

фрии

# CUSTOMER DEVELOPMENT

*или инструменты для старта бизнеса*

*Наталья Федотова*

*Руководитель акселерационных программ*

*[nfedotova@iidf.ru](mailto:nfedotova@iidf.ru)*

---

Москва, 2015



## Федотова Наталия

руководитель акселерационных программ ФРИИ.

*В Акселераторе ФРИИ отвечаю за консалтинговое сопровождение портфельных компаний фонда, формирую экспертное и инвестиционное сообщества, а также отвечаю за экспертный отбор проектов в Акселератор.*

*Ex-директор и сооснователь Бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ.*

e-mail: [nfedotova@iidf.ru](mailto:nfedotova@iidf.ru)

facebook: [facebook.com/fenata](https://facebook.com/fenata)



**Что такое «стартап» и  
чем он отличается от «нестартапа»?**



# Операционный бизнес

- Продаем понятный продукт существующим клиентам
- Зарабатываем, но цель «сделать миллиард» не стоит

**OPEN**

# Социальный проект

- Решаем социальные проблемы, хотим изменить мир
- Прибыль – не главное

# TED

Ideas worth spreading

Presented by

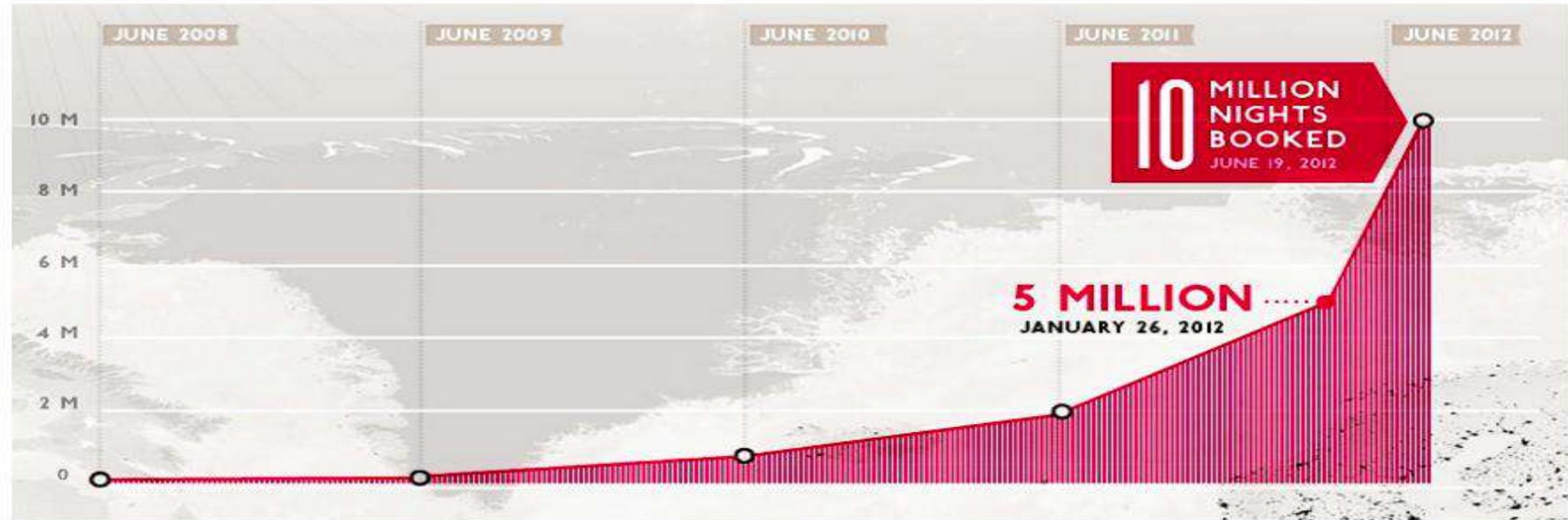


ROLEX

# Масштабируемый стартап

- Строим большой бизнес (миллионные обороты)
- Для роста требуются инвестиции
- Инвестор может заработать 10x в течение 5 лет

# AirBnB



9 из 10 ~~стартапов~~ **проектов** терпят  
неудачу



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

*– Эрик Рис*



Идея = галлюцинация





*«У всех есть план...  
до первого удара»*

*Майк Тайсон*

Стартап **не** ≠ маленькая  
версия большой компании



# СТАРТАП

***Временная*** организация, созданная для ***поиска***  
масштабируемой ***бизнес-модели***  
в условиях ***неопределенности***  
с целью ***быстрого роста***

Стив Бланк + Эрик Рис + Пол Грэм

# СМЕРТНЫЕ ГРЕХИ ПРИ ЗАПУСКЕ ПРОЕКТА (СТИВ БЛАНК И БОБ ДОРФ)

---

- 1 Уверенность «Я знаю, что хочет потребитель»
- 2 Утверждение «Я знаю, какие характеристики продукта надо разработать»
- 3 Зацикленность на дате запуска
- 4 Во главу угла ставится исполнение, а не гипотезы, тестирование, обучение и итерации
- 5 Традиционный бизнес-план, не предусматривающий метода проб и ошибок
- 6 Преждевременное расширение масштабов из-за чрезмерной уверенности в успехе

