



Путеводитель
по инновациям 2.0

Всё самое главное, что вам нужно знать про Customer Development



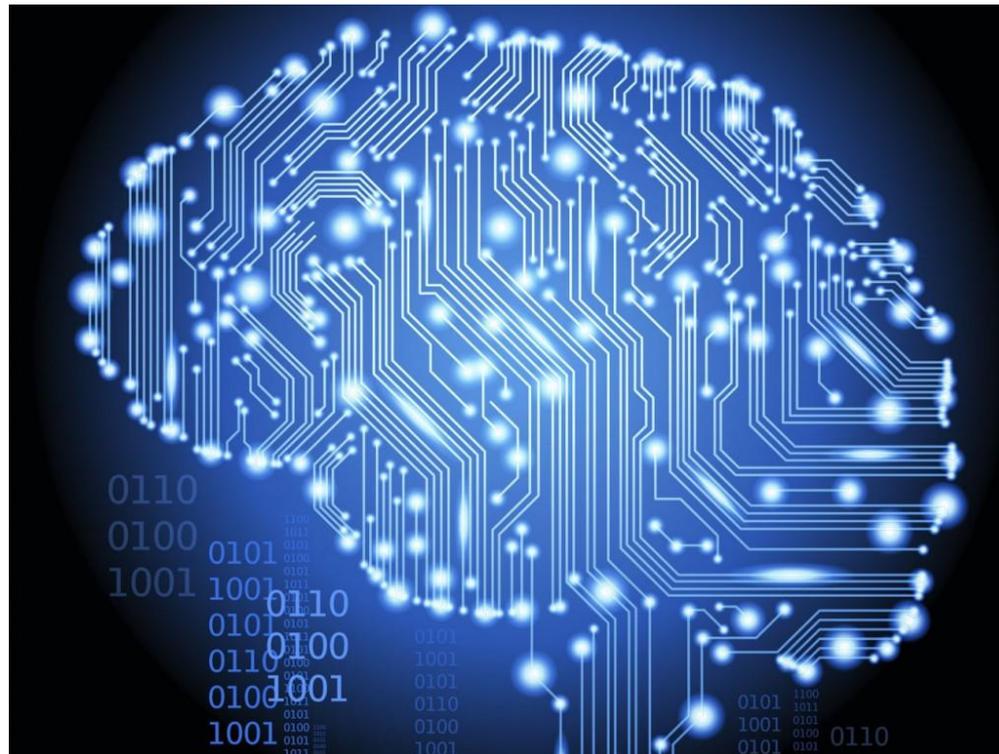
Ваши шансы на успех

- Почти 75% технологических стартапов завершаются крахом
- От 40 до 90% новых продуктов оказываются неудачными



Шансы на успех

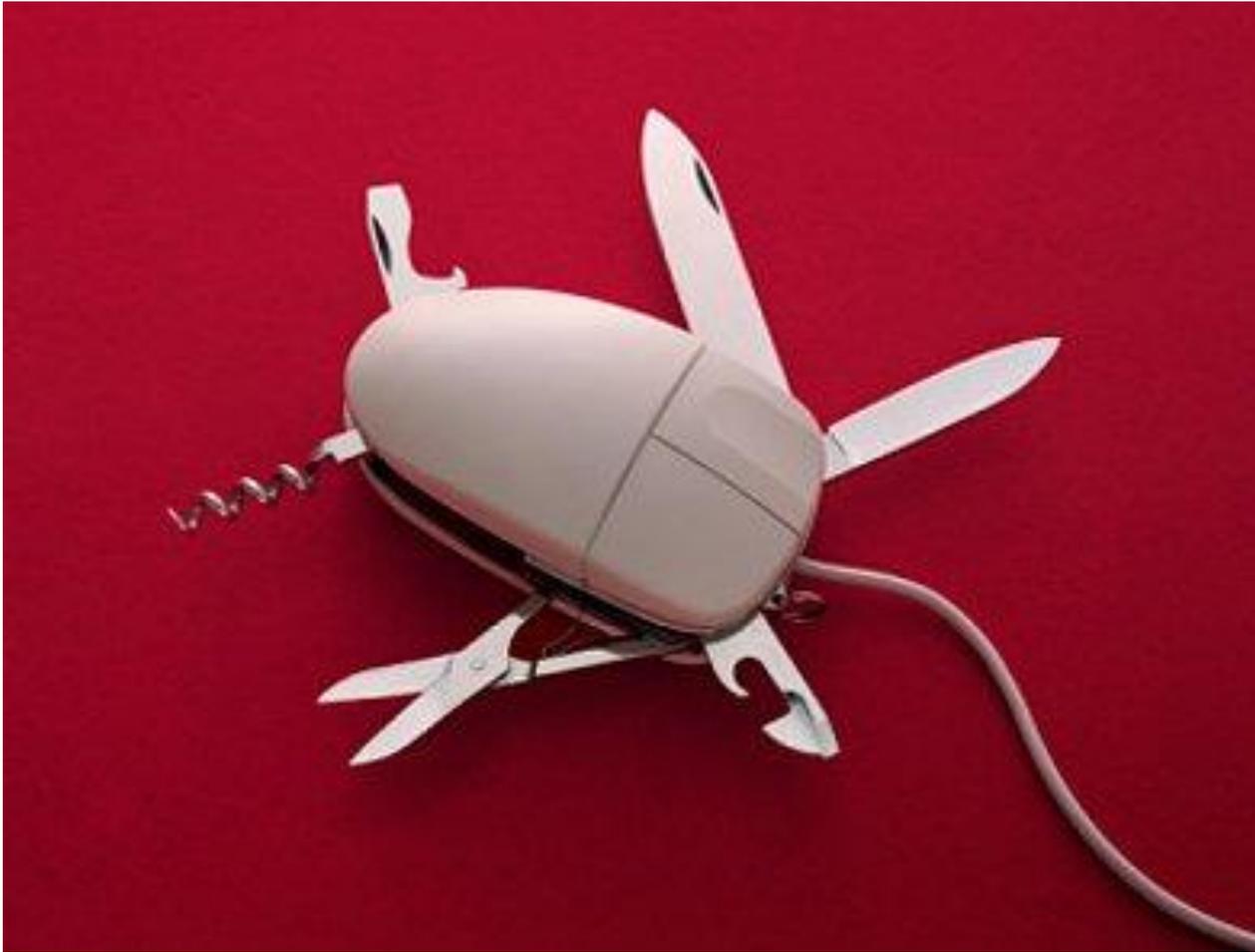
- В целом людям плохо удаётся разрабатывать продукты и создавать компании, опираясь лишь на свои творческие способности, интуицию и интеллект.



«Блуждание в тумане в тёмное время суток»



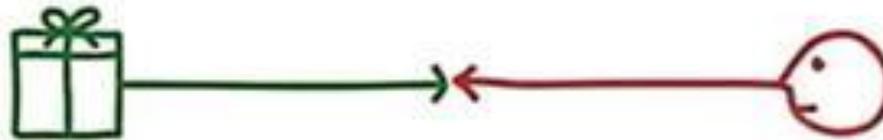
Кому это нужно?



