

фрчи

---

ИНТЕРНЕТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

---

**ЛЕКЦИЯ 6**  
«Customer development»

---

# Структура лекции

---

- Преждевременный рост – почему стартапы умирают
- Что делать? – глубокое понимание клиента
- Customer Discovery
- Lean Canvas
- Проблемные и решенческие интервью
- Трекшн-карта

# 92% стартапов умирают в течение 3-х лет

---

По исследованию Startup Genome/Compass 92% стартапов

**не достигают** 3-х летнего рубежа.

# Почему?

---



из них погибают из-за

«преждевременного роста».



*«Большинство стартапов провалилось, не потому, что у них был плохой продукт, а потому, что этот продукт был никому не нужен».*

– Эрик Рис

# Что же делать?

---

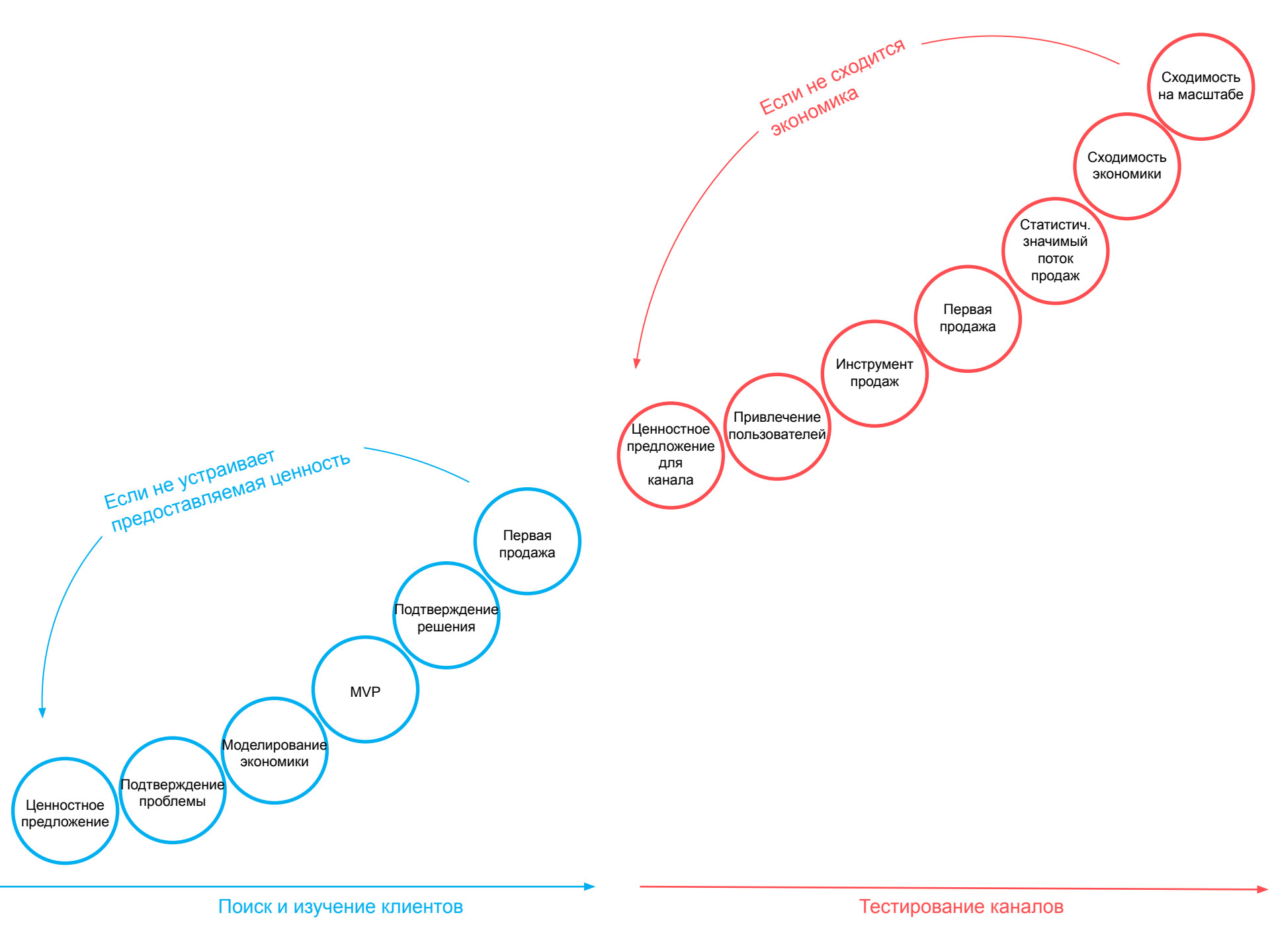
То-же исследование показывает, что **80% успешных стартапов** на начальном этапе развития фокусируются на нахождении проблемы своих пользователей, а не на своем продукте.