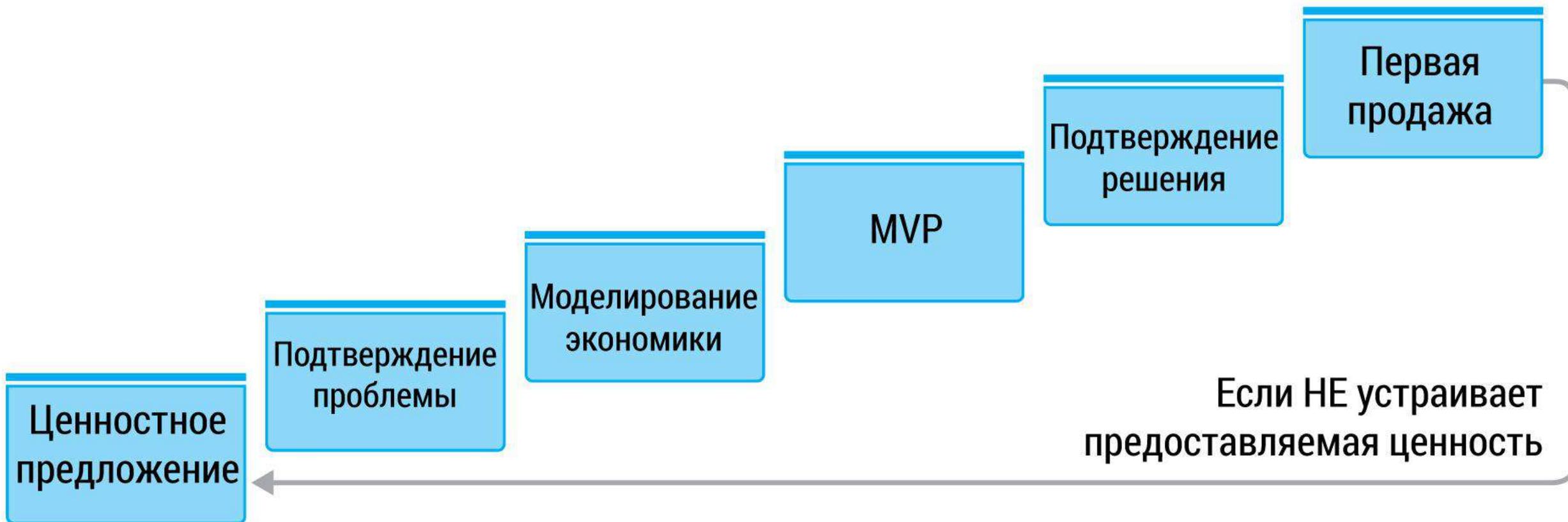
**“GET OUT OF THE  
BUILDING!”**

Стив Бланк



# Lean Startup & Customer Development

# ТРЕКШН КАРТА ЭТАПА CUSTOMER DEVELOPMENT



Customer Development & Customer Discovery



***Интервью с клиентом***

# ОПРЕДЕЛИТЕ ЧТО ПРОВЕРЯЕМ

---

- 1 Сформируйте перечень гипотез
- 2 Проранжируйте их
- 3 Выберете 3, которые проверяете

# ИНСТРУМЕНТЫ ПОИСКА - 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

---

**Цель – понять, КАК думает клиент**

- 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 Гипотезы для тестирования уже выбраны
- 2 Разрабатываем сценарии интервью
- 3 Формируем список респондентов (цель – не менее 50 интервью)
- 4 После каждого интервью фиксируем результат, уточняем сценарий
- 5 Ищем паттерны (схожие проблемы)

# ПАТТЕРНЫ – САМОЕ ГЛАВНОЕ!!!

---

- Нужно найти **схожие проблемы**.
- Найдя проблему – **зафиксировать, включить в сценарий, озвучить следующему**.
- **Пример**



**ПрессИндекс**  
Мониторинг и анализ СМИ



## АВТОМАТИЧЕСКАЯ КОНТЕКСТНАЯ ИНДЕКСАЦИЯ И ПОЛНОТЕКСТОВЫЙ ПОИСК

Автоматизированные средства системы «ПрессИндекс» приводят каждую статью к нормализованному виду и осуществляют в ней поиск информационных объектов для контекстной индексации. Кроме этого, пользователь может задать интересующие ключевые слова, которые будут использоваться системой «ПрессИндекс» для выполнения полнотекстового поиска по новостным публикациям.