Philips CD-i



Продукт для клиента

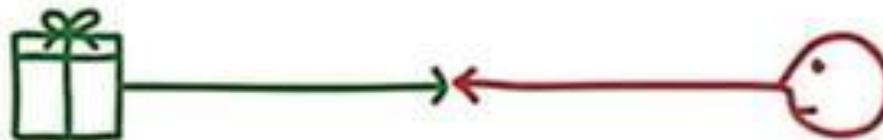


Продукт

Клиент



Продукт для клиента



Продукт

Клиент

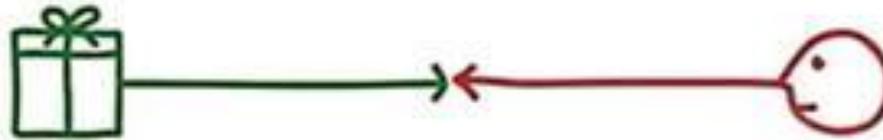
О чём вы говорите с потенциальными клиентами?



Продукт для клиента

Характеристик
и

Функционал



Продукт

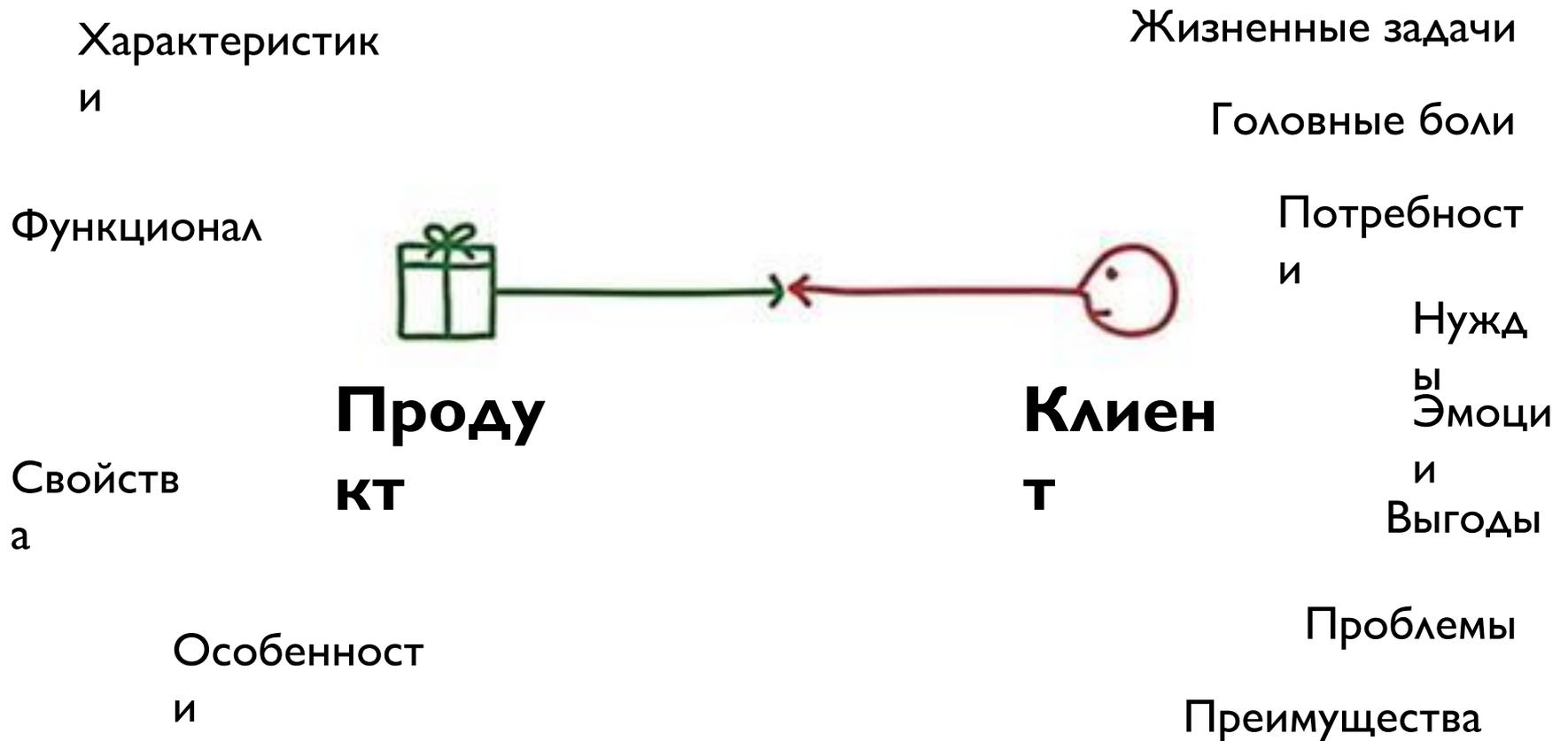
Клиент

Свойства

Особенности
и



В чём заключается ценность?



В чём заключается ценность?

Если вы не понимаете, чего в действительности хотят потребители, вы рискуете создать продукт, который никто не захочет покупать.

Характеристики
и

Жизненные задачи

Функционал

Головные боли



Потребности
и

Нужды
Эмоции
и
Выгоды

Продукт

Клиент

Свойства

Особенности
и

Проблемы

Преимущества



Знаете ли вы своих потребителей?

- «Нам кажется, что мы знаем, что нужно покупателю, но чаще всего ошибаемся. И пусть мы знаем своё дело – мы всё равно ошибаемся» (Адам Писон, директор по продажам Yammer).
- «В стартапе всё строится не на фактах, а на предположениях» (Стив Бланк).
- «Бизнес-план – это догадки и предположения, сдобренные мечтами и надеждами» (Эрик Рис).

Не надо путать знание своей отрасли и продуктов со знанием о потребителях.



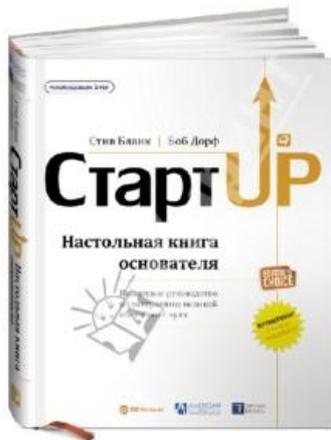
Кто это?



Стив Бланк – создатель концепции развития потребителей



- 1953 г.р.
- Создатель концепции Customer Development (Развитие потребителей)
- Эксперт инновационно-технологического бизнеса
- Серийный предприниматель
- Входит в TOP-10 самых влиятельных людей Кремниевой долины



Развития потребителей – это подход к пониманию того ...