Важно **ПОНИМАТЬ** и решать **реальные**  
проблемы своих клиентов.



## **19 возможных каналов продаж**

1. Сарафанное радио и вирусный маркетинг / *Viral Marketing*
2. Средства массовой информации и PR/ *Public Relations/PR*
3. Скандальный PR. События, привлекающие внимание / *Unconventional PR*
4. Контекстная реклама / *Search Engine Marketing – SEM*
5. Социальные сети и медийная реклама/ *Social and Display Ads, SMM*
6. Наружная реклама / *Offline Ads*
7. Поисковая оптимизация / *SEO*
8. Контентный маркетинг/ *Content Marketing*
9. Email-маркетинг / *Email-маркетинг*
10. Разработки как маркетинг / *Engineering as marketing*
11. Продвижение через блоги / *Targeting blogs*
12. Партнерства, развитие бизнеса/ *Business Development*
13. Прямые продажи / *Sales*
14. Партнерские программы и CPA –сети / *Affiliated Marketing*
15. Существующие платформы / *Existing Platform*
16. Конференции и демо-дни / *Trade Shows*
17. Мероприятия / *Offline events*
18. Лекции, публичные выступления/ *Speaking Engagements*
19. Создание сообщества / *Community Building*

<http://biznesmodeli.ru/19-kanalov-prodazh-i-sposobov-privlech-klientov-konspekt-knigi-tractiontrekshn/>

## 4 группы инструментов для продаж

### Этап первого «холодного» контакта с клиентом

- Сайт компании или посадочная веб-страница
- Любая онлайн или оффлайн-реклама (вариантов море)
- Спам: от e-mail и sms-рассылок до флаеров
- Пробники всех видов
- Директ мэйл
- Холодные звонки

### Этап переговоров и осуществления первой продажи

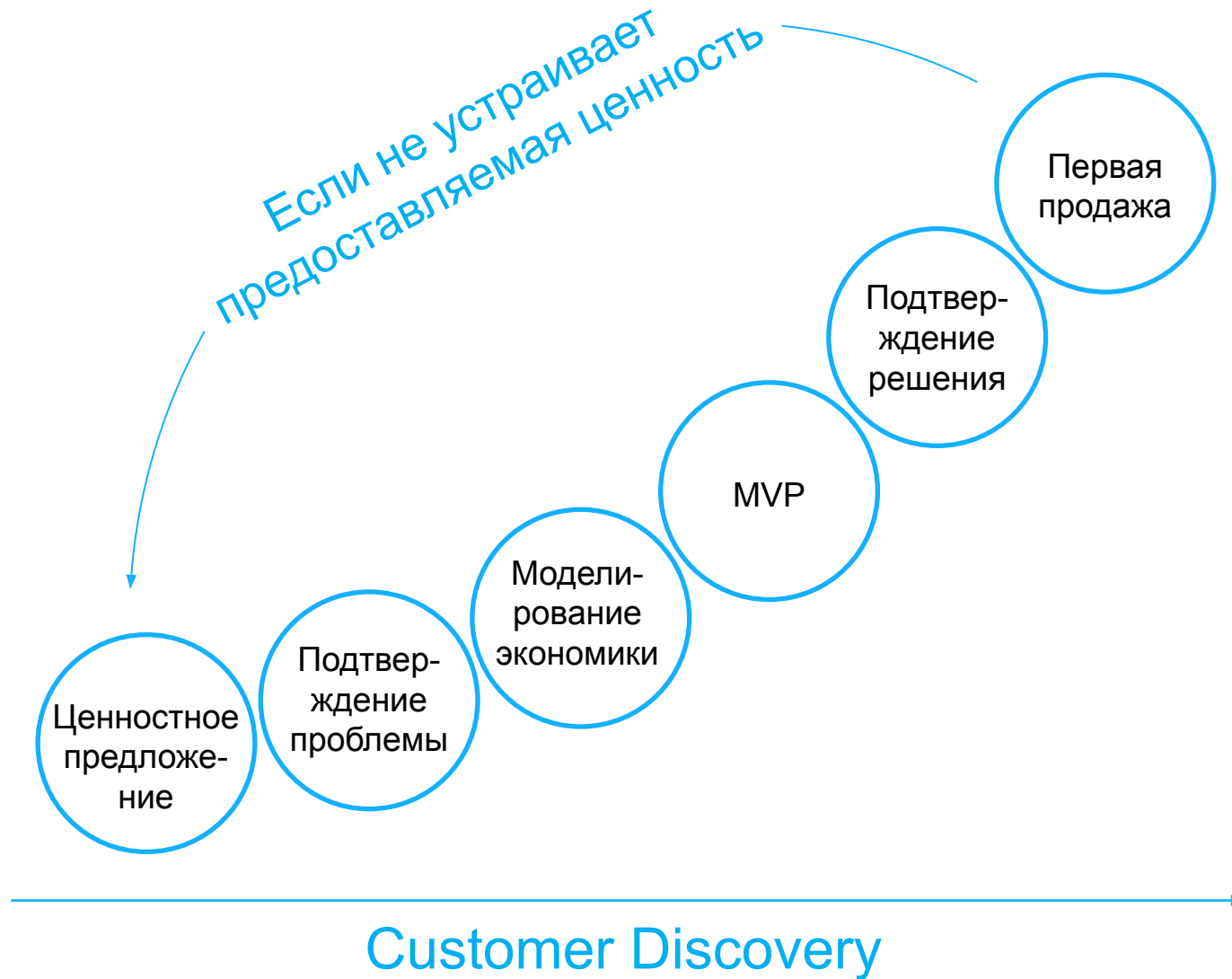
- Скрипты (сценарии и речевые шаблоны) переговоров
- Технологии «Тайный гости/тайный звонок»
- Первичное или целевое коммерческое предложение
- Sales Kit (Marketing kit)
- Регламенты встречи или порядок работы с клиентом
- Чек-листы всех этапов и процедур продаж
- Опросник клиента
- Шаблоны писем, заголовков, тел письма и подписей [/acc\_item]

