

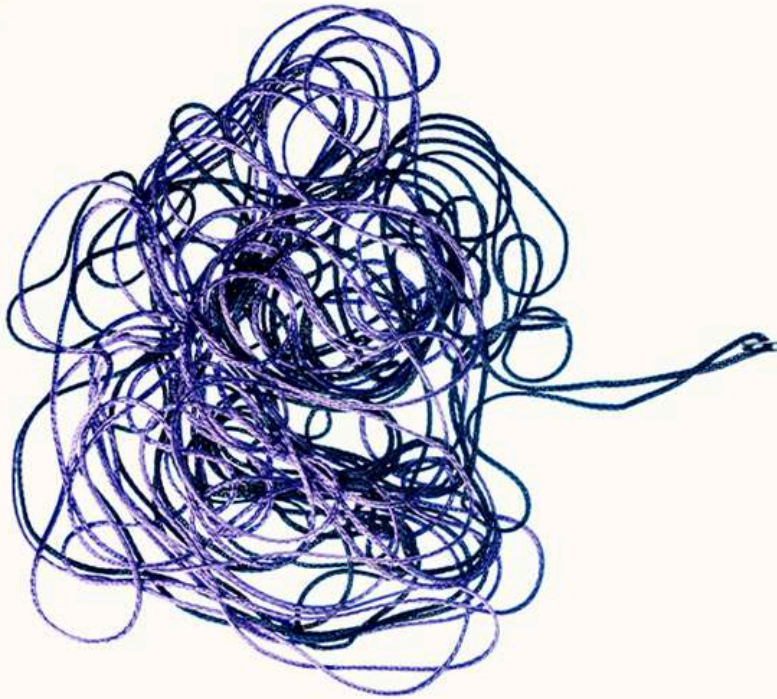
# Развитие клиента

CustDev, но и не только

# Что такое стартап?

- ☐ Молодая компания предпринимателей с горящими глазами
- ☐ Новая организация, которая занимается разработкой новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности
- ☐ Крупное предприятие, целью которого является разработка продукта

## Итак, неопределенность...



*Неопределённость (часто называемая также «неопределенность») — понятие (или не понятие), которое означает (а может, и не означает) недостаточное (или достаточное) количество (возможно, качество) информации (материи, энергии) для понимания (по другим сведениям — непонимания) некоторого объекта (субъекта, процесса).*

<https://absurdopedia.wiki/Неопределённость>

## Кто бы мог подумать?

Неудачная работа с неопределенностью может обойтись слишком дорого для заинтересованных сторон.



Стартап Zume, обещал создать роботизированный сервис по приготовлению и доставки пиццы, закрыт. Создатели стартапа смогли привлечь 500 млн. долларов инвестиций. Пицца должна была готовиться роботом во время движения грузовика, в котором размещалась вся система готовки.

<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/>

# Стартап Zume закрылся, потому что...

- ☐ Слишком мало клиентов у сервиса, они привыкли покупать пиццу в своих любимых ресторанах
- ☐ «Эти ломтики сыра соскальзывают с пиццы во время движения!»
- ☐ Не справились с санитарными требованиями регулятора
- ☐ Водители грузовиков съедали всю пиццу во время доставки

# Статистика вероятности провала стартапа

Обычно говорят про 90% вероятность провала и ссылаются на агентство CB Insights // [cbinsights.com](https://cbinsights.com). Основной причиной указывалось отсутствие рыночного спроса (42%).

В 2025 году они пересчитали заново.

<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

CBINSIGHTS

## Top reasons startups fail



Note: Based on an analysis of 111 startup post-mortems since 2018.

# Текущая статистика

Вероятность провала – 40-60% в первый год в зависимости от страны, отрасли и условий поддержки.

В России в среднем 61% технологических компаний остаются на рынке после 2 лет работы.

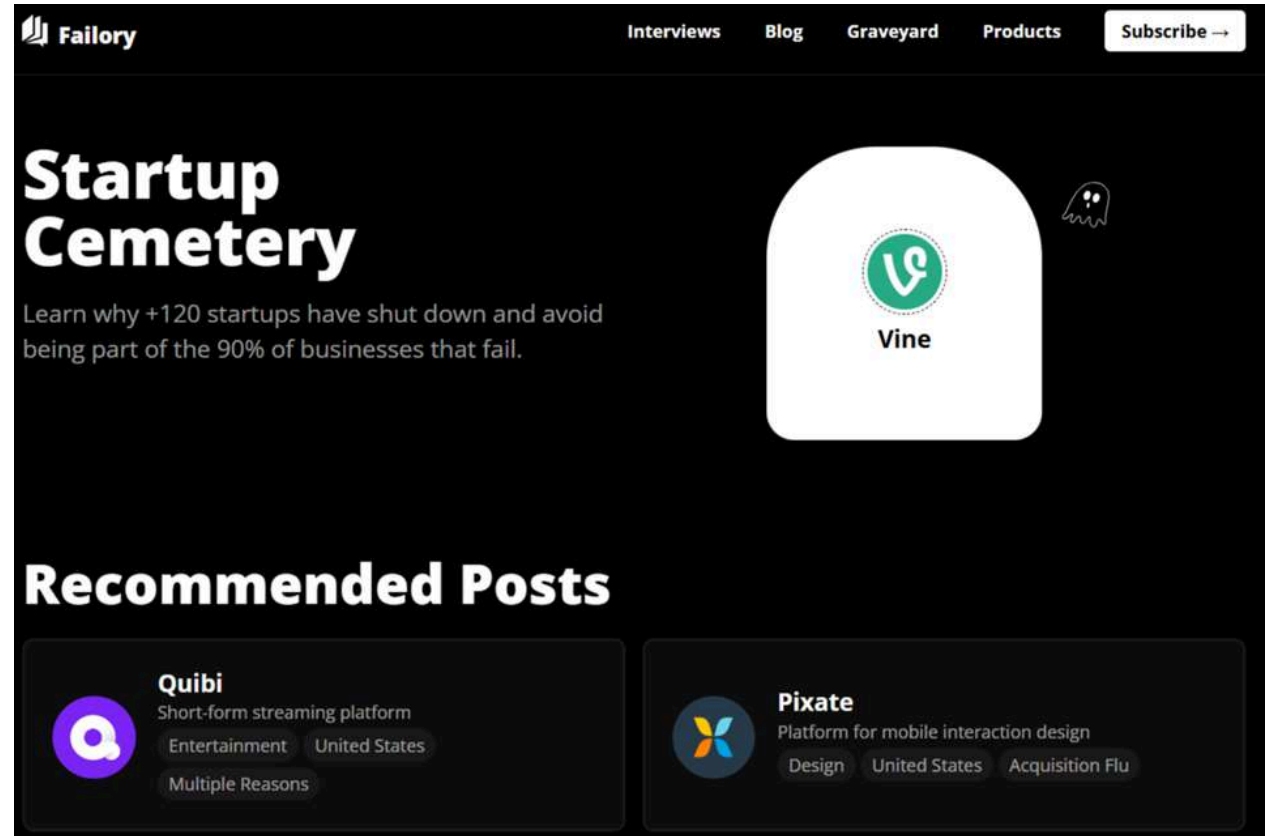
<https://i.moscow/upload/media/default/0001/23/81e7f372c709ab7>

**Причины провалов в России:**  
невостребованность продукта рынком и игнорирование нужд клиентов (согласно экспертному опросу 2021 года, МГУ)

Герасименко Валентина Васильевна, Куркова Дина Николаевна, Симонов Кирилл Вячеславович, Троценко Анастасия Николаевна  
ФАКТОРЫ РЫНОЧНЫХ ПРОВАЛОВ РОССИЙСКИХ  
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ СТАРТАПОВ: АНАЛИЗ БАРЬЕРОВ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-rynochnyh-provalov-rossiyskih-vysokotekhnologichnyh-startapov-analiz-barierov> (дата обращения: 05.10.2025).

# Провал неудивителен

Стартап по определению представляет собой бизнес-эксперимент по проверке инновационных идей, способных обеспечить рост и развитие бизнес-модели



<https://www.failory.com/cemetery>



## Причины провалов могут быть взаимосвязаны

*Инвесторы выписывают чеки, когда идея, которую они слышат, кажется им убедительной, когда они уверены, что команда основателей сможет реализовать своё видение, а описанная возможность реальна и достаточно масштабна.*

*Таким образом, основатели должны привлекать инвестиции, когда они понимают, какие возможности открывает рынок и кто их клиенты, а также когда они создают продукт, отвечающий их потребностям и набирающий популярность с впечатляющей скоростью.*

*Всем остальным советуем работать над своим продуктом и общаться с пользователями.*

# Факторы успешности стартапов

Среди компаний с миллиардным капиталом, менее 50% учредителей и генеральных директоров, и менее 30% руководителей имели большой опыт работы, если таковой вообще имелся, непосредственно связанный с их стартапами (в сфере медицины и науки ситуация иная – у 75% такой опыт имеется);

Те, у кого в прошлом были неудачи, имели в 1,6 раза больше шансов, а те, у кого был скромный первый старт, который часто считается провалом в мире венчурного капитала, имели в 3,3 раза больше шансов создать стартап стоимостью в миллиард долларов при следующей попытке.