- Кто ваши потребители?
- Каковы их проблемы и потребности?
- От чего сегодня зависит их поведение?
- За какие новые продукты (даже незаконченные или пока несуществующие) они готовы платить?
- Как при принятии решений вами следует учитывать то, как принимают решения ваши клиенты: как они совершают покупки, находят поставщиков, выбирают товар и потребляют/используют его?



В чём выгода использования концепции Customer Development?

- Развитие потребителей делает процесс разработки продукта целенаправленным и гарантирует выпуск продукта, который нужен покупателям.
- Позволяет проектировать продукты и услуги, которые соответствовали бы ожиданиям и потребностям клиентов без необходимости большого объёма первичного финансирования или затратных продуктовых запусков.



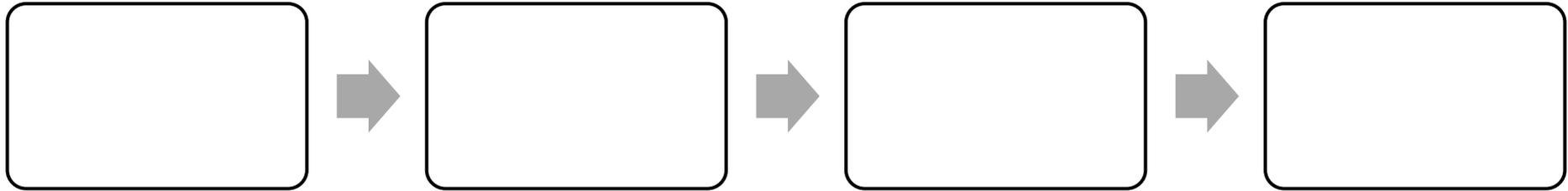
Концепция «бережливого стартапа» (Lean Startup)

- Развитие потребителей (Customer Development)
- Бережливое производство (Lean Thinking & Production)
- Научный подход (Scientific Approach)
- Гибкая методология разработки (Agile)
- Итеративный выпуск продуктов
- Минимальный жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product)
- Обучающаяся организация
- Проведение экспериментов
- Использование обратной связи (Feedback)
- Создание ценности для клиентов (Creating Value for Customers)
- Канва бизнес-моделей (Business Model Canvas & Lean Canvas)
- Поведенческая экономика
- Социальная психология

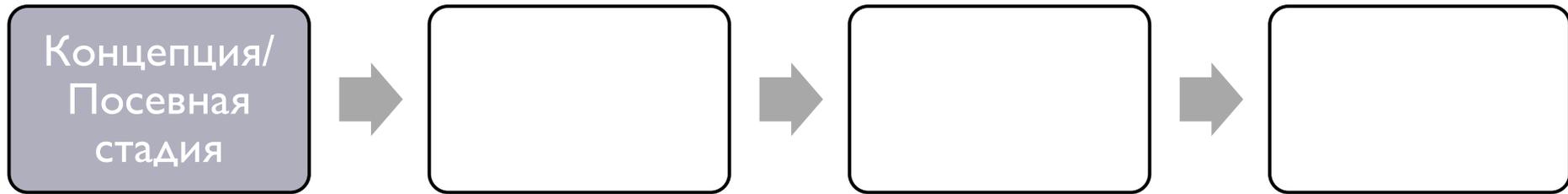


THE LEAN
STARTUP

Традиционная модель представления нового продукта рынку

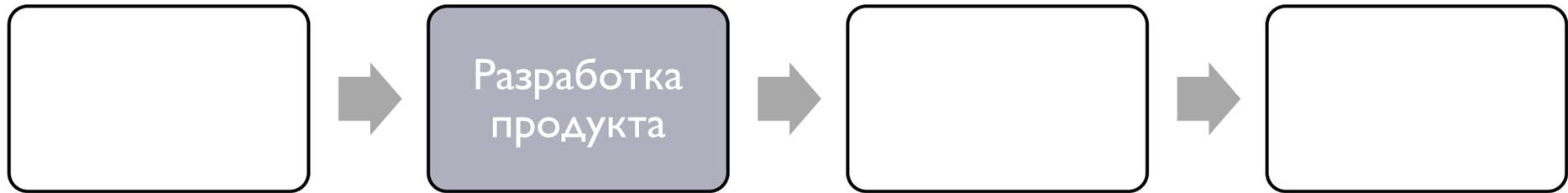


Концепция / Посевная стадия



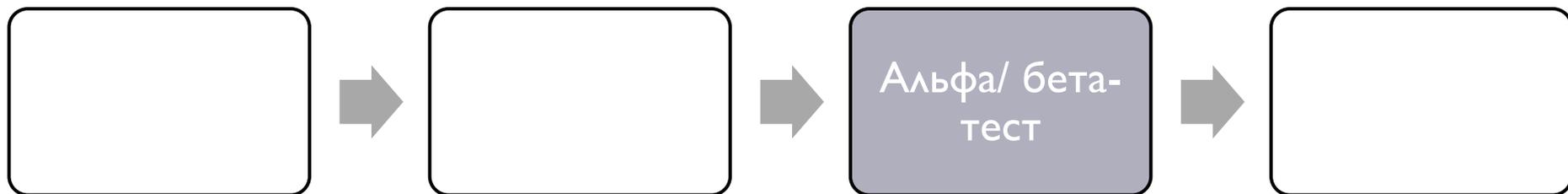
- Формулируются замыслы и видение компании
 - Набор ключевых идей
 - Концепция продукта
 - Характеристики и преимущества продукта
 - Реальность создания
 - Потенциальные потребители (Кто? Где их найти?)
 - Проводятся статистические и маркетинговые исследования, опросы потребителей (достойна ли идея воплощения в жизнь?)
 - Соображения о каналах распространения, конкурентах и конкурентных преимуществах
 - Предварительная схема позиционирования
-
- ▶ Предположения о ценообразовании
 - Бюджет и график разработки

Разработка продукта



- Появляется функциональная специализация и соответствующие подразделения
 - Уточнение размеров рынка маркетологами и поиск первых заказчиков
 - Фокус-группы на предполагаемом рынке
 - Документ о требованиях рынка (MRD) для разработчиков (характеристики/функции)
 - Продумываются форматы демонстрации продукта при продаже, делаются рекламные материалы
 - Группа разработки определяет как будет выглядеть продукт
 - Составляется спецификация первой версии
 - Нанимаются сотрудники для разработки
-
- ▶ План работ, графики, вехи
 - Сроки и стоимость разработки