## **Этап повторной продажи**

- Целевые рассылки (директ мэйл, e-mail и СМС)
- SMM
- Акции действующие на возврат клиента
- Система напоминания и контроля повторного обращения
- CRM-системы
- Up-sale — таблицы
- Сбор рекомендаций

## **Этап обслуживания клиента**

- Список дополнительных услуг и сценарии развития продаж клиента
- Обучение использования товара
- Клуб постоянных клиентов
- Сбор отзывов и кейсов
- Сбор благодарственных писем.



# Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b>			<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b>		
Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества?			Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?		
<b>ПРОДУКТ/СЕРВИС</b>	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b>	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>	<b>КАНАЛЫ</b>	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b>	<b>РЫНОК</b>
Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)  Артефакты	Цепочка целевых действий пользователя/клиента  Маркетинговая воронка AARRR  Что делают пользователи  Воронка продаж	За счет чего будет создаваться ценность  Крючки (мотиваторы) для клиента	Откуда берутся клиенты?  Какие каналы наиболее эффективны?  Емкость каналов?	Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы  Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день?  Для B2B – как он принимает решение? Кто ЛПП?  Сколько у него денег?  Ранние последователи	Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)  Конкуренты и альтернативные решения  Тип рынка  Размер возможности  TAM, SAM, SOM  Альтернативные решения
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b>		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b>		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b>	
Структура постоянных расходов - G&A - R&D - Маркетинг и продажи - др.		$\#UserAcquisition \times (- CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$		Как бизнес будет зарабатывать?	

# Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b>			<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b>		
Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества?			Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?		
<b>ПРОДУКТ/СЕРВИС</b>	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b>	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>	<b>КАНАЛЫ</b>	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b>	<b>РЫНОК</b>
Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)  Артефакты	Цепочка целевых действий пользователя/клиента  Маркетинговая воронка AARRR  Что делают пользователи  Воронка продаж	За счет чего будет создаваться ценность  Крючки (мотиваторы) для клиента	Откуда берутся клиенты?  Какие каналы наиболее эффективны?  Емкость каналов?	Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы  Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день?  Для B2B – как он принимает решение? Кто ЛПП?  Сколько у него денег?  Ранние последователи	Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)  Конкуренты и альтернативные решения  Тип рынка  Размер возможности  TAM, SAM, SOM  Альтернативные решения
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b>		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b>		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b>	
Структура постоянных расходов - G&A - R&D - Маркетинг и продажи - др.		$\#UserAcquisition \times (- CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$		Как бизнес будет зарабатывать?	



# Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

2

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b>			<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b>		
Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества?			Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?		
<b>ПРОДУКТ/СЕРВИС</b>	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b>	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>	<b>КАНАЛЫ</b>	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b>	<b>РЫНОК</b>
Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)  Артефакты	Цепочка целевых действий пользователя/клиента  Маркетинговая воронка AARRR  Что делают пользователи  Воронка продаж	За счет чего будет создаваться ценность  Крючки (мотиваторы) для клиента	Откуда берутся клиенты?  Какие каналы наиболее эффективны?  Емкость каналов?	Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы  Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день?  Для B2B – как он принимает решение? Кто ЛПП?  Сколько у него денег?  Ранние последователи	Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)  Конкуренты и альтернативные решения  Тип рынка  Размер возможности  TAM, SAM, SOM  Альтернативные решения
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b>		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b>		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b>	
Структура постоянных расходов - G&A - R&D - Маркетинг и продажи - др.		$\#UserAcquisition \times (- CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$		Как бизнес будет зарабатывать?	

# Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b>			<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b>		
<span style="font-size: 2em; color: #e67e22;">3</span>					
Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества?			Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?		
<b>ПРОДУКТ/СЕРВИС</b>  Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)  Артефакты	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b>  Цепочка целевых действий пользователя/клиента  Маркетинговая воронка AARRR  Что делают пользователи  Воронка продаж	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>  За счет чего будет создаваться ценность  Крючки (мотиваторы) для клиента	<b>КАНАЛЫ</b>  Откуда берутся клиенты?  Какие каналы наиболее эффективны?  Емкость каналов?	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b>  Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы  Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день?  Для B2B – как он принимает решение? Кто ЛПП?  Сколько у него денег?  Ранние последователи	<b>РЫНОК</b>  Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)  Конкуренты и альтернативные решения  Тип рынка  Размер возможности  TAM, SAM, SOM  Альтернативные решения
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b>  Структура постоянных расходов - G&A - R&D - Маркетинг и продажи - др.		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b>  $\#UserAcquisition \times (- CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b>  Как бизнес будет зарабатывать?	

# Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b>			<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b>		
Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества?			Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?		
<b>ПРОДУКТ/СЕРВИС</b>	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b>	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>	<b>КАНАЛЫ</b>	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b>	<b>РЫНОК</b>
Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)  Артефакты	Цепочка целевых действий пользователя/клиента  Маркетинговая воронка AARRR  Что делают пользователи  Воронка продаж	За счет чего будет создаваться ценность  Крючки (мотиваторы) для клиента  <div style="text-align: center; font-size: 48px; color: red;">4</div>	Откуда берутся клиенты?  Какие каналы наиболее эффективны?  Емкость каналов?	Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы  Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день?  Для B2B – как он принимает решение? Кто ЛПП?  Сколько у него денег?  Ранние последователи	Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)  Конкуренты и альтернативные решения  Тип рынка  Размер возможности  TAM, SAM, SOM  Альтернативные решения
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b>		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b>		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b>	
Структура постоянных расходов - G&A - R&D - Маркетинг и продажи - др.		$\#UserAcquisition \times (- CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$		Как бизнес будет зарабатывать?	

# Определите, что проверяем

---

- Сформируйте перечень гипотез
- Заполните Lean Canvas
- Проранжируйте их
- Выберите с какой начнем проверять

# Основной инструмент – интервью

---

- Проблемное интервью: выявляете есть ли проблема и определяете цену ее решения для клиента
- Решенческое интервью: определяете готов ли клиент купить продукт с предлагаемой функциональностью

# Проблемное интервью

---

①

Есть ли проблема?

②

Как клиент оценивает проблему?

③

Как он решает эту проблему сейчас?

④

Насколько Клиентский сегмент  
привлекателен для бизнеса?

# Решенческое интервью

---

①

Обозначение проблемы

②

Обозначение решения

③

Как клиент оценивает решение

④

Насколько решение ценно для клиента  
и готов ли он за него платить?

# Последовательность шагов

---

①

Разрабатываем сценарии

②

Решаем, «где брать» нашу ЦА

③

Фиксируем результаты (диктофон)

④

Анализируем полученные результаты  
в команде



# Что нужно получить в результате?

---

①

Подтвердить или опровергнуть гипотезу

②

Найти общие шаблоны поведения

③

Найти инсайды!

④

Улучшить свое понимание того,  
«как работает» ваш рынок

Спрашивайте о **прошлом**, а **не о будущем**

# Плохие вопросы:

---

- Что вы думаете о нашей идее?
- Вы бы купили продукт, который решает эту проблему?
- Сколько вы готовы заплатить за наше решение?