## ОБЪЕДИНЕНИЕ ДУБЛИРУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЙ

Для отображения наиболее актуальной информации в результатах поиска система «ПрессИндекс» производит объединение схожих публикаций, а также публикаций, посвященных одному событию. В отчете с найденными новостями пользователю показывается новость с группой прикрепленных к ней дублирующих и перепечатанных публикаций.



## РУБРИЦИРОВАНИЕ

Система «ПрессИндекс» обладает обширным внутренним рубрикаторм, который охватывает все основные сферы публикуемых новостей. Использование рубрикатора облегчает поиск новостей по интересующей тематике. Если пользователь имеет свой собственный специальный рубрикаторм, то его можно интегрировать в систему «Пресс-Индекс» и использовать при поиске новостных публикаций.



## ЭКСПЕРТНЫЙ АНАЛИЗ (СЕМАНТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ)

Каждая новостная статья, поступающая в систему «ПрессИндекс», подвергается автоматическому семантическому экспертному анализу. Благодаря такому анализу осуществляется выявление информационных объектов, о которых идет речь в публикации, но которые не упоминаются в ней в явном виде. Таким образом, результаты поиска становятся более полными и точными.



## ЗАДАНИЕ ПАРАМЕТРОВ ПОИСКА

## МОДЕРИРОВАНИЕ ОТЧЕТОВ

Система «ПрессИндекс» предоставляет пользователю возможность модерирования результатов поиска (отчетов с новостями). Перел

# ПЛОХИЕ ВОПРОСЫ

---

- Что вы думаете про нашу идею?
- Вы бы купили продукт?
- Сколько вы готовы заплатить?



# ХОРОШИЕ ВОПРОСЫ

---

○  
Расскажите подробнее как вы сталкивались с проблемой и как ее решили?

○  
Сколько денег вы теряете из-за нерешенности этой ситуации?

○  
Есть ли бюджет на это направление?

○  
С кем вы рекомендуете пообщаться еще?



# МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ

---



Попросите респондента рассказать вам историю. Например: «Расскажите, как вы в последний раз брали напрокат машину»



Спросите что было самым сложным и почему именно.



Не стесняйтесь задавать один вопрос несколько раз, пока не получите на него ответ и не докопаетесь до причины.

- Спрашивайте о прошлом, а НЕ о будущем

- Важны не мнения и оценки,  
а факты и договоренности о следующем шаге

# ХОД ИНТЕРВЬЮ (15-30 МИНУТ)

---

- 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

# ПРИМЕР СЦЕНАРИЯ

## ЗНАКОМСТВО:

- Какая порода? **Соба ину**
- Представиться я владелец собаки
- Мальчик или девочка?  
**Кобель**
- Какой возраст?  
**2 года**
- Как зовут?
- Примерная оценка пользователя пол/возраст/кто еще гуляет с собакой?  
**Аркадий, 30+ лет, жена, дочка 10 лет. Гуляет сам, редко жена**

## ПОКУПАЕТЕ ЛИ ВЫ ЛАКОМСТВА:

- Как часто покупаете лакомства и игрушки? **Всегда есть лакомства в запасе. Раз в месяц на 300 рублей. Когда был щенок был полный рюкзак игрушек, сейчас почти не балует.**
- Какие марки нравятся вашему любимцу?
- Где покупаете (магазин/интернет)? **Бетховен. Есть скидка на 10% и цена получается, как в интернете.**
- Сколько тратите денег в месяц? **Всегда покупает мешок корма 7 кг за 3500 руб**

## ГДЕ ЛОВИТЬ:

- Как часто пользуетесь интернетом? **Каждый день**
- Какие сайты читаете каждую неделю? **фейсбук, РБК, почта, гугл, ресурсы про стартапы.**
- .....

# ПРИМЕР СЦЕНАРИЯ (2-1)

---

## Сценарий разговора для customer development «пост-акселерация»

### Приветствие (войдите в доверие)

Я представитель акселератора ФРИИ. За последний год мы инвестировали и провели через акселерацию более 80 команд pre-seed стадии. Каждый третий проект после нашего акселератора привлекает следующий раунд инвестиций. Сейчас мы разрабатываем программу для стартапов seed-раунда, получивших инвестиции в \$200К-\$1М. Вы как раз не очень давно прошли эту стадию и ваше экспертное мнение очень важно для составления эффективной программы. Наш разговор займет около 20 минут.

### Кто ваш собеседник

Я правильно понимаю что именно вы участвовали в привлечении раунда А в ваш стартап и тогда, как и сейчас, занимали позицию CEO?

### Проблема (о чем будет интервью)

Нас интересует какая внешняя поддержка и экспертиза позволили бы быстрее пройти этап seed и какие ключевые проблемы были на этом этапе. На основании всех интервью мы соберем программу для будущих команд. Начнем!