## Шансы на успех можно повысить

Если нужны деньги для стартапа – нужно общаться с потенциальными инвесторами. Чтобы убедить этих инвесторов, нужно показать им рынок, а для этого нужно общаться с потенциальными клиентами.

Общение с потенциальными клиентами – это открытие их нужд и потребностей. Открытые нужды и потребности можно закрыть новым продуктом (услугой).

Если ваш продукт или услуга действительно нужны, исследование это покажет и тогда можно общаться с потенциальными инвесторами.

# Развитие клиента (Customer Development, CustDev)

Применяется, когда есть гипотеза (*«в день своего основания стартап — это «основанное на вере предприятие»»*)

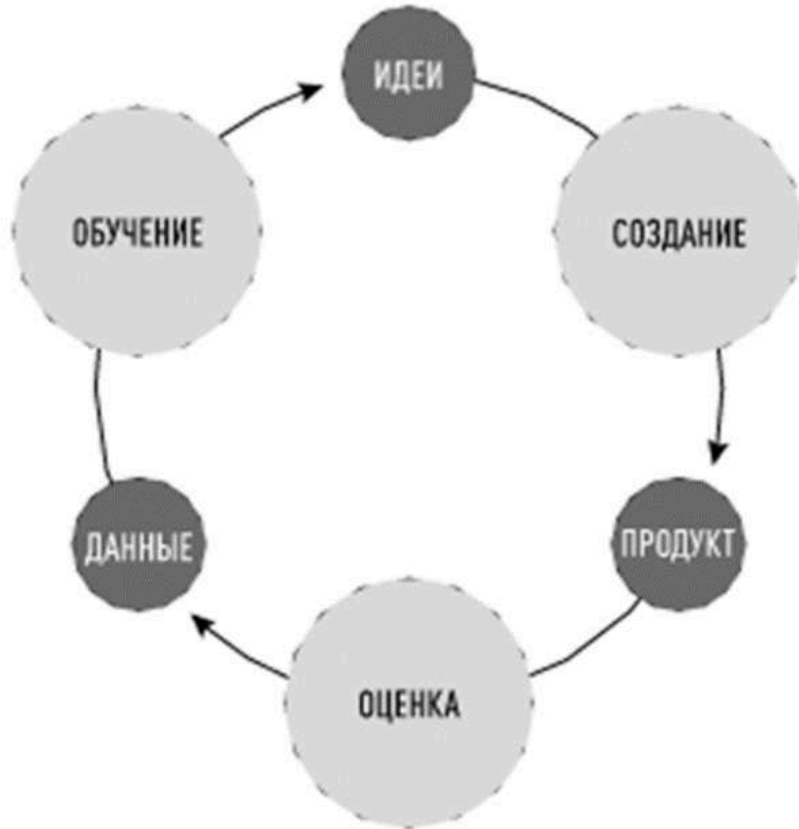


Стив Бланк, автор подхода

<https://blogempresas.masmovil.es/consejos-superar-reto-emprender->

# Бережливый стартап (Эрик Рис)

ЦИКЛ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «СОЗДАТЬ-ОЦЕНИТЬ-НАУЧИТЬСЯ»



**Ключевая идея в основе цикла:** нужно действовать как ученый, который ставит эксперименты. Эксперименты должны быть реальными, а не мысленными. Это подразумевает под собой создание прототипов и их тестирование вместе с потенциальными клиентами (пользователями). Жизнеспособность проверяется не числом лайков, а деньгами.

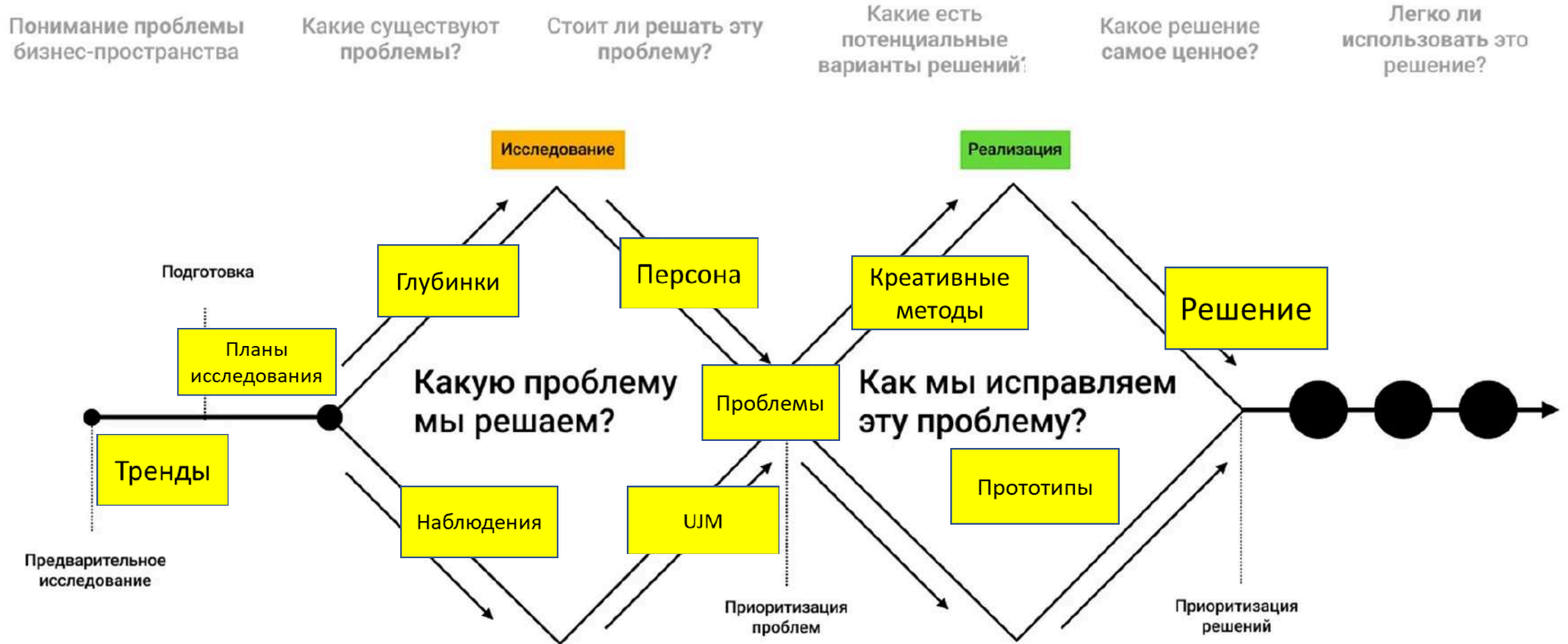
## Два варианта в начале пути

**Ситуация 1.** Мы примерно знаем, что нужно пользователю для достижения его прогресса, и тогда наша задача проверить это знание. Цель: проверка гипотез.

**Ситуация 2.** Мы не знаем, что ему нужно. Более того, мы можем и пользователя своего тоже не знать, только предполагать, что он таковым может стать, если мы найдем какие-то важные для него вещи. Цель: сбор данных, получение инсайтов, выдвижение гипотез и их проверка.