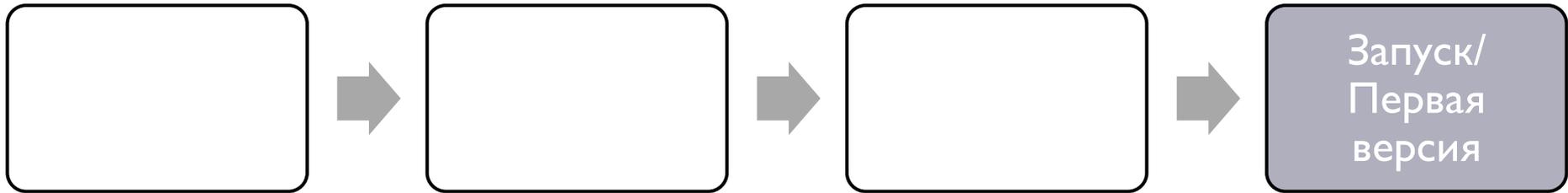
Альфа/ бета-тестирование



- Альфа-тест (проверка на разработчиках, работниках компании и внутренних пользователях)
 - Бета-тест (отдел разработки взаимодействует с небольшой группой внешних пользователей, чтобы убедиться, что продукт функционирует как заявлено)
 - Работоспособность продукта, наличие ошибок

 - Развернутый план маркетинговых коммуникаций
 - PR-программа
 - Продвижение бренда
 - Первые потребители бета-версии
-
- ▶ Формируется канал распространения

Запуск продукта и получение первой версии потребителем



- Стимулирование потребительского спроса (выставки, семинары, реклама, рассылки)
 - Укомплектование штата сбытовиков
 - Разработка плана и целевых показателей продаж для каждого из сбытовых каналов
 - Отдел продаж ищет то количество клиентов, которое заложено в бизнес-плане
 - Оценка результатов работы (сравнение показателей продаж с бизнес-планом)
-



Ошибки традиционной модели представления нового продукта рынку

- ❑ **Уверенность «Я знаю кто потребитель и чего он хочет»** (догадки, связанные с бизнес-моделью, принимаются за факты)
- ❑ **Утверждение «Я знаю, какие нужны характеристики продукта»**
- ❑ **Деятельность отделов маркетинга и продаж «пляшет» от даты начала продаж** (но факт запуска не означает, что компания понимает своих клиентов и знает, как следует продвигать и продавать им продукт)
- ❑ **Акцент на исполнение плана в ущерб процессам выдвижения гипотез, тестирования, обучения и итераций** (успешный стартап отличается способностью учиться на своих ошибках)
- ❑ **Традиционный бизнес-план, не предусматривающий проб и ошибок**

Ошибки традиционной модели представления нового продукта рынку

- ❑ **Отсутствие значимых ориентиров для отделов маркетинга и продаж до запуска продукта (как им оценить прогресс?)**
- ❑ **Преждевременное расширение масштаба из-за чрезмерной уверенности в успехе (и ускоренное «прожигание» средств)**
- ❑ **Игнорирование факта, что не все стартапы одинаковы (различные темпы принятия и признания потребителями; различие в стратегиях продаж и маркетинга; различие в денежных потребностях)**
- ❑ **Нереалистичные ожидания и предположения**

Сегментация потенциальных клиентов нового продукта



- ▣ **Новаторы** – стремятся первыми опробовать новую продукцию; поведение определяется интуицией; обладают достаточными финансовыми ресурсами, способностью понимать и применять сложные технические знания; отличаются склонностью к риску.
 - ▣ **Ранние последователи** – при решении о покупке ориентируются на интуицию; обращают внимание на сведения, представляемые СМИ; формируют основной костяк «лидеров».
-



Сегментация потенциальных клиентов нового продукта

- ▣ **Раннее большинство** – активно пользуются советами продавцов и СМИ; предпочитает сначала обдумать все «за» и «против»; могут несколько колебаться до момента восприятия новой продукции; охотно следуют за другими в процессе восприятия новой продукции.
- ▣ **Позднее большинство** – скептики; воспринимают инновационную продукцию после «среднестатистического» члена социальной системы; чувствительны к изменению цены; к информации в СМИ относятся сдержанно; мотивирующим фактором покупки служит давление социальной группы или экономическая необходимость.
- ▣ **Опоздавшие** – представители традиционной, консервативной ориентации; основное внимание уделяют устоявшимся мнениям; оказывают сопротивление переменам; последние, кто воспринимают инновационную продукцию.



Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

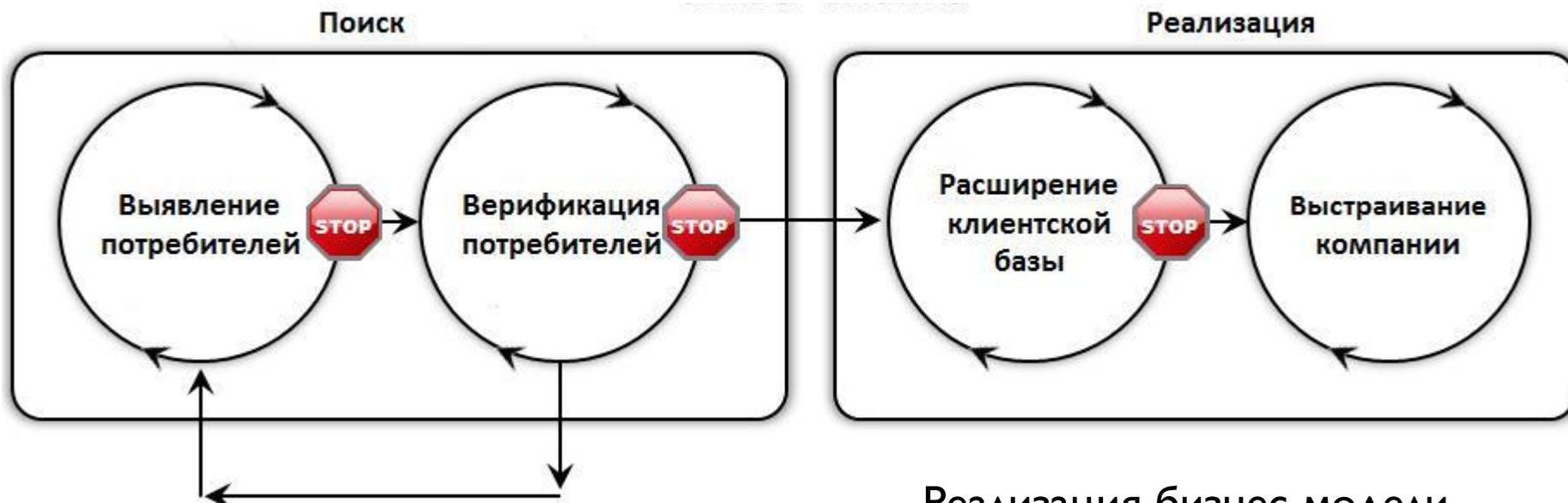


Кривая жизненного цикла принятия НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Для завоевания
массового рынка
требуются совершенно
иные стратегии
маркетинга и продаж,
чем для раннего рынка!**



Модель развития потребителей



Поиски бизнес-модели

Реализация бизнес-модели,
которая была разработана,
протестирована и доказала свою
эффективность на первом и
втором этапах



Этапы Развития потребителей

- ▣ **Выявление потребителей** — на этом этапе нужно сформулировать видение основателей и трансформировать его в серию гипотез, касающихся бизнес-модели. Далее разрабатывается план, чтобы протестировать, как отреагирует на эти гипотезы потребитель, и превратить догадки в факты;
- ▣ **Верификация потребителей** — на этом этапе проверяется, является ли полученная бизнес-модель воспроизводимой и масштабируемой. Если нет, следует вернуться к этапу выявления потребителей;
- ▣ **Расширение клиентской базы** — это начало реализации. На этом этапе компания формирует пользовательский спрос и начинает активно продавать с целью масштабирования бизнеса;
- ▣ **Выстраивание компании** — на этом этапе организация из стартапа превращается в компанию, применяющую проверенную бизнес-модель.