# ПРИМЕР СЦЕНАРИЯ (2-2)

## Качественные вопросы

1. Какие основные проблемы были на этапе seed
2. Каких компетенций не хватало
3. Как можно было расти в 2-3 раза быстрее, чем вы росли

## Количественные вопросы

1. Сколько человек было в команде на момент получения seed-инвестиций
2. Сколько человек было в команде на момент перехода на раунд А
3. Какой объем продаж был на входе
4. Какой объем продаж был на выходе
5. Были ли известны клиентские сегменты, каналы привлечения клиентов и сходилась ли unit-экономика
6. Какого размера был отдел продаж на этапе seed, на этапе раунд А
7. Как набирали персонал, из каких источников, сколько стоил сотрудник
8. Есть ли смысл в формировании advisory board, есть ли он у вашего стартапа, чем помог, сколько % готовы выделять на каждого участника и на всех советников вообще.

## Резюме

Пройтись по не однозначным ответам с присказкой: «я вас правильно понял, что...»

## Благодарность за время и контакты

Большое спасибо за интервью.

Могу ли я еще раз через пару недель обсудить с вами ту программу, которую мы предложим стартапам seed-раунда?

# ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ (1)

Гипотеза 2.1: Потребителю нужно получить информацию о месте, куда он едет, и что интересного там можно посмотреть.

Гипотеза подтверждена.  
Потребителю нужна информация о том, куда он едет.

Когда и каким образом Вы знакомитесь с информацией о месте Вашей туристической поездки?



**100% анкетированных знакомятся с информацией перед поездкой через интернет.**

Двое (15%) помимо интернета в качестве источника инфо назвали бумажные путеводители.

Это один из ключевых моментов. **ВСЕ** ищут информацию сначала в интернете. Поэтому, не взирая на низкую эффективность рекламы приложений через интернет, рекламироваться придётся именно там. Это основной канал коммуникации, с ЦА.

Изучая информацию о месте Вашей туристической поездки, что именно Вас интересует?

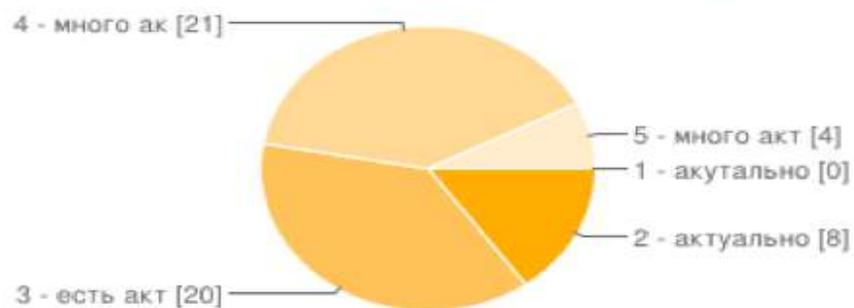


Отзывы, инфо об отелях, транспорте, об особенностях, такси, об ограничениях; достопримечательности, экскурсии, погода, развлечения; рестораны

# ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ (1)

## Результаты опроса проверка гипотез

Оцените актуальность и полноту информации о новостройках, представленную в Интернете



1 - актуальной информации практически нет	0	0%
2 - актуальной информации очень мало	8	15%
3 - есть актуальная информация о некоторых новостройках	20	38%
4 - много актуальной информации по большинству новостроек	21	40%
5 - много актуальной информации обо всех новостройках	4	8%

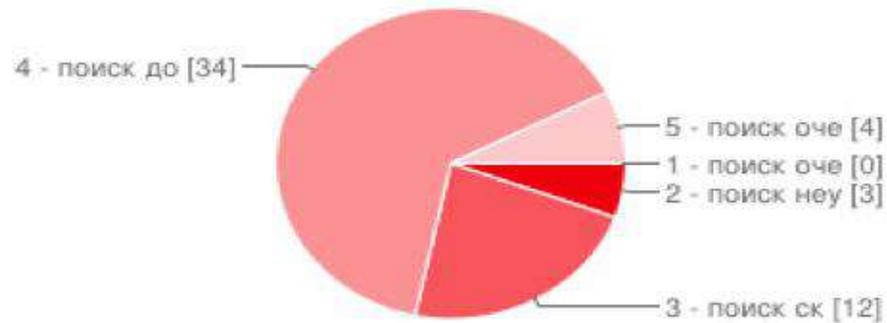
53% (55% из тех, кто искал сам в интернете) опрошенных оценили актуальность и полноту информации о новостройках как недостаточную или очень малую.

Гипотеза о том, что текущие инструменты поиска жилья в новостройках не удовлетворяют потребителей в плане **актуальности и полноты информации** **подтверждена**.

# ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ (2)

## Результаты опроса проверка гипотез

Оцените удобство поиска информации о новостройках в Интернете



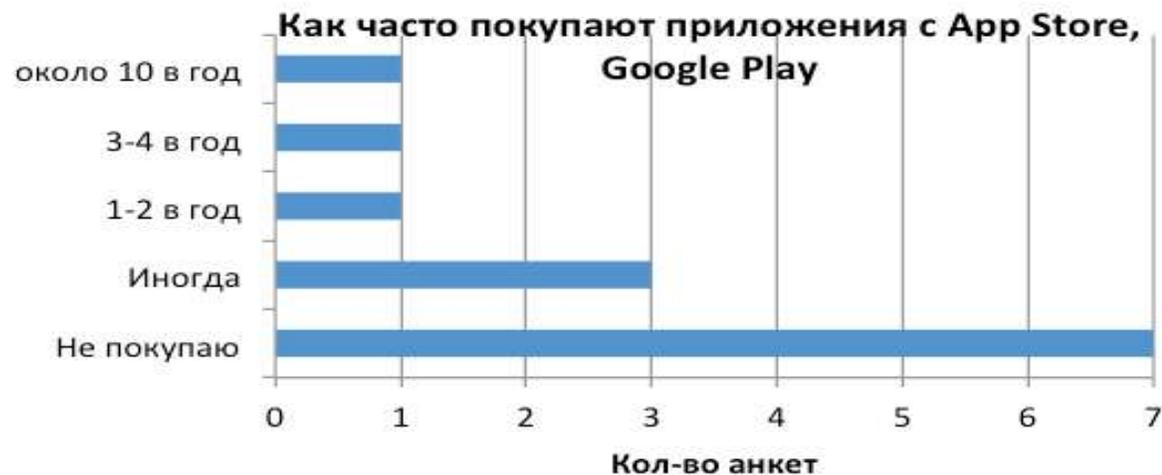
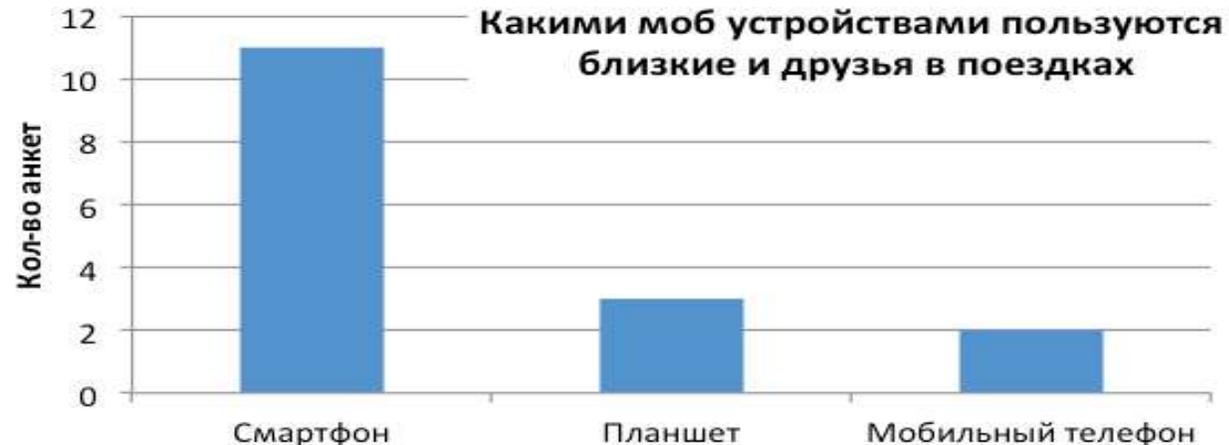
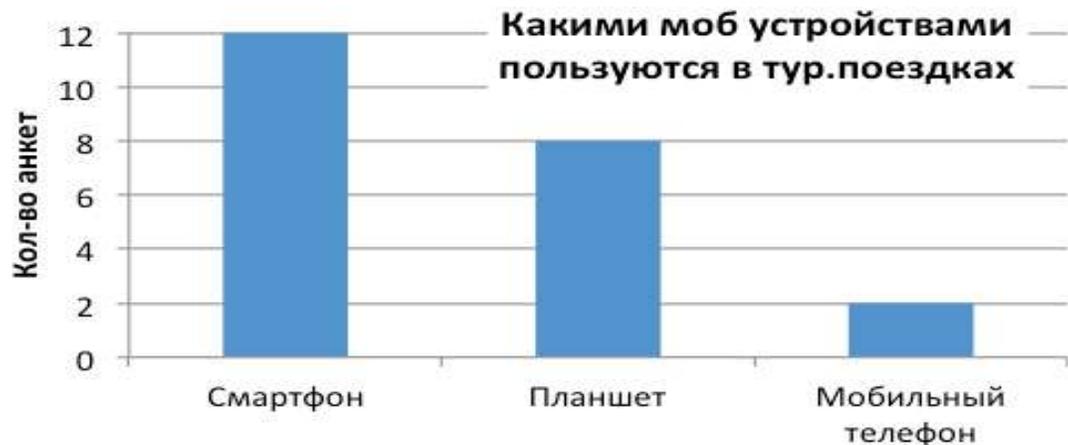
1 - поиск очень неудобен, найти что-либо почти невозможно	0	0%
2 - поиск неудобен и отнимает много времени	3	6%
3 - поиск скорее неудобен чем удобен	12	23%
4 - поиск достаточно удобен	34	64%
5 - поиск очень удобен, найти нужную информацию очень легко	4	8%

72% (65% из тех, кто указал самостоятельный поиск в интернете в числе основных источников информации) опрошенных оценили свой опыт самостоятельного поиска информации о новостройках как достаточно удобный или очень удобный.