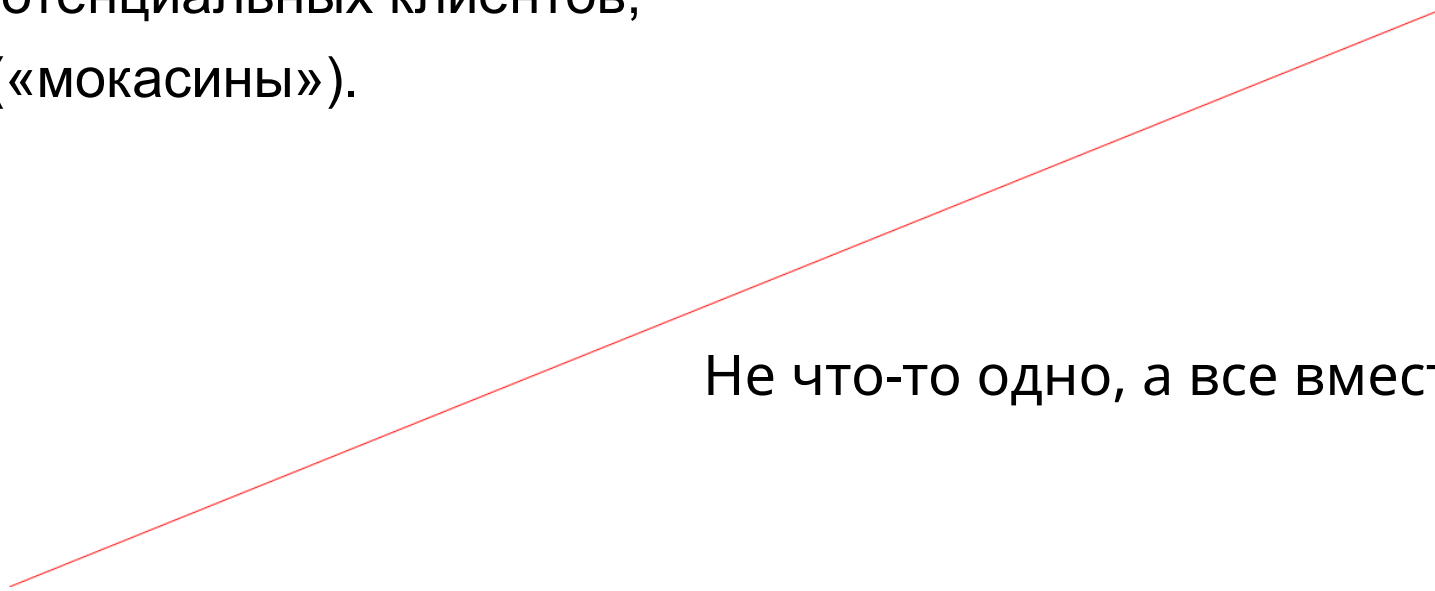
Действия	Пользователь/Рынок	Продукт
Гипотеза есть – проводим оценочные эксперименты ( <i>дедукция и индукция</i> )	Оценочные тесты (эксперименты, направленные на оценку полезности решения для разработчика или платежеспособности клиента)	Продуктовые эксперименты (оценка полезности характеристик продукта для клиента)
Гипотезы нет – проводим генеративное исследование ( <i>абдукция</i> )	Собираем данные, которые нам позволят разработать гипотезу о пользователе/клиенте	Продуктовое исследование, которое позволит нам разработать гипотезу о том, что (продукт или сервис) поможет вылечить боль пользователя/клиента, удовлетворить его потребности, решить его задачи

## Ситуация 2. Модель двойного алмаза



# Откуда берутся идеи?

- наблюдение за трендами;
- глубинные интервью;
- наблюдение потенциальных клиентов;
- личный опыт («мокасины»).



Не что-то одно, а все вместе



# Можно искать проблемы в старых решениях

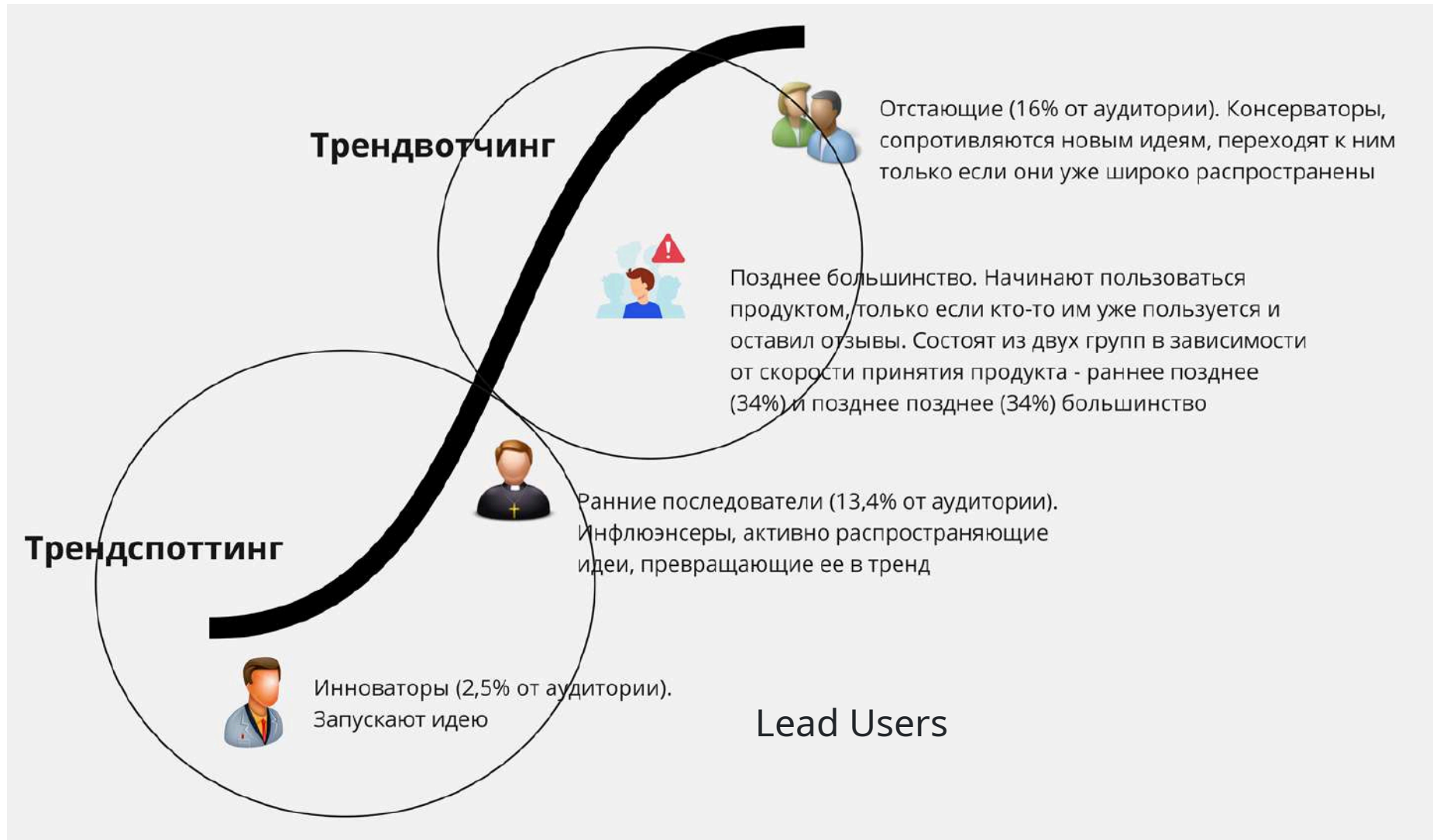


Эш Маурья, автор холста бережливой бизнес-модели

- Новые проблемы, которые стоит решать, возникают из старых решений. Всегда есть старый способ, который чем-то неудовлетворителен.
- Инновации – это переход от старого решения к вашему новому.
- Лучший способ вызвать этот переход - привязать новые решения к проблемам, вызванным старыми решениями, т. е. сломать старый СПС

