### Еще один выход к клиентам

**П**окажите свою презентацию о продукте тем, кто видел первую - о проблеме. Кроме того, наверняка ваши прошлые встречи с потребителями дали вам ряд новых контактов. Посетите как минимум пять новых потребителей (если речь идет о корпоративном сегменте) или пятьдесят (если вы планируете работать с домашними пользователями).

**Н**ачинайте встречу с напоминания о проблеме, над решением которой вы работаете. Подчеркнув ее важность и получив одобрение аудитории (ведь они сами на прошлом шаге сообщили вам это), начните описание самого продукта. Если возможно, продемонстрируйте его: даже прототип может помочь потребителям лучше вас понять.

**Д**елайте паузы, давайте возможность потребителям высказать свое мнение. Вся презентация должна занять не более 20 минут.



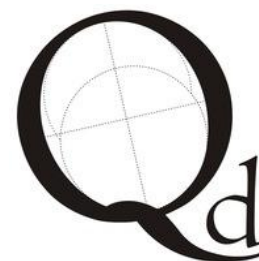
## Customer Discovery - Фаза 3: тестирование концепции продукта

### Еще один выход к клиентам

**К**акова первая реакция потребителей? Решает ли ваш продукт существенную для них проблему? Приобретут ли они его? Считают ли они, что коллеги в их компании согласятся с таким мнением? Как насчет других компаний?

**Р**асспросите про свойства продукта. Подходят ли они потребителям? Какие из них необходимо включить в первый же релиз продукта? А какие – можно отложить до следующих версий? Каких – не хватает? Что такое «полноценный продукт» по мнению потребителей? Какие дополнительные свойства требуются

**У**читывая все это, составьте презентацию и для потенциальных партнеров. Поясните концепцию своего бизнеса и выгоды от партнерства с вами.



## Customer Discovery - Фаза 3: тестирование концепции продукта

### Вторая проверка реальностью

#### Analyzing feedback!

*Скорее всего, ваши выводы о продукте попадут в одну из следующих категорий:*

- 1. Потребители определенно любят ваш продукт. Не требуется никаких изменений*
- 2. Потребителям нравится продукт, но вы периодически слышали, что в первом же релизе им хотелось бы видеть еще одно-два дополнительных свойства*
- 3. Потребители понимают смысл продукта после длительного пояснения, но никто не проявил желания купить его*
- 4. Потребителям не нужен ваш продукт*





## Customer Discovery - Фаза 3: тестирование концепции продукта

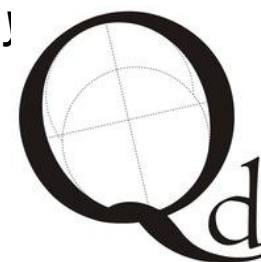
### Вторая проверка реальностью

#### Analyzing feedback!

*Вторая категория ответов потребителей представляется самой опасной.*

*Поэтому при получении внушительного количества таких ответов важно докопаться до их причин. А также, выяснить, насколько необходимы дополнительные свойства. Ведь каждое дополнительное будет замедлять выход продукта на рынок, что губительно для стартапа.*

*Стратегия «быстро выйти на рынок» принципиально отличается от стратегии «первыми выйти на рынок». Во втором случае подразумевается конкуренция с другими стартапами за завоевание доли рынка – путем низкой цены, скидок, маркетинговых акций. Девиз такого подхода – «клиенты любой ценой». В стратегии «быстрого выхода на рынок», наоборот, несущественно, кто именно получит первые продажи. Если новый рынок достаточно велик, компания будет иметь ! научившись зарабатывать, а не завоевывать.*



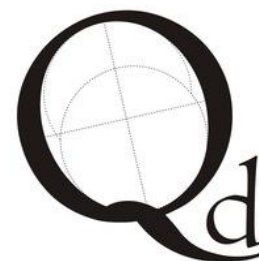
## Customer Discovery - Фаза 4: верификация