Манифест развития потребителей

- Правило 1. В офисе нет фактов, поэтому следует выйти к потребителю
 - Правило 2. Сочетайте развитие потребителей с гибкой разработкой (развитие потребителей бесполезно, если не осуществлять совершенствование продукта сразу после каждой итерации)
 - Правило 3. Неудачи – неотъемлемая часть поиска
 - Правило 4. Регулярно выполняйте итерации и развороты своей бизнес-модели
 - Правило 5. Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем, поэтому выбросьте его и используйте гибкую бизнес-модель
 - Правило 6. Разработайте эксперименты и проведите тестирование для проверки своих гипотез
-



Манифест развития потребителей

- Правило 7. Договоритесь о типе рынка. От этого зависит всё
 - Правило 8. Показатели работы стартапа и существующей компании различны
 - Правило 9. Быстрота принятия решений, временные рамки циклов, скорость и темп
 - Правило 10. Главное – увлечённость
 - Правило 11. Должностные обязанности в стартапе и в крупной компании имеют принципиальные различия
 - Правило 12. Берегите деньги до тех пор, пока они не понадобятся (пока не создадите воспроизводимую масштабируемую бизнес-модель). Когда этот час придёт, тратьте
 - Правило 13. Обменивайтесь информацией и полученными знаниями
-



Выявление потребителей / Customer Discovery

Цель: превратить изначальные гипотезы о бизнес-модели, рынке и потребителях в факты.

Что не нужно делать:

- ❑ Изучать нужды и желания **всех** потребителей
- ❑ Составлять список всех характеристик, которые нравятся потребителям, пока они не начали покупать ваш продукт
- ❑ Давать разработчикам список характеристик, где учтены все пожелания потребителей
- ❑ Проводить фокус-группы и проверять реакцию потребителей на продукт, чтобы понять, будут ли они покупать его

«Очереди в банке»



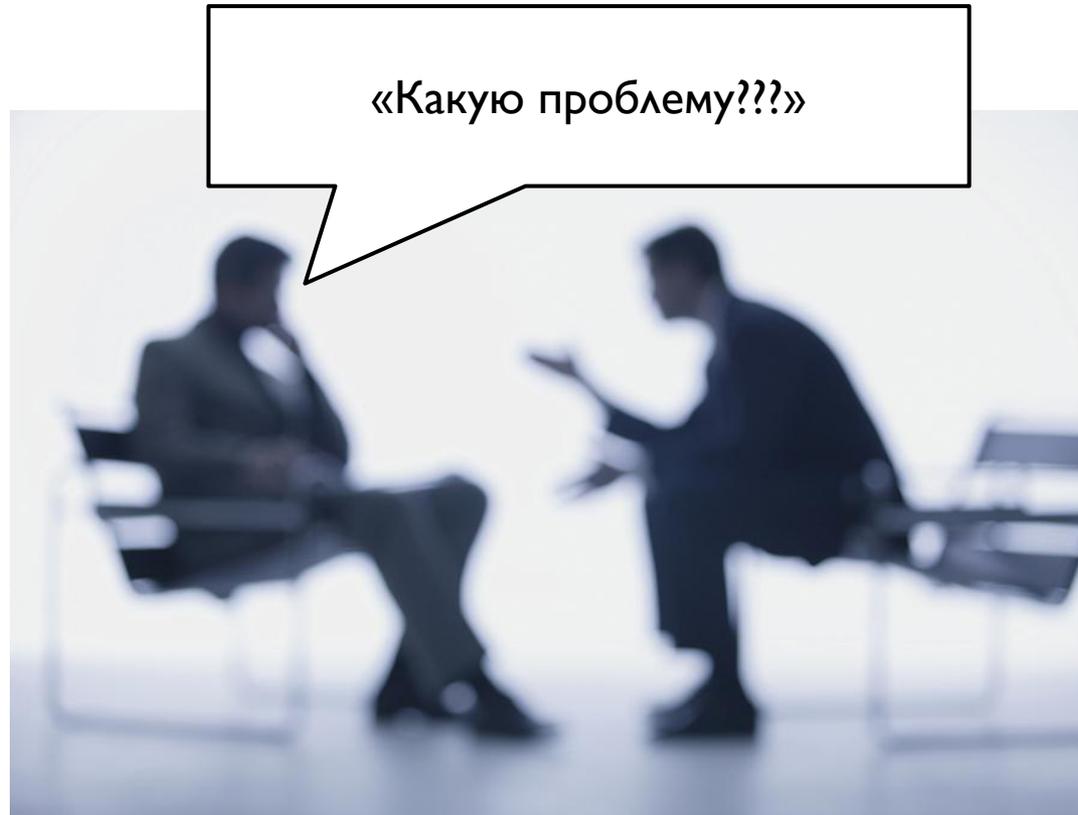
▶ **Бланк С. Четыре шага к озарению: стратегии создания успешных стартапов**

«Очереди в банке»

«Я могу предложить вам продукт,
который поможет решить вашу
проблему»

