

Методическое пособие по курсу «Интернет-предпринимательство»

Авторы:

М. Зобнина, Д. Калаев, Е. Калинин, Е. Коваль,
И. Королев, И. Красинский, С. Негодяев,
М. Плосконосов, Г. Ситнин, И. Фокша, М. Чеботарев,
К. Шабалин, Д. Шубина, И. Ярунов

Москва, 2015

Содержание

ПРИНЦИПЫ ПРЕПОДАВАНИЯ КУРСА	5
ФОРМАТ КУРСА	5
ЛОГИКА КУРСА	6
СТРУКТУРА ЗАНЯТИЙ КУРСА	7
ОЦЕНКА	8
ЛЕКЦИИ КУРСА: КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ, МАТЕРИАЛЫ, ЗАДАНИЯ	9
1. Вводная. Виды технологического бизнеса и интернет предпринимательство.	9
Термины	9
Ключевые идеи	9
Дополнительные материалы	12
2. Идея: источники идей для стартапа. Концепция продукта.	14
Термины	14
Ключевые идеи	14
Дополнительные материалы	19
Задание	19
Пояснение к заданию по лекции:	19
На что обращать внимание при обратной связи по заданию:	19
3. Команда стартапа. Как собрать и мотивировать команду стартапа	20
Термины	20
Ключевые идеи	20
Дополнительные материалы	22
Задание	22
Шаблоны для выполнения задания по лекции	23
Пояснение к заданию	23
На что обращать внимание в обратной связи	24
4 Бизнес-модель	25
Термины	25
Ключевые идеи	25
Дополнительные материалы	29
Задание	29
Шаблоны для выполнения задания по лекции	30
4.1. Ценностное предложение.	31
Термины	31
Ключевые идеи	31
Дополнительные материалы	33
Задание	33
Шаблон для выполнения задания по лекции	33
Пояснение к заданию	35
На что обращать внимание в обратной связи	35
5. Анализ рынка. Оценка потенциала рынка	36
Термины	36
Ключевые идеи	36
Дополнительные материалы	39
Задание	41
Пояснение к заданию	41
На что обращать внимание в обратной связи	41
5.1 Анализ конкурентов.	42
Термины	42
Ключевые идеи	42
Задание	45
Шаблоны для выполнения задания по лекции	46
Пояснение к заданию	46
На что обращать внимание в обратной связи	47

5.2 СЕГМЕНТАЦИЯ И ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ. (+ TECHNOLOGY ADOPTION LIFE CYCLE)	48
ТЕРМИНЫ	48
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	48
ЗАДАНИЕ	50
ШАБЛОНЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ ПО ЛЕКЦИИ	51
6. CUSTOMER DEVELOPMENT И CUSTOMER DISCOVERY	52
ТЕРМИНЫ	52
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	52
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	56
ЗАДАНИЕ	56
6.1. CUSTOMER VALIDATION. ТЕСТИРОВАНИЕ КАНАЛОВ И ПОДГОТОВКА К МАСШТАБИРОВАНИЮ.	57
ТЕРМИНЫ	57
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	57
ЗАДАНИЕ	68
ШАБЛОН ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ ПО ЛЕКЦИИ	68
7. ОТ ИДЕИ К ПРОДУКТУ. MVP.	69
ТЕРМИНЫ	69
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	69
ЗАДАНИЕ	73
8. МОДЕЛИ МОНЕТИЗАЦИИ: КАКИЕ ЕСТЬ И КАК НАЙТИ СВОЮ.	74
ТЕРМИНЫ	74
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	74
ЗАДАНИЕ	77
ШАБЛОН ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ ПО ЛЕКЦИИ	78
8.1. МЕТРИКИ СТАРТАПА И ЭКОНОМИКА ПРОДУКТА.	79
ТЕРМИНЫ	79
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	79
ЗАДАНИЕ	88
ШАБЛОН ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ ПО ЛЕКЦИИ	88
8.2 ФИНАНСЫ СТАРТАПА.	89
ТЕРМИНЫ	89
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	89
ЗАДАНИЕ	94
9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: КАК ПРИВЛЕЧЬ ПЕРВЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. ПОСТАНОВКА ПРОДАЖ	95
ТЕРМИНЫ	95
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	95
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	100
ЗАДАНИЕ	100
9.1. PR СТАРТАПА.	101
ТЕРМИНЫ	101
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	101
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	107
ЗАДАНИЕ	107
10. ИНВЕСТИЦИИ. ИСТОЧНИКИ ИНВЕСТИЦИЙ. ВИДЫ ИНВЕСТОРОВ. КОГДА ИДТИ К ИНВЕСТОРАМ И НАДО ЛИ. ТРЕБОВАНИЯ ФОНДОВ. ПОЧЕМУ ОТКАЗЫВАЮТ ФОНДЫ.	108
ТЕРМИНЫ	108
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	108
ЗАДАНИЕ	114
10.1. ПОДГОТОВКА ПИТЧА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ	115
ТЕРМИНЫ	115
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ	115
ЗАДАНИЕ	119
ШАБЛОН ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ ПО ЛЕКЦИИ	119
ПРИЛОЖЕНИЯ	120
ПРОГРАММА КУРСА	120

ФОРМА ДЛЯ ЗАПИСИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ СТУДЕНТАМ	127
ФОРМА ДЛЯ ЗАПИСИ СТУДЕНТАМИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ И КОЛЛЕГ	128
ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ КОЛЛЕГ ПО КОМАНДЕ	129
ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ ИТОГОВОГО ПРОЕКТА (ЗАЧЕТ/ЭКЗАМЕН)	131
ФОРМА ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ПРОГРЕССА ОЦЕНОК	132
ТРЕКШН-КАРТА	134
ДЕЛОВАЯ ИГРА	135
ГЛОССАРИЙ: ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	139

Введение

Данное методическое пособие предназначено для преподавателей курса Интернет-предпринимательство. Оно дополняет видеолекции, которые стоит просмотреть до чтения методического пособия и помогает выстроить преподавание курса.

Курс является практикоориентированным, предполагающим активную работу студентов вне аудитории: студенческим командам необходимо будет тестировать свои гипотезы на потенциальных потребителях и в максимально реальных условиях. Он основан на карте бизнес-модели (business model canvas), тестировании гипотез и методике развития потребителя (customer development) и трекшн-карте для систематизации возможностей стартапа в решаемые задачи.

Принципы преподавания курса

Формат курса

Формат курса предполагает видеолекции по темам курса, их обсуждение на занятиях с преподавателем, выполнение заданий по групповым проектам и их представление на занятии.

Преподаватель в рамках данного курса выступает не столько транслятором знаний, сколько тренером-консультантом для студенческих проектов. При использовании такого формата достигается сочетание теории и практики: полученные знания студенты сразу применяют в своих проектах.

По итогам прохождения курса студенты представляют свой интернет-проект и защищают его перед своим преподавателем и экспертами из венчурной индустрии.

Перед лекциями студенты просматривают видеолекции и готовят свои вопросы по изученному материалу. Преподаватели и приглашаемые эксперты в свою очередь отвечают на вопросы по лекции, а также дают обратную связь по проектам. Одна из целей курса – качественная и глубинная обратная связь от преподавателя командам для улучшения и доработки проектов.

Основная задача студентов на занятиях - показать, что лекция была изучена и они готовы презентовать свои результаты по выполненному заданию перед преподавателем, своими коллегами по группе и, возможно, отраслевым экспертом. Преподаватель слушает защиты проектов, дает студентам обратную связь к заданиям по проектам, а также постоянно ведет оценки.

Поскольку задания курса – это последовательные шаги по созданию интернет-проекта, важно, чтобы студенты делали эти задания последовательно, интегрируя полученные комментарии от преподавателя и, по возможности, экспертов и улучшая свой проект к итоговой защите.

Если у преподавателя был опыт собственного запуска стартапа (не только общий бизнес), то он здесь очень пригодится, но надо при этом понимать, что все проекты разные и внешние условия, как и настроения потребителя постоянно меняются. Если же такого опыта нет, то важно отойти от стереотипов

традиционного преподавания и постараться взглянуть по-новому на обучение и передачу опыта, адаптироваться к формату “перевернутого класса”.

Идеальный вариант, - это преподаватели с опытом запуска стартапов, инвестирования, как в роли бизнес-ангела, так и венчурного инвестора. Подобный опыт повысит уровень доверия у студентов, особенно к критическому анализу проектов.

Логика курса

Студенты последовательно изучают темы, начиная с мотивационной лекции и разработки идеи до выведения продукта на рынок.

Итоговой темой идет представление проекта инвесторам, поскольку инвесторы предъявляют наиболее высокие и полные требования к жизнеспособности и проработанности проекта: для них важен и продукт, и продажи, и прибыль предприятия.

Конечно, проект может существовать и без инвестиций, но необходимо ознакомить студентов с возможностями привлечения финансирования для реализации проектов и помочь им посмотреть и оценить свои проекты и с инвестиционной точки зрения.

Темы изучаются в следующей последовательности по логическим блокам:

Мотивационная часть:

1. Вводная. Виды технологического бизнеса и интернет-предпринимательство.

Поиск идеи и ее реализация:

2. Идея: источники идей для стартапа
3. Команда стартапа. Как собрать и мотивировать команду стартапа
4. Бизнес-модель
- 4.1 Ценностное предложение (value proposition).

Анализ рынка и соответствия ожиданиям потребителя:

5. Анализ рынка. Оценка потенциала рынка.
- 5.1 Анализ конкурентов.
- 5.2 Целевая аудитория.
6. Customer development и customer discovery.
- 6.1 Customer validation. Тестирование каналов и подготовка к масштабированию.

От идеи к продукту:

- 7 MVP.

Экономическая составляющая проекта и финансы:

8. Модели монетизации: какие есть и как найти свою.

8.1 Метрики стартапа и экономика продукта.

8.2 Финансы стартапа.

Продвижение продукта:

9. Маркетинговые коммуникации: как привлечь первых пользователей.
Постановка продаж

9.1. PR стартапа.

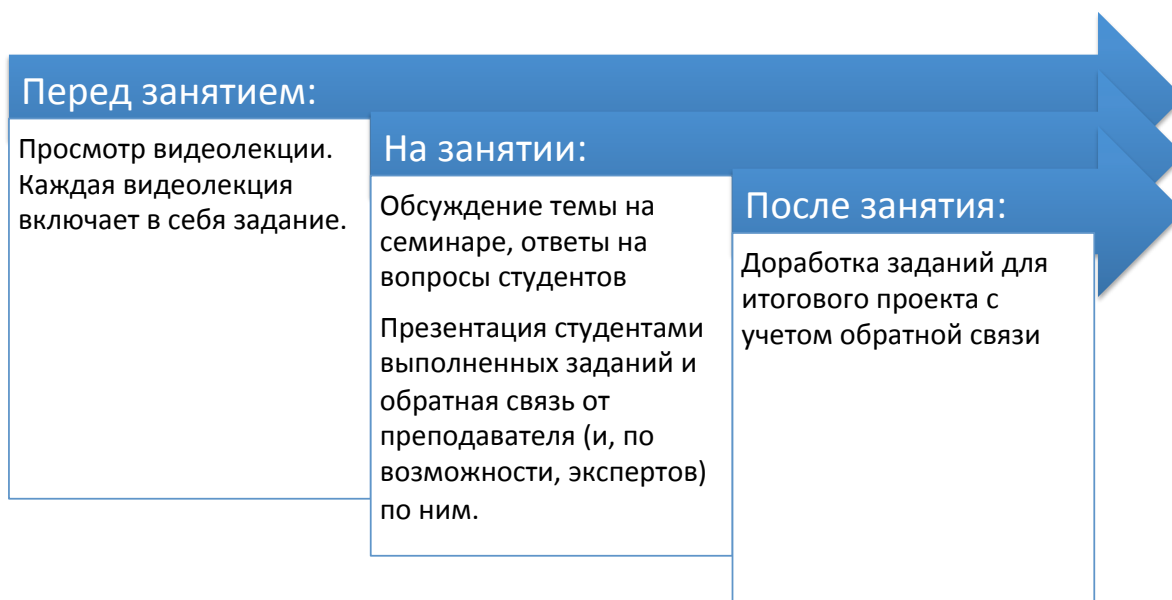
Финансы и финансирование:

10. Инвестиции. Источники инвестиций. Виды инвесторов. Когда идти к инвесторам и надо ли. Требования фондов. Почему отказывают фонды.

10.1. Подготовка питча для инвесторов

Структура занятий курса

Каждая тема прорабатывается в следующей последовательности:



Занятия выстроены по модели «перевернутого класса»: вместо прослушивания лекций в аудитории, студенты самостоятельно просматривают видеолекцию, а на занятии представляют задание преподавателю. В каждой лекции дается задание, которое необходимо выполнять к каждой лекции. Студенты готовят вопросы по просмотренной видеолекции, выполняют задания и на лекции преподаватель отвечает на возникшие вопросы и дает дополнительную информацию по важным темам лекции.

На каждом занятии преподаватель сидит в аудитории, а студенты выходят к доске и презентуют подготовленную часть задания, а также делятся достигнутым прогрессом своего проекта с классом и преподавателем. После каждой защиты студенты получают комментарии и вопросы от преподавателя и дорабатывают проект в соответствии с комментариями.

Оценка

Есть риск, что студенты, в силу большой загруженности или привычки, будут пытаться игнорировать промежуточные задания и делать проект в последний момент – перед экзаменом. Для нивелирования такого эффекта необходимо разъяснить студентам на первом занятии, что от того, насколько качественно они будут выполнять задания, сильно зависит качество итогового проекта; что задания специально даются последовательно, чтобы распределить выполнение проекта по времени, поскольку проект очень большой и сделать его за пару дней не получится.

Важно: оценка и обратная связь должна развивать, мотивировать и помогать улучшать проекты студентов.

Обратную связь необходимо давать в уважительной к студенту манере, адресуясь именно к выполненному заданию, но ни в коем случае не переходя на личность студента. При этом желательно демонстрировать уверенность в том, что студент способен сделать что-то еще лучше, если он будет совершенствовать проект с учетом результатов интервью потребителей, информации о рынке и обратной связи, получаемой на занятиях.

Лекции курса: ключевые идеи, материалы, задания

1. Вводная. Виды технологического бизнеса и интернет предпринимательство.

Это мотивационная часть, призванная продемонстрировать возможные пути развития карьеры студентов. В данной теме рассматриваются преимущества и недостатки различных вариантов: работа в компании и предпринимательство, чтобы студенты получили максимально полное представление о них.

Термины

стартап, акселератор, бизнес-ангел, аутсорс, вендоры, нейроинтерфейс, предприниматель, бизнес-модель.

Ключевые идеи

Про что будет вводная лекция: если вы идете в стартап, то вы «не такой как все», а если идете «за кассу в Макдональдс, или к родителям в бизнес...» – такой как все...

У вас есть преимущество работы в ИТ и возможность стать предпринимателем – не упустите его.

Мы покажем возможности вашей профессии и поясним что же такое стартап и в чем основное отличие от обычного бизнеса.

Карьеру в области ИТ можно представить в виде шахматной доски:

	программист	менеджер по продажам	управляющий проектами	предприниматель
Не-ИТ компании				
Дистрибуторы				
Интеграторы				
Аутсорсеры				
Вендоры				
Фрилансеры				
Стартапы				

Рис. 1 Представление карьеры в виде шахматной доски

В каких компаниях я буду расти как профессионал? Как устроена ИТ-отрасль?

- Компании-заказчики: Газпром, РЖД...
- Обслуживающие проектные компании: интеграторы, поставщики оборудования, телеком-операторы: Билайн, Крок, IBS, Softline...
- Разработчики решений и продуктов (вендоры): Яндекс, Касперский, Йота (йота-фон)

- Отдельный слой – фрилансеры...
- Стартапы. Только возникшие компании, которые могут как превратиться в крупную компанию одного из выше перечисленных типов, так и закрыться...

Преимущества и недостатки стартапов:

Плюсы стартапов –

- Очень интересные задачи – вы сами выбираете их себе
- Очень высокий профессионализм – вы сами берете сотрудников
- Вы можете расти очень быстро профессионально, в карьере и в опыте бизнеса
- Вы – сами себе хозяин и именно вы меняете мир!

Минусы стартапов –

- С очень высокой вероятностью компания закроется в первые 12 месяцев
- С деньгами будут перебои, если они вообще будут...
- Постоянно придется находиться под давлением: клиентов, сроков, денег, новых проблем...

Стартап – лучший вариант подготовиться к новому будущему.

Не в стартапе вам не найти «топ-экспертов» рынка. Просто нет повода с этими людьми поговорить. Через год работы в своем стартапе вас знают люди, которые принимают решения – это то, чего люди добиваются многие годы.

Вам будут доступны профессии будущего, которым сегодня нигде не научат

- Проектировщик нейроинтерфейсов
- Архитектор виртуальной реальности
- BigData аналитик

Начать свой стартап сегодня - очень просто, но возникает вопрос: где взять деньги?

Деньги доступны грантами и инвестициями:

- Фонд «Бортника» (<http://www.fasie.ru>)
- ФРИИ (<http://www.iidf.ru>)
- Сколково (<http://sk.ru/news/>)
- ИТ-инкубаторы – рядом с вами

Прелесть стартапа – дают деньги без обязательства вернуть. Получить их в банке под не технологический бизнес – практически не возможно...

Несколько историй успеха сегодняшнего дня:

- HotWiFi: Дима Степаненко, 23 года. 500 платящих клиентов, 800 городов, 5 стран, за год от старта бизнес стоимостью более \$1 млн.
- EasyTen. Дмитрий Зарюта. Бизнес сразу после ВУЗа. Сегодня – более 1 млн. пользователей, старт и в других странах. За первую неделю в Бразилии – более 70 тыс. пользователей.

Кем вы планируете быть?

- Разработчик?
- Аналитик?
- Руководитель проектов?
- Продавец сложных технических товаров или услуг?

Скорее всего ответ сегодня: «Я ещё не знаю». Самое интересное – начать с предпринимательства.

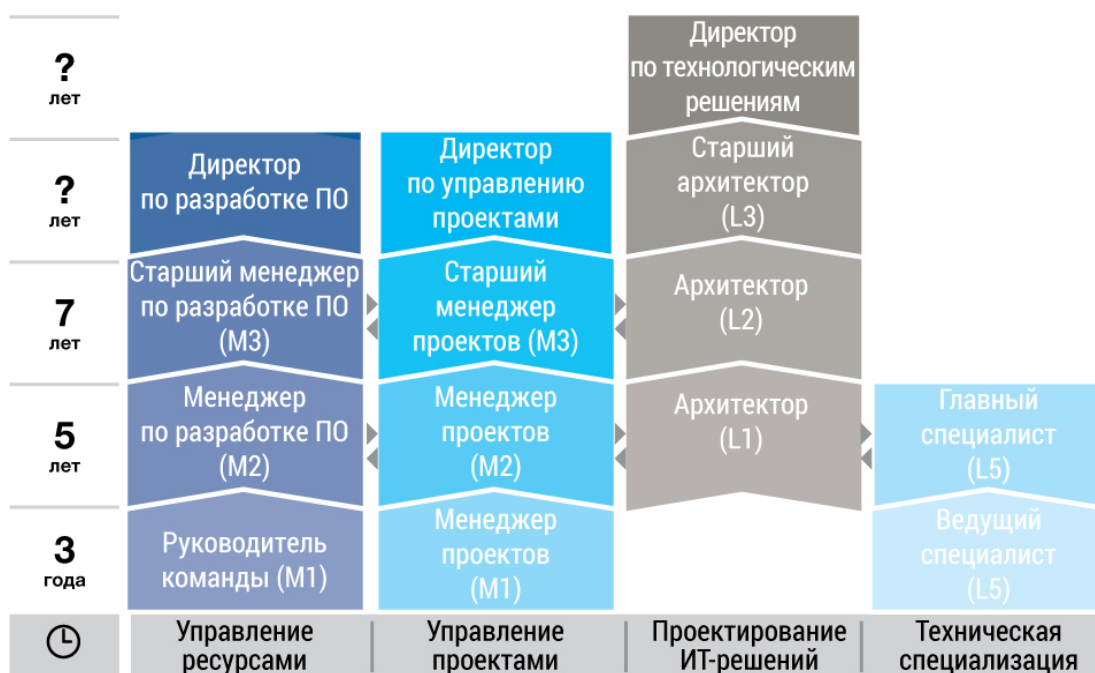


Рис. 2 Возможности карьерного развития

Что же такое старт?

