АРТЕМ БІЛОДІД

Глибинний кастомер-девелопмент

Глава з книги «Маркетмейкери»

ВІДКРИТА ГЛАВА · MARKETMAKERS.ARTBELS.COM

ГЛАВА

Глибинний кастомер-девелопмент

Дванадцять провайдерів, сорок тарифів

За однією київською адресою може бути дванадцять інтернет-провайдерів. У кожного по три-чотири тарифи. Класичний сервіс порівняння вивалює всі сорок оферів на користувача: сортуй, фільтруй, приймай рішення. Людина не просила цієї роботи. Вона хотіла інтернет, а отримала друге домашнє завдання.

Якби ми спитали користувачів, чого їм бракує, вони б відповіли: зробіть фільтри зручнішими. Ми б зробили найзручніші фільтри на ринку і нічого б не зрушили. Справжній запит звучав інакше: я взагалі не хочу фільтрувати. Оберіть за мене так, щоб я міг цьому вибору довіряти.

Ця глава про те, як почути другий запит, коли вголос звучить лише перший.

Швидший кінь

Фразу про «швидшого коня» традиційно приписують Генрі Форду, хоча надійного першоджерела так і не знайшли. Живучість фрази невипадкова: вона точно описує головне обмеження будь-якого дослідження. Дослідження дивиться в минуле. Опитування та інтерв'ю фіксують, як люди поводились у світі, який вже існує. Прямої відповіді про майбутнє там немає.

Глибинний кастомер-девелопмент починається з розриву між тим, що людина просить, і тим, чого вона насправді шукає:

результату, полегшення, нової можливості. Часто за запитом ховається робота, якої користувач узагалі не хоче виконувати. Відповідь не приймається буквально. Зіставляю слова, реальні дії і гроші, щоб побачити запит під запитом. Це погляд глибше за самі відповіді, на те, що за ними стоїть. «Зручніші фільтри» на буквальному рівні означають фільтри. Запит під запитом інший: вибір без роботи.

Класичний кастомер-девелопмент свою революцію вже зробив. Стів Бланк у «The Four Steps to the Epiphany» вигнав стартапи з офісу: «всередині будівлі немає фактів, лише думки». Класичний кастдев перевіряє, чи потрібен продукт і чи готові за нього платити. Глибинний шукає, яку нову поведінку продукт може зробити нормою категорії.

У робочому вигляді це п'ять кроків. Почуй буквальний запит. Побач за ним запит під запитом. Визнач, яку поведінку продукт має змінити. Знайди звичку з іншої категорії, яка стане мостом до нової поведінки. Перевір сценарій діями і грошима. Решта глави розбирає ці кроки.

Чи зміниться поведінка

Улюблене питання інвестора: чи є клієнти на цей продукт? Довго думав над ним, і воно теж дивиться в минуле. Черга готових клієнтів підтверджує попит, але ще не доводить, що продукт змінить категорію. Осьове питання маркетмейкера інше: яку нову поведінку людина готова засвоїти завдяки продукту і які свої задачі почне вирішувати новим способом?

Product-market fit, коли продукт нарешті збігається з попитом ринку, працює в обидві сторони. Продукт підлаштовується під

ринок, а ринок водночас вчиться нової поведінки. Клейтон Крістенсен сформулював близьку думку в теорії jobs to be done: людина не купує продукт, вона наймає його, щоб зробити прогрес у конкретній обставині. Ця теорія допомагає назвати цей прогрес. Глибинний кастдев іде далі: проєктує нову поведінку, знаходить міст до неї і перевіряє її діями та грошима.

Тут і проходить межа масштабу. Звичайний продукт використовує глибинний запит, щоб підвищити конверсію. Маркетмейкер використовує його, щоб змінити сам спосіб, у який категорія вирішує задачу.

Міст зі старих звичок

Зміна поведінки коштує дорого, і платити готові не всі. Ранні користувачі пробачають складність заради новизни: їм цікаве все нове, і вони ж першими охолонуть, щойно нове стане масовим. Будувати прогноз ринку на них небезпечно. Більшість складність не пробачає. Справжній тест починається там, де продукт має змінити звичку звичайної людини.

Більшість не вчиться з нуля. Вона переносить готові звички із сусідніх продуктів. Вводити адресу люди навчилися в сервісах таксі. Порівнювати варіанти на Booking. Читати карту в навігаторах. Коли нова задача лягає на стару звичку, тертя зникає: людині не треба вчитися, досить впізнати знайомий рух. Тому дивлюся, на що задача мого користувача схожа з того, що він вже вміє, і свідомо перевикористовую ці патерни: елементи інтерфейсу, очікувану поведінку, звичні кроки.

На чужу мотивацію небезпечно покладатися. Значно надійніше скоротити шлях до дії: прибрати зайвий крок, використати

знайомий патерн, підказати наступний рух. Готова звичка робить це найдешевше, бо людині не треба нічого вчити.

Дії, а не слова

Найважливіше в глибинному кастомер-девелопменті для мене: спостерігати, що користувачі роблять. Слухати теж треба, пояснення допомагають зрозуміти, чому людина щось робить чи не робить. Але різниця між тим, що люди кажуть, і тим, що вони роблять насправді, не просто велика. Вона безмежна.

Колись опитування домінували з простої причини: створити інтерфейс було значно дорожче, ніж провести анкетування. Для цифрових продуктів це обмеження різко послабилося. Іноді дешевше показати людині грубий сценарій і подивитися на її дії, ніж провести ще десять інтерв'ю про уявний продукт. Тому мій основний інструмент виглядає так: готуєш мінімальний продукт, у який закладена твоя логіка, даєш його цільовим користувачам і дивишся, що відбувається. Де вони затинаються. Що їм незрозуміло. До якого кроку вони не доходять. Оце і є правда. І окремий шар правди: за що вони платять. Чи веде користь, яку ти приносиш, до конкретних дій: підписати договір, вчасно заплатити, повернутися ще раз.