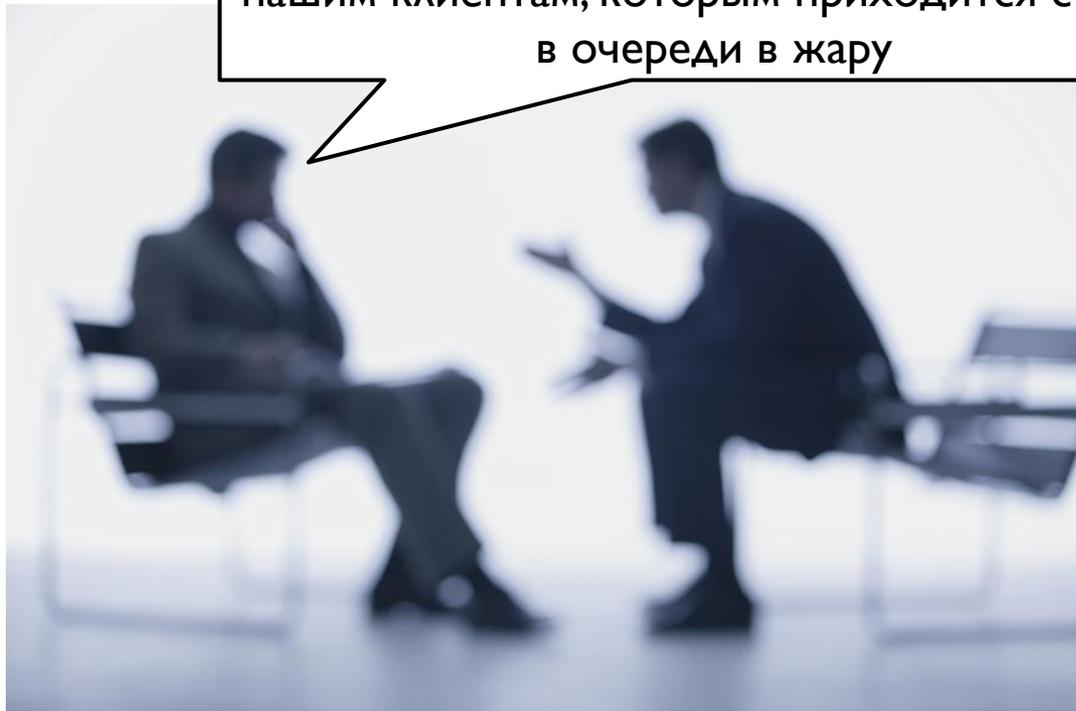


Клиент имеет проблему, но не осознаёт острую потребность в её решении (латентная потребность)



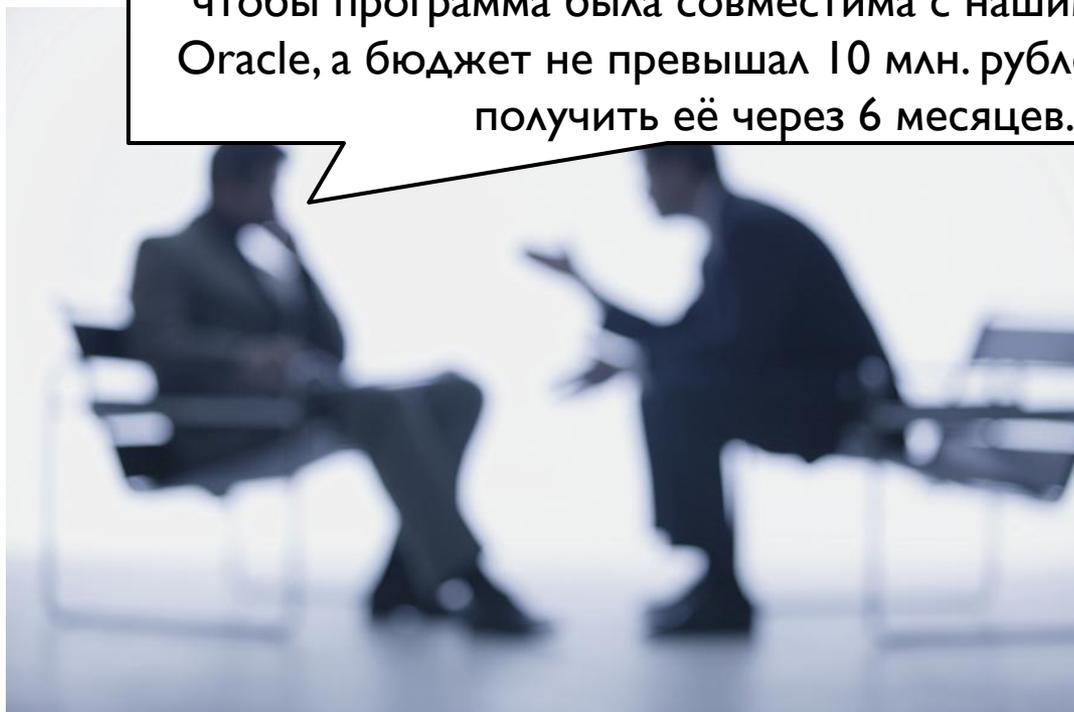
Клиент осознаёт наличие проблемы

Да, это ужасная проблема. Я так переживаю по этому поводу. Мы даже раздаём воду нашим клиентам, которым приходится стоять в очереди в жару



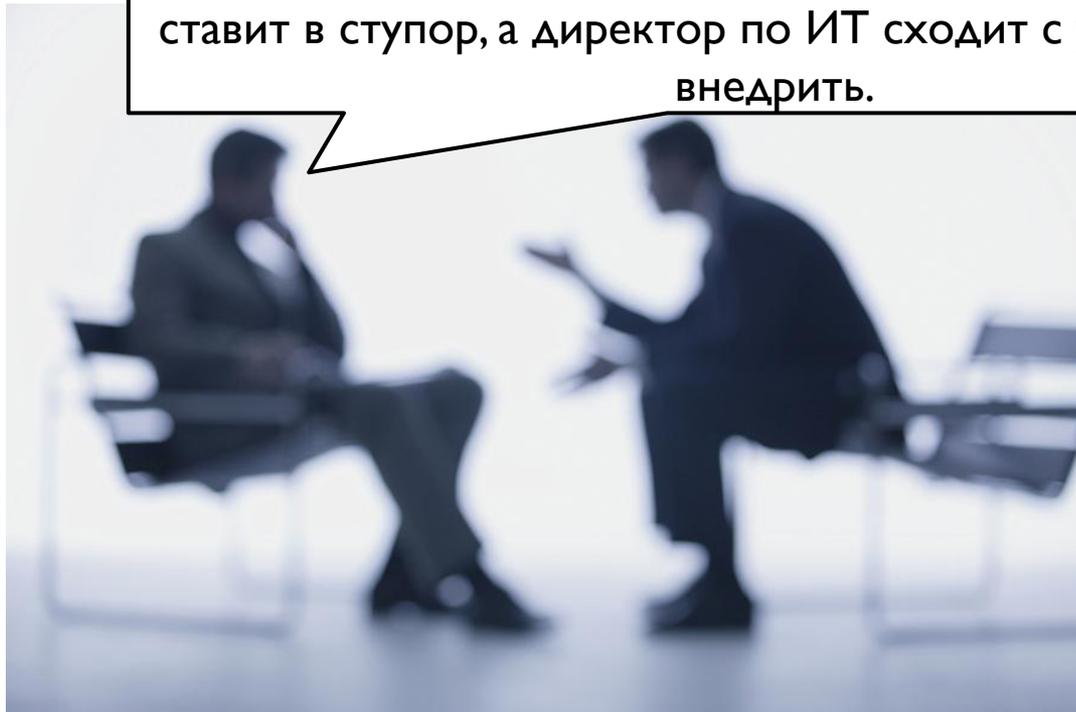
Клиент активно ищет решение

Проблема налицо. Мы ежегодно теряем более 30 млн. рублей. Я уже ищу какой-нибудь софт, который позволил бы сэкономить время наших клиентов на 30%. Хотелось бы, чтобы программа была совместима с нашим банковским Oracle, а бюджет не превышал 10 млн. рублей. Мне нужно получить её через 6 месяцев.