- Молодая компания, имеющая потенциал взрывного роста
- Нагляднее проектная VS продуктовая.
- 1 сотрудник – 10 клиентов
- 10 сотрудников – 100 клиентов или 10 сотрудников – 100 миллионов клиентов

Что в стартапе будет «не так»?

- Все пойдет не по плану (хотя так ведь интереснее)

- Не стабильный доход
- Вероятность что первый бизнес закроется – более 90%

Стартап ускоряет карьерный рост:

- В маленькой компании вам приходится быстро расти профессионально и как руководитель.
- Фактически в стартапе – год за 2-3 года в другой компании.
- Поэтому стартап – один из вариантов пройти путь от разработчика до руководителя направления за 1-2 года!

Почему стоит начать сейчас:

- Нет семьи, можно жить у родителей – низкие финансовые потребности
- Много жизненной энергии.
- Есть время еще на 3-5 попыток сделать бизнес!

Вы точно знаете тех, кто начал со студенческой скамьи и достиг успеха: Павел Дуров, Олег Тиньков, Марк Цукерберг, Билл Гейтс.

Путь стартапа:

- Customer Development – Доширак
- Тестирование каналов – McDonalds
- Масштабирование – toyota-пятилетка
- Рост – новый мерседес
- Вас купил Яндекс – Дом в Подмосковье и личный шофер

Как стать предпринимателем?

Только одним способом – делать бизнес своими руками

Если вы задумались о создании проекта или вам просто важно построить успешную карьеру, даже и не в роле стартапа, вам будет полезен наш курс.

Процесс создания проекта совпадает со структурой нашего курса:

- Идея: генерирование и выбор
- Формирование команды
- Тестирование концепции
- Бизнес-анализ
- Value-proposition и MVP
- Пробный маркетинг
- Вывод продукта на рынок

Дополнительные материалы

Для начала и вдохновения посмотрите TED Talks. Это ежегодная конференция, проводимая в США, основная миссия которой состоит в распространении уникальных идей («ideas worth spreading») и ролики спикеров по отдельным темам. Темы лекций разнообразны: наука, искусство, дизайн, политика, культура, бизнес, глобальные проблемы, технологии и развлечения.

2. Идея: источники идей для стартапа. Концепция продукта.

Термины

рыночная ниша, ценность продукта, profit model, customer engagement, brand, product performance, кастомизация, масс-маркет, широкий ассортимент, скрининг идеи, принцип Smart & Simple, конкурентное преимущество.

Ключевые идеи

Что такое бизнес-идея?

Обозначим типы новых продуктов:

В первую очередь, новый тип продуктов может быть, как для компании, так и для клиента. Далее в порядке уменьшения частоты указаны типы новых продуктов:

- расширение функций продукта;
- улучшение в существующем продукте;
- новая продуктовая линейка;
- снижение издержек;
- новые для всего мира;
- репозиционированные.

Что же такое бизнес-идея? Ключевым словом является именно бизнес, далее на в поиске идеи можно отталкиваться от 3 возможностей: продукта, рынка, канала. Далее мы опишем инструменты по выработке идей.

Где и как найти идею для стартапа?

В целом для того, чтобы придумать идею, есть множество способов:

- Проанализируйте, почему что-то не работает ...
- Найдите решения для проблем, с которыми сталкиваются потребители ...
- Думайте по-новому ...
- Соедините объекты, которые не имеют очевидной взаимосвязи ...
- Найдите новое применение старым вещам ...
- Определите свою нишу на рынке ...
- Проанализируйте изменения потребительских вкусов ...
- Анализируйте неудач других ...
- Применяйте новые технологии по-новому ...
- Попробуйте что-то новое ...
- Посмотрите ТВ-шоу, которое вы обычно не смотрите ...

Выделяются следующие источники идей: анализ, проблемы рынка, цепочка создания ценности, поиск свободной рыночной ниши, модификация существующих продуктов, потребители. Далее более подробно рассмотрим каждый из источников.

Анализ

- Ваши собственные “головные боли”: перечислите проблемы, с которыми вы сталкиваетесь и предложите возможности для их решения.
- Скопируйте пример с другого рынка и усовершенствуйте его.
- Проанализируйте цепочку создания ценности и возможности в ней.

Проблемы рынка

- Выявите проблемы рынка, проведя интервью с потенциальными и существующими потребителями. Оцените, насколько эти проблемы повсеместны.
- Проанализируйте различные технологии (внутри и вовне компании) и рассмотрите, как они могут быть использованы для выявленных проблем на рынке.
- Проблемы = возможности
- Многие удачные продукты появились из поиска решения для насущной проблемы
- Что является источником проблемы?

Поиск свободной рыночной ниши:



Рис. 3 Определение рыночной ниши

Модификация существующих продуктов

Существует три способа модификации существующего продукта или идеи, такие как:

1. Улучшение – или доработка характеристик, где цель сделать лучше, быстрее, дешевле, быстрее, удобнее (например, DOS и Windows; Кинескопный и плазменный телевизор и др.).
2. Расширение подразумевает добавление новых функций или характеристик (например, смартфон, ручка с фонариком, швейцарский нож, торговый-развлекательный центр).

3. Специализация - создание и обслуживание отдельной ниши (например, бюджетные авиакомпании(Ryan Air, Air Deccan), специализированные больницы, инвестбанки).

Также, осуществление модификации возможно по технологии SCAMPER.

S ubstitute	Замените
C ombine	Совместите
A dapt	Адаптируйте
M odify	Модифицируйте
P ut to other uses	Используйте иначе
E liminate	Исключите
R everse	Разберите

Рис. 4 Технология SCAMPER

Потребители

Потребитель выступает, как источник идей и партнер при проектировании:

Что говорит потребитель?

- Что нравится/ не нравится;
- Предпочтения/ отношение;
- Убеждения, желания;
- Критерии выбора.

Что делают потребители?

- При использовании товара;
- Привычки, связанные с шоппингом;
- Принципы оценки;
- Правила совершения покупки.

Кто потребители?

- Ролевые обязанности;
- Личность;
- Демография.

Как изменяются потребители?

- Тенденции изменения запросов;
- Количество работающих в семье;

- Динамика возрастной структуры.

Модель PEP:

Pre - Experience

Experience

Post - Experience

Несколько советов:

- Есть много идей, еще множество придумаете вы, выберите из них одну – лучшую и сконцентрируйтесь на ее реализации.
- Возможно, вы считаете, что проверка идеи – это долго и отвлекает от главной цели: сделать продукт. Но переделывать готовый продукт еще дольше и затратнее, чем проверить идею заранее.

Как выбрать жизнеспособную идею?

При выборе идеи необходимо учитывать ключевые вопросы: время, технико-экономические параметры, пригодность идеи к обстоятельствам предпринимателя.

Выбор жизнеспособной идеи сопровождается ответом на следующие вопросы:

- Почему это хорошая идея?
- Каковы предположения?
- Какой тип клиента будет покупать его?
- Почему?
- Перечислите четыре причины, почему идея не будет работать
- Перечислите четыре причины, почему это будет работать.
- Каковы различия?

При скрининге идеи на возможности интуиции недостаточно, необходимо исследовать рынок, а именно:

- Размер рынка
- Анализ конкурентной среды
- Состояние рынка и тренды
- Возможности получения прибыли

Критерии успешной идеи:

- Делайте только то, в чем хорошо разбираетесь.
- Smart & Simple: один тип клиентов – одна проблема – одно решение.
- Наличие конкурентного преимущества.

Как сформулировать идею?

Формулировка идеи – это визитная карточка проекта, поэтому необходимо тщательно проработать и далее апробировать сформулированную идею.

Ключевые вопросы при формулировке идеи:

- Какую проблему решает продукт?
- Как?

- Для кого?
- Секретный соус

Для формулировки идеи можно использовать следующий шаблон:

Я делаю проект _____,
 (название проекта)
 который создает _____,
 (определение предложения клиентам)
 помогающий _____,
 (описание аудитории)
 Решать _____
 (проблему)
 при помощи _____.
 (технология)

Данный шаблон позволяет пошагово сформулировать вашу идею и на выходе получить единое предложение, над которым в дальнейшем можно и нужно работать. На примере это может выглядеть, как:

“Я делаю проект IntelligentRetail, который создает ценность для аналитиков, предоставляя сервис, помогающий маркетологам в торговых центрах решать задачу проведения маркетинговых исследований в автоматическом режиме при помощи системы видеонаблюдения и разработанных нами математических алгоритмов.”

Формулировка идеи должна основываться на **концепции** продукта, которая определяется ответами на следующие вопросы:

- Что будет представлять собой продукт?
- Какую функцию будет выполнять продукт?
- Как товар будет использоваться?
- Где он будет использоваться?
- Когда он будет использоваться?
- Кто будет его использовать?
- С кем и чем будет использоваться продукт?

Умение четко формулировать свои мысли в краткой форме позволит быстро находить общий язык не только с инвесторами и партнерами, но и, что наиболее важно, клиентами и членами команды.

Теперь у вас есть **инструменты** генерации идей, оценки, отбора и формализации идеи. После этого занятия у вас **должна быть готовая идея**, с которой вы будете работать в дальнейшем.

Дополнительные материалы

Techcrunch - <http://techcrunch.com>

Trendwatching - <http://trendwatching.com>

ТРИЗ – от автора Altshueller (<http://www.altshuller.ru>), книга „Найти идею: введение в ТРИЗ“

Задание

Придумайте идеи, выберите из них наиболее перспективную и сформулируйте ее. Это станет тем проектом, с которым вы будете работать на протяжении всего курса.

Пояснение к заданию по лекции:

После темы «Идея» студенты выполняют задание по поиску идеи для своего проекта. С этой идеей они будут работать весь курс. Поэтому рекомендуется подойти к этому вопросу ответственно.

Как и в реальной работе проекта, в течение курса студенты могут сделать «pivot» - изменение идеи своего проекта. Как правило, это происходит из-за того, что идея не нашла поддержки у потребителя или не окупается. В этом нет ничего страшного, не стоит критиковать студентов за это или, тем более, снижать баллы (но и добавлять баллы тоже не стоит), это вполне естественно и часто происходит в реальной жизни.

При кардинальном изменении идеи, студентам придется проработать все задания заново. Поэтому, чем раньше команда сможет оценить состоятельность своей идеи, тем меньше двойной работы придется им выполнять.

При небольшой корректировке или уточнении идеи, стоит переделывать только те задания, на результат которых это изменение повлияет (это оценивается преподавателем и обсуждается с командой). Например, если изменение идеи влечет за собой изменение целевой аудитории или ее части, то команде необходимо переделать задание по лекции «Целевая аудитория», «Customer development» и обновить блок по целевой аудитории в бизнес модели.

На что обращать внимание при обратной связи по заданию:

- использование различных методов поиска идеи, рассмотренных в лекции. Можно использовать и другие методы, важно, чтобы студента опробовал различные методы, а не только один-два.

- степень проработки и формулировки идеи на основании предложенных методов.

На этом этапе важно похвалить идеи, чтобы студенты были мотивированы работать дальше.

3. Команда стартапа. Как собрать и мотивировать команду стартапа

Термины

мотивация, опцион, ментор.

Ключевые идеи

На первый взгляд может казаться, что справиться можно и без команды, но правильное выстраивание работы именно команды, распределение обязанностей позволяет получить высокие результаты в более сжатые сроки.

Данная лекция посвящена четырем основным вопросам:

- Почему нужна команда?
- Кто нужен в команде?
- Как формировать команду?
- Как сделать так, чтобы команда работала?

Кто нужен в команде?

Принципы сбора команды:

- Основная ответственность – на основателе
- Не поручайте поиск людей другим
- Люди приходят – и уходят
- Пока идет разработка – все вовлекаются во все, каждый оркестр
- Не раздувайте штат

Мотивация команды:

- Интерес – лучшая мотивация
- Не пытайтесь стимулировать деньгами
- Раздавайте опционы аккуратно
- Важно поддерживать рабочие отношения в команде

Как формировать команду?

Этапы развития команды:

Формирование (Forming) – направление команды, устанавливая четкие цели, как для всей команды в целом, так и индивидуально для каждого.

Шторм (Storming) –

- создание процессов и структур;

- создание дружелюбных и доверительных отношений между членами команды;
- если происходят конфликты, то решать их быстро, и оказывать особую поддержку тем, кто особенно некомфортно себя ощущает;
- поддерживать положительный настрой в компании в отношении лидера команды, а также командным целям в целом;
- объяснять команде идеи формирования, шторма, выработки норм, работы, реформирования, это позволит понять почему могут возникать проблемы и что в будущем всё станет лучше. Где необходимо обучайте команду быть целеустремленной и уметь разрешать конфликты;
- используйте психометрические показатели, такие как as Myers-Briggs and the Margerison-McCann Team Management Profile, что позволит обучить людей различным стилям работы и выделить сильные и слабые стороны каждого стиля.

Выработка норм (Norming) – шаг назад и помощь членам команды взять на себя ответственность в развитии будущих целей (это может стать отличным временем для проведения тренингов)

Работа (Performing) – делегируйте задачи и проекты, когда это возможно. Как только команда выполнит успешно делегированную задачу, вы сможете в дальнейшем повторно делегировать или отдать данную задачу. Это позволит сфокусироваться на новых целях и областях работы.

Реформирование или распад (Adjourning) – обязательно найдите время отпраздновать успехи команды, возможно в дальнейшем с некоторыми членами команды вы продолжите работать, и наличие положительного опыта будет только способствовать будущей работе.

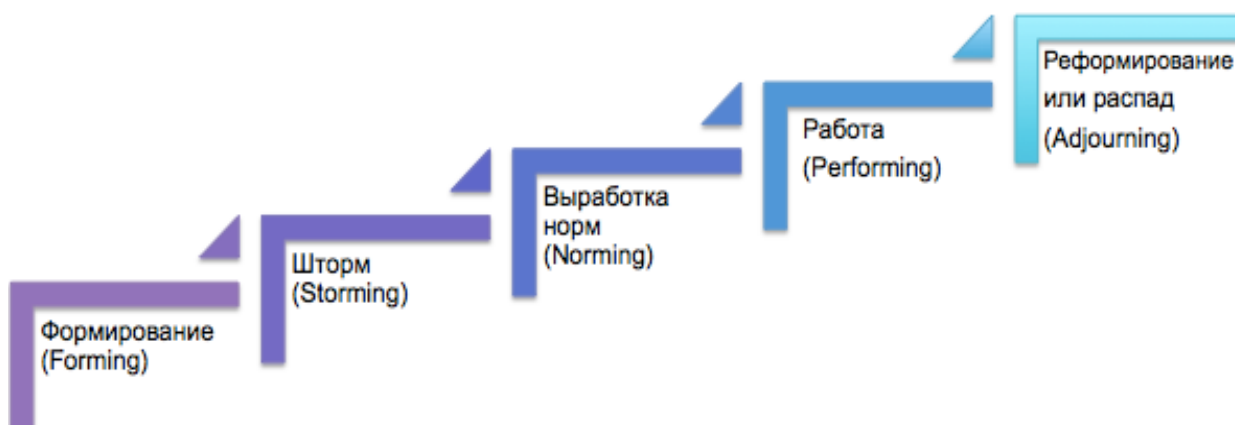


Рис. 5 Этапы развития команды (модель разработана Bruce Tuckman)

Источник: Developmental sequence in small groups. Tuckman, Bruce W., Psychological Bulletin, Vol 63(6), Jun 1965, 384-399.

Как сделать так, чтобы команда работала?

Стадии развития компании: кривая Грейнера



Рис. 6 Кривая Грейнера

Источник:

Дополнительные материалы

Том ДеМарко, Тимоти Листер, Человеческий фактор. Успешные проекты и команды Символ-Плюс, 2014

Различные упражнения по тимбилдингу:
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm

Модель Белбина (Belbin) и модель Margerison - McCann Team Management Wheel.

Задание

Соберите команду. Если у вас уже есть единомышленники – приглашайте их в курс, если нет – объединяйтесь с другими, вдохновляйте их своей идеей или поддерживайте идею коллег, которая вам понравилась.

Условие: в команде должно быть 4–5 человек

Заполните матрицу «функционал – сотрудники»

Шаблоны для выполнения задания по лекции

Таблица 1.

Знакомство с командой

Члены команды	Имя 1	Имя 2	Имя 3	Имя 4
Специальность, направление, курс. Имеющееся законченное образование.				
Предоставьте ваши контакты (email, FB, LinkedIn, vk).				
Являетесь ли вы экспертом в проектной области, выбранной вашей группой?				
Выберите роль, которая наиболее удачно подходит для вас в команде.				
Что-то интересное, что важно знать о вас (будьте лаконичны).				

Таблица 2.

Матрица «функционал-сотрудник»

Функционал	Кто в команде выполняет этот функционал	Комментарии
Управление		
Привлечение клиентов, продажи		
Разработка		
Дизайн		
Операционные процессы		

Пояснение к заданию

Студенты должны сформировать команды и распределить роли сами. В том случае, если ее составляет преподаватель или преподаватель присоединяет кого-то к группе, крайне высок риск того, что в дальнейшем команда обвинит в провале задания преподавателя – ведь это он собрал эту команду и выше риски конфликтов внутри команды, поскольку кто-то из команды был им «навязан».

Так же, по опыту, команда, составленная студентами самостоятельно лучше работает – студенты больше замотивированы на сотрудничество при добровольной самоорганизации.

По аналогичным причинам преподавателю не стоит назначать лидера/руководителя команды и распределять задания – с этим команды должны справиться сами: формирование команды и выявление наиболее эффективного формата взаимодействия является частью обучения.

Если есть те, кто не нашел команду, выполняем следующие шаги:

- Спросить: кто в поиске команды?
- Студенты без группы представляют себя друг другу, рассказывая о имеющемся бэкграунде и интересах;
- Далее студенты сами формируют команды без участия преподавателя.

На что обращать внимание в обратной связи

Необходимо, чтобы был заполнен весь функционал, то есть, чтобы каждому функционалу соответствовал участник команды. Один участник команды может выполнять разные функционалы, но не все: иначе он все будет делать одинаково плохо. Так же и функционал может выполняться несколькими участниками команды, но при этом должен быть один ответственный.

4 Бизнес-модель

Термины

бизнес-модель, модель доходов, Lean Startup, стартап, ценностное предложение, сегмент.