### *Верификация проблемы*

*Подведите итоги вашему общению с потребителями. Обобщите полученные данные и решите, все ли вопросы с «проблемой» потребителей решены. Уверены ли вы, что вам заплатят за решение проблемы? Если да, двигайтесь дальше. Если нет, пройдите еще одну итерацию предыдущих этапов.*

### *Верификация продукта*

*Назовите три важнейших проблемы потребителей и три важнейших свойства продукта. Их соответствие очевидно? Ваши планы развития продукта соотносятся с потребностями рынка?*



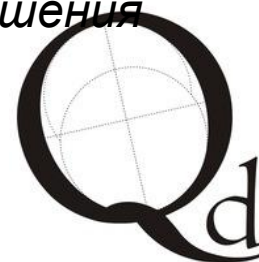
## Customer Discovery - Фаза 4: верификация

### Верификация бизнес-модели

*Учитывая все полученные данные о потребителях, обновите вашу финансовую модель. Составьте подробный план продаж и ваших доходов и уточните ваш бизнес-план. Вот основные вопросы вам в помощь:*

*Отличается ли цена от той, которую вы предполагали изначально? Сколько ваших продуктов потребитель приобретет в течение ближайших трех лет? Какова lifetime value потребителя?*

*Каким образом вы будете продавать ваш продукт? Какова будет доля стоимости для канала продаж? Существуют ли дополнительные издержки, которые вы ранее не планировали? Есть ли новые данные о процессе продаж: потребуется ли больше времени для совершения продажи?*



## Customer Discovery - Фаза 4: верификация

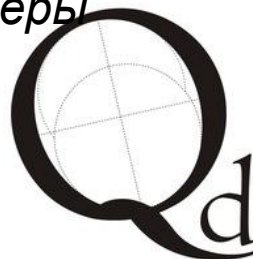
### *Верификация бизнес-модели*

***Т**ребует ли продукт участия третьих лиц: через установку, внедрение или техническую поддержку? Как дорого это вам обойдется в пересчете на одного потребителя? Потребуется ли осуществлять поддержку потребителей напрямую?*

*Учитывает ли это ваша бизнес-модель?*

***К**акова модель привлечения потребителей? Как потребители будут узнавать о вашем продукте? Какие расходы это повлечет? Учтена ли стоимость привлечения потребителя в вашей модели?*

***К**аков размер рынка? Если вы создаете рынок, насколько велики смежные рынки? Сможете ли вы им соответствовать? Достаточно ли размеры существующего рынка для получения ожидаемых доходов?*



## Customer Validation

Настало время оценить, составляют ли ваши обновленные предположения и гипотезы хорошую основу для прибыльного бизнеса.

***Не переходите к следующему шагу, если у вас остались сомнения.***

Лучше пройдите по всем фазам еще раз – изменив ряд предположений, взяв за основу другой рынок или осуществив другую компоновку продукта.



1. Какие этапы включает в себя продукт-ориентированная методология создания стартапа?
2. Какие действия реализуются на первом этапе продукт-ориентированной методологии создания стартапа?
3. В каких случаях целесообразно использовать продукт-ориентированную методологию создания продукта?
4. Перечислите 4 стадии развития компании по методологии Customer Discovery.
5. Какое действие присутствует в каждой из 4 стадий CDM?
6. Перечислите основные действия на первой стадии CDM.
7. Перечислите основные действия на второй стадии CDM.
8. Перечислите основные действия на третьей стадии CDM.
9. Перечислите основные действия на четвертой стадии CDM.
10. О каких компонентах бизнес-модели выдвигаются гипотезы на первом этапе CDM?
11. Что должны описывать гипотезы о продукте?
12. Что должны описывать гипотезы о потребителях?
13. Приведите классификацию типов потребителей по Бленку.
14. Что должны описывать гипотезы о канале продаж и ценовой политике?
15. Что должны включать в себя гипотезы о формировании спроса?
16. Что должны включать в себя гипотезы о типе рынка?
17. Что из себя представляет процесс валидации гипотез?