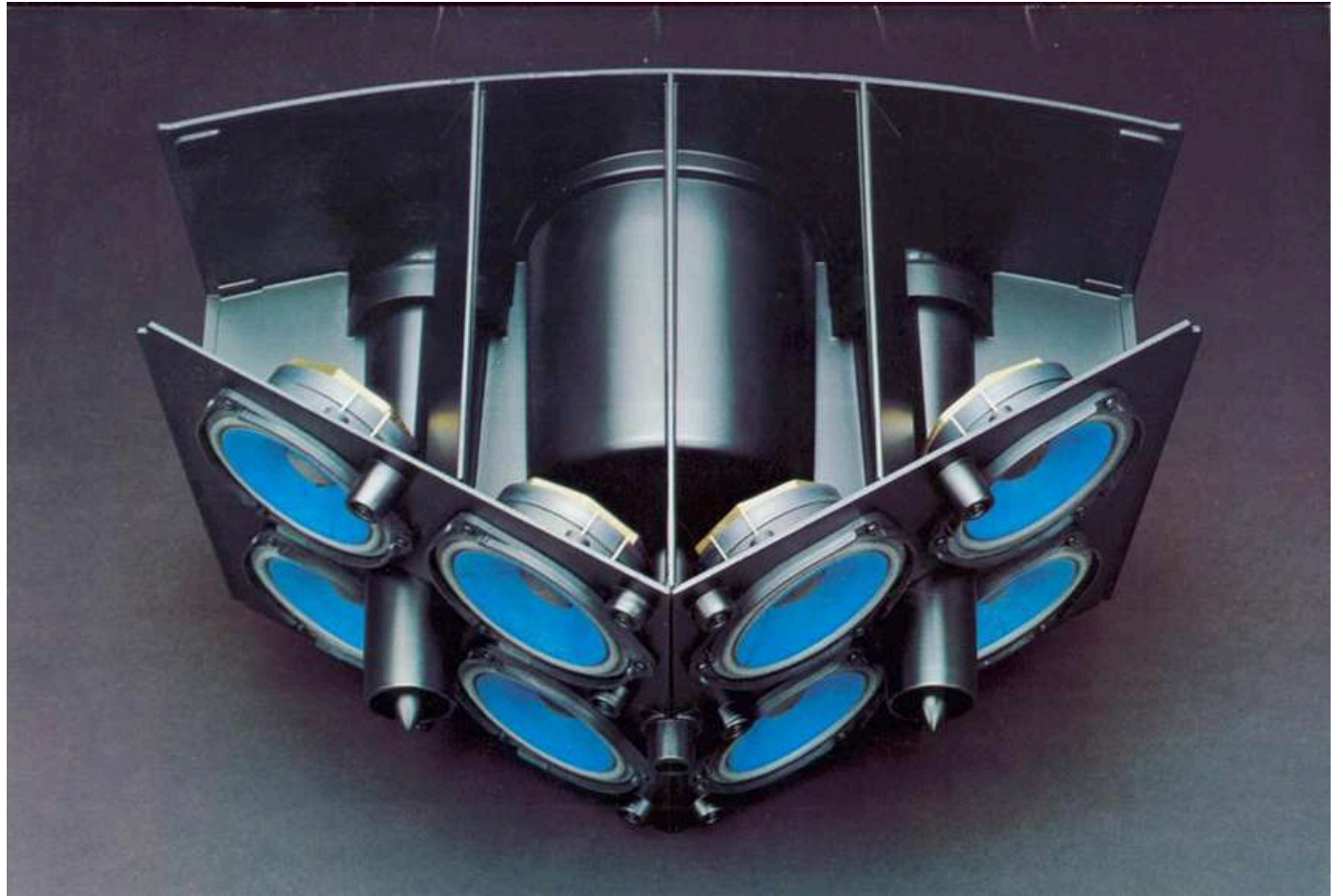


# Как искать идеи



# Кейс от Bose Professional Products Group

Система 901 и диджеи в ночных клубах



Как понять, что у диджеев есть какая-то потребность?

- ☐ Сходить в ночной клуб
- ☐ Задать вопрос тем, кто ходит в ночные клубы
- ☐ Спросить батю, он все знает



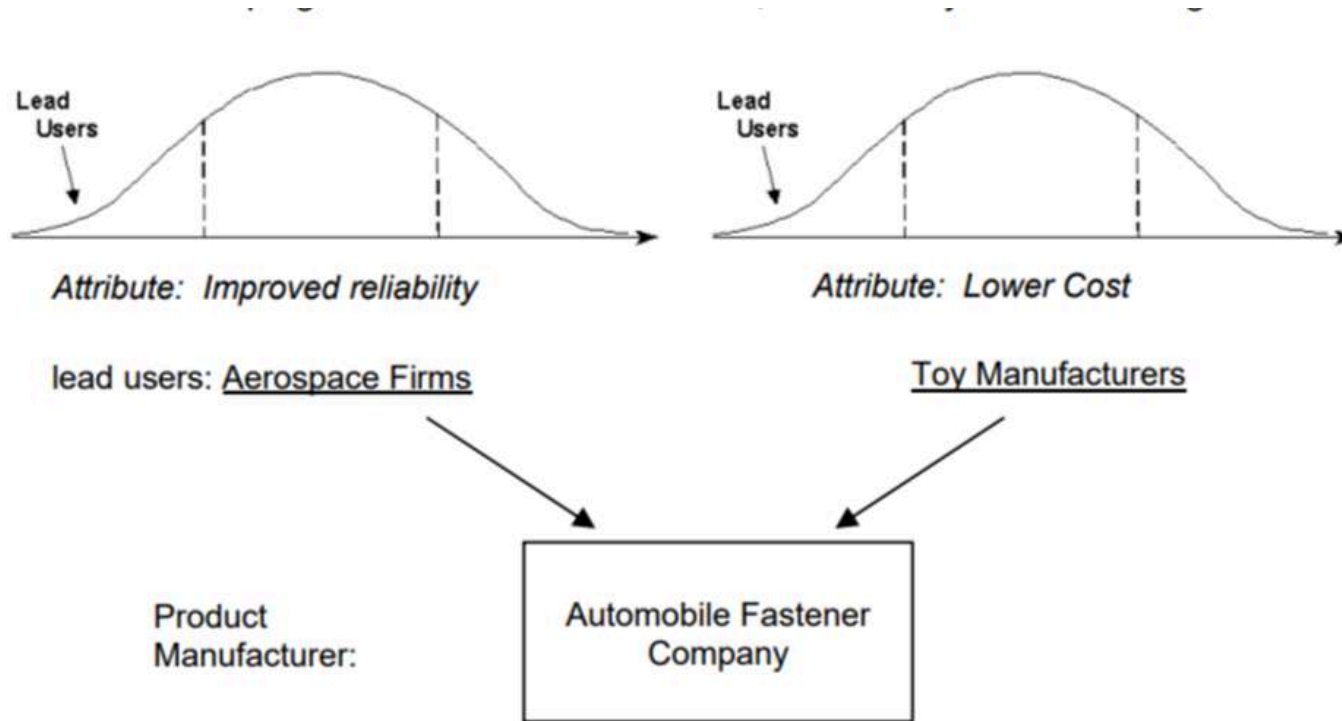
## Внезапно, волосы

Женщины тысячелетиями пользовались самодельными масками для волос, используя для этого оливковое масло, кровь ящериц, а позже пиво и яйца.

В середине 20 века на это обратили внимание. Появились кондиционеры для волос.



# Ведущими пользователями смогут быть производители



Ведущие пользователи в примере – не потребители, а производители, т.е. поиск ведется по фирмам, а не по потребительским категориям населения.

<https://web.mit.edu/evhippel/www/Lead%20User%20Project%20Handbo>

- Предположим, что производитель автомобильных крепежных деталей хочет разработать более надежные и в то же время более дешевые крепежные детали. Производитель мог бы обратиться к аэрокосмическим фирмам в качестве ведущего потребителя с точки зрения надежности, поскольку очевидно, что высокондежные крепежные системы необходимы для аэрокосмического оборудования.
- Чтобы определить основных потребителей недорогих крепежных изделий, фирма, производящая автозапчасти, могла бы обратиться к отраслям, которые больше всего заинтересованы в снижении стоимости крепежных изделий, таким как производители

## Главное, задать себе правильные вопросы

- В какой области будете разрабатывать продукт?
- С какими проблемами сталкиваются пользователи в этой области?
- Как они эти проблемы решают?
- Есть ли те, кто изобретает собственные решения или пользуется решениями из других областей?

# Когда вы нашли идею

Дальнейшие действия:

- Формулировка гипотез
- Выбор сегмента ЦА и поиск кандидатов для интервью
- Проведение проблемного интервью
- Анализ результатов
- Создание MVP
- Проведение решенческого интервью
- Первые продажи



# Гипотезы

Включают в себя описание:

Проблем/возможностей;

Сегмента аудитории, для которого они существуют.

*"Проблема студента Петра в том, что у него нет приложения для тайм-менеджмента, поэтому он всегда опаздывает".*

*Хорошая формулировка гипотезы?*



# Правила формулировки гипотез

- Простота, однозначность
- Причинно-следственные связи
- Измеримость
- Достижимость
- Способность быть опровергнутыми

# Если вы кастдевите, то проверять нужно несколько гипотез

Все это гипотезы



# Целевая аудитория (персона) – проверяем гипотезы на ней

Фото для эмпатизации



Борьба, чтобы лучше понять, в чем нужды клиента

**БОРЬБА**  
Джон раньше был очень активным человеком, но с возрастом его нога стала ограничивать его подвижность, отчего он чувствует себя беспомощным. Каждый день он борется с тем, чтобы приехать на терапию вовремя. Использование автобуса связано с трудностями и чувством неудовлетворенности. Остановка автобуса далеко, автобусы ходят редко, поэтому он вынужден вставать рано утром, чтобы успеть вовремя.

Он не любит пользоваться услугой социального такси, так как это заставляет чувствовать себя беспомощным и старым. Из-за ноги он не любит заходить в автобус, т.к. это мешает другим пассажирам, поэтому обычно вызывает такси, даже если это бьет по финансам. В конце месяца, когда деньги заканчиваются, он просто пропускает терапию.