Ключевые идеи

Лекция состоит из следующих разделов:

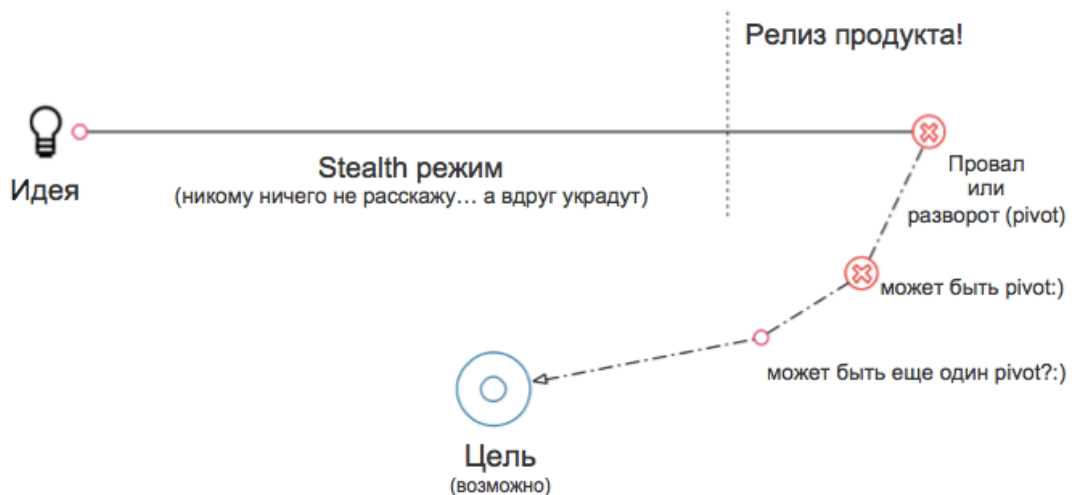
- Что такое стартап и причины провалов?
- Бизнес-модель и карта бизнес-модели
- Lean Startup и тестирование гипотез

Что такое стартап?

СТАРТАП = маленькая версия большой компании?

Стандартный путь стартапа:

Идея -> Бизнес-план -> Разработка продукта -> Альфа/Бета тест -> Запуск/



Первая поставка

Рис. 8 Путь стартапа

9 из 10 стартапов проваливаются и выделяют следующие причины провалов стартапов.



Рис. 9 Причины провалов стартапов

Источник: CB Insights

Стартап и карта бизнес-модели

Стартап - временная организация, созданная для поиска масштабируемой и прибыльной бизнес-модели в условиях ограниченных ресурсов и экстремальной неопределенности с целью быстрого роста.

Поиск бизнес-модели -> Стартап или большая компания -> Реализация бизнес-плана (масштабирование бизнес-модели).

Как компания создает, доносит ценность клиентам и получает от этого прибыль в условиях конкуренции. Самый простой способ изложить бизнес-гипотезы на одной странице – использовать Канва бизнес-модели (Business Model Canva).

Таблица 3.

Канва бизнес-модели

<p>6 КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ</p> <p>Кто наши ключевые партнеры?</p> <p>Кто наши ключевые поставщики?</p> <p>Что мы даем и что получаем от партнеров и поставщиков?</p>	<p>7 КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</p> <p>Какие ключевые виды деятельности нам необходимо задействовать?</p> <p>Производство?</p> <p>Программное обеспечение?</p> <p>Цепочки поставок?</p>	<p>1 ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</p> <p>Какие проблемы нашего потребителя мы помогаем решить?</p> <p>Какие нужды клиента мы удовлетворяем?</p> <p>Какие основные характеристики нашего продукта совпадают с проблемами/нуждами потребителя?</p>	<p>4 ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ</p> <p>Как мы получим, удержим и возрастим (воспитаем) наших клиентов?</p>	<p>2 КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</p> <p>Кто наши наиболее важные потребители?</p> <p>Каков их архетип?</p> <p>Какую работу они хотят, чтобы мы выполнили за них (клиентов)?</p>
<p>8 КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ</p> <p>Какие ключевые ресурсы нам необходимы?</p> <p>Финансовые, физические, технологические, человеческие ресурсы.</p>		<p>3 КАНАЛЫ</p> <p>Через какие каналы коммуникации мы хотим достичь наших клиентов?</p>		
<p>9 СТРУКТУРА РАСХОДОВ</p> <p>Какие расходы являются неотъемлемыми в нашей бизнес-модели? Постоянные? Переменные издержки?</p>			<p>5 СТРУКТУРА ДОХОДОВ</p> <p>Как мы зарабатываем деньги? Какая модель дохода? Какие ценовые тактики используем?</p>	

Источник: Business Model Map – Илья Королев. Адаптация Business Model Canvas, Lean Canvas, модель 8-кубиков. Александр Остервальдер (Alex Osterwalder), Эш Мория (Ash Maurya), Николай Митюшин и Илья Красинский

С учетом опыта более 170 стартапов прошедших акселерацию в ФРИИ, мы обновили канву бизнес модели и последовательность её заполнения.

Мы рекомендуем использовать эту форму и при желании ознакомить студентов с оригинальной схемой, но при этом существует риск того, что студенты начнут путаться и важно проследить дальнейшее использование именно одной и придерживаться ее.

Lean Startup и тестирование гипотез

Тестирование гипотез происходит циклично, начиная с выдвижения гипотез, далее экспериментов и определения является ли гипотеза рабочей или нет, далее сбор полученных результатов и аккумулирование выводов, далее всё происходит по кругу до тех пор, пока гипотезы не будут подтверждены .



Рис. 10 Цикл тестирования гипотез

Lean Startup

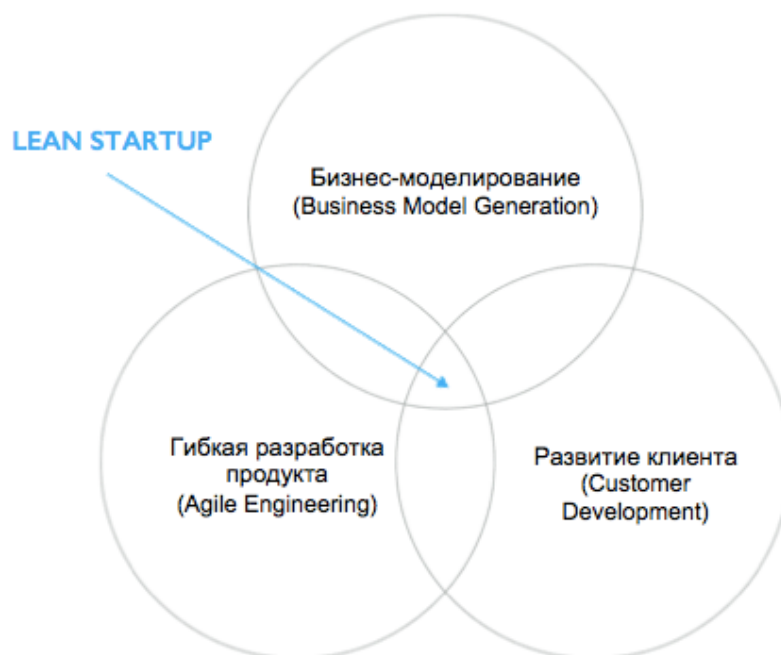


Рис. 11 Определение Lean Startup

Схема работы с тестированием гипотез:

- Набрасываем гипотезы на Карту бизнес модели (не более 30 минут). Желательно продумываем несколько вариантов бизнес-модели.
- Выбираем наиболее привлекательную (время, деньги, потенциал)
- Выделяем наиболее рискованные предположения (гипотезы). В самом начале чаще всего это «Клиент» и «Проблема»

- Придумываем эксперимент (интервью, наблюдение, MVP, MVF, Landing Page + рекламная кампания, Blog, etc.)
 - Определяем критерии успешности эксперимента и ограничения (показатели, сроки)
 - Проводим эксперимент и анализируем данные
- Повторяем цикл до тех пор, пока не проверим все гипотезы и не почувствуем, что нашли соответствие продукта и рынка product/market fit

Идеальная модель роста

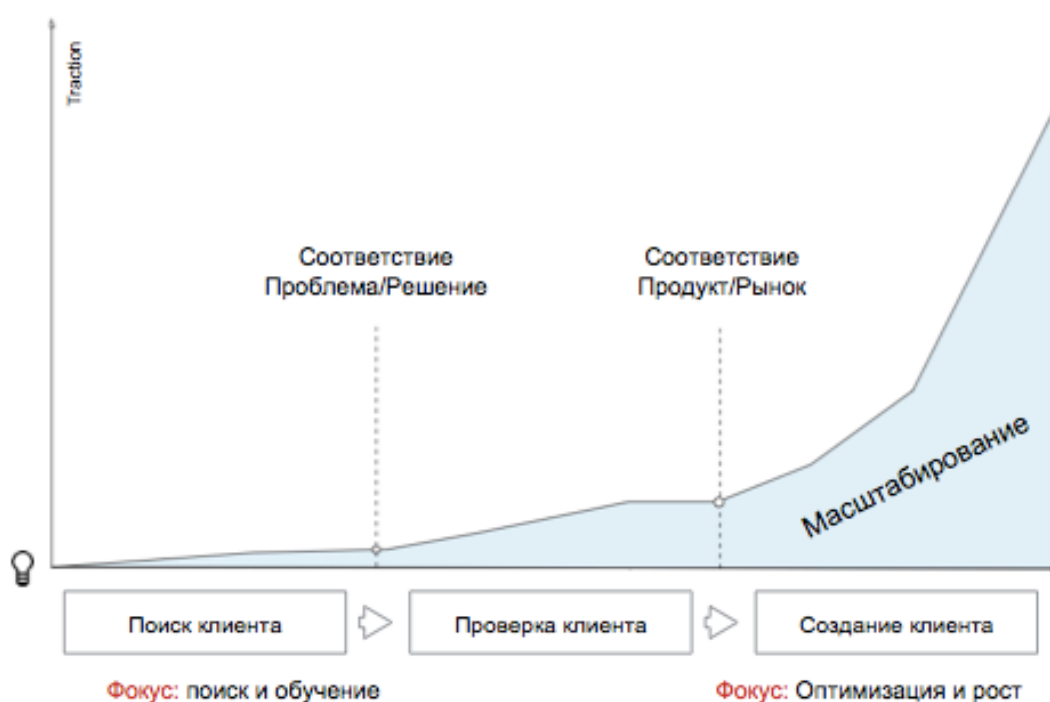


Рис. 12 Идеальная модель роста

Дополнительные материалы

- Стив Бланк «СТАРТАП: Настольная книга предпринимателя»
- Эрик Рис «Бизнес с нуля»
- Эш Мория «RUNNING LEAN»
- Алекс Остервальдер «Построение бизнес-модели»
- Роб Фитцпатрик «The Mom Test»

Задание

Описать бизнес-модель своего проекта: заполнить шаблон

Шаблоны для выполнения задания по лекции

6 КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ	7 КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	1 ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	4 ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ	2 КЛИЕНТСКИЕ СЕКМЕНТЫ
	8 КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ		3 КАНАЛЫ	
9 СТРУКТУРА РАСХОДОВ			5 СТРУКТУРА ДОХОДОВ	

4.1. Ценностное предложение.

Термины

ценностное предложение, боль потребителя, целевая аудитория.

Ключевые идеи

Лекция состоит из двух блоков:

- Понятие ценностного предложения
- Формирование ценностного предложения

Как бы это парадоксально ни звучало, изначально продукт вторичен — важно понять проблему клиента, или как ее еще называют «боль», которая отнимает у него силы, время, эмоции и/или деньги. Важно выявить паттерны, при которых клиент 4 встречается с проблемой. Ориентируясь на проблему и на ресурсы, которые тратит клиент на нейтрализацию этой проблемы, можно придумать решение, которое ляжет в основу продукта, за использование которого клиент с радостью отдаст вознаграждение.

Ценностное предложение – это внутренний документ, в котором закреплено в одно или несколько предложений конкурентное преимущество организации доступное для всего рынка, в частности целевой аудитории. Ценностное предложение включает преимущества, ценности и затраты, которые получает потребитель с продуктом. Это позволяет всем понять структуру бизнеса и разработать согласованную маркетинговую стратегию. Более того, должно помочь при ответе на вопросы:

1. Что особенного создает компания и в чем положительное отличие от конкурентов?
2. Что может сделать (дать) ваша компания для потребителя?

Ключевые вопросы, которые нужно задавать себе в это время:

- Кто ваш потребитель?
- Какую проблему вы решаете?
- Что вы предлагаете?
- Какие выгоды вы предоставляете, в отличие от ваших конкурентов?
- Как вы обосновываете то, что вы заявляете?



Рис. 7 Формулировка ценностного предложения

Источник: А. Остервальдер, Ценностное предложение.

Ключевые вопросы для формулировки ценностного предложения:

- Что является головной болью клиента?
- Как клиент решает эту проблему на данный момент?
- Насколько он недоволен решением?
- Разрешима ли эта «боль» альтернативными методами?
- Хочет ли клиент решить эту проблему другим способом?

На данном этапе мы пытаемся найти ответы на перечисленные выше вопросы с помощью качественных исследований (интервью) среди экспертов и потенциальных клиентов; структуру интервью мы рассмотрим ниже.

Исходя из полученной информации, нужно будет определить минимальный набор характеристик для MVP и в короткие сроки сделать его, он будет решать актуальный набор проблем клиентов и приносить им пользу. Стоит отметить, что большинство продуктов являются своего рода «витаминками» для клиентов, которые не решает основную проблему клиента, а лишь смягчает симптомы, действует терапевтически. Хороший бизнес должен строиться на «лекарстве» — продукте, который решает проблему клиента.

Для того, чтобы понять чем является ваш бизнес в жизни клиента (витаминками или лекарством) нужно проводить Customer Development и Customer Discovery – выявлять проблемы своей целевой аудитории и смотреть насколько ваше решение в виде.

Как составить ценностное предложение для вашего продукта?

Процесс написания ценностного предложения начинается с вас и вашей организации, а также всех, кто соотносится с вашей компанией: конкуренты, клиенты. Следующие вопросы вам помогут начать работу над ценностным предложением компании.

1. Напишите от 3-х до 5-ти преимуществ вашего продукта, то есть чем вы известны/что вы делаете хорошо?
2. Напишите от 3-х до 5-ти аспектов, которые ожидает/хочет ваш потребитель от вашего продукта?
3. Напишите к чему следует стремиться, чтобы удовлетворить потребности клиентов.
4. Составьте список из ключевых слов и фраз, которые важно включить при описании продукта, в ценностное предложение. Подумайте об основных характеристиках, преимуществах, отличий от конкурента вашего продукта.
5. Выберите ключевые аспекты из пункта 4.
6. Сейчас, вы уже готовы составить ценностное предложение продукта, используя данные характеристики (не более одного двух предложений, которые покроют ваше ценностное предложение).

Не останавливайтесь на одной идее, будьте открыты к мозговым штурмам, исправлениям или предложениям от вашей команды. После сравнения и анализа возможных вариантов выберете наиболее подходящий вариант.

7. Тестирование ценностного предложения.

- Во-первых, это правда? Мы можем в это верить?
- Во-вторых, отличает ли нас от конкурентов? Как? Почему?
- В-третьих, можем ли мы жить с данным ценностным предложением?
- В-четвертых, заставляет ли оно нас улыбаться?
- В конечном итоге, будут ли наши клиенты, поставщики, общественность принимать его, когда столкнутся с ним в маркетинге и продвижении, или просто скажут: «И что?».

•

Мониторинг (оценка) ценности

Цель – это мониторинг ценности получаемой потребителем и компанией от потребителя.

Мониторинг состоит из нескольких этапов:

- Ценность (требуемая потребителем) – недавний опыт в сравнении с ожиданиями
- Предоставленная Ценность – в сравнении с предложением.
- Полученная ценность – по сравнению с целями
- Предоставление/коммуникация ценности в сравнении с маркетинговыми стратегиям - продукт/услуга в сравнении с планом (НИОКР, Операции); цена в сравнении с планом; продвижение в сравнении с планом; продажи (place) в сравнении с планом продаж.

Как результат, мы определим эффективность плана.

Дополнительные материалы

Александр Остервальдер и др. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг. // Альпина Паблишер, 2015 г.

Задание

- Сформулируйте, чем полезен ваш продукт для потребителя: какие боли он снимает / какую выгоду он приносит / какую работу пользователя выполняет
- Сформулируйте ценностное предложение своего проекта.
- Протестируйте его на 5 представителях целевой аудитории.
- Представьте доработанное ценностное предложение.

Шаблон для выполнения задания по лекции

Этот шаблон-алгоритм поможет сформулировать ценностное предложение.

1. Напишите от 3 до 5 преимуществ вашего продукта, то есть чем вы известны/что вы делаете хорошо?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

2. Напишите от 3 до 5 аспектов, которые ожидает/хочет ваш потребитель от вашего продукта?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

3. Напишите к чему следует стремиться, чтобы удовлетворить потребности клиентов.

4. Составьте список из ключевых слов и фраз, которые важно включить при описании продукта, в ценностное предложение. Подумайте об основных характеристиках, преимуществах, отличий от конкурента вашего продукта.

Ключевые слова:

Ключевые фразы:

5. Выберите ключевые аспекты из пункта 4.

6. Сейчас вы уже готовы сделать самое главное: составить ценностное предложение продукта, используя характеристики из пункта 5 (не более одного - двух предложений).

Не останавливайтесь на одной идее, будьте открыты к мозговым штурмам, исправлениям или предложениям от вашей команды. После сравнения и анализа возможных вариантов выберете наиболее подходящий вариант.

7. Тестирование ценностного предложения.

- Во-первых: это правда? Мы можем в это верить?
- Во-вторых: отличает ли нас от конкурентов? Как? Почему?
- В-третьих: можем ли мы жить с данным ценностным предложением?
- В-четвертых: заставляет ли оно нас улыбаться?
- В конечном итоге, будут ли наши клиенты, поставщики, общественность принимать его, когда столкнуться с ним в маркетинге и продвижении, или просто скажут: «И что?».

Пояснение к заданию

В качестве результата студенты представляют только само ценностное предложение, это 1-2 предложения.

На что обращать внимание в обратной связи

Обращайте внимание на то, чтобы ценностное предложение демонстрировало потребительскую выгоду от продукта, чтобы оно отличалось от конкурентов (демонстрировало конкурентное преимущество).

Ценностное предложение должно говорить не о компании, а о решении боли потребителя и том, что получает потребитель от продукта.

Чтобы оно было ясным, понятным и конкретным. Необходимо избегать общих слов.

Оно должно быть лаконичным и при этом отражать суть проекта.

5. Анализ рынка. Оценка потенциала рынка

Термины

TAM, SAM, SOM

Ключевые идеи

В данной лекции будут отражены следующие разделы:

- На что могу рассчитывать
- Какой офис и какую команду я могу себе позволить
- Есть предмет разговора с инвестором или нет
- Показатель компетентности (я не думал...)

Размер рынка

Что не так?

- Ищем инвестиции в 10 млн рублей
- Готовы отдать 10% компании
- Наш оборот через 3 года будет 100 млн рублей

Инвестор планирует заработать:

десятикратно к вложенной сумме, инвестируя 10 млн – планирует забрать 100 млн.

А есть ли рынок чтобы заработать 100 000 000?

Пример: решение для навигации на выставках

Таблица 4.

Условия задачи

Мировой	\$121 млрд
Российский	\$800 млн
Систем автоматизации	\$24 млн
С учетом конкурентов и сегментации	\$10 млн

Компания не будет стоять больше размера ее рынка 10 млн. Размер рынка определяет какой доход (в год) вы будете получать, если ВСЕ потенциальные покупатели станут вам платить.

Подсчет рынка:

- Сверху (Top down)
- Снизу (Bottom up)

Сверху (Top down)

Давайте рассмотрим как произвести расчет «сверху» на примере двух бизнесов по каждому из уровней, представленных на схеме.