Клиент «состряпал» доморощенное решение

Я не нашёл ни одного подходящего софта, который решил бы нашу проблему, поэтому поручил нашему ИТ-отделу разработать нужную программу. Они там что-то такое сочинили, но наших сотрудников их придумка просто ставит в ступор, а директор по ИТ сходит с ума, пытаясь её внедрить.

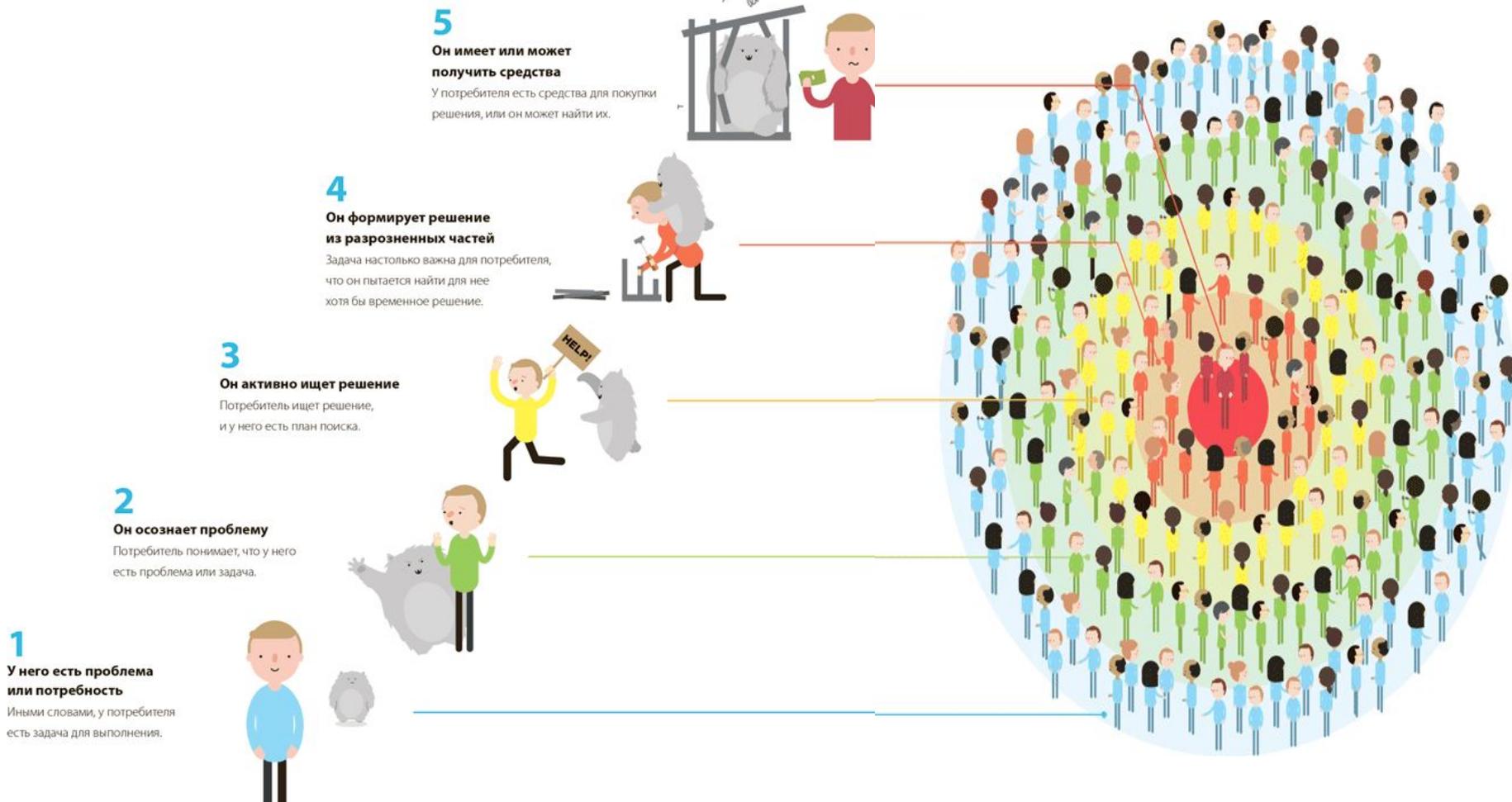


Клиент имеет или может привлечь средства

Если бы только нашёлся такой разработчик, который бы смог решить нашу проблему. Я готов был бы выделить на это 30 млн. рублей.



Характеристики ранневангелистов



► Остервальдер А., Пинье И., Бернад Г., Смит А. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг

Этап 1. Выявление потребителей



Шаг 1. Формулировка гипотез

- **Гипотеза о продукте** (характеристики продукта, преимущества продукта, интеллектуальная собственность, анализ зависимостей, график поставок вариантов продукта, совокупная стоимость владения/внедрения)
 - **Гипотеза о потребителях и проблеме** (типы потребителей, проблемы потребителей, день из жизни потребителей, карта организации/влияния, выгодность/рентабельность, минимальный набор характеристик)
 - **Гипотеза о дистрибуции и ценообразовании**
 - **Гипотеза о создании спроса**
 - **Гипотеза о типе рынка**
 - **Гипотеза о конкуренции**
-



Шаг 2. Тестирование проблемы

- Первые контакты с потребителями
- Презентации проблемы потребителям
- Глубокое понимание потребителей
- Знание рынка



Шаг 3. Тестирование решения

- Встреча с командой по разработке проекта, чтобы сопоставить гипотезы с реальной ситуацией
- Создание презентации продукта
- Дополнительные встречи с потребителями
- Встречи с командой по разработке продукта, чтобы второй раз оценить реальную ситуацию
- Создание первого консультационного совета



Шаг 4. Верификация или разворот

- Верификация проблемы
- Верификация продукта
- Верификация бизнес-модели
- Итерация или выход