Гипотеза о том, что текущий инструменты поиска жилья в настройках не удовлетворяют потребителей в плане **удобства поиска** **не подтверждена**.

# ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ (3)

## Технические вопросы



- Покупают ли моб. контент (книги, музыку и пр):
- 77% - никогда не покупают
  - 23% – да, бывает

- Пользуются ли соц.сетями во время тур. поездок:
- 39% - редко, но могут зайти в ФБ
  - 15% - редко, но могут зайти в ФБ и в ВК
  - 46% - никогда не пользуется

# СКОЛЬКО ИНТЕРВЬЮ ДОСТАТОЧНО?

---



< 500\$

200  
интервью



< 20 000\$

50  
интервью



> 20 000\$

10  
интервью

# СКОЛЬКО ИНТЕРВЬЮ ДОСТАТОЧНО?



< 500\$

200  
интервью



< 20 000\$

50  
интервью



> 20 000\$

10  
интервью

**ВАЖНО!** В зачет – только целевые клиенты.

Если ваша аудитория мамы с детьми до 3-х лет, беременные женщины или мамы с 10-летними детьми не в зачет.

# СКОЛЬКО ИНТЕРВЬЮ ДОСТАТОЧНО

---



Вы сами сможете понять, что провели достаточное количество интервью, когда вы сможете предугадать ответ респондента на ваш следующий вопрос.



Если же все респонденты отвечают по-разному, то вы или неверно сформулировали вопрос или не там копаете. Попробуйте уточнить вопрос или сфокусироваться на более узкой проблеме.

# ГДЕ ВЗЯТЬ КОНТАКТЫ?

---

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

# ГДЕ ВЗЯТЬ КОНТАКТЫ?

---

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

**ВАЖНО!** Друзья и родственники – худшие респонденты.



# РЕШЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ

# ФАЗЫ РЕШЕНЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ

---

- **Проблема** – сфокусировать на проблеме, которую выявили на проблемном интервью
- **Предложение** – описать решение, узнать слабые стороны и получить обратную связь
- **Прогресс** – договориться на сделку или договориться о перечне функций, при возникновении которых клиент купит

# ВОПРОСЫ РЕШЕНЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ

---

- Будет ли работать решение?
- Какие слабые стороны у решения?
- Работают ли маркетинговые материалы?
- Цена соответствует?
- Клиент готов купить?
- Какой профиль «раннего последователя», готового купить?

# ЦЕЛЬ

---

- Подтвердить что продукт решает проблему на большом рынке.
- Получение от клиентов денег – только подтверждение соответствия решения, но не цель как таковая.



# ОТБОР ДЕНЕГ

# КАМНИ ПРЕТКНОВЕНИЯ КОМАНД

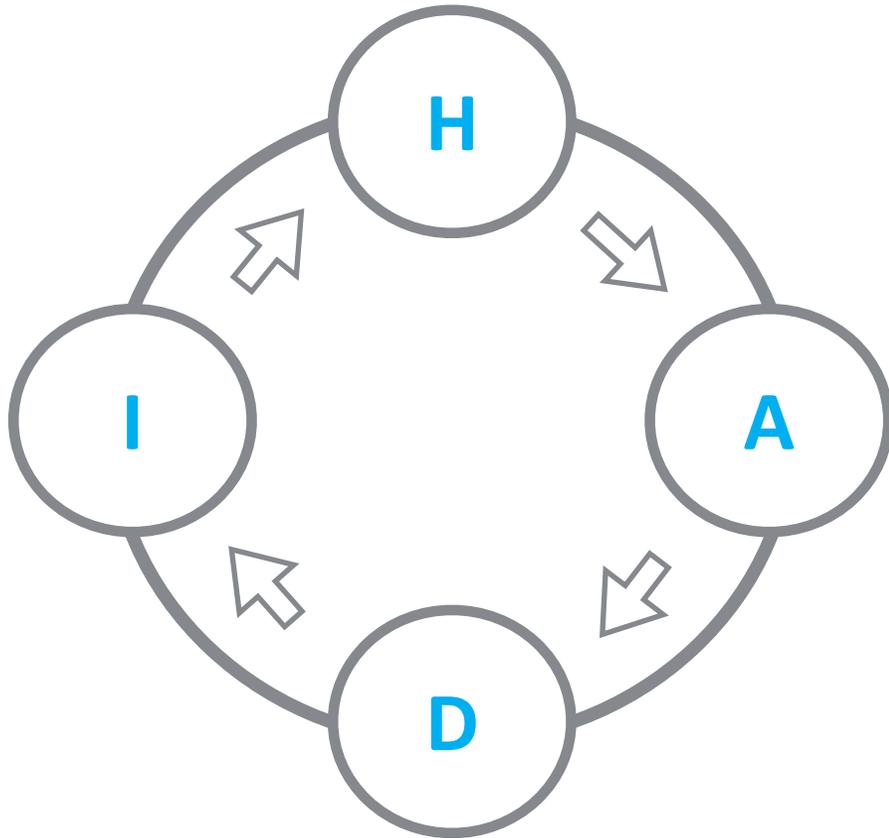
модель	проблема
Нагоню аудиторию, потом монетизирую. <i>WitGet</i>	Высокая вероятность что соберут не платящую аудиторию.
Trial-версия. <i>OverBoss</i>	Пользователи «не доживут» до покупки.
Freemium. <i>Викиум</i>	Все нужные функции уже есть в бесплатном продукте.
Разовая продажа. <i>PetsFerma</i>	Постоянно нужен поток новых клиентов.
Подписка. <i>EasyTen</i>	Нет ценности для подписки. Не продление на второй период.
Revenue-sharing. <i>LetMart</i>	Большие затраты на контроль оборота.
Рекламная модель. <i>iFamous</i>	Не интересно рекламодателям.