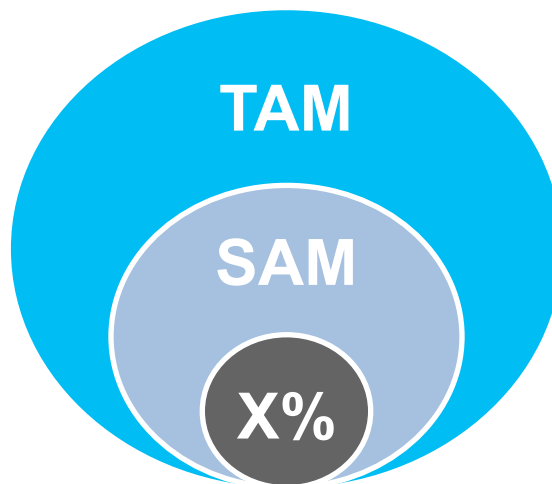


Рис. 12 Объёмы рынка

- Объем целевого рынка (TAM)
- Объем реалистично достижимого сегмента (SAM)
- Объем реалистично достижимой доли рынка (SOM)

Пример 1: приложение для прослушивания музыки под iOS

TAM - Количество загрузок приложений под iOS.

SAM - Количество загрузок приложений под iOS для прослушивания музыки.

Пример 2: рынок доставки еды из ресторанов

TAM – Доля рынка, потенциально проходящая через доставку

SAM - Комиссия всех игроков рынка

Как плохо посчитать рынок?

- Взять отчет Gartner, IDC, RBC...
- Сказать: «я заработаю 1% от рынка...»

Пример: по отчетам и реальность... ИТ-решения для работы с персоналом

Реальный рынок компании:

- 2000 рублей – цена за SaaS в месяц или 24 тыс. рублей в год
- Посетителей ведущего портала для HR-специалистов – 150 тыс.
- Если 100% этих людей станут нашими клиентами, то мы заработаем

максимум 3,6 млрд рублей

Разница между оценкой «по отчету» и оценкой «снизу» – 5 раз.

Снизу (Bottom up)

- Рассчитайте кол-во пользователей
- Оцените их средний счет
- Перемножьте количество и средний счет
- Сложите сегменты
- Мы получили SAM

От рынка к прибыли:

Рынок = Количество покупателей

Доход = Количество покупателей * Средний чек

Прибыль = Доход – Расходы на работу – Расходы на товары

Кейс: оценка проекта:

Чтобы оценить рынок надо понять:

- сколько человек может себе позволить услугу;
- следуют здоровому/правильному питанию;
- хотят доставку (подписку)
- TAM – 40 000 (потенциальное число клиентов в РФ)*15,000(текущий средний чек в месяц)*12 = 7.2 млрд. руб.;
- SAM – 30,000(в Москве)*15,000(текущий средний чек в месяц)*12 = 5,4 млрд. руб.;
- SOM (через 2 года) – 250(заказов в день)*2000(цена в день)*365 = 182 млн. руб.

Решение возможно тремя подходами:

1-й ПОДХОД (через доход)

- 9.8% (1,2млн.чел) в Москве – имеют дохода более 100 тыс. руб./мес.
- 30 тыс. запросов на «правильное питание» (мес.) в Москве и 17 тыс. запросов на «здоровое питание»

Москва:

(1) $47\,000 * 9,8\% = 4606$ потенциальных покупателей*2000 (ср. чек) = 9,2 млн*365 = 3,3 млрд руб.

2-й ПОДХОД

- Каналы продвижения: Фитнес центры
- 357 тыс. человек посещает фитнес клубы в год
- (550 клубов*650 клиентов) из них 30% сетевые бренды и 40-45% развивают бизнес-класс

$550 * 30\% * 45\% * 650 = 48\,000$ чел. – целевая Аудитория

Учитывая, что это Москва $48\,000 * 9,8\% = 4800$ потенциальные покупатели *2000*365 = 3,5 млрд руб.

3-й ПОДХОД (через конкурентов)

Известно о 7 конкурентах, которые (из СМИ) в день обслуживают 700-750 клиентов все вместе.

Учитывая конверсию в покупку – 3%, и конверсию в повторную покупку 25%, для того, чтобы обслуживать 750 клиентов, надо связаться не менее, чем с 25000 человек (750/3%), из которых протестировало не менее 3000 чел. *2000*365 = **2,2 млрд руб.**

Проект говорит, что будет обеспечивать 250 клиентов в день.

Сравниваем подходы:

- **1-й подход – 4606 3,4 млрд руб.**
- **2-й подход – 4800 3,5 млрд руб.**
- **3-й подход – 3000 2,2 млрд руб.**

Теперь давайте сравним оценку “сверху” и оценку “снизу”:

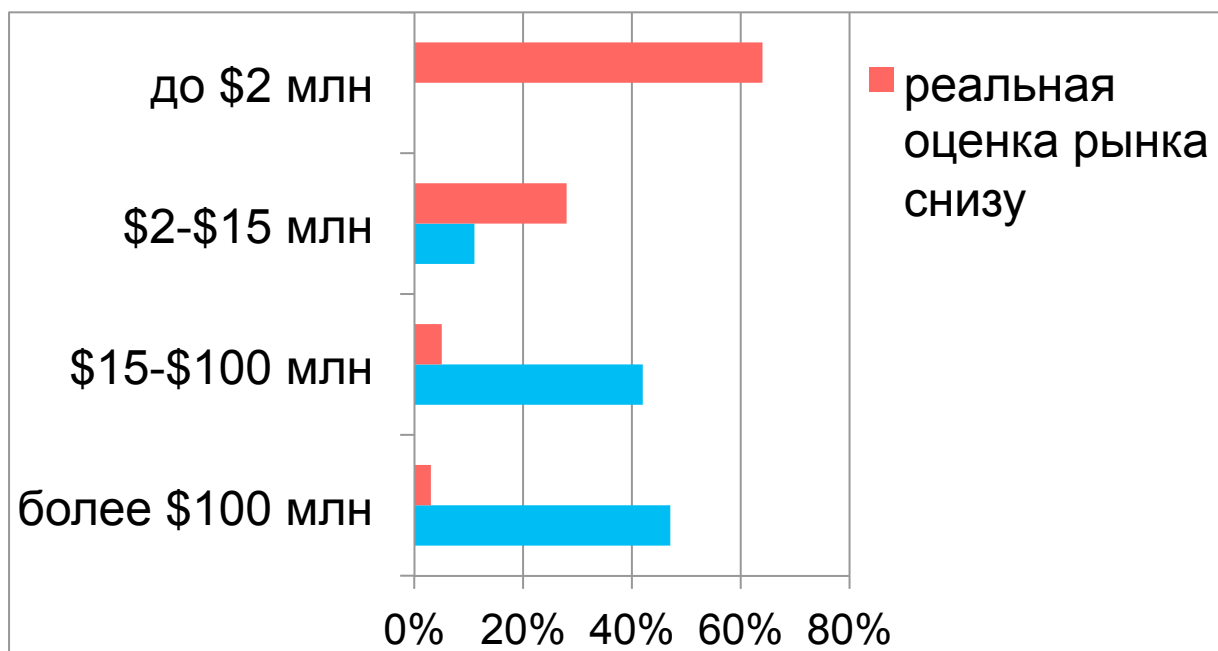


Рис. 13 Пример расхождения оценки рынка предпринимателем и экспертом

Дополнительные материалы

Можно разобрать следующие примеры расчета объема рынка, пояснив, что это упрощенные примеры для понимания принципа и в своем задании студентам нужно будет приводить ссылки на источники и обосновывать свои расчеты.

Примеры.

1. Рассчитайте TAM проекта, который устраивает школьные олимпиады. Сбор – от 140 до 200 рублей. Мероприятия по математике и русскому могут проводиться (а по математике уже проводятся) 3 раза в год, в то время как по остальным предметам возьмем за предположение двухразовое проведение олимпиад.

Организационный сбор колеблется в диапазоне 140-200 рублей, так что рассчитывать имеет смысл по среднему – 170 рублей

Возможное решение (упрощенное):

TAM проекта равный (только для математики) : 5млн детей * 3раза в год* 170руб= 4 млрд рублей

2. Рассчитайте TAM и SOM. Сервис он-лайн записи к врачам через мобильное приложение или сайт. Пользователь, желая записаться к врачу, производит ее с помощью портала или через IOS приложение. Можно провести поиск по типу врача, найти его по имени, провести поиск по типу клиники, по полу врача, по возможности вызвать его на дом, по дню визита и пр.

Возможное решение:

TAM – 2,9 млрд руб.

30-35 тыс. частных мед учреждений находятся на территории России и стран СНГ.

Считая, что в среднем будет по 10 записей в месяц на одно учреждение и средний чек сейчас 700 руб.

Получаем: $35 \text{ тыс.} * 10 \text{ записей} * 12 \text{ мес.} * 700 = 2,9 \text{ млрд руб.}$

SOM – 168 млн руб.

Проект может охватить за 2014-2015 год около 2000 мед. учреждений.

Считая, что в среднем будет по 10 записей в месяц и средний чек сейчас 700 руб.

Получаем: $2 \text{ тыс.} * 10 \text{ записей} * 12 \text{ мес.} * 700 = 168 \text{ млн руб.}$

3. Рассчитайте TAM, SAM и SOM. White label drop box для операторов связи. (Например, «Мегафон-ПАПКА» или Яндекс-диск и пр.).

TAM

По состоянию на конец 2013 г. число абонентов сотовой связи в мире достигло 6,7 млрд. человек, из них пользователей смартфонов около 2,2 млрд. Если сегодня проникновение смартфонов составляет 33%, то к 2017 г., по консервативным оценкам, этот показатель вырастет до 50%.

SAM

Поскольку не каждый обладатель смартфона является пользователем облачных сервисов хранения данных, то показатель TAM требуется скорректировать на проникновение таких облачных сервисов среди пользователей смартфонов. Не менее 20% пользователей смартфонов устанавливает хотя бы одно из приложений облачного хранения данных, соответственно:

$2,2 \text{ (млрд. чел.)} * 20\% = 440 \text{ млн чел.}$

Таким образом, SAM можно оценить как 2,5% (умеренная оценка доли платных пользователей сервисов облачного хранилища данных) от 440 млн. пользователей смартфонов, пользующихся одним или несколькими облачными сервисами, что составляет 11 млн. человек по всему миру.

Однако стоит отметить что большинство обладателей смартфонов так или иначе пользуются базовой функцией облачной синхронизацией контактов, записок, СМС и т.д. под натиском производителей (пример – автоматическая синхронизация с аккаунтом Google, Apple)

SOM

Около 80% B2C рынка принадлежит DropBox, Google, Apple, Microsoft. Оставшаяся доля распределяется среди множества более мелких (локальных) игроков. Поэтому компания не может рассчитывать более чем на оставшиеся 20% этого рынка (~2 млн. платных пользователей). Однако проект фокусируется на «новых» пользователях сервисов облачного хранилища, которые с более высоким шансом (15-25%) выберут предложение собственного мобильного оператора или предустановленное приложение от производителя смартфона. При ежегодном росте числа пользователей облачных сервисов 20% до 2017 г., компания может рассчитывать на более значимую долю у новых пользователей при условии успешного подключения мобильных операторов и производителей смартфонов к собственной системе облачного хранилища.

Таким образом в краткосрочной перспективе (2-3 года) компания при активном росте числа партнеров (операторов и вендоров) может рассчитывать на 2-3%

существующего рынка B2C, и на 15-20% новой пользовательской базы, что к 2017 году дает следующий объем SOM:

$2\% * 11$ (млн. чел., текущих платящих пользователей) + $15\% * 9$ (млн. чел, прирост до 2017 г.) = 1,5 млн. пользователей.

При текущих расценках (1\$ в месяц), компания может рассчитывать на следующий рынок:

$1,5 * 1\$ * 12 = 18$ млн. долл. США в год

Задание

- Для своей идеи стартапа посчитайте рынок двумя способами.
- Нужны два показателя:
 - SAM сколько заработают конкуренты вместе с вами?
 - SOM сколько заработаете только вы?

Пояснение к заданию

Важно, чтобы при использовании внешних данных, студенты ставили ссылки на источники: это даст понимание надежности данных.

На что обращать внимание в обратной связи

Единственно верного варианта расчета размера рынка нет, разные эксперты оценят рынок по-разному и это нормально.

Поэтому важно обращать внимание на логику и проработанность расчета и обоснованность цифр.

Должны быть: источники данных, расчеты, обоснование цифр.

5.1 Анализ конкурентов.

Термины

матрица позиционирования, конкурентное преимущество.

Ключевые идеи

Зачем знать конкурентов?

- Для понимания или выявления своего конкурентного преимущества.
- Не путайте конкурентное преимущество и характеристики продукта – не все, чем вы отличаетесь, является конкурентным преимуществом.

Почему конкурентное преимущество так важно?

- Наличие конкурентного преимущества определяет наши шансы выжить и преуспеть на выбранном рынке.
- Нет преимущества? Ваш продукт ни чем ни лучше? - Вас сметут другие игроки

Конкурентные преимущества:

- В основе создания отличной потребительской ценности находятся ключевые компетенции, стратегия и активы
- Конкурентные преимущества основываются на ресурсах и ключевых компетенциях компании.
- Ключевые компетенции – набор способностей, в которых компания превосходит другие

Одни из наиболее важных вопросов по конкурентам:

- Какие конкурентные преимущества есть у компании?
- Есть ли нерыночное конкурентное преимущество?
- Оцените устойчивость конкурентного преимущества?
- Оцените, есть ли конкурент или фактор (или прочий риск), который может ограничить или остановить деятельность проекта

Какими могут быть преимущества?

- нерыночными (компетенции, опыт, связи, инсайт, доступ к ресурсам, законодательные преимущества, льготы)
- конкурентными (уникальная технология, алгоритм, экспертиза)

3 ключевые характеристики ключевых компетенций:

- диспропорциональный вклад в ценность продукта компании в восприятии потребителя
- уникальность с точки зрения конкуренции (сложность повторения из-за интеграции в процессы и культуру компании)
- возможность использования ключевых компетенций для реализации различных возможностей на различных рынках

Конкурентное преимущество должно быть устойчивым

Долговечность - насколько источник конкурентных преимуществ может противостоять конкурентным инновациям - быстро, долго, невозможно

Имитируемость: 3 основных фактора – прозрачность, **копируемость** (самостоятельное воспроизведение), возможность переноса (приобретения извне) – дешево, дорого, невозможно

Что важно знать о конкурентах?

- Зачем знать конкурентов?
- Кто они?
- В чем конкурируют/ превосходят?
- В чем измеряем?

Зачем знать конкурентов?

- Конкуренты есть всегда.
- Невнимательность к конкурентам приводит к непониманию конкурентных сил и слабостей, что ведет к отсутствию конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ.
- Анализ конкурентов позволит понять, есть ли конкурентное преимущество у вас вообще и выстроить свою конкурентную стратегию.
- Понимание своего конкурента важно для того, чтобы не повторить его ошибки, не тратить время на провалившиеся гипотезы и использовать уже проверенные гипотезы.

Кто ваши конкуренты?

- В разных сегментах они могут быть разными
- Первый круг конкурентов – прямые конкуренты
- Второй круг конкурентов – продукты-заменители. Они есть всегда.

В чем конкурируют?

- Продукт (отдельно разложите все функции продукта)
- Ценностное предложение (разные проблемы)
- Ассортимент, продуктовая линейка
- Продвижение, дистрибуция, каналы сбыта
- Стратегия
- Рыночные показатели (доля, количество клиентов, маржа и проч.)

Таблица 5.

Анализ конкурентов

Конкурент	Преимущества		Недостатки		Наш ответ
	Преимущество	Важность для потребителя	Недостаток	Важность для потребителя	
К1					
К2					

Конкуренты и потребители

- Как продукт конкурентов помогает справляться с «головной болью» потребителя?
 - Почему потребители сейчас пользуются ими?
 - Что ценят в существующих решениях?
 - Какая фишка самая значимая?
 - Значит, это (или лучше) должен уметь и наш продукт.
 - Каких недостатков он должен быть при этом лишен?
 - Что наш продукт позволяет делать сверх этого?
 - Какие есть барьеры перехода?
 - Будут ли наши дополнительные фишки настолько интересны потребителю, что он преодолеет барьеры?

Результат: выработка более качественного понимания ЦА и улучшение продукта.

Позиционирование продукта:

Ответьте на вопросы:

- Вид продукта?
- На кого он рассчитан?
- В чем наиболее важная выгода (benefit) этого продукта?
- Кто является самым главным конкурентом?
- Чем наш продукт отличается от этого конкурента?

- В чем выгода потребителя от этого отличия?

При определении позиционирования главное – не переборщить, иначе оно будет недостаточно ясным и пользователь может не разобраться в продукте или просто отнесется с недоверием к компании, которая заявляет, что она лучше во всем и что ее продукция и дешевле и при этом качественнее.

Карта позиционирования - это инструмент визуального представления позиционирования конкурентов, области высокой конкуренции и свободной рыночной ниши.

Выбираются два параметра (из тех, что важны для потребителя) и представляются в виде осей и в получившейся системе координат размещаются конкуренты в соответствии с их положением относительно друг друга.

Далее выявляется, где находится скопление конкурентов - это зона высокой конкуренции), где есть свободные ниши и где планирует позиционироваться компания.

Стоит обратить внимание, что не всегда свободная ниша – это хорошая идея для позиционирования.

Вполне возможно, что она свободна потому, что потребителю такое сочетание характеристик/параметров не интересно и не представляет для него ценность.

Можно строить несколько таких матриц с различными параметрами, это поможет вам рассматривать различные альтернативы.

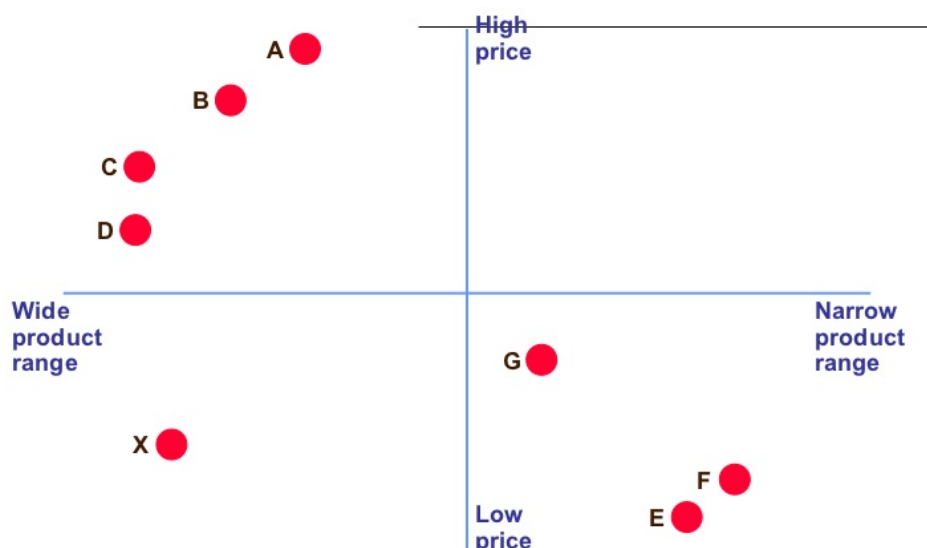


Рис. 14 Пример матрицы позиционирования

Задание

- Сделайте список прямых конкурентов и товаров-заменителей
- Заполните таблицу по конкурентам
- Составьте карту позиционирования

- Сформулируйте свое конкурентное преимущество
- Найдите на их основе наиболее выгодное для себя позиционирование

Шаблоны для выполнения задания по лекции

Таблица 6.