Поточний дизайн вже мабуть десятий, і майже кожна ітерація починалася зі спостереження. Один приклад. Кабінет провайдера ми будували роками, але для оператора колцентру будь-яка додаткова система це бар'єр: він живе у своїх звичних інструментах. Тому заявки ми навчилися віддавати туди, де оператор вже працює, аж до телеграм-чату, з якого зручно одразу подзвонити клієнту. Інтеграція в чужий процес, який вже існує,

замість вимоги його міняти. Спостереження за тим, як реально працює інша сторона, змінює продукт сильніше, ніж будь-яке опитування про те, як їй було б зручно.

Слова при цьому не зайві, у них інша робота. Інтерв'ю показує, як влаштований всесвіт людини: що вона взагалі помічає, з якою роздільною здатністю аналізує те, що відбувається, а що лишається поза її картиною світу. Мій кейс: клієнт з конверсією під вісімдесят відсотків. За показниками продукт працював на нього бездоганно. Клієнт був незадоволений. Він дивився на двадцять відсотків втрачених заявок і не мав рамки, щоб зрозуміти, що вісімдесят це багато. Продукт може бути якісним на всіх рівнях. Просто більшість рівнів для користувача невидимі, і без розмови не дізнаєшся, які саме рівні бачить він.

Звідси робоча формула. Слова показують картину світу. Дії показують реальну поведінку. Гроші показують цінність і пріоритет. Слова без дій можуть бути фантазією. Дії без грошей показують цікавість, але не пріоритет. Гроші без розмови не пояснюють мотиву. Глибинний кастдев тримає всі три джерела одночасно і не дозволяє жодному з них видавати себе за інші два.

Продукт-навігатор

Повернімося до дванадцяти провайдерів і сорока тарифів. Задача сервісу: давати користувачу тільки ті задачі, які йому в кайф робити. Ставити прості питання, на які цікаво відповідати. Вести до рішення поступово, не вивалюючи зайвої інформації по дорозі. Ручну фільтрацію система забирає собі: замість каталогу вона працює як рекомендація за критеріями самого користувача.

При цьому задачі бізнесу нікуди не зникають. Провайдер має отримати абонента, який окупить мережу. Платформа має заробити. Продукт-навігатор балансує ці інтереси всередині сценарію, і саме тому він здатен переформатувати категорію, в якій всі інші лишилися вітринами оферів.

Стратегія раніше за пітч

Нещодавно до мене звернувся по консультацію Legal AI-стартап із питаннями про грант, патент і пітч. Слайди не складалися не через дизайн. Команда ще не могла чітко пояснити, хто користувач, якої роботи він хоче позбутися і чому наявні рішення його не влаштовують. Коли цього розуміння немає, пітч доводиться вигадувати. Коли є, він значною мірою складається сам. І коли перша велика розмова команди йде про грант, а не про користувача, я насторожуюся. Зазвичай це означає, що гроші вже намагаються замінити відповідь на просте питання: кому і навіщо потрібен продукт.

Практикум: забери роботу в користувача

> **ПРАКТИКУМ ▸**
>
> Випиши п’ять буквальних запитів, які твої користувачі озвучують найчастіше. За кожним знайди запит під запитом: якого результату, полегшення чи нової можливості людина насправді шукає? Якої роботи хоче позбутися? Визнач, яку поведінку твій продукт має змінити: що людина через рік робитиме інакше. Назви три звички із сусідніх продуктів, які стануть мостом до цієї поведінки. Наостанок знайди в продукті місце, де ти досі передаєш користувачу роботу, якої він не просив, і спроєктуй, як забрати її собі.

ПРИКЛАД ДЛЯ НАШОГО РИНКУ: БУКВАЛЬНИЙ ЗАПИТ — «ЗРУЧНІШІ ФІЛЬТРИ» · ЗАПИТ ПІД ЗАПИТОМ — ВИБІР БЕЗ РОБОТИ · ЗВИЧКА-МІСТ — АДРЕСА ЯК У ТАКСІ · НОВА ПОВЕДІНКА — ДОВІРИТИ ВИБІР СЕРВІСУ

Потім перевір себе діями і грошима: підготуй мінімальну версію сценарію і подивися, що цільові користувачі роблять з нею насправді. Де затнулися, що проігнорували, за що заплатили. Кожну розбіжність між очікуванням і дією занеси в список: це матеріал для наступної ітерації.

Запит під запитом

Кастдев цієї глави дивиться на одного учасника ринку: користувача. Але користувач не живе у вакуумі. За ним стоять провайдери зі своєю економікою, колцентри зі своїми процесами, інтегратори, регулятори, чужі бізнес-моделі. Як побачити всю цю

систему одночасно? Про це наступна глава, про маркет-картографію.

А тут лишається головне. Користувач рідко назве нову модель готовими словами. Але в його діях уже видно, від якої роботи він хоче звільнитися, яким звичкам довіряє і за яку зміну готовий платити. Слова, дії, гроші. Три джерела правди, і лише найслабше з них уміє говорити.

ВСЯ КНИГА

Це одна глава із 16

У книзі ще п’ять кейсів (iPhone, Нова пошта, Tesla, Монобанк, SpaceX) і решта методу: маркет-картографія, точка мутації, лабораторія маркетмейкерства.

Уся книга в EPUB, FB2 і PDF: marketmakers.artbels.com/kupyty

Читачі книги в Telegram: t.me/ua_marketmakers

© 2026 Артем Білодід · «Маркетмейкери» · глава поширюється вільно