Контекст для того, чтобы понять условия (ограничения), влияющие на прогресс клиента

**КОНТЕКСТ**

- Больше не может водить машину
- Семья живет в другом городе
- Регулярно ездит на терапию по утрам
- Автобусная остановка находится далеко, а автобус приходит редко
- В конце месяца становится туго с деньгами

Если данные позволяют, указывается доля сегмента в общем числе пользователей (например, 25%)

Ценности - его предпочтения. То, что влияет (ограничивает) возможные варианты решений

**Ценности**

Приватность	◆	Толпа
Дешевый тариф	◆	Комфорт
Самостоятельность	◆	Поддержка со стороны других

<https://designofuniverse.tilda.ws/persona>

**ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ**

<p><b>НАНИМАЕТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Такси по утрам, если нужно приехать на терапию вовремя</li><li>• Пропускает терапию в конце месяца</li></ul>	<p><b>ПОЧЕМУ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Чтобы быть пунктуальным</li><li>• Не ходить по лестницам</li><li>• Чтобы на него не таращились другие люди</li><li>• Экономит деньги</li></ul>
<p><b>УВОЛЬНЯЕТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Автобус по утрам, если он полный</li><li>• Социальное такси</li></ul>	<p><b>ПОЧЕМУ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Негде сесть</li><li>• Чувствует дискомфорт из-за взглядов</li><li>• Чувствует, что напрягает других людей</li><li>• Заставляет чувствовать себя старым и беспомощным</li></ul>

# Типы сегментации в соответствии с бизнес-моделью клиента

**B2B (business-to-business)** — это модель ведения бизнеса, при которой одна организация поставляет товары или услуги другим компаниям. Такие сделки обычно крупные, требуют тщательной проработки и занимают значительное время — от нескольких недель до месяцев. Процесс сопровождается многоэтапными переговорами и согласованиями. Клиентов в B2B немного, но объёмы заказов, как правило, велики.

**B2C (business-to-consumer)** — это модель, ориентированная на продажу товаров или услуг конечным потребителям, то есть частным лицам. К этой категории относятся продуктовые магазины, кафе, рестораны, кинотеатры, развлекательные центры и онлайн-магазины. Здесь покупателей очень много, а при принятии решений часто важную роль играют эмоции и личные предпочтения.

**B2G (business-to-government)** — это форма сотрудничества, при которой компания оказывает услуги или поставляет продукцию государственным структурам. Масштабы таких проектов могут быть разными: от небольших — например, локальная веб-студия обслуживает сайт муниципалитета — до крупных государственных контрактов.

# Проблемное интервью

Цель – не подсказать клиенту, в чем его проблема, а выяснить, как на самом деле.



Так как проблемное интервью фокусировано на проверке гипотез, оно не затягивается дольше интервала в 20-40 минут.

15 интервью обычно хватает, чтобы проверить гипотезы.

В B2B нужно проводить интервью со всеми, кто участвует в процессе.

Правильный вопрос потенциальному клиенту?

**«Как вам кажется, это хорошая идея?»**





«Вы купили бы продукт, который  
выполняет задачу X?»



«Сколько вы заплатили бы за X?»



«Какими функциями должен обладать  
продукт вашей мечты?»



«Почему вас это беспокоит?»



«Каковы последствия этой ситуации?»



«Расскажите мне подробнее, что  
произошло в последний раз»



«Что ещё вы пытались сделать?»



«Как вы решаете эту проблему сейчас?»





# Ключевые данные как результат интервью

- Проблемы
- Опыт решения этих проблем
- Что использует для решения, как часто
- Тратит ли на это свои деньги, сколько
- Демонстрация того, как использует что-то для решения проблемы

## Что если гипотеза не подтвердилась?

- ☐ Жалуемся на жизнь маме/папе/друзьям/коту
- ☐ Формулируем новую и идем проверять.
- ☐ Бросаем проект и не возвращаемся к нему больше

# Проблема интервью

Еще в 1950-х проводились исследования того, как рабочие используют инструменты. Выяснилось, что инструменты были неудобными, но так как все привыкли их использовать, то в интервью эта тема не возникала. Неудобство инструментов выяснилось в ходе наблюдения.



# Если гипотеза о проблеме подтвердилась

Делаем минимальный жизнеспособный продукт (MVP) и идем проверять посредством решенческого интервью.

В ходе интервью мы демонстрируем потенциальному клиенту прототип для получения обратной связи. Задача – понять, готов клиент платить за решение.

MVP нужен для снижения рисков и подтверждения знания.



# Ключевая идея проверки гипотез: не продукт, а бизнес-модель

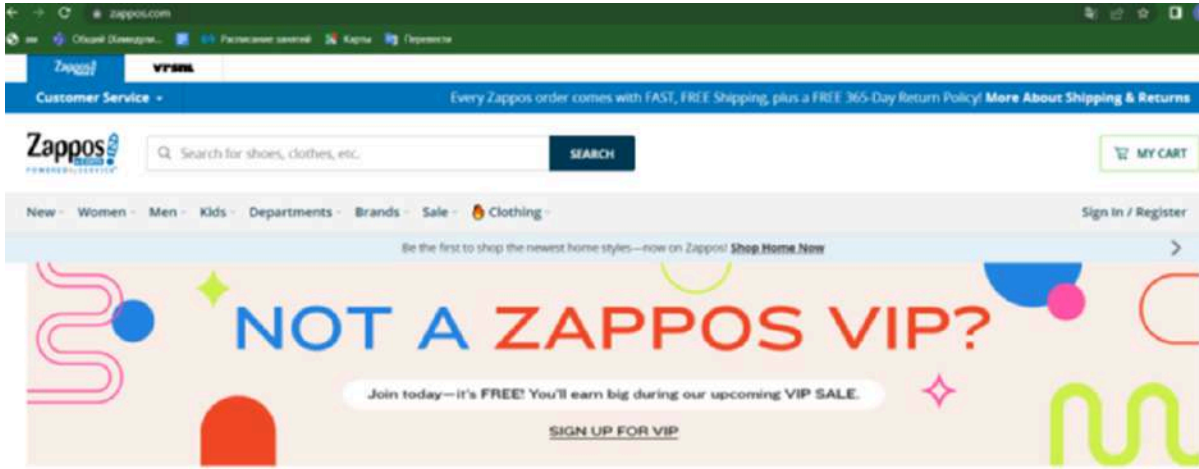
1. Ваше решение (продукт), хотя и важно, как правило, не является самой рискованной частью
2. Инвесторам важно не ваше решение, а тяга (traction) (привлечение клиентов), клиентов тоже волнует не ваше решение, а волнуют их проблемы.

## **Ваш продукт – бизнес-модель.**

Это означает, что тестировать нужно множество гипотез и чем быстрее, тем лучше.



# Кейс Zappos



Вместо того чтобы создавать сложную и дорогостоящую платформу электронной коммерции, создатели магазина хотели проверить, будут ли люди покупать обувь онлайн. Ник Суинмунн вышел на улицу, сделал фотографии в местном обувном магазине и выложил их в Интернет. Как только появились первые продажи, он купил обувь в том же магазине, чтобы отправить ее своим покупателям.

## ***Не продукт, а бизнес-модель***

*Эксперименты позволяют получить и другие данные, которые к проверяемой гипотезе прямого отношения не имеют. Например, очевидный вопрос: а как принимать оплату? А что делать с возвратами? А в чем клиенты ищут поддержку?*

## Ключевая задача - научиться

Успешные стартапы основываются на способности получать подтверждение фактами. Факты позволяют сокращать потери на разработку и повысить шансы на успех продукта.

Продукт стартапа - это инновации, которые поставляют ценность клиентам. Если клиенты платят за инновацию, она жизнеспособна.

**Инновации прежде всего относятся к бизнес-моделям.**



Впрочем...