Снижение цены в 2 раза  
уменьшает размер рынка в деньгах в 2 раза



# РЕЗЮМЕ

Пока команда не общается с клиентом – она **коллективно галлюцинирует** о потребностях, функциях и наличии клиентов.



## Hipotesis

Гипотезы, которые будем проверять

## Action

Действия, которые предпримем

## Data

Полученная бесценная информация

## Insight

Результаты анализа полученной информации

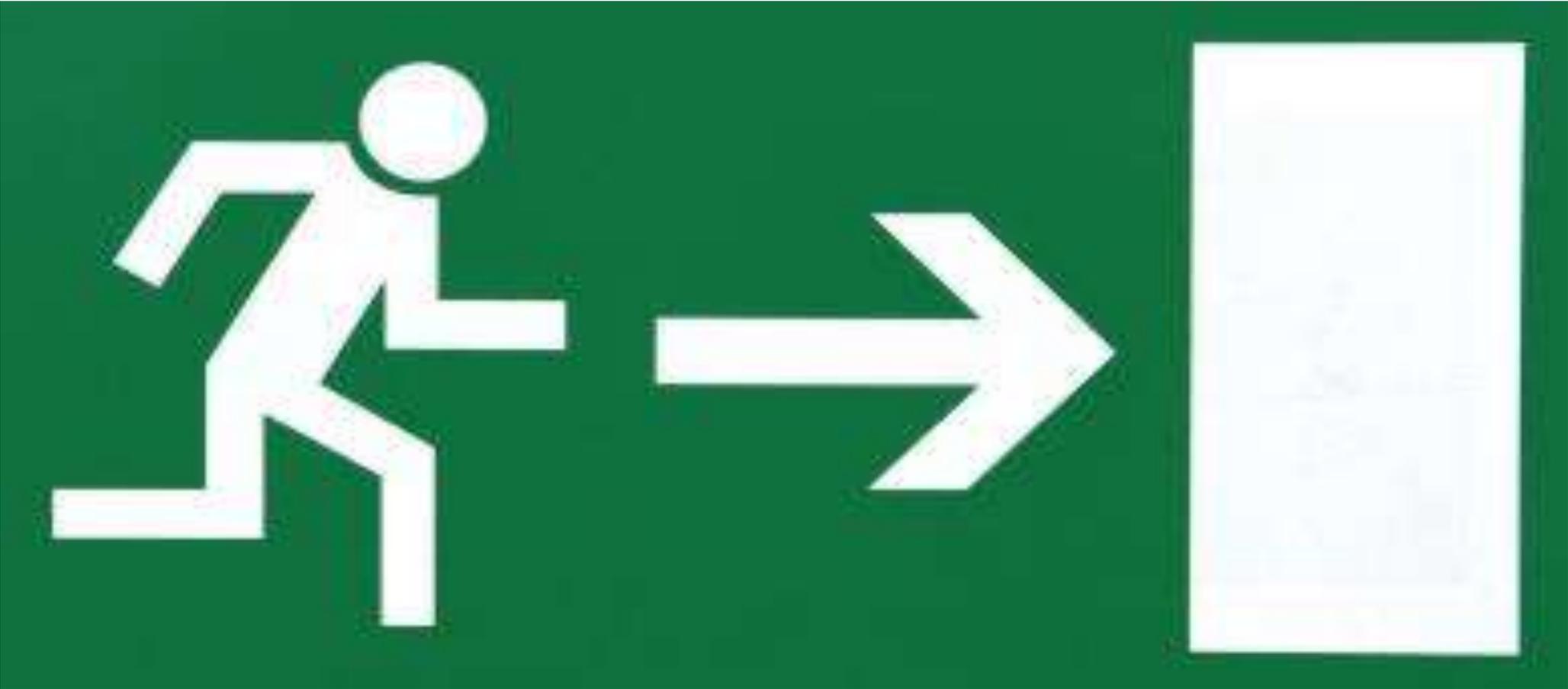


**«Успех определяется количеством экспериментов, которые можно уместить в 24 час»**

**— Томас Альва Эдисон**

# GET OUT OF THE BUILDING!

---





# ЗАДАЧА 1

Как выглядит ваш клиент?

# КЛИЕНТ (ГИПОТЕЗА)



## Дядя Вася

50 лет, проживает в п. Северный под Карпинском,  
Валит лес, мат - второй язык

Охотник и рыбак

25 лет в бригаде

Зарплата: 25 тыс. в месяц, иногда больше, платят  
регулярно

Есть УАЗик и снегоход

Строит новый навес для хозяйственных  
нужд во дворе

# КЛИЕНТ (РЕАЛЬНОСТЬ)



**Александр Иванович**

50 лет, проживает в п., Монетный  
Директор лесозаготовительного предприятия

Охотник, рыбак, спортсмен  
Зарплата: от 100 000 тыс. в месяц

Есть Ражеро

Строит новый цех

# КЛИЕНТ: «ДВЕ ЛАДОШКИ»

пол	80% - женщины, 20% - мужчины
возраст	25-40 лет
регион	Москва – 70%, города-миллионники – 30%
род занятий	воспитывает несколько детей
социальный уровень	средний и выше
характеристика	является активным пользователем интернета
дополнительно	любит экспериментировать, активно занимается образованием ребенка



## ЗАДАЧА 2

# КЛИЕНТ: «ДВЕ ЛАДОШКИ»

**B2B**

**B2C**

**3 раза по 15 минут**

- Собрать контакты
- Цель: 10 контактов экспертов/клиентов
  - сделанное представление
  - обещанный контакт
- Зачет: ФИО, телефон или e-mail или представление в соцсети

- Собрать контакты
- Цель: 20 контактов клиентов
  - активация/покупка
  - контакт ЦА