Анализ конкурентов и ответ компании

Конкурент	Преимущества		Недостатки		Наш ответ
	Преимущество	Важность для потребителя	Недостаток	Важность для потребителя	
К1					
К2					

Пояснение к заданию

Для выполнения данного задания студентам необходимо провести анализ конкурентов и заполнить таблицу «Анализ конкурентов и ответ компании».

Важно, чтобы при заполнении колонки о важности, студенты опросили потребителей (минимум 5), а не делали это на основе своих представлений о них, ведь гипотезы студентов могут расходиться с реальностью.

Сначала составляется список преимуществ и недостатков конкурентов (варианты составления: на основе анализа отзывов, мозгового штурма, опроса потребителей, что они считают преимуществами и недостатками), затем этот список предлагается потребителям с просьбой отметить, насколько данный параметр важен по шкале от 0 до 5. где 0 – совсем не важен, 5 – крайне важен.

Для записи результатов опроса по каждому из потребителей-респондентов удобно использовать следующую таблицу.

Таблица 7.

Таблица оценки важности преимуществ/недостатков продукта потребителем
(для опроса/интервью)

От 0 до 5: 0 – совсем не важно, 5 – крайне важно

Преимущество/недостаток продукта	0	1	2	3	4	5
П1						
П2						
П3						
Н1						
Н2						
Н3						

После сбора ответов результаты суммируются, выводится среднее значение важности, которое и ставится в таблицу «Анализ конкурентов» в графу «Важность для потребителя».

На что обращать внимание в обратной связи

Конкуренты есть всегда. Если проект говорит, что конкурентов нет – это значит, что он недостаточно проанализировал рынок.

Если нет прямых конкурентов, то всегда есть товары-заменители и надо рассматривать их.

5.2 Сегментация и целевая аудитория. (+ technology adoption life cycle)

Термины

сегмент, целевая аудитория, инноваторы, портрет потребителя.

Ключевые идеи

Структура лекции:

- Основные понятия: сегментация и выделение целевой аудитории
- Какие бывают сегменты?
- Потребители на высокотехнологичных рынках

Что такое сегмент?

Сегмент – группа потребителей, имеющих схожие потребности и удовлетворяющие их схожим образом.

Целевая аудитория – тот сегмент (один или несколько), с которого выбирает для себя компания

Достаточно ли одних демографических характеристик, чтобы определить целевую аудиторию? **Нет**, так как социально-демографические характеристики могут быть одинаковые, такие как возрастная группа, пол, профессия и доход, сказать что это одна целевая группа нельзя. И надо дать ответы на более частные вопросы, например:

- Они читают одни и те же журналы?
- Они едят в одном и том же ресторане?
- Они водят автомобиль одной и той же марки?
- Они посещают одни и те же ресурсы Интернет?

Потребители объединяются в сегмент на основе общей потребности, а не социо-демографических характеристик.

Почему важно определить целевую аудиторию?

- Эффективное использование ограниченных ресурсов.
- Большая эффективность при разработке продукта.
- Эффективные коммуникации с потребителями.

Каким должен быть сегмент?

- Достижимый
- Существенный (размеры и деньги)

О чем еще стоит задуматься при оценке сегмента?

- Динамика роста
- Уровень конкуренции

Источники потребностей

- Задачи потребителя

- Выгоды потребителя
- Боли потребителя

Портрет потребителя лучше всего отражает представителя ЦА.

Структура портрета потребителя:

- Имя
- Кто он? Пол, возраст, занятие, семья, хобби, интересы, где он живет, что он читает, к чьему мнению он прислушивается? Что его мотивирует?
 - Что он делает? Каков его типичный день, каков его идеальный день?
- В каких ситуациях он потребляет ваш продукт? Как он удовлетворяет потребность, пока он не знает о вашем продукте?

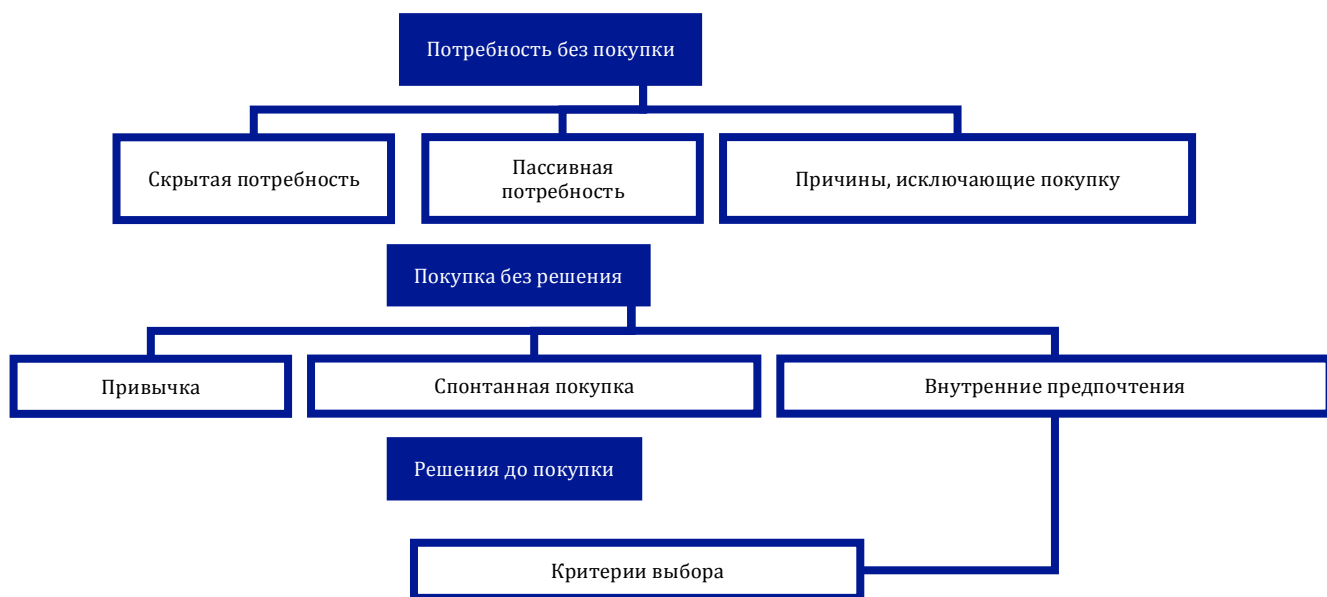


Рис. 15 Склонность потребителя к покупке

Таблица 8

Сегменты на рынке высоких технологий

Сегмент	Кто они?	Чего хотят?
Инноваторы	Энтузиасты технологий	Получить технологию раньше всех
Ранние последователи	Визионеры	Использовать потенциал новой технологии в своих проектах
Раннее большинство	Прагматики	Стандартный продукт с хорошим сервисом
Позднее большинство	Технологически не компетентные пользователи	Проверенный продукт и минимум технологических деталей

Дополнительные материалы UX-команда MailChimp: Улучшения и итерации
(доступ по ссылке: <http://habrahabr.ru/company/friifond/blog/259201/>)

Задание

- Выделите три сегмента потребителей для своего продукта
- В каждом из сегментов составьте портрет потребителя
- По каждому портрету:
 - Проверьте характеристики портрета
 - Что является источником потребности в продукте?
 - Сформулируйте возможные решения

Шаблоны для выполнения задания по лекции

Для составления портрета потребителя заполняется следующая форма:

Таблица 9

Портрет потребителя

Имя						Фото
Должность или род деятельности						
Возраст						
Образование						
Отношение к инновациям	Техногик	Инноватор	Раннее большинство	Позднее большинство	Консерватор	
Потребительский стаж:	Новичок		Продвинутый		Эксперт	
Тип:	Покупатель		Пользователь			
Роль в семье						
Описание						
Типичный день из жизни потребителя (проблемы, которые он испытывает)						
О чем “болит голова”						
Ситуация потребления продукта						
Продукты – заменители, которые он уже использует						
Ожидания от продукта						
Что он читает в онлайн, оффлайн						
Уровень доходов, возможность влиять на расходы.						
Что мотивирует потребителя						

6. Customer development и customer discovery

Термины

customer development, customer discovery, трекшн-карта, проблемное интервью, решенческое интервью, lean, ценностное предложение, боль потребителя.

Ключевые идеи

Структура лекции:

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

Преждевременный рост – почему стартапы умирают

92% стартапов умирают в течение 3-х лет.

По исследованию Startup Genome/Compass 92% стартапов не достигают 3-х летнего рубежа.

Почему так происходит?

¾ из стартапов умирают 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 делать?

Тоже 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.

Customer Discovery

1. Ценностное предложение
2. Подтверждение проблемы
3. Моделирование экономики
4. MVP
5. Подтверждение решения
6. Первая продажа

Если не устраивает предоставляемая ценность, то возвращаемся на первый шаг.

Таблица 10.

Lean Canvas

Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

<p>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества? 3</p>			<p>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях? 2</p>		
<p>ПРОДУКТ/ СЕРВИС Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF) Артефакты</p>	<p>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ Цепочка целевых действий пользователя/ клиента Маркетинговая воронка AARRR Что делают пользователи Воронка продаж</p>	<p>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ За счет чего будет создаваться ценность Крючки (мотиваторы) для клиента 4</p>	<p>КАНАЛЫ Откуда берутся клиенты? Какие каналы наиболее эффективны? Емкость каналов?</p>	<p>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день? Для B2B – как он принимает решение? Кто ЛПР? Сколько у него денег? Ранние последователи 1</p>	<p>РЫНОК Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу) Конкуренты и альтернативные решения Тип рынка Размер возможности TAM, SAM, SOM Альтернативные решения</p>
<p>СТРУКТУРА РАСХОДОВ Структура постоянных расходов - G&A - R&D - Маркетинг и продажи - др.</p>		<p>UNIT-ЭКОНОМИКА $\#UserAcquisition \times (-CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$</p>	<p>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ) Как бизнес будет зарабатывать?</p>		

Источник: создано на основе А. Остервальдер, И. Пинье, Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора, 2012

Определите , что проверяем:

- Сформируйте перечень гипотез

- Заполните Lean Canvas
- Проранжируйте их
- Выберите с какой начнем проверять

Основным инструментом является прямой контакт, то есть интервью.

Проблемное и решенческое 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
5. 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, если маленькие клиенты чек до 500\$
- 50 интервью, средние клиенты чек до 20 000\$
- 10 интервью, если чек больше 20 000\$

Зачем так много интервью?

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 – трекшн карта, более подробно о заполнении и том как работать с трекшн-картой будет объяснено в следующих лекциях:

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							

Дополнительные материалы

Стив Бланк «Стартап: Настольная книга предпринимателя»

Задание

- Выдвиньте три гипотезы о своих клиентских сегментах и постройте для этих трех гипотез карту бизнес-модели (или, если уже сделали эту карту ранее – используйте ее)
- Составьте шаблон интервью с каждым из клиентских сегментов.
- Выберите один из клиентских сегментов и сделайте интервью с 50 представителями этого сегмента
- Проанализируйте полученную информацию: какие гипотезы были подтверждены, какие опровергнуты, какие инсайты получили

6.1. Customer validation. Тестирование каналов и подготовка к масштабированию.

Термины

customer validation, масштабирование, масштабируемость бизнес-модели, ценностное предложение, MVP, трекшн-карта, лендинг, воронка, воронка продаж, узкое место, HADI –цикл.

Ключевые идеи

Структура лекции:

- Масштабирование бизнеса
- Трекшн-карта
- Поиск узких мест
- Недельный цикл улучшения бизнеса

Процесс движения от идеи до готовности к масштабированию мы делим на два больших этапа. Первый из них – customer discovery. Иногда мы называем его чуть шире, customer development, потому что фокус здесь именно на исследовании клиента, его поведения и потребностей. На этом этапе вы ищете свои клиентские сегменты, проблемы, которые будете решать, разбираетесь, кто и за что готов платить. То есть, учитесь продавать свой продукт. Когда же это у вас получилось, вы можете переходить к поиску и тестированию масштабируемых каналов, в которых есть ваши клиенты. Это второй этап, на выходе из которого ваш бизнес готов к взрывному росту.

Масштабирование бизнеса

- Основная задача стартапа – построить масштабируемый бизнес
- Для этого нужно найти каналы привлечения клиентов, в которые можно положить денег, и получить на выходе больше денег.

Выделяется два основных этапа при масштабировании бизнеса:

- Customer discovery: находим клиентские сегменты, в которых есть потребность, которую мы можем удовлетворить. Убеждаемся, что клиенты готовы платить.
- Тестирование каналов: находим каналы, в которых есть достаточное количество клиентов, сходится экономика и возможно масштабирование.

Каждый из двух больших этапов состоит из нескольких шагов. На этапе customer discovery вы сначала для каждого сегмента формулируете гипотезу ценностного предложения – какую проблему вы будете решать, и как. Затем проверяете, что эта проблема у клиентов действительно существует. Моделируете экономику,

чтобы оценить, можно ли этим заработать денег. Потом создаете минимальный продукт, убеждаетесь, что он действительно решает проблему, и в результате делаете первые продажи.

После того, как вы научились делать продажи, вы переходите ко второму этапу, тестированию каналов. Там вы в каждом канале сначала формулируете уже более детальное ценностное предложение, потом привлекаете пользователей из канала, затем создаете всякие лендинги, скрипты и прочие инструменты продаж и делаете первую продажу в канале. После этого нужно превратить разовые продажи в постоянный поток, и на нем уже убедиться, что экономика сходится, то есть вы зарабатываете больше, чем тратите на привлечение пользователей. Ну и последний шаг – это убедиться, что канал можно масштабировать, и при этом экономика будет продолжать сходиться. Если вы это сделали, у вас есть масштабируемый канал.

Каждый из этапов включает последовательные шаги. Если результат не достигается процесс повторяется по заданной схеме.

Customer development (discovery):

1. Ценностное предложение
2. Подтверждение проблемы
3. Моделирование экономики
4. MVP
5. Подтверждение решения
6. Первая продажа

Если не устраивает предоставляемая ценность, возвращаемся на первый шаг.

Тестирование каналов:

1. Ценностное предложение
2. Привлечение пользователей
3. Инструмент продаж
4. Первая продажа
5. Статистически значимый поток продаж
6. Сходимость экономики
7. Сходимость на масштабе

Если не сходится экономика, возвращаемся к первому шагу.

Трекшн-карта

(текст – Григорий Ситнин)

Трекшн-карта, это — таблица, позволяющая чётко определить, какой из шагов на пути роста проекта сейчас является бутылочным горлышком — наиболее важным ограничением, сдерживающим рост, на снятие которого и должны быть направлены основные усилия команды.

Зачем это нужно

Во время роста проекта и поиска масштабируемой бизнес-модели крайне важно доказывать (цифрами, а не галлюцинациями) возможность кратного роста. То есть, роста не на проценты в месяц, а в разы (3-5-10).

Благодаря фокусировке команды проекта на конкретном узком месте, не расходуются ресурсы, а так же не расплываются силы на решение задач, которые не дадут необходимого роста всей системы в целом. Именно это позволяет за минимальное количество "телодвижений" добиться цели и найти бизнес-модель в кратчайший срок.

Фактически, она описывает **критическую цепь** пути роста проекта в соответствии с "Теорией ограничений" (ТОС) Голдрата. Попросту говоря: необходимую и достаточную для роста последовательность шагов.

Слово "последовательность" — ключевое. Начинать следующий шаг (перемещаться по карте, как говорят в акселераторе) нельзя, если предыдущий ещё не закончен. Категорически.

Нужно отметить, что **главной** задачей проекта является **прохождение полного пути в одном клиентском сегменте**. Это гораздо значимее и важнее, чем попытка "копать" сразу по куче направлений. Принято рассматривать левую и правую половины ТК отдельно, так как их содержимое немного отличается.

Customer development						Тестирование каналов							
Клиентский сегмент	Ценностное предложение	Проблема подтверждена	Готов MVP	Решение подтверждено	1-я продажа	Канал продаж	Ценностное предложение	Пользователи привлечены	Есть инструмент продаж и продукт	1-я продажа в канале	Статистич. значимый поток	Экономика сходится	Экономика сходится на масштабе
Крупные магазины	Повышаем продажи и снижаем издержки за счет ...	Да, 7 интервью	Отчет на бумаге	Да, сделано для 2 клиентов	Да	Прямые продажи	То же	Да	Есть презентация, требуется доработка коробочной				
Мелкие магазины	Повышаем продажи за счет ...	3 интервью	SaaS-версия	Да, сделано для 2 клиентов	Да	Я.Директ	То же	Да	Лендинг, SaaS-версия	Да	1-2 продажи в день	Нет	
						Партнерская рассылка	То же	Да	Письмо, лендинг, SaaS-	Нет			
						Реферральная программа	То же + скидка обоим	Нет	Реферральная ссылка, лендинг, SaaS				
Торговые центры	Повышаем арендные платежи	1 интервью	Отчет на бумаге	Да	Нет								
Маркетинговые агентства	Нет												

Рис. 16 Трекшн-карта

- Слева – сегменты. Когда сегмент подтвержден, справа каналы.
- Для каждого сегмента – один или несколько каналов.
- В ячейках – описание результата этапа
- Красным – текущий этап. То, что правее красного, делать не надо, рано еще.

- Зеленым – текущий фокус. Фокусироваться можно на 2-3 сегментах или каналах.

Левая половина

Задача левой половины трекшн-карты — пройти этап Customer Discovery и доказать, что сегмент аудитории и ценностное предложение (продукт) для него найдены верно и существует, по крайней мере, один масштабируемый канал неручных продаж.

Как видно, она состоит из шагов (колонок):

Клиентский сегмент — точное описание клиентского сегмента, для которого предполагается создать ценностное предложение;

Проблема подтверждена — было проведено N проблемных интервью и значимое количество опрошенных заявило одни и те же проблемы и шаблоны существующих решений;

Ценностное предложение подтверждено — было проведено N решенческих интервью и значимое количество опрошенных заявило, что предлагаемое решение может закрыть их проблему (боль);

Экономика смоделирована — Unit-экономика данного ценностного предложения рассчитана и потенциально может привести к прибыли; известны целевые показатели CAC, ARPU и C1;

Готов MVP — мы готовы отгружать самую простую версию продукта первым пользователям (о том, что такое Minimal Viable Product (MVP) в этом блоге на днях появится ещё одна статья);

Решение подтверждено — пользователи используют продукт;

Есть N ручных продаж — пользователи платят за продукт, который продаётся вручную человеком (в т.ч. "на харизме);

Есть N продаж в канале — пришедшие через масштабируемый канал пользователи купили продукт более 1 раза и члены команды не участвовали в непосредственной продаже;

Правая половина

Когда все этапы левой половины ТК пройдены, проект "выходит в каналы". То есть, начинает тестировать каналы распространения на предмет их работоспособности и сходимости экономики в них. Другими словами, тестирует, способен ли канал приносить столько прибыльных продаж, чтобы им имело смысл заниматься.

Этапы правой половины (для каждой пары "клиентский сегмент"- "ценностное предложение"):

Привлечены пользователи — из канала пришло значимое количество потребителей;

Есть инструмент продаж в канале — бизнес-процесс продажи привлечённым через канал пользователям создан и не требует работы "руками";

Есть 1-я продажа к каналу — хотя бы один пришедший через канал клиент заплатил за продукт;

Есть N продаж в канале — существенное количество пришедших через канал

клиентов заплатило за продукт;

Экономика в канале сходится — стоимость привлечения одного платящего клиента меньше выручки с него же ($UAcq * (-CPA + C1*ARPPU) > 0$);

Экономика в канале сходится на масштабе — Unit-экономика остаётся прибыльной при десятикратном (и более) увеличении количества привлекаемых с канала пользователей.