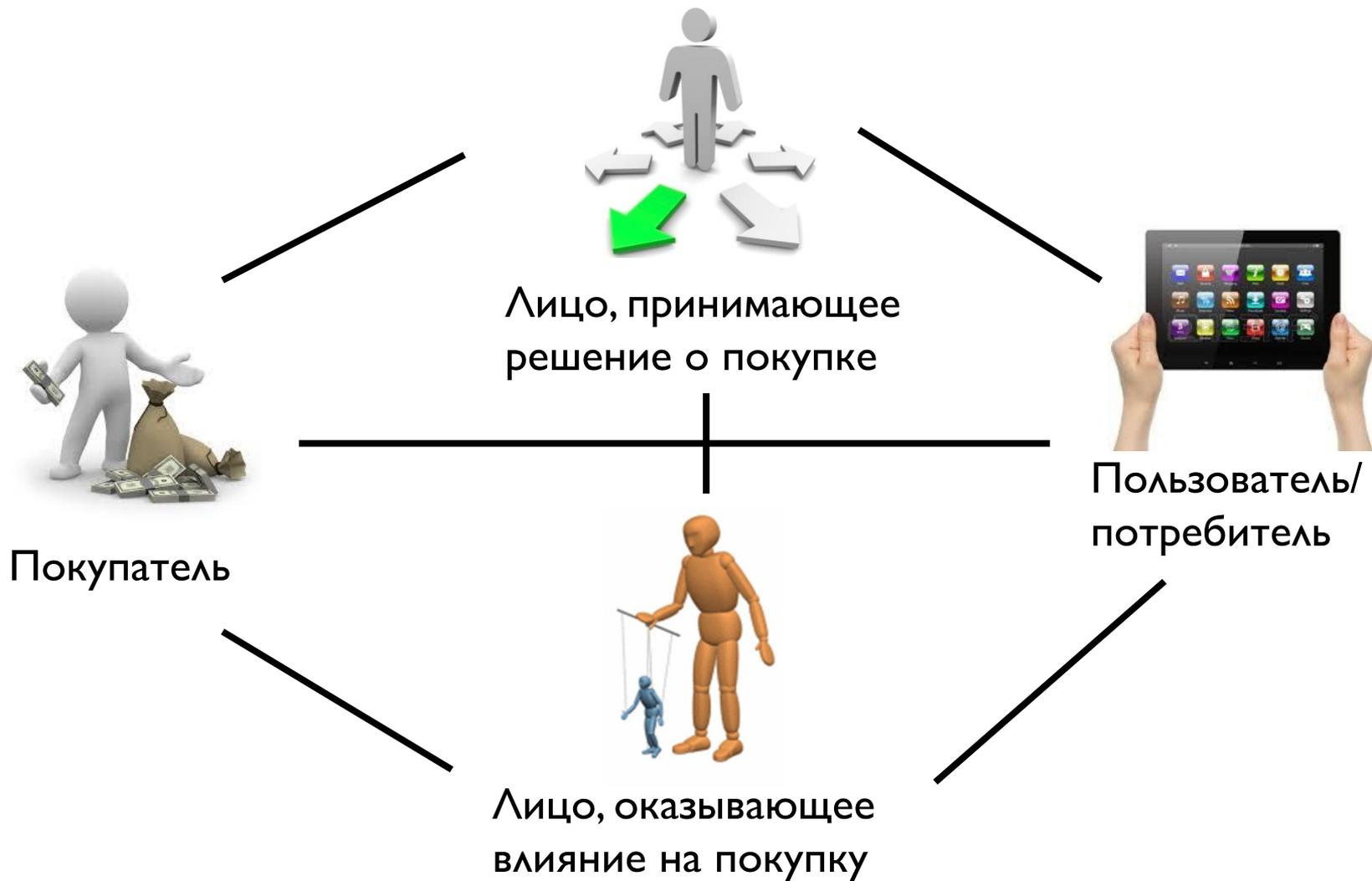


Сегментация клиентов

- Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам.
- Группы клиентов представляют **различные сегменты**, если:
 - ❖ различия в их запросах обуславливают различия в предложениях
 - ❖ взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта
 - ❖ взаимоотношения с ними нужно строить по-разному
 - ❖ их выгодность существенно различается
 - ❖ их привлекают разные аспекты предложения



Клиенты компании



Вопросы потенциальным клиентам

- Как вам кажется, это хорошая идея?
- Вы купили бы продукт, который выполняет задачу X?
- Сколько вы заплатили бы за X?
- Заплатили бы вы X денег за продукт, который выполняет задачу Y?

Вопросы потенциальным клиентам

- Как вам кажется, это хорошая идея?
- Вы купили бы продукт, который выполняет задачу X?
- Сколько вы заплатили бы за X?
- Заплатили бы вы X за продукт, который выполняет задачу X?

- **Мнения бесполезны.**
- **Любые прогнозы на будущее – это ложь, причём чересчур оптимистичная.**
- **Люди будут лгать вам, если они полагают, что вы хотите услышать ложь.**



«Золотые правила»

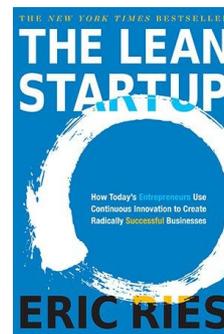
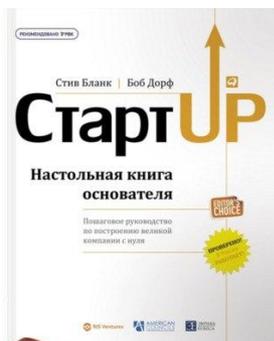
- ❑ Люди знают, в чём заключаются стоящие перед ними проблемы, но не знают, как их решить
- ❑ Пока вы не поймёте, каковы цели собеседника, вы будете «стрелять вслепую»
- ❑ Некоторые проблемы фактически не являются проблемами
- ❑ Наблюдая за тем, как клиенты справляются с задачами, мы видим, каковы реальные проблемы и ограничения, а не их восприятие с точки зрения клиентов
- ❑ Если потенциальные клиенты не пытались найти решение проблемы самостоятельно, они не обратят никакого внимания на решение, предложенное вами (и не купят его)

Правильные вопросы

- Почему вас это беспокоит?
- Каковы последствия этой ситуации?
- Расскажите мне поподробнее, что произошло в последний раз?
- Что ещё вы пытались сделать?
- Как вы решаете эту проблему сейчас?
- Кто будет финансировать покупку?
- С кем ещё мне следует переговорить?
- Есть ли ещё вопросы, которые мне следовало бы задать?

Рекомендуемая литература

- 1) Бланк С., Дорф Б. **Стартап: настольная книга основателя** / Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*
- 2) Бланк С. **Четыре шага к озарению: стратегии создания успешных стартапов** / Blank S. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*
- 3) Альварес С. **Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development** / Alvarez C. *Lean Customer development: Building Products Your Customers Will Buy*



Рекомендуемая литература

- 4) Рис Э. **Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели** / Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses
 - 5) Купер Б., Власковиц П. **Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала** / Cooper B., Vlaskovits P. The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany
 - 6) Фитцпатрик Р. **Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?** / Fitzpatrick R. The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business is a Good Idea When Everyone is Lying to You
 - 7) Остервальдер А., Пинье И., Бернард Г., Смит А. **Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг**
-





Путеводитель
по инновациям 2.0

way2innovations.ru

vk.com/way2innovations

www.instagram.com/way2innovations

www.facebook.com/way2innovations





Путеводитель по инновациям 2.0

Альберт Маннапов
Кандидат технических наук
Директор Акселерационной программы
«Путеводитель по инновациям 2.0»



way2innovations@mail.ru



www.facebook.com/mannapov.albert



vk.com/mannapov.albert



linkedin.com/in/mannapov



instagram.com/mannapov_albert