- Зачет: использование ИЛИ ФИО, e-mail или представление в соцсети

**Сколько контактов с интродакшн (представлением)?**

фрии

# Вопросы?

*Наталья Федотова*

*Руководитель акселерационных программ*

*[nfedotova@iidf.ru](mailto:nfedotova@iidf.ru)*

---

Москва, 2015

# ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ...

---



**HOT WIFI**

## Объём целевого рынка (ТАМ)



## Домашняя работа: поставить гипотезы и критерии

- **Проблема** – сфокусировать на проблеме, которую выявили на проблемном интервью
- **Предложение** – описать решение, узнать слабые стороны и получить обратную связь
- **Прогресс** – договориться на сделку или договориться о перечне функций, при возникновении которых клиент купит

# фрии что это?

**6** млрд.

рублей в управлении  
*уже сейчас*

**15** точек

регионального присутствия  
*план на конец 2015 года*

**400** проектов

стадии pre-seed, прошедших акселерационную  
программу  
*план на конец 2016 года*

**40** тысяч

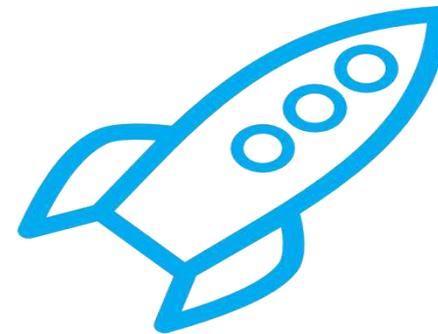
человек, прошедших предпринимательские  
программы  
*план на конец 2016 года*

# ФРИИ что мы даем стартапам?



## Инвестиции

от 1,4 млн руб.  
до 270 млн. руб.



## Быстрый старт

с самой сильной в России командой экспертов,  
менторов,  
бизнес-ангелов

# ФРИИ Акселератор

**Один из трех самых значимых венчурных фондов ИТ-индустрии**

Dow Jones 2014

**Лидер рынка по количеству инвестиций**

Исследование J'son & Partners

**Лучший фонд посевных стадий**

Национальная ассоциация бизнес-ангелов

**Самый активный посевной фонд Европы**

Исследование ФОМ 2013-2014

**Самая успешная акселерационная программа в России**

Лучшая инфраструктурная организация 2014

Национальная ассоциация бизнес-ангелов

**Seed investor of the year 2014**

Venture Awards



# ФРИИ самый крупный фонд Европы