Эмпирическим путём (более, чем на 150 проектах) было выяснено, что **2** является оптимальным количеством каналов для одновременной проработки.

Если заниматься одним каналом — очень легко упереться в тупиковую ситуацию и с упорством, достойным лучшего применения, пытаться пробить тупик головой. А, если заняться тремя и больше каналами, сфокусироваться будет крайне сложно.

Цветные правила

Пройденные этапы на ТК отмечаются зелёным цветом фона. Жёлтым цветом отмечаются этапы, которые по тем или иным причинам содержат в себе ограничения, однако, уже не требующие устранения (не задерживающие движение). Текущее местоположение (сегодняшнее ограничение) на трекшн-карте принято отмечать красным цветом.

Самое **главное правило** трекшн-карты: "**дальше красного не ходить**". Дело в том, что по Теории Ограничений, работа в более далёких от текущего ограничения этапах попросту не даст никакого улучшения системе в целом, а только расфокусирует команду.

Ещё одно важное правило заключается в том, что в любой момент красная зона может быть перемещена насколько угодно влево.

Например, в процессе работы с каналами был найден такой, который приносит очень хорошие результаты уже сейчас, но есть устойчивая гипотеза (галлюцинация), что пивот продукта приведёт к увеличению продукта в разы. Тогда имеет смысл сформулировать новое ценностное предложение и уйти с ним обратно на левую половину трекшн-карты и заново пройти этапы Customer Development, чтобы превратить гипотезу в знание о реальности.

Customer discovery (development):

- Определите свои сегменты. Сегмент – это описание клиента, его проблемы и ценности для него. Разные ценностные предложения = разные сегменты.
- Начальный набор сегментов – это гипотеза, они будут меняться в процессе работы.
- Сформулируйте ценностное предложение для сегмента и проводите проблемные интервью, чтобы подтвердить, уточнить или опровергнуть гипотезу. Возможно, в процессе интервью вы обнаружите новые сегменты или уточните существующие.
- Когда проблема подтверждена – моделируем экономику по сегменту. При каких условиях экономика сходится? Реалистичны ли эти условия? Сколько вообще денег в этом сегменте, есть ли смысл им заниматься?
- Если экономика потенциально сходится – можно делать MVP. M is for Manual

- Когда готов MVP – делаем решенческие интервью, чтобы узнать, действительно ли он решает проблему.
- В результате решенческих интервью делаем первые ручные продажи.

Если у вас покупают, и вы понимаете, почему – можно переходить к тестированию каналов.

Тестирование каналов мы разбиваем на несколько этапов:

Канал продаж – это сочетание трех элементов:

- Канал привлечения – источник трафика (контекстная реклама, холодные звонки и т.д.)
- Инструмент продаж – лендинги, презентации, скрипты звонков, сценарии встреч и пр.
- Продукт (функционал, контент) и чек (сколько денег и за что).

Задача: поиск масштабируемых каналов.

Изменение любого из этих элементов – это новый канал продаж. У каждого канала – своя юнит-экономика: сколько мы тратим на привлечение и сколько зарабатываем на платящих пользователях. Канал привлечения отвечает за CPA (cost per acquisition, стоимость привлечения), инструмент продаж за конверсию в платящих, продукт – за ARPPU (average revenue per paying user, доход с платящего) или за LTV (lifetime value). Для каждого клиентского сегмента у вас есть один или несколько каналов продаж. Лучше несколько – один может и не сработать. Каждый из каналов нужно тестировать, и добиться того, чтобы экономика в нем сходилась.

Цель этого этапа – найти масштабируемые каналы продаж, чтобы можно было привлекать кучу денег и вкачивать их в эти каналы.

Цель в найденном канале: сходимость экономики.

Каналы привлечения:

- Друзья, знакомые, нетворкинг
- Соцсети
- Контекстная реклама
- Холодные звонки
- SEO/органика
- Email и контент маркетинг
- PR
- Наружная реклама, телевизионная реклама, пресса, радио, BTL
- Партнеры

- и т. д.

Ценностное предложение для канала:

Ценностное предложение может различаться в разных каналах. В партнерских каналах нужны отдельные ценностные предложения для партнеров и клиентов, в цепочке партнеров – свое ценностное предложение для каждого.

- Канал: Контекстная реклама.

ЦП: Видеопоздравление из фотографий

- Канал: Свадебные агентства.

ЦП: Дополнительный пункт программы.

ЦП для партнера: Увеличение среднего чека и возвращаемости клиента

- Не забывайте про ценность для партнеров. Каждому партнеру в цепочке – своя ценность.
- Учитывайте ожидания пользователей в канале. Пользователь, пришедший из контекстной рекламы, уже знает, что ищет, а при холодных звонках нужно объяснять, о чем речь.

Привлечение пользователей из канала:

Привлечение пользователей из канала. Прежде чем пилить продукт, нужно научиться получать пользователей из канала – доказать, что они там есть, оценить стоимость привлечения, изучить их поведение.

- **Сначала проверьте, есть ли пользователи, потом приводите порядок лендинг.** В самом начале лендинг вообще не обязателен – достаточно отправить чуть-чуть трафика на сайт конкурента, чтобы узнать, можете ли вы его получить, и почему

- **Не оптимизируйте стоимость трафика, не считайте экономику продажника.** Пример: продаж в канале еще нет, но количество звонков в день уже не устраивает. Это преждевременно. Сначала добейтесь первых продаж.

MVP. Он тоже может быть своим для каждого канала. В него входит инструмент продаж и продукт. Лендинги, презентации, мобильные приложения – все это здесь. Этот этап закончен, когда у вас есть минимальный продукт, достаточный для продаж, и решения проблемы клиента в этом канале.

Инструмент продаж и продукт:

- Лендинг
- Цепочка писем
- Скрипт звонка
- Презентация
- План встречи

- и т.д.

Разные инструменты продаж = разные каналы, т.к. экономика различается. То же самое – при разных продуктах и чеках.

Первая продажа:

На этом этапе вы можете пробыть довольно долго – «стопиццот» раз переделывать лендинг, менять цену, рекламный креатив, отказываться от одних каналов привлечения в пользу других. Большинство каналов продаж сдыхают именно здесь. Первая продажа доказывает, что канал продаж в принципе работает и можно задумываться о юнит-экономике.

- Длинный цикл продаж – много времени требуется, чтобы сделать первую продажу.
- Долго нет движения по трекшн-карте – отслеживаем динамику движения по воронке. Есть ли движение там?
- Слишком долго нет первой продажи – начинайте тестирование других каналов.
- Теплые лиды с сайта: продажи есть, можно тиражировать скрипты
- Холодный обзвон: скрипты другие, до первой продажи тиражировать нечего

Статистически значимый поток продаж

Чтобы можно было считать юнит-экономику, вам нужно научиться получать в канале такое количество продаж, на котором можно проводить статистически значимые эксперименты. На ранних этапах десятков продаж – уже эксперимент, потом необходимое количество трафика будет расти.

- $C1 = 0,2 \%$ - экономика не сходится
- $C1 = 0,5 \%$ - экономика сходится
- Трафик из канала: 200 уникалов в день.

Можно ли посчитать, сходится ли экономика?

- Что толку считать экономику, если нет трафика?
- Если за месяц не сделали поток – бейте тревогу

Сходимость экономики:

Эксперименты нужны, чтобы добиться сходимости экономики – чтобы вы зарабатывали в канале продаж больше, чем тратите. $ARPU > CPA$. После каждого изменения в канале привлечения, инструменте продаж или продукте вы замеряете метрики и проверяете, сходится или нет. Если сходится (и желательно с запасом) – можно подумать о том, как этот канал масштабировать.

ARPU > CPA

Сходимость на масштабе:

Канал можно считать масштабируемым, если вы доказали, что экономика продолжает сходиться при дальнейшем увеличении объемов трафика. Также здесь нужно определить емкость канала и убедиться, что при такой емкости и доходе с пользователя прибыль в этом канале достаточна, чтобы им заниматься. Когда достаточное количество каналов готовы к масштабированию, можно привлекать инвестиции, чтобы налить денег в каналы, приносящие прибыль. Достаточное количество – это обычно хотя бы два-три. На одном канале слишком высоки риски – хотя, конечно, бывают и исключения.

- Можете ли вы увеличить поток в 10 раз, сохранив сходимость экономики?
- Достаточна ли емкость канала для масштабирования?
- Будет ли при масштабировании расти стоимость трафика?
- Главная задача – дойти до правого края трекшн-карты хотя бы в одном канале. Максимум – в 2–3 каналах в 1–2 сегментах.
- Не двигаться по чуть-чуть везде, а сфокусироваться на чем-то одном и дойти до конца.

Поиск узких мест

Сходимость на масштабе:

- Пока нет трафика – рано оптимизировать лендинг
- Пока не проверили, что есть потребность – нет смысла пилить продукт
- Пока не сошлась экономика – не надо масштабировать

Узкое место – это такой аспект бизнеса, воздействие на который даст максимальный эффект с точки зрения достижения цели.

Алгоритм поиска узкого места:

1. Сегмент. В каком сегменте вы ближе всего к правому краю? В каком сегменте больше всего денег?
2. Канал. Если вы доказали сегмент и тестируете в нем каналы. В каком из каналов вы ближе всего к правому краю? В каком канале больше всего денег? Если в канале слишком долго нет продвижения по трекшн-карте – идите в другой.
3. Ячейка трекшн-карты. Текущий этап в сегменте или канале – и есть узкое место.
4. Если текущая ячейка – первая продажа, узкое место – либо трафик (не хватает трафика, чтобы дойти до первой продажи), либо текущий этап воронки (до какого этапа удалось протолкнуть? занимаемся следующим этапом).
5. Если текущая ячейка – экономика (сходимость экономики, сходимость на масштабе), узкое место – метрика с максимальным плечом (отношение эффекта от изменения к его стоимости и трудоемкости).
6. Если текущая ячейка – конверсия, узкое место – шаг воронки, на котором теряется больше всего клиентов.

Воронка продаж

- Воронка – последовательность шагов (этапов), через которые клиент должен пройти, чтобы совершить покупку.
- На каждом шаге воронки – конверсия. Как правило, меньше 100%.



Рис.17 Воронка продаж

Продуктовая воронка

- E-commerce: выбрать товар, положить в корзину, оформить заказ, выбрать способ доставки, оплатить.
- SaaS: зарегистрироваться, активироваться, стукнуться об paywall, оплатить.
- Email: зарегистрироваться, получить рассылку, прочитать рассылку, перейти на лендинг, заказать продукт, оплатить продукт.



Рис. 18 Воронка B2B

Запуск воронки

- Воронку нужно сначала запустить, а только потом оптимизировать.
- Сначала проталкивать сверху вниз, чтобы хоть кто-то дошел до конца.
- Потом оптимизировать шаги воронки и экономику.

HADI – цикл

В каждой ячейке трекшн-карты – гипотезы:

Если сделать так-то, то мы перейдем на следующий шаг, улучшим такую-то метрику, починим шаг воронки и т.п.

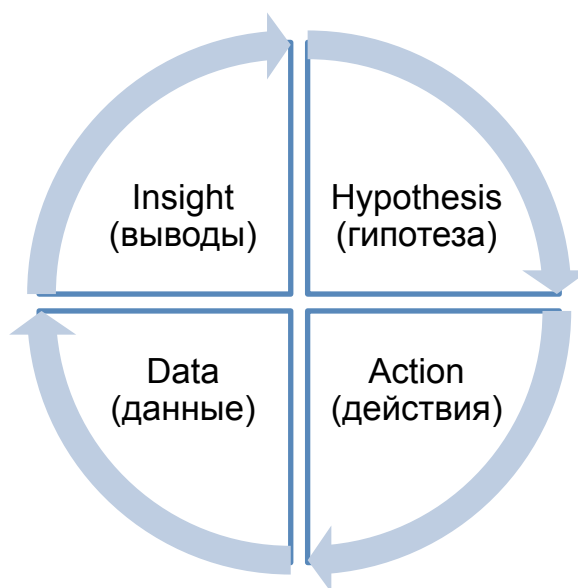


Рис. 19 HADI -цикл

Дерево гипотез:

- Каждый сегмент – гипотеза. «Мамы с одним ребенком от 2 до 5 лет – наш клиент»
- Каждая ячейка трекшн-карты в сегменте – тоже гипотеза. «У них есть такая проблема»
- Каждый канал – тоже гипотеза. И каждая ячейка в канале: «Экономика в этом канале сойдется» – это гипотеза.
- Внутри каждой ячейки можно ставить множество гипотез. «Если сделать кнопку красной, а не синей, конверсия увеличится с 3% до 4%, в результате экономика сойдется»

Каждая из гипотез раскладывается на совокупность гипотез более низкого уровня. Получается дерево. Чтобы проверить гипотезу верхнего уровня, нужно проверить все гипотезы, из которых она состоит.

Недельный цикл улучшения бизнеса

7. От идеи к продукту. MVP.

Термины

MVP, сценарий использования, стартап, лиды.

Ключевые идеи

Таким образом, стартап проделывает следующий путь для каждого клиентского сегмента (Traction Path), после прохождения всего пути происходит разворот (pivot) к первому этапу с уже полученным опытом и отзывами.

1. Идея
2. Клиент/Проблема
3. Моделирование экономики
4. Ценностное предложение
5. MVP
6. Решение
7. 1-ая продажа

MVP (Minimal Viable Product) — Минимальный Актуальный Продукт, не часть конечного продукта и не его «бета-версия». **MVP** – состояние продукта, позволяющее минимальными ресурсами с достаточной достоверностью подтвердить или опровергнуть гипотезу. Давайте отметим характеристики MVP:

- Экспериментальный процесс поиска решения с постоянным получением обратной связи от клиента.
- MVP – это не «абсолют», а состояние продукта в конкретный момент, каждая версия продукта должна быть MVP.
- MVP должно быть достаточно для оказания пользы клиенту и получения за это пусть и минимального, но материального вознаграждения.
- Ценность MVP в возможности подтвердить гипотезу о том, что вы можете решить проблему клиентов.
- Для проверки самых рискованных рыночных гипотез.

Сценарий использования (Use Case) – это описание последовательности его действий по использованию вашего продукта, приводящих к с точки зрения вашего клиента конкретному результату.

После того, как вы подтвердили наличие проблемы и точно знаете, что она достойна решения, пришло время сформировать MVP и приступить к его проверке — узнать насколько хорошо он будет решать проблему ваших клиентов. Ключевой вопрос на данном этапе: «Создали ли мы что-то необходимое людям?».

Ценность MVP в возможности подтвердить гипотезу о том, что вы можете решить проблему клиента, его должно быть достаточно для оказания пользы.

Другими словами, вам необходимо качественное и количественное измерение того, является ли созданное вами решение тем, что действительно необходимо людям. В Части 4 нашей книги мы подробнее рассмотрим методы такого измерения. Получение обратной связи по соответствию Продукт/Рынок является первой важной точкой отсчета в жизни стартапа. В этот момент вы имеете на руках план, который начинает работать: вы привлекаете клиентов, удерживаете их и получаете платежи. Про продукт обычно говорят в связке с решением. Сам по себе продукт мало интересен, — важно понять какую проблему клиентов он решает и какую ценность для них же имеет. Если продукт ценен, то насколько; если нет, то как создать ценность или повысить имеющуюся? Описанные выше моменты можно валидировать при помощи проблемного и решенческого интервью, о которых мы будем говорить далее. Говоря про продукт, также стоит обращать внимание на то свой он или сторонний; масштабируемый или нет.

Говоря про решение, можно задать себе всего два вопроса:

1. Действительно ли команда решает проблему клиента, которую обозначила себе ранее?

2. Какую цену клиент готов заплатить за данное решение?

Ответ на первый вопрос даст вам понимание насколько вы работаете в интересах рынка и его конкретных потребителей. Ответ на второй вопрос поможет вам разобраться в вопросе

ценообразования.

Решение должно состоять из конкретных Use Case — сценариев использования продукта. Если у продукта существует несколько целевых аудиторий, то сценарии использования, впрочем как и ценность с ценой, могут быть разными. Также важно учитывать альтернативный сценарий для клиента — без использования вашего продукта. После понимания Use Case, нужно попробовать продать клиенту ваш продукт вручную и выявить аргументы «за» и «против» покупки, которые являются наиболее значимыми для клиента при принятии решения. У каждого потребителя возникают сомнения при принятии решения о покупке, и нужно понять, какое именно преимущество вашего продукта или услуги может повлиять на клиента, и при продаже приводить эти доводы. Чтобы это сделать, нужен Customer Development — не пообщавшись с клиентом, предприниматель не узнает, с какой мыслью пользователь пришел на сайт, и что именно больше всего влияет на его решение о покупке. На данном этапе важно понимать по средствам чего вы решаете проблему, которую обозначили выше, для группы людей, о которых аналогично говорилось выше. Также важно решить что войдет в ваш MVP, с которым вы выйдете на рынок тестировать ваше решение: подходит оно клиентам или нет, готовы ли они платить за него деньги или же придется снова доработать решение. Возможно у вас уже были гипотезы, что должно быть MVP, сейчас важно решить делать менять продукт (пивот)? или оставить как планировали до интервью.

Таблица 11.

Ключевые версии MVP

	MVP 1	MVP 2	MVP 3

Стадия бизнеса	customer discovery	тестирование каналов	масштабирование
Как работает MVP	вручную	часть функций автоматизированы	все узкие места автоматизированы
Какой поток обслуживает	единицы	десятки-сотни	сотни, тысячи, сотни тысяч
Цель MVP	первые продажи	1-2 канала с работающей экономикой	10x роста с работающей экономикой
Оборот в месяц	10-100 тыс.	0,5-1 млн.	2-10 млн.
Длительность разработки	1 рабочий день	1-2 недели	1-2 месяца

Для кого? Ответ - для ранних последователей.

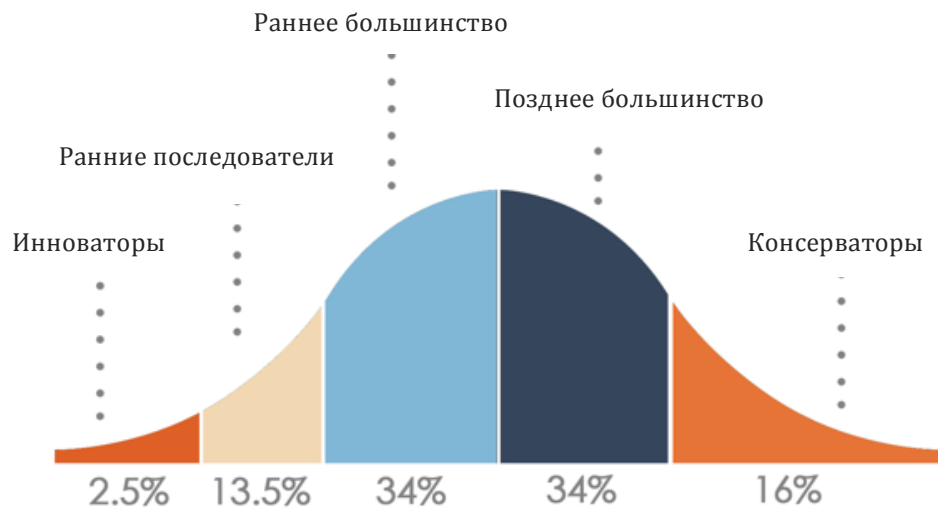


Рис. 20 Типы потребителей

Вопросы до создания MVP?