Photographer: Marcio Jose Sanchez/AP Photo

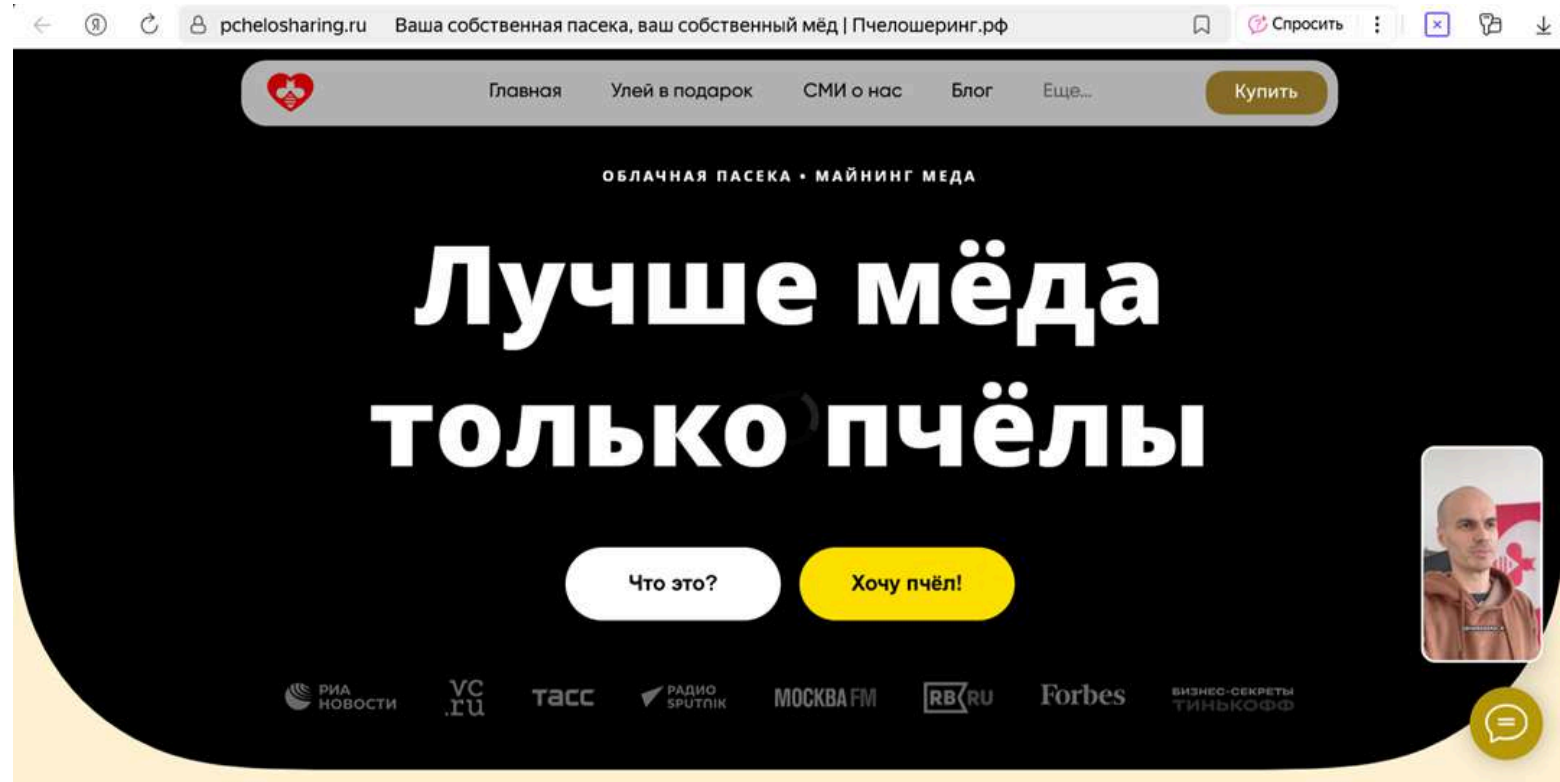
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-13/inside-the-firings-at-softbank-s-robot-pizza-startup>





Это правильные пчелы

<https://pchelosharing.ru/>



Облачная пасека и майнинг  
меда

Как вы думаете, какой продукт лег в основу этой бизнес-модели?

☐ Улей в аренду

☐ Улей в подарок

☐ Улей в лизинг

## Нажмите, чтобы изменить заголовок

*... большая часть продаж у нас у продукта Улей в подарок. Покупая подарок люди мыслят иначе и как подарок это прямо таки супер-вариант. Как минимум, это оригинально, плюс это не сиюминутная штука, а то, чем человек будет с интересом пользоваться как минимум год и постоянно с теплом вспоминать дарителя.*

*Почти треть клиентов ежегодно продлевают обслуживание ульев и это несмотря на то что 80% клиентов получили ульи в подарок, то есть не принимали решение о покупке изначально.*

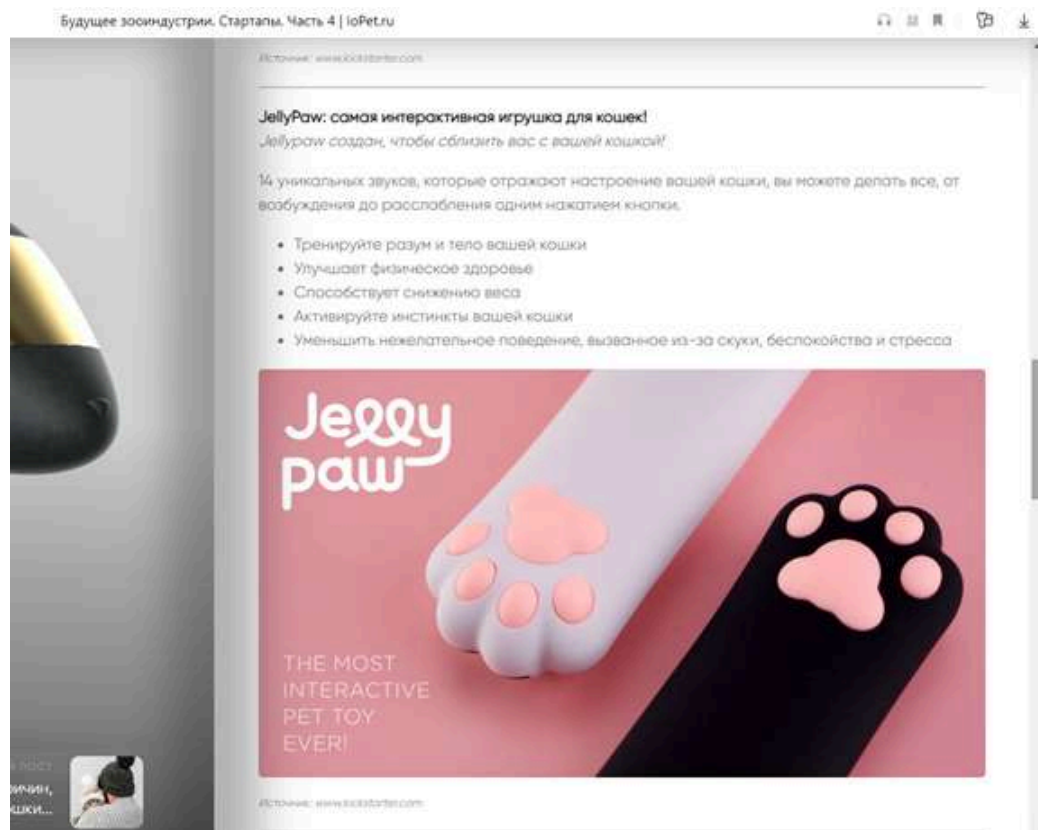
# Тестирование и обратная связь

**Стартап** - это обучение с использованием экспериментов. Что тестируется? **Стратегия**. Эта стратегия должна определять путь к созданию жизнеспособного бизнеса. Бизнес жизнеспособен, если клиенты платят. Но в каком случае клиенты будут платить? Если инновация удовлетворяет их нужды и потребности, лечит «боли».

Как понять нужды и потребности, как увидеть боли?

**Принцип «выйти из здания».**

# Какие боли лечит этот продукт?



## Pain Relievers (нужно) vs Vitamins (прикольно)

Почти треть компаний с миллиардным оборотом производят продукты в виде «витаминок», треть единорогов производят витаминки // Ali Tamaseb, Superfounders