# Хорошие вопросы:

---

- Расскажите подробно о том, как вы сталкивались с этой проблемой и как ее решили
- Сколько денег вы теряете из-за этой проблемы, есть ли у вас бюджет на это направление?
- С кем бы вы порекомендовали мне пообщаться?

# Процесс интервью

---

- Приветствие (войдите в доверие)
- Кто ваш собеседник
- Проблема (о чем будет интервью)
- Исследование как думает клиент
- Текущий рабочий процесс
- Резюме (я вас правильно понял, что..?)
- Благодарность за время и контакты
- Документирование результатов

# Где взять контакты?

---

- Прийти в место скопления клиентов
- Спросить первых целевых клиентов
- У друзей
- У друзей друзей
- Facebook, LinkedIn
- На сервисах типа youdo.com

# Сколько интервью достаточно?



**200 интервью**



Маленькие  
клиенты  
чек до \$500



**50 интервью**



Средние  
клиенты  
чек до \$20000



**10 интервью**



Крупные  
клиенты  
чек >\$20 000

# Зачем так много?!

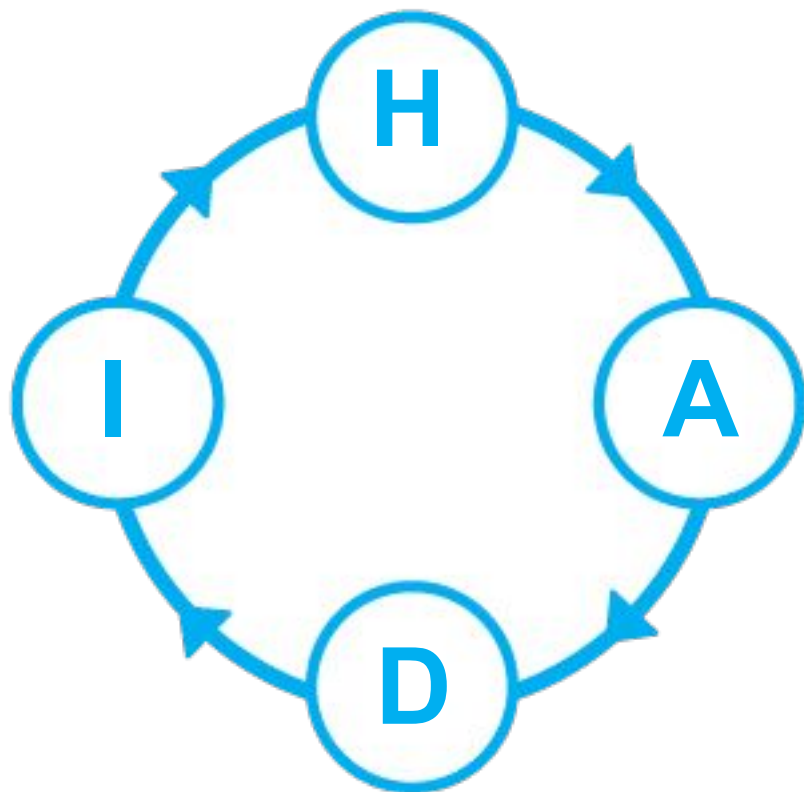
---

Пока команда не общается с клиентом –

она **коллективно галлюцинирует**  
о потребностях, функциях и наличии клиентов.



# Боремся с галлюцинациями: H.A.D.I.



## Hypothesis

Гипотезы, которые будем проверять

## Action

Действия, которые предпримем

## Data

Полученная бесценная информация

## Insight

Результаты анализа полученной информации

# Структурируем работу

Клиентский сегмент	Проблема подтверждена	Ценностное предложение подтверждено	Экономика сходится	Готов MVP	Решение подтверждено	Есть N ручных продаж	Есть N продаж в канале
Клиентский сегмент 1	46 (52)	65 (78)	только при покупке > 5 единиц	в процессе			
Клиентский сегмент 2	5 (42)						
Клиентский сегмент 3							
Клиентский сегмент 4							



# Самый важный инструмент предпринимателя



# **«GET OUT OF THE BUILDING!»**

– Стив Бланк

# Задание к следующему занятию

---

- Выдвиньте три гипотезы о своих клиентских сегментах и постройте для этих трех гипотез карту бизнес-модели (или, если уже сделали это – используйте его)

- Составьте шаблон интервью с каждым из клиентских сегментов.

- Выберите один из клиентских сегментов и сделайте с ним 50 интервью

- Проанализируйте полученную информацию: какие гипотезы были подтверждены, какие опровергнуты, какие инсайты получили

ФРИИ

---

ВОПРОСЫ?

---

---