- Кто клиент
- Какая его проблема
- Как мы решаем его проблему
- Что мы хотим достичь текущей версией
- Как измеряем результат
- Какой минимальный функционал
- Как это сделать максимально

Минимальный + ценный продукт

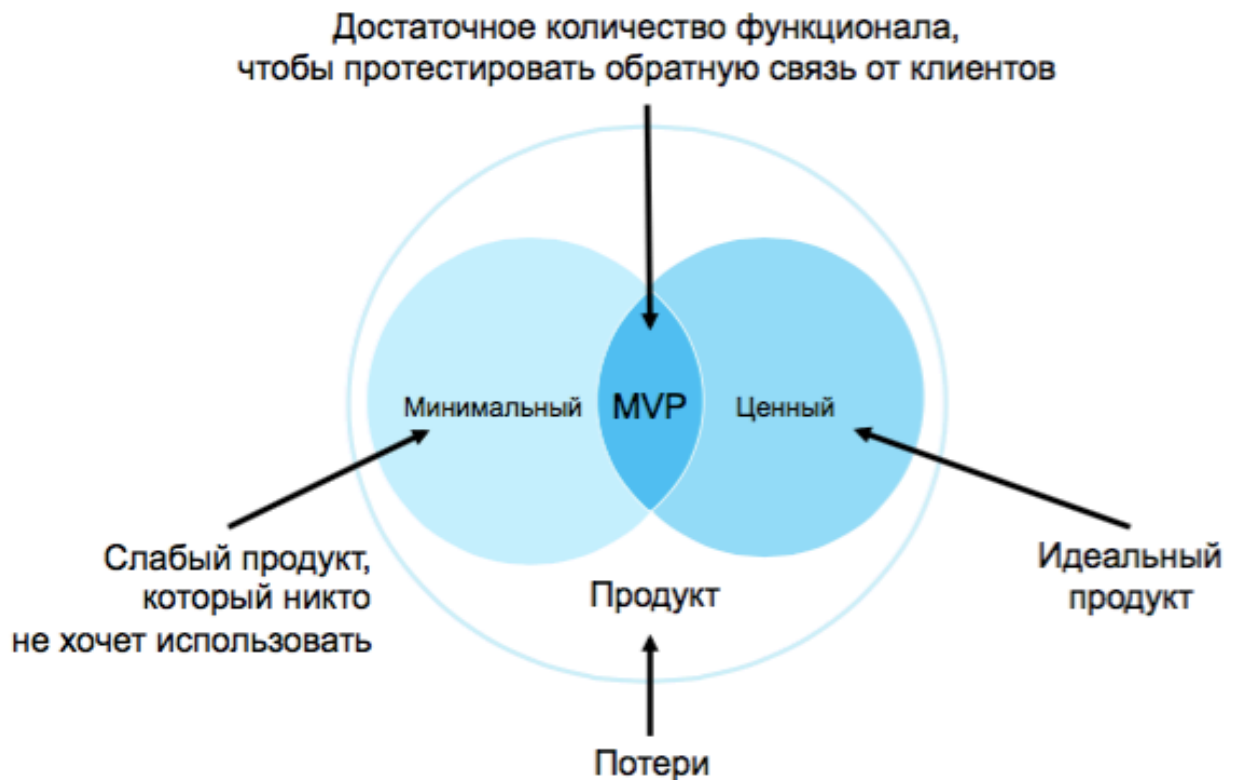


Рис. 21 MVP

MVP и качество

- MVP не должен содержать критических ошибок
- Уровень реализации зависит от клиентов и конкурентов: не зная клиента, невозможно говорить об уровне необходимого качества

Типы MVP

- Прямые продажи и презентации
- Pitch (Ценностные проверки)
- Mockup
- Имитация / ручной сервис
- Конструктор
- Краудфандинг

Примеры MVP:

- Ручной MVP
Zappos.com, bazarovnet.ru
- Примеры Pitch MVP

Buffer, Dropbox, Virt2real

- Минимально технический продукт
- Tweetmeet, thefacebook

Задание

- Сделать MVP своего проекта
- Протестировать его на 10 представителях целевой аудитории
- Представить доработанный MVP

8. Модели монетизации: какие есть и как найти свою.

Термины

Фримиум, монетизация, микротранзакции

Ключевые идеи

Структура лекции:

- Вводные для модели монетизации;
- Виды моделей монетизации;
- Выбор модели монетизации.

Модель монетизации – это описание того, на чем проект планирует зарабатывать.

Вводные вопросы для выбора модели монетизации.

Вопросы о потребителях:

- Вокруг чего построен ваш бизнес, в чем его ключевая ценность?
- Кто потребитель вашего продукта?
- Готов ли этот потребитель платить? (будьте честны)
- Какие существуют аналоги вашего продукта?
- Платит ли потребитель за аналоги вашего продукта? (вернитесь к третьему вопросу и посмотрите свой ответ)
 - Можете ли вы повлиять на готовность потребителя платить за ваш продукт? (подумайте еще раз)
 - Сколько потребителей будет у вашего продукта через месяц, три месяца, полгода, год после старта?

Вопросы о вашей компании

- Каковы ваши издержки?
- Сколько вам нужно зарабатывать, чтобы выйти на окупаемость?
- Посмотрите на свою оценку количества пользователей. Реалистично ли получить эту сумму от потребителей, или надо искать дополнительные источники дохода?
 - Где находится точка безубыточности?
 - Оказывает ли влияние эффект масштаба?

Один из главных вопросов: **Что вы на самом деле продаете: товары, услуги, информацию, платформу, аудиторию?**

Рекламные модели:

- Какому рекламодателю могут быть интересны ваши потребители, для кого они могут быть целевой аудиторией?

- Почему рекламодатели, использующие сейчас другие площадки для достижения своей целевой аудитории, заинтересуются вашим проектом?
- Не вызовет ли планируемая реклама отторжения у пользователей?
- Как сделать так, чтобы она не просто не вызвала отторжения, а была им интересна?

Таблица 23.

Виды моделей монетизации. Базовые модели

	Цепочка (value chain)	Платформа (market place)
модель	Компания создает и/или продает товары или услуги потребителям	компания сама не производит продукт, а позволяет пользователям создавать и потреблять продукт других пользователей на своей площадке
доход	напрямую от покупателя продукта компании, либо косвенно монетизируется внимание потребителей через размещение рекламы	от одного или обоих участников сделки в виде доли от транзакций, либо за счет рекламы. Участие одной из сторон зачастую субсидируется для наполнения платформы.

Ключевые модели:

Прямые – это подписка и микротранзакции.

Косвенные – рекламная модель и модель генерирования продаж.

Далее более подробно поговорим о каждой из моделей.

✓ **Подписка** - периодическое взимание с потребителей заранее оговоренной платы согласно predetermined временному графику.

Особенности:

- Предсказуемый, регулярный денежный поток
- Высокая инертность потребителей
- Большой потенциал для перевода пользователей на более высокий тариф, возможность продаж сопутствующих товаров
- Управляемая клиентская база (благодаря редким транзакциям)
- Низкие издержки (в результате меньшего количества транзакций)

Разновидности модели:

Фримиум

Пользователям предлагается бесплатная версия (без подписки) и платная версия с расширенным функционалом, либо бесплатная версия с покупкой дополнительных опций и виртуальных товаров.

Тестирование

Бесплатный тестовый период и переход на платный доступ после его окончания.

Полностью платный доступ (paywall)

Чтобы воспользоваться сервисом, пользователю необходимо сначала оплатить его.

✓ **Микротранзакции** - небольшие покупки внутри сервиса.

Особенности:

- Небольшие однократные покупки психологически комфортнее для потребителей, что облегчает сбор платежей.
- Возможность постепенного расширения ассортимента и индивидуализации сервиса для потребителя за счет платных опций.

✓ **Рекламная модель** - реклама и другие косвенные модели монетизации позволяют получать доход не от аудитории, но благодаря ей: потребители "платят" за сервис не деньгами, а своим вниманием.

Для работы модели необходимо, чтобы собранная аудитория была интересна рекламодателям либо своим размером, либо узкой сегментацией, либо сложностью доступа к ней по другим каналам коммуникации.

Особенности:

- Массовость
- Восприятие потребителями сервиса как бесплатного, что привлекает большую по размерам аудиторию (по сравнению с платными сервисами).
- Необходимость продвижения сервиса до начала продаж рекламы увеличивает период между началом работы проекта и получением первых доходов.
- Зависимость от цен на рекламном рынке и рекламного бизнес-цикла.
- Отсутствие прямого дохода от пользователей.

✓ **Модель генерирования продаж** - доход в виде комиссии от продажи, либо как часть цены продаваемого продукта.

Особенности зависят от условий партнерской программы, продвигаемого продукта и конкурентной среды на рынке.

Выбор модели монетизации.

✓ Протестируйте выбранные модели

На осмысленность и жизнеспособность -

Поставьте себя на место пользователя, рекламодателя или партнера: стали бы вы платить за этот сервис?

Что вам мешает, а что – мотивирует? Задайте этот вопрос своим друзьям и знакомым; посмотрите, как ведут себя аналогичные проекты.

Тестирование на целевой аудитории -

Найдите несколько потенциальных пользователей (лучше, если это будут лидеры мнений) и предложите им протестировать сервис. Выясните, готовы ли они платить за него, и если готовы, то сколько.

✓ Выберите и постоянно отслеживайте ключевые показатели эффективности:

Каждой модели монетизации соответствуют показатели, по которым отслеживается эффективность.

Таблица 24
Модель и соответствующие ключевые показатели эффективности (KPI)

Модель	KPI
Подписка	ACLV (Average Customer Lifetime Value), MRR (Monthly Recurring Revenue, размер месячного дохода, ожидаемого и в будущем), доля платящих потребителей, ARPU (Average Revenue per User, средний доход в расчете на пользователя за период), ARPPU (Average Revenue per Paying User, средний доход от платящего пользователя за период)
Микротранзакции	Доля платящих потребителей, ARPU, ARPPU
Рекламная модель	CPM (Cost per Mille, стоимость за тысячу показов рекламного объявления), CPC (Cost per Click, стоимость за клик)
Генерирование продаж	ACPM (App CPM), CPS (Cost per Sale, стоимость за одну продажу), CPL (Cost per Lead, стоимость за один лид)

Задание

- Заполните таблицу, определив тип модели.
- Выберите базовую модель.
- Выберите основную модель монетизации.
- Выберите дополнительную (запасную) модель монетизации.
- Протестируйте модель монетизации, проведя три интервью с потенциальными потребителями.

Модели монетизации - задание

Модель	«Основная»/«Запасная»/«Не подходящая»
Подписка	
Фримиум	
Тестирование	
Полностью платный доступ	
Микротранзакции	
Реклама и генерирование продаж (партнерские программы)	

8.1. Метрики стартапа и экономика продукта.

Термины

ARPU, ARPPU, APC, CPA, Profit, Payment, MVP, SaaS, DAV, MAV < k-factor.

Ключевые идеи

В цикле **Идея** → **Разработка** → **Измерение** → **Анализ** → **Идея** команды упорно сосредоточены на том, что и так обычно умеют делать: рисуют дизайн и «пилят» код, одним словом, делают продукт. Правда в том, что компании не разоряются из-за отсутствия продукта — продукт обычно есть. Компании разоряются из-за отсутствия пользователей — точнее, платящих пользователей продукта.

Давайте считать

За последние полгода я помог примерно 200 командам посчитать экономику продуктов (от крупных компаний с 30 млн. пользователей по всему миру до небольших стартапов).

Вот несколько ключевых выводов:

1. В половине случаев предполагаемая бизнес-модель не сходится. Ни при каких разумных допущениях доход с привлеченного пользователя не получается выше стоимости привлечения пользователей. То есть пользователи привлекаются в убыток.

2. Командам тяжело найти узкие места, расширив которые можно получить кратный доход.

3. Команды либо не собирают метрики вовсе, либо измеряют все и сразу, считая что чем больше измеряем, чем больше знаем, и запутывают себя окончательно.

Минимальный набор actionable-метрик — это скальпель, который помогает командам быстро найти проблемы в продукте, узкие места, блокирующие кратный рост.

Экономика продукта устроена просто

На вход подаются пользователи (в B2B – лиды), на выход деньги.

Поток пользователей → Продукт → Деньги

или для B2B2C продуктов

Поток пользователей → Продукт → Внимание пользователей

Лиды → Внимание пользователей → Деньги

Для того, чтобы посчитать экономику продукта, достаточно знать:

- число привлеченных пользователей — User Acquisition.
- стоимость привлечения пользователя — Cost Per Acquisition (CPA).
- и доход на привлеченного пользователя — Average Revenue Per User (ARPU).

Чем больше пользователей вы можете привлечь и чем меньше цена привлечения, тем больше ваша прибыль:

$$\text{User Acquisition} \times \text{ARPU} = \text{Revenue}$$

$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit} \text{ — без учета прочих издержек}$$

Для B2B- и B2B2C-продуктов вместо потока пользователей User Acquisition подставляйте поток потенциальных клиентов — Lead Acquisition.

Из формулы выше видно, что первое существенное ограничение прибыли — это поток пользователей (лидов). Нет пользователей — нет прибыли. Второй ограничитель — соотношение между стоимостью привлечения, CPA и доходом на привлеченного пользователя ARPU.

Считайте ARPU для привлеченных пользователей — даже если они приносят доход косвенно: смотрят рекламу или нажимают на объявления — как отношение дохода от потока пользователей к числу привлеченных пользователей.

$$\text{ARPU} = \text{Revenue} / \text{User Acquisition}$$

Когда бизнес-модель сходится?

Так как стоимость привлечения пользователей, CPA, не зависит от вашего продукта, а зависит от каналов и конкуренции в каналах за вашего пользователя, то основным способом зарабатывания денег станет такая тактика:

1. Понизить на начальном этапе CPA насколько это возможно, понимая, что в будущем он будет расти — целевые пользователи заканчиваются, каналы иссякают.

2. Увеличивать доход с привлеченного пользователя, ARPU.

Привлечение и стоимость привлечения

Главный ограничитель прибыли и бич стартапов — высокая стоимость привлечения пользователей — Cost Per Acquisition (CPA). Команды без опыта в интернет-маркетинге готовы привлечь пользователя в фриимиум-продукт за 1\$ и выше, хотя часто доход с привлеченного пользователя у них не превышает 20 центов. В этом случае говорят, что команда масштабирует убытки.

$$10\,000 \times (-1\$ + 0,2\$) = -8\,000\$$$

Все сказанное выше удобно применять как для B2C-, так и для B2B- или B2B2C-продуктов. Привлекаемых потенциально платящих пользователей обычно называют лидами, а стоимость их привлечения — это расходы на маркетинг и продажи, например, зарплату продавцов.

$$\text{CPA} = \text{Acquisition Costs} / \text{Lead Acquisition}$$

Соотношение дохода на привлеченного пользователя (лида) за все время жизни LTV и расходов на его привлечение и составит вашу прибыль с лида.

$$\text{LTV} = \text{ARPU (LifeTime)} = \text{Revenue (LifeTime)} / \text{Lead Acquisition}$$

Насколько LTV должен быть больше CPA?

Очевидно, что LTV должен быть выше CPA, иначе вы тратите на привлечение больше, чем зарабатываете — бизнес-модель не сходится. Менее очевидно, насколько выше, а главное — за какой срок? Ведь кроме расходов на маркетинг и продажи вы платите зарплату, аренду и несете другие расходы.

Считается, что бизнес-модель устойчива, если доход с привлеченного пользователя в 3 раза выше стоимости его привлечения и привлеченный пользователь окупает себя максимум за 3-6 месяцев.

$$\text{LTV} = \text{ARPU (LifeTime)} > 3 \times \text{CPA}$$

На практике полезнее считать доходы от пользователя или лида за первый месяц, Revenue30 и сравнивать их со стоимостью привлечения пользователя (CPA).

$$\text{ARPU30} = \text{Revenue30} / \text{Lead Acquisition} > \text{CPA}$$

Если пользователь не окупает себя за первый месяц, то на каждом привлеченном пользователе прибыль уходит в минус и риск кассового разрыва растет.

Источники роста ARPU

Из потока привлеченных пользователей только часть с конверсией (Conv) станет платящими и каждый платящий принесет доход Average Revenue Per Paying User (ARPPU).

$$\text{User Acquisition} \times \text{Conv} = \text{Buyers}$$

$$\text{Buyers} \times \text{ARPPU} = \text{Revenue}$$

$$\text{User Acquisition} \times \text{Conv} \times \text{ARPPU} = \text{Revenue}$$

$$\text{User Acquisition} \times \text{ARPPU} = \text{Revenue}$$

Если присмотреться, видно, что доход с привлеченного пользователя, ARPU равен произведению конверсии в оплату Conv на доход с платящего ARPPU.

$$\text{ARPU} = \text{Conv} \times \text{ARPPU}$$

$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{Conv} \times \text{ARPPU}) = \text{Profit} \text{ — без учета пр. издержек}$$

Потоки пользователей (новых и старых), стоимость привлечения новых, конверсия в оплату и ARPPU — это 4 основанные метрики вашей бизнес-модели определяющие вашу прибыль.

Как рассчитать доход с платящего пользователя

Привлекая пользователя, мы рассчитываем, что он купит не один раз, ведь привлечь нового пользователя обычно дороже, чем получить еще один платеж со старого.

Проще всего доход с платящего пользователя Average Revenue Per Paying User (ARPPU) посчитать на «исторических» данных поделив суммарный доход от заплативших пользователей на число этих пользователей.

$$\text{ARPPU} = \text{Paying Users Revenue} / \text{Buyers}$$

Как оценить доход с платящего

В самом простом случае доход с платящего зависит от произведения средней цены на ваш продукт и среднего числа покупок, которые сделает платящий за время жизни — Average Payment Count (APC).

$$\text{ARPPU (LifeTime)} = \text{Av.Price} \times \text{APC}$$

Доход с платящего за все время жизни иногда называют Customer LiveTime Value (CLTV) в отличие от LifeTime Value, которые считается с привлеченных пользователей.

$$\text{LTV} = \text{ARPU (Lifetime)}$$

$$\text{CLTV} = \text{ARPPU (Lifetime)}$$

Если на каждую продажу вы несете издержки, например, на доставку,

обслуживание, производство единицы продукции, то есть Cost of goods sold (COGS), то их нужно вычесть из суммы, получаемой от платящего. Также у вас могут быть разовые расходы, например, на внедрение клиенту, оборудование, премию продавцу или подарок клиенту, совершаемые при 1-й продаже, которые стоит учесть.

$$\text{ARPPU} = (\text{Av.Price} - \text{COGS}) \times \text{APC}$$

$$\text{ARPPU} = (\text{Av.Price} - \text{COGS}) \times \text{APC} - \text{1st sale COGS}$$

Учитывайте издержки при расчете дохода с платящего, так как при масштабировании вместе с ростом доходов у вас будут расти и издержки на производство продукции и ваша задача контролировать чтобы доход с платящего ARPPU не падал.

Если вы берете процент (комиссию) с каждой покупки совершаемой пользователем, то доход с платящего считается как

$$\text{ARPPU} = \text{Av.Price} \times \text{Fee} \times \text{APC}$$

В случае B2B2C-моделей (рекламной или транзакционной), например, с показами рекламы или продажей кликов, средняя цена определяется рекламодателем, а вместо APC вы можете использовать 1000 просмотров (для CPM) моделей или среднее число кликов на пользователя.

Учет всех доходов и расходов

Без привлечения новых пользователей бизнес не может расти, поэтому для вашего бизнеса критично, чтобы модель для новых пользователей сходилась, но устойчивость дохода зависит не только от привлечения новых пользователей, но и от дохода со старых.

$$\text{New Users Profit} + \text{Old Buyers Profit} + \text{Old Users Profit} - \text{Fixed Costs} = \text{Profit}$$

Fix Costs — это ваши фиксированные расходы в месяц на зарплату, аренду и т.д.