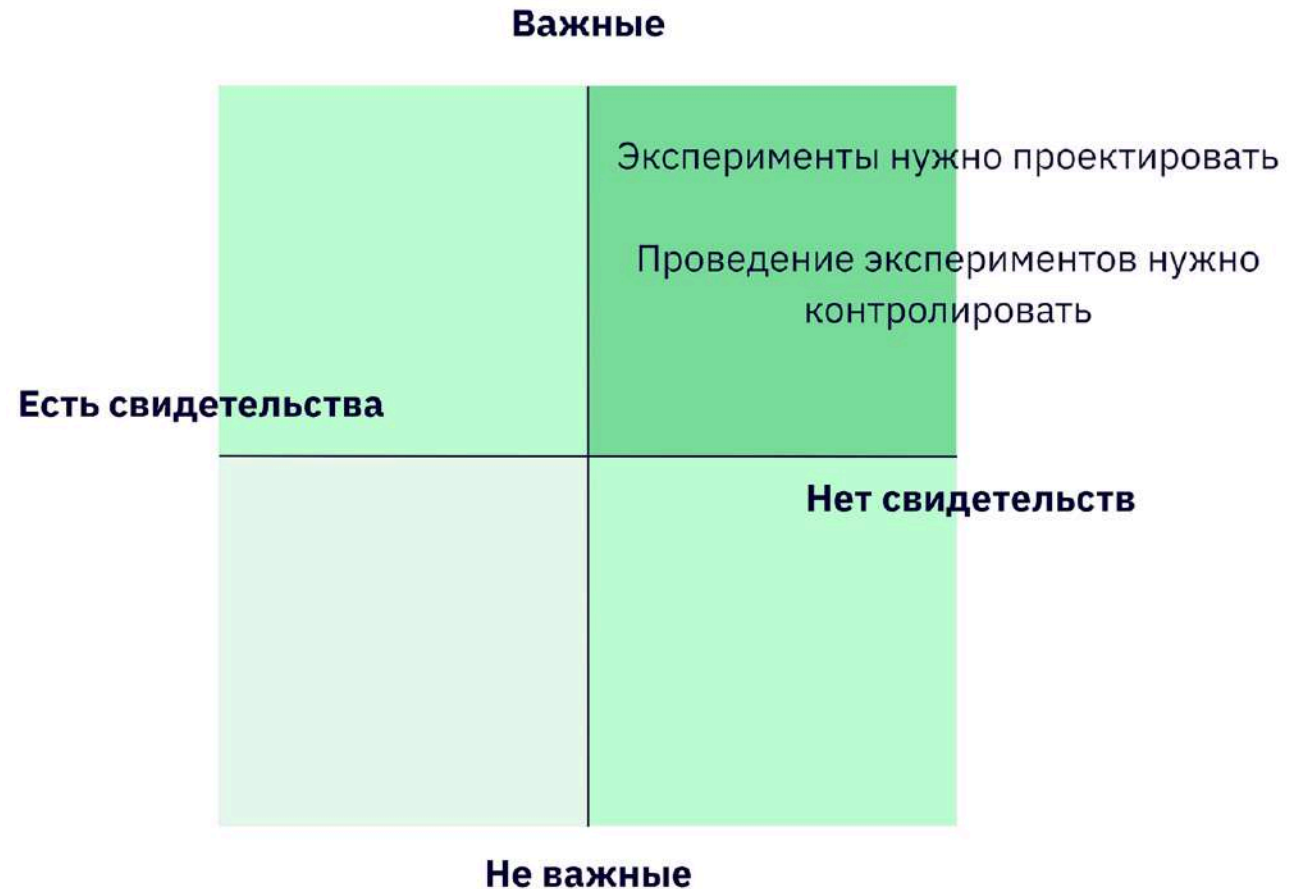
# Тестирование бизнес-модели

# Эксперименты

- *это процедуры, направленные на снижение риска и неопределенности бизнес-идеи.*

Позволяют получить слабые или убедительные свидетельства, подтверждающие или опровергающие гипотезу.

Можно проводить один эксперимент за раз, но в реальности, если у вас есть команда, нужно ускоряться.



# ХАДИ-циклы

Что тестируем	Н (гипотеза)  Мы предполагаем, что... (если..., то ...)	А (действие)  Для этого мы [предпримем]...	D (данные)  И будем измерять...	I (инсайты)  Мы окажемся правы, если...
Бизнес-модель	если продавать гамбургеры в кампусе ДВФУ по 300 рублей, то выручка от их продажи превысит затраты на их изготовление и продажу на 15%	в течение 3-х недель будем продавать гамбургеры в трех точках кампуса	отношение выручки к затратам в %	выручка от продажи превысит затраты на 15%



# Оценка свидетельств

Свидетельства – это...

- данные, полученные в результате эксперимента или собранные в полевых условиях;
- факты, подтверждающие или опровергающие гипотезу.

Слабые свидетельства	Сильные свидетельства
<b>Мнения (убеждения)</b>  Когда люди говорят такие вещи, как “Я бы...”, “Я думаю, что _____ важно”, “Я верю...” или “Мне нравится...”	<b>Факты (события)</b>  Когда люди говорят такие вещи, как “На прошлой неделе я _____”, “В такой ситуации я обычно _____” или “Я потратил _____ на”.
<b>Что говорят люди</b>  То, что люди говорят в интервью или опросе, не обязательно является тем, что они делают в реальной жизни или будут делать в будущем	<b>Что делают люди</b>  Наблюдаемое поведение, как правило, является хорошим показателем того, как люди действуют и что они могут сделать в будущем
<b>Лабораторные условия</b>  Когда люди знают, что вы что-то тестируете, они могут вести себя иначе, чем в реальном мире	<b>Условия реального мира</b>  Самый надежный предиктор будущего поведения - это то, что вы наблюдаете за действиями людей, когда они не знают, что их тестируют
<b>Небольшие инвестиции</b>  Подписка по электронной почте для получения информации о предстоящем выпуске продукта - это небольшая инвестиция и относительно слабое свидетельство заинтересованности	<b>Крупные инвестиции</b>  Предварительная покупка продукта или риск своей профессиональной репутацией - это важная инвестиция и убедительное свидетельство реального интереса

# Результаты тестирования

- **Продолжать тестирование** (гипотеза подтвердилась, нужно углублять, либо тестировать следующую)
- **Pivot** (гипотеза не подтвердилась, тогда нужно делать существенные изменения в идее, ценностном предложении, бизнес-модели)
- **Прекратить эксперименты** (гипотеза не подтвердилась)

## Выбор нужного эксперимента зависит от...

- Типа гипотезы
- Уровня неопределенности
- Срочности
- На старте эксперименты должны быть дешевыми и быстрыми
- Одна гипотеза тестируется несколькими экспериментами
- Всегда выбирается гипотеза с наибольшим потенциалом получения надежных данных
- Цель – сокращение неопределенности как можно быстрее, не нужно ничего создавать, если не были проведены эксперименты

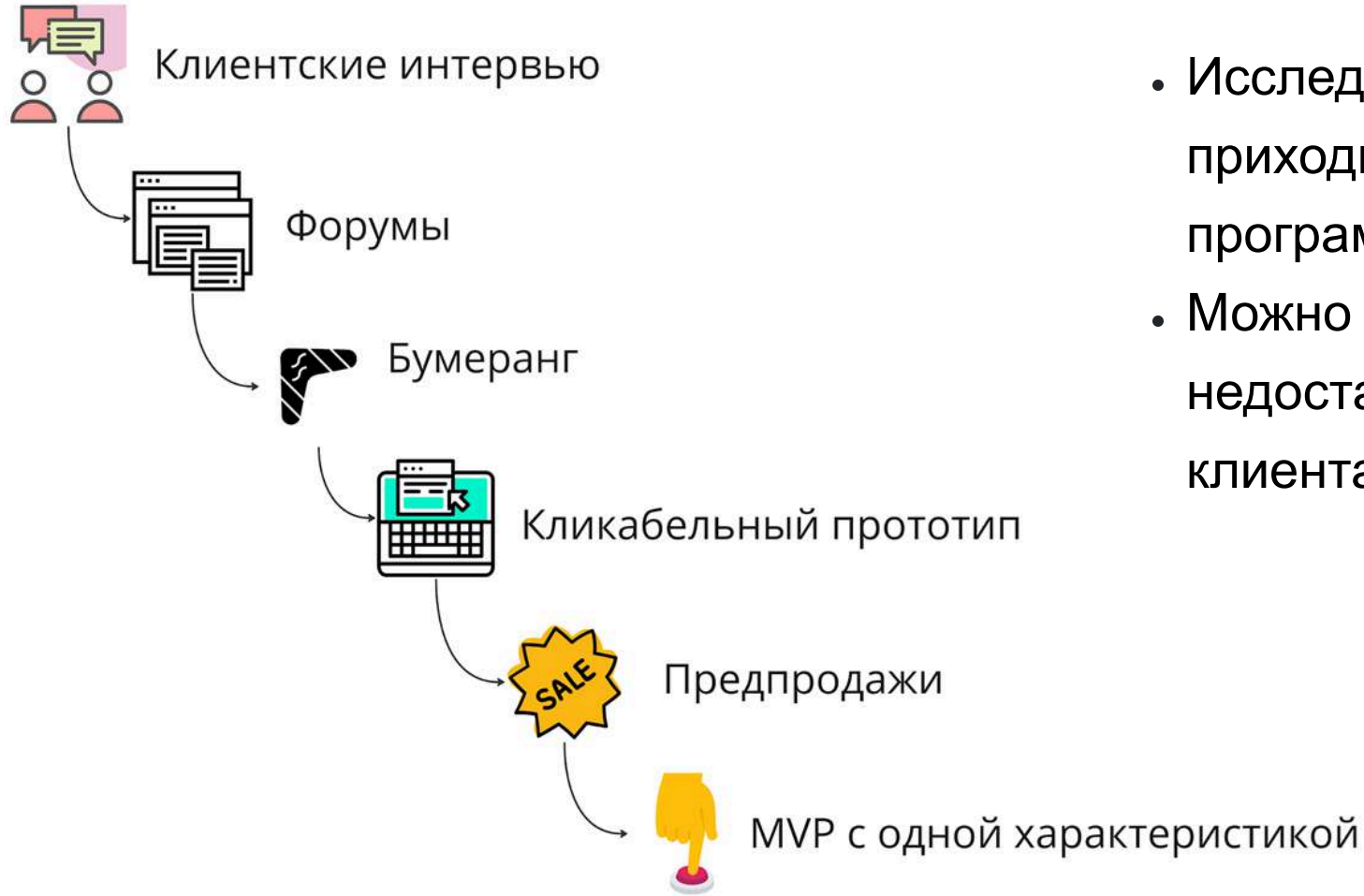
Выбор метода

# Последовательность экспериментов в B2B проектах разработки “железа”



- Поиск ответа на вопрос «разрабатывает ли клиент собственное решение проблемы?»
- Принятие решения об усовершенствовании дизайна продукта
- Тестирование продукта на основе интеграции существующих компонент и краудфандинга

# Последовательность экспериментов в B2B проектах разработки софта



- Исследование случаев, когда сотрудникам приходится использовать некачественное программное обеспечение.
- Можно просто заметить существующие недостатки и разработать лучший опыт клиента (пользователя)

# Последовательность экспериментов в проектах разработки услуг для B2B



- Собеседования с заинтересованными сторонами, чтобы выяснить, что не работает и какие от этого издержки
- Анализ данных служб клиентской поддержки
- Сообщение клиентам об улучшении в виде брошюры
- Ручное предоставление услуг нескольким из них перед масштабированием

# B2C



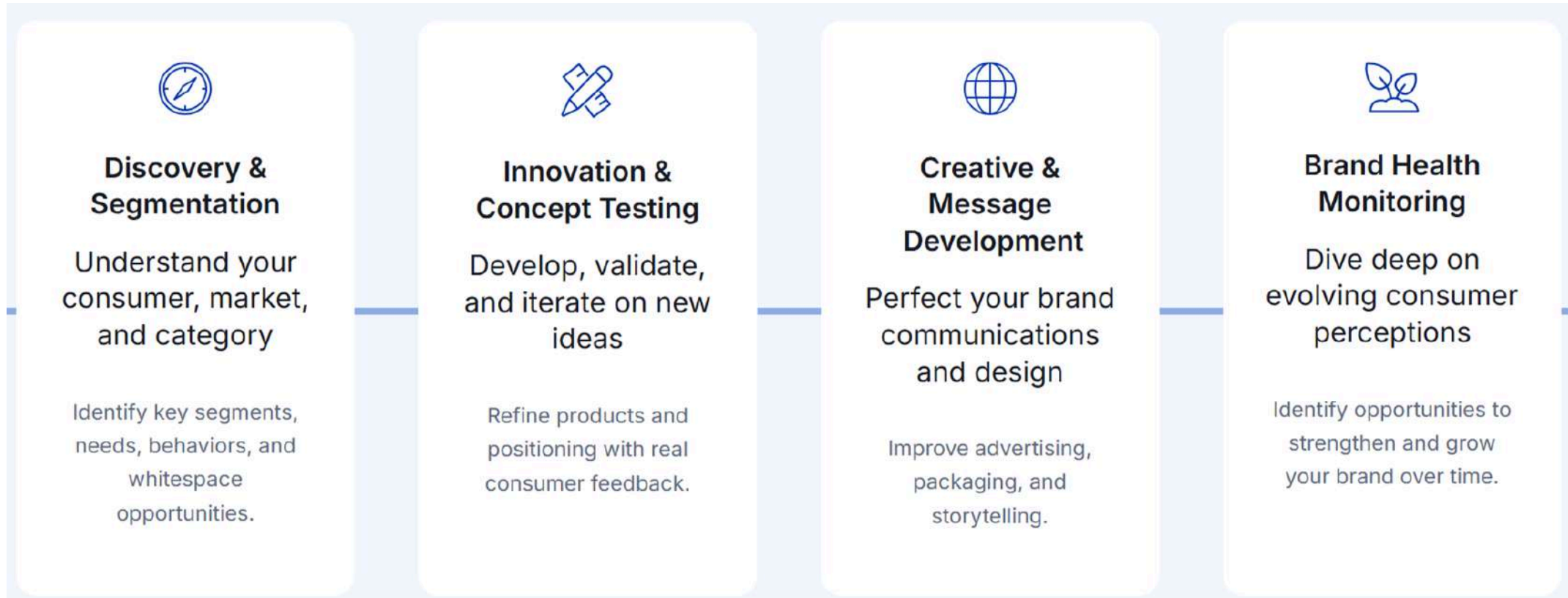
“Железо”



Софт



# Идея – сделать что-то для кожаных мешков, чтобы их не заменили



<https://www.motives.ai/>

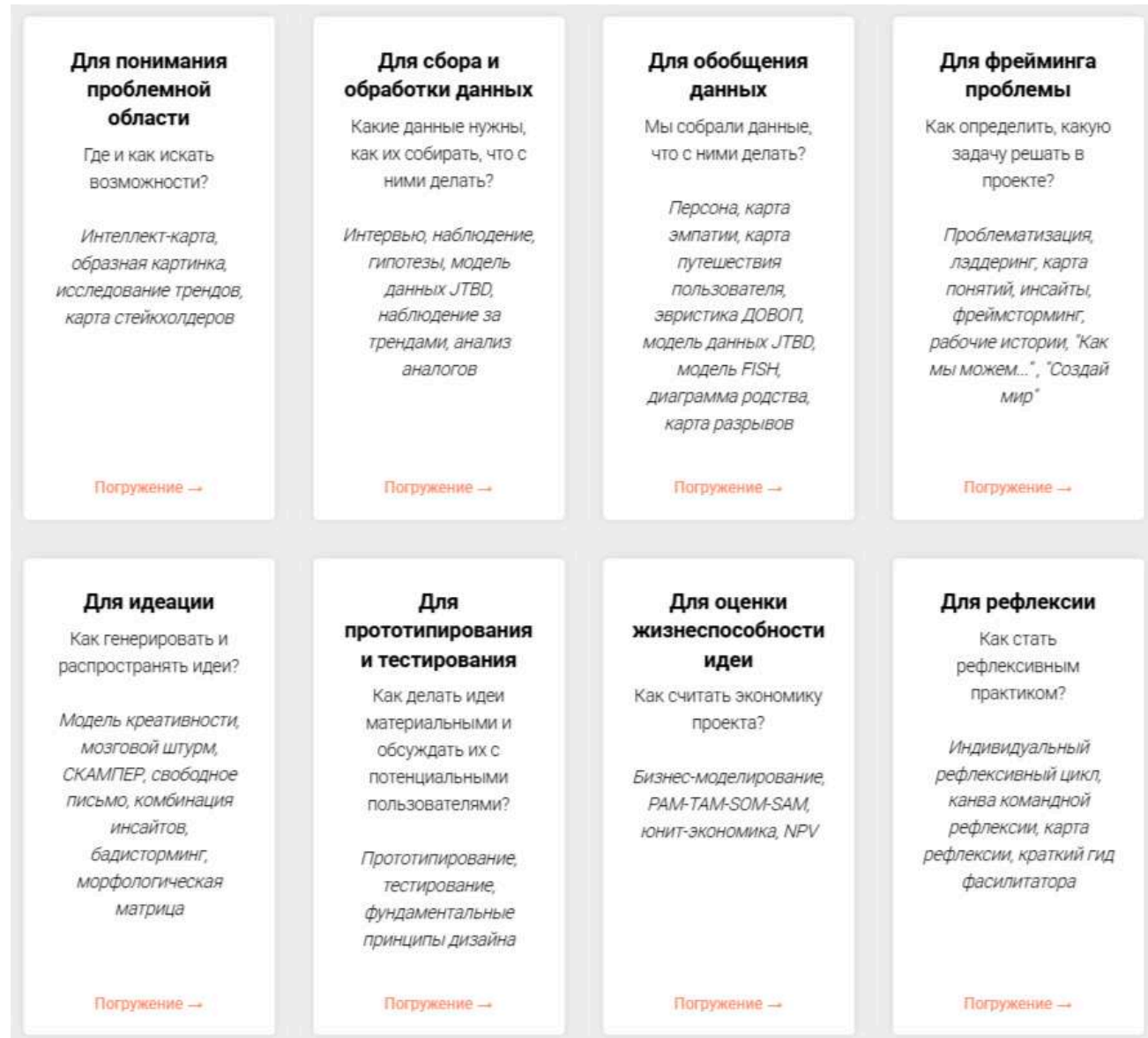
# Задание

Проведите исследование: интервью, наблюдение

Сформулируйте гипотезы

# Инструментальный ящик

<https://designofuniverse.tilda.ws/>



Ссылка на презентацию