Прибыль от новых пользователей мы уже считали.

$$\text{New Users} \times (-\text{CPA} + \text{Conv} \times \text{ARPPU}_{30}) = \text{New Users Profit}$$

Цифра 30 рядом с названием метрики показывает, что метрика считается за месяц.

Прибыль от старых пользователей

Вы можете получить доход с части старой аудитории, активировав ее, например, с помощью рассылок.

$$\text{Old Users} \times \text{Conv} \times \text{ARPPU}_{30} = \text{Old Users Revenue}$$

Прибыль от старых покупателей зависит от модели монетизации

Для подписных моделей она будет равна произведению числа подписчиков на средний доход с подписчиков, который равен разнице между средним чеком с подписчика и себестоимостью обслуживания подписчика.

$$\text{Old Buyers} \times \text{ARPPU}_{30} = \text{Old Buyers Profit}$$

$$\text{ARPPU}_{30} = \text{Av.Price} - \text{COGS}$$

Обратите внимание, что в каждой формуле CPA, Conv, ARPPU₃₀ считаются отдельно для каждого из потоков пользователей: New Users,

Old Users, Old Buyers.

3 источника расходов ведут себя по разному при масштабировании

Как вы, наверное, обратили внимание, стоит по разному учитывать расходы:

- на продажу и маркетинг — учитываем в расчете CPA.
- расходы на производство единицы вашего продукта — учитываем при расчете ARPPU.
- фиксированные расходы, а также любые разовые инвестиции в продукт — учитываем вычитая из прибыли.

Разделить расходы на 3 части и контролировать их важно, так как они ведут себя по-разному при масштабировании

- Фиксированные расходы на зарплату, аренду при масштабировании продукта сильно вырасти не должны и их можно оценить сверху.
- Совсем по-другому себя ведут расходы на привлечение пользователей — они будут расти, чем больше вы привлекаете пользователей, и вам важно следить за соотношением $ARPU > CPA$.
- Расходы на производство единицы вашей продукции будут расти с ростом числа платящих пользователей, и вам важно следить, чтобы $ARPPU > 0$.

Зачем все это считать

Командам сложно сфокусироваться: хочется заниматься всем и сразу, при тотальном дефиците времени. Основная задача команды – находить метрику, которая стала узким горлышком и не даеткратно повысить прибыль.

Посчитайте плечо метрики

В каждой конкретной ситуации метрики будут влиять на прибыль по-разному. Оцените, как изменение конверсии, стоимости привлечения, дохода с платящего и числа пользователей влияет на прибыль и вы увидите, над какой метрикой сейчас нужно работать в первую очередь.

Рассчитайте потолок прибыли

Обычно у стартапов нет проблем с идеями и фичами. Практика показывает, что 90% из них существенно не сказываются на экономике продукта, например, потому что лечат симптомы, а не корневые проблемы продукта.

Оцените влияние идеи, фичи, гипотезы на ключевые метрики и посчитайте оценку сверху на прибыльность фичи. Это позволит отбросить слабые идеи, сравнить между собой 3-5 сильных и сосредоточиться на них, т.е. сфокусироваться.

User Acquisition – число привлеченных уникальных посетителей на посадочную страницу или пользователей в мобильное приложение.

Для веб-сервисов — число новых уникальных посетителей, привлеченных на посадочную страницу (отслеживается через Google Analytics, Яндекс.Метрику и иные счетчики). Для мобильных приложений — число скачиваний (отслеживается непосредственно через стор или, например, при помощи App Annie). Для B2B — количество встреч с потенциальными клиентами.

Revenue – доход с пользователей за определенный период пользования сервисом/приложением.

$$\text{User Acquisition} \times C1 \times \text{ARPPU} = \text{Revenue}$$

Revenue30 – доход с пользователя за 30 дней пользования сервисом или приложением.

Совет! В большинстве случаев Revenue лучше получать на основе первичных документов и использовать это значение для расчета остальных метрик.

$$\text{User Acquisition} \times \text{ARPU} = \text{Revenue}$$
$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit (без учета издержек)}$$
$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{ARPU}) - \text{fix COGS} = \text{Profit (с учетом издержек)}$$

ARPU (Average Revenue per User) – средний доход с пользователя в единицу времени. **ARPU_x** – средний доход с привлеченного пользователя за x дней с первой сессии или момента регистрации.

$$\text{Revenue} / \text{User Acquisition} = \text{ARPU}$$
$$C1 \times \text{ARPPU} = \text{ARPU (если известны доход с платящего пользователя и конверсия в платящих)}$$

ARPPU (Average Revenue per Payment User) – средний доход с платящего пользователя (в этой метрике должны учитываться операционные издержки на каждый unit). **ARPU₁**, **ARPU₇**, **ARPU₃₀** – средний доход с привлеченного пользователя за день, неделю, 30 дней.

$$\text{ARPPU} = \text{Paying Users Revenue} / \text{Buyers}$$

$\text{ARPPU (Lifetime)} = (\text{Av. Price} - \text{COGS}) \times \text{APC}$ *На примере проекта SmartFood: когда COGS платится с каждой продажи.*
 $\text{ARPPU (Lifetime)} = \text{Av. Price} \times \text{APC} - \text{COGS}$ *На примере проекта HotWiFi: когда COGS платится с первой продажи.*
 $\text{ARPPU (Lifetime)} = (\text{Av. Price} - \text{COGS}) \times (1 + C2 \times \text{APC}2)$
 $\text{ARPPU (Lifetime)} = (\text{Av. Price} - \text{COGS}) \times \text{APC} - \text{Fixed Costs for Sale}$
 $\text{ARPPU (Lifetime)} = \text{Av. Price} \times \text{Fee} \times \text{APC}$ *(если берется процент с каждой покупки совершаемый пользователем)*

C1 — % пользователей, совершивших первую покупку.

$$\text{Buyers} / \text{Lead} = C1$$
$$\text{ARPPU} / \text{ARPU} = C1$$

Lead — потенциальный покупатель.

C2 — % пользователей, совершивших вторую покупку.

Average Price (Av. Price) – средняя цена покупки в приложении или сервисе, средняя стоимость одной продажи или средний чек (считается как среднее от все продаж).

APC (Average Payment Count) – среднее число покупок на одного платящего пользователя.

$$\text{APC} = \text{Payments} / \text{Buyers (при подсчете APC за месяц)}$$

APC2 (Average Payment Count 2) – среднее число повторных покупок на одного платящего пользователя.

$APC2 = APC - 1$

Buyers — количество платящих пользователей.

$User Acquisition \times C1 = Buyers$

Payments — количество продаж за определенный интервал времени.

CPA (Cost Per Acquisition) — стоимость привлечения одного посетителя/пользователя в начало воронки конверсии посетителей в покупателей (в некоторых случаях за CPA считается стоимость регистрации).

$Acq. Cost / User Acquisition = CPA$
 $CPA = Marketing Costs / User Acq$
 $C1 \times CAC = CPA$

Для веб-сервисов — стоимость привлечения посетителей на посадочную страницу. Для мобильных приложений — стоимость привлечения людей, загрузивших приложение. Для b2b — стоимость встречи с потенциальным покупателем.

Acq. Costs — затраты на привлечение потенциальных покупателей, включает затраты на привлечение трафика (например, на покупку контекстной рекламы). Так же к Acq. Cos относятся затраты на маркетинг и зарплаты персонала отвечающего за привлечение потенциальных покупателей.

$CPA * User Acquisition = Acq. Cost.$

Совет! В большинстве случаев Acq. Cos лучше получать на основе первичных документов и использовать это значение для расчета остальных метрик.

CAC (Customer Acquisition Cost) — стоимость привлечения платящего пользователя.

Fixed Costs for Sale — разовые расходы на платящего, например, на премию продавцу или подарок клиенту, которые так же стоит учитывать.

Важно! В случае B2B2C моделей, например с показами рекламы или продажей кликов, средняя цена определяется рекламодателем, а вместо APC указывается среднее число просмотров рекламы или среднее число кликов на пользователя.

COGS (Cost of Goods Sold) — операционные издержки на продажу каждой единицы товара. Например для компании осуществляющей доставку суши COGS — это стоимость доставки, для тур оператора — это затраты на выполнение туристической поездки.

Важно! COGS не включает затраты на привлечение/маркетинг. COGS учитывается при расчете ARPPU (см. примеры расчета в секции ARPPU).

Fix Costs (fix COGS) — постоянные издержки бизнеса которые не относятся ни к привлечению потенциальных покупателей (Acq. Cost), ни к операционным

издержкам продажи товара (COGS). Как правило к этим затратам относятся зарплаты разработчиков, менеджмента, административные расходы.

Profit — чистая прибыль, складывается из прибыли, которую получают с новых пользователей и с повторных покупок "старых" пользователей.

$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{C1} \times \text{ARPPU}) = \text{Profit}$$

$\text{New Users Profit} + \text{Old Users Profit} - \text{Fixed Costs} = \text{Profit}$ *Прибыль с новых пользователей рассчитывается по формуле: $\text{New Users} \times (-\text{CPA} + \text{Conv} \times \text{ARPPU}_{30}) = \text{New Users Profit}$ Прибыль со старых пользователей: $\text{Old Users} \times \text{Conv} \times \text{ARPPU}_{30} = \text{Old Users Profit}$*

Activation — процент пользователей, которые разбираются как пользоваться сервисом или приложением и выполняют целевое действие (завершают базовый игровой цикл).

MVP (Minimal Valuable Product) — версия продукта с минимальным функционалом, которая уже сможет быть в какой-то мере полезной пользователям.

LT (Customer Lifetime) — время жизни клиента, использующего продукт (срок пользования сервисом или приложением).

Для подписных моделей считается следующим образом: $\text{LT (Customer Lifetime)} = 1/\text{Customer Churn rate}$ Например, для продукта с ежемесячной подпиской, если каждый месяц 3% пользователей перестают пользоваться продуктом, то $\text{LT} = 33$ месяца.

Customer Churn rate % — процент пользователей отказавшихся от использования сервисом. Считается ежемесячно для продуктов (сервисов) с ежемесячной подпиской или ежегодно для продуктов с годовой подпиской. Считается как отношение количества пользователей переставших платить за сервис к общему количеству пользователей.

LTV (Lifetime Value) = ARPU (LT) — доход с пользователя в течение всего срока пользования сервисом или приложением.

$\text{LTV} = \text{ARPPU}_{(30)} / \text{Customer Churn rate}$ (для SaaS продуктов — отношение среднего месячного дохода с платящего пользователя отказывающихся от использования сервисом (Customer Churn Rate)

$\text{LTV} = \text{Av. Price} * \text{APC} - \text{COGS}$ (для не SaaS продуктов — произведение средней стоимости одной продажи на количество повторных продаж для одного покупателя минус COGS)

CLTV (Lifetime Value of Customer) — в AppCraft считается как отношение дохода полученного за все периоды к количеству покупателей.

$$\text{CLTV} = \text{Revenue All} / \text{Buyers All}$$

SaaS — модель предоставления программного обеспечения как сервиса, как услуги. Часто SaaS рассматривается в качестве бизнес-модели, при этом его

зачастую ошибочно приравнивают к аренде, что хоть и носит общие черты, но основная суть все же в другом. При этом, как правило, интересным является технологическая особенность модели, а не порядок и периодизация оплаты. Когда мы потребляем ту или иную услугу в качестве сервиса, а не в качестве устанавливаемого у себя программного обеспечения, мы уже в этот момент, как правило, становимся потребителями SaaS. Простейший, и всеми используемый SaaS-сервис — это сервис электронной почты (например, Gmail).

DAU (Daily Active Users) — число уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение суток как минимум раз. Ключевая метрика, определяющая ежедневную посещаемость сервиса или приложения.

MAU (Monthly Active Users) — число уникальных пользователей которые зашли в приложение в течении месяца хотя бы раз. Метрика определяющая месячную популярность сервиса или приложения.

Retention — возвращаемость пользователей, буквально можно понимать как “процент месячной аудитории, которая приходит на N день в сервис или приложение” (не может быть больше 100%).

Retention30 — % пользователей вернувшихся на 30 день после первого входа в сервис или приложение.

k-factor — ключевой параметр, отвечающий за виральность (Virality), показывает сколько новых пользователей (друзей) в среднем привлекает один (уже привлеченный) пользователь.

$$k\text{-factor} = \text{Average Invite Count} \times \text{Invite Conv Rate}$$

Average Invite Count — количество приглашений, которое отправляет один пользователь. Invite Conv Rate — процент приглашений, которые пользователи принимают.

ct (Viral Cycle Time) - время на прохождения полного цикла от момента когда пользователь первый раз видит приложение до момента когда его друзья принимают решение посмотреть приложение. Вот все этапы цикла:

- пользователь впервые видит приложение;
- пользователь решает попробовать приложение;
- решает что приложение достаточно хорошее что бы показать его друзьям;
- создает инвайт, находит адресантов, отправляет инвайт;
- друзья принимают инвайт;
- друзья решают посмотреть приложение.

Model for Customer Growth over Time (t)

$$\text{Custs}(t) = \text{Custs}(0) \times (K^{(t/ct + 1)} - 1) / (K - 1) \quad \text{Custs}(t) = \text{Custs}(0) \times K \times tct + 1 - 1K - 1$$

Задание

Поставьте целевые показатели (ключевые метрики) проекта

Шаблон для выполнения задания по лекции

Целевой показатель	Значение целевого показателя сейчас	Целевое значение показателя через полгода после начала продаж	Целевое значение показателя через год после начала продаж

8.2 Финансы стартапа.

Термины

KPI, модель, MoM, IRR, амортизация.

Ключевые идеи

План лекции:

- Зачем нужна модель?
- Как финансовая модель может помочь в оценке стоимости?
- Модель – это структура потоков доходов и расходов
- Структура доходов
- Внешние и внутренние ограничения в модели
- Расходы: постоянные и переменные, персонал, налоги на персонал
- Типовые кейсы: драйверы роста, естественные (внешние и внутренние) ограничения для роста.
- Оценка проекта на базе получившихся финансовых потоков.

Зачем проекту финансовая модель?

Модель должна служить проекту «операционным планом», то есть планом всех текущих операций компании. Операционный план помогает планировать закупки, доходы-расходы, учесть все налоги и увидеть что осталось для инвесторов и учредителей. Например, ремонт или покупку ноутбуков в офис лучше запланировать, чтобы не уменьшить чистую годовую прибыль неожиданно для совладельцев на 2-3 миллиона рублей.

Обычно фаундеры игнорируют или просто забывают необходимость платить налоги, отчисления за сотрудников в фонды, упускают из вида коммунальные и пр. платежи.

Делая план (модель), необходимо структурировать выпуск продукта (-ов) по всем направлениям деятельности в штуках, в деньгах, учесть расходы на персонал и сервисы, все налоги:

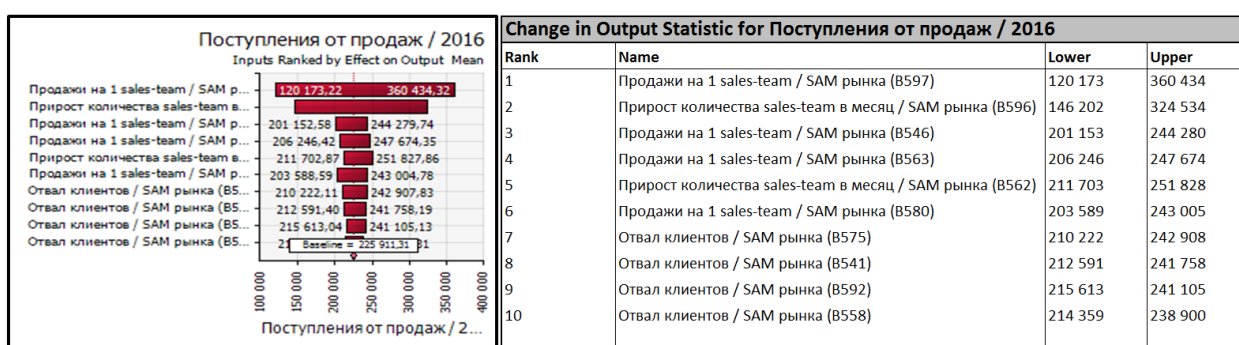
Компания X		2 015	2 016	2 017	2 018
Поступления от продаж	тыс. руб.	1 011 210	1 822 044	1 192 505	158 677
Продукт 1	тыс. руб.	337 070	607 348	397 502	52 892
Продажи в штуках	шт.	0	0	0	0
Продукт 2	тыс. руб.	337 070	607 348	397 502	52 892
Продажи в штуках	шт.	5	6	6	2
Продукт 3	тыс. руб.	337 070	607 348	397 502	52 892
Продажи в штуках	шт.	0	53	107	7
Продукт 4	тыс. руб.	0	0	0	0
Продажи в штуках	шт.	0	0	0	0
Операционные расходы	тыс. руб.	200 965	339 599	190 042	37 384
Неоперационные расходы	тыс. руб.	6 583	10 453	12 065	3 349
Амортизация	тыс. руб.	0	0	0	0
Операционная прибыль, EBIT	тыс. руб.	803 662	1 471 992	990 397	117 944
EBITDA	тыс. руб.	803 662	1 471 992	990 397	117 944
Налог на прибыль	тыс. руб.	0	0	0	0
Чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT)	тыс. руб.	803 662	1 471 992	990 397	117 944

Это поможет как основателю, так и инвестору увидеть картину бизнеса целиком. Может оказаться, что второстепенный продукт неожиданно через 3 года

генерирует 80% всей выручки. А продукт, который считался прибыльным, тянет за собой массу непредвиденных расходов.

Также, глядя на модель, удобно смотреть, как скажется на выручке и стоимости компании изменение внешних переменных. Это влияние называют «чувствительностью модели». Например, в проекте заложен рост продаж на каждый месяц по 2-3 штуки вашего продукта. Или определенная конверсия, из числа пришедших на сайт (1000) должно купить 10 человек (C=1%). А что если показатель при старте бизнеса окажется меньше на 50%, как это отразится на выручке и чистой прибыли?

Для этого выбирают важных выходной показатель, например, прибыль за планируемый год, и измеряют зависимость такого показателя от нескольких входных параметров модели. Ниже в качестве примера приведена выгрузка из статистического пакета, зависимость предполагаемой прибыли в 2016 году от каждого из 10-ти входных параметров в модели:



Как видим, здесь ключевую роль играет компетенция специалистов по продажам («Продажи на 1 sales-team») и темп их набора («Прирост количества sales-team»). Их изменение сильно сказывается на выручке.

Это и называется чувствительностью. Опытный предприниматель понимает, как изменение конверсии в 1,5 раза изменит весь его бизнес.

Имея перед собой модель, удобно ставить KPI (key performance indicators, ключевые показатели эффективности), зная как это отразится на выручке и стоимости компании.

Пример KPI:

- Средняя за 3 месяца, по всем каналам привлечения, конверсия в покупку должна быть не менее 1%,
- выручка не менее 1 млн. руб. за каждый месяц,
- расходы не более 500 000 руб. суммарно за 3 месяца.

Также закладывая KPI, часто не ограничивают расходы и доходы по отдельности, а накладывают условие на их отношение:

- «Маржинальность по чистой прибыли по итогам года должна быть не менее 10%».

Также финансовая модель важна для оценки стоимости всего проекта и оценки требуемого размера инвестиций. И, как следствие, определения доли инвестора или доли, остающейся основателям. Например, мы предсказали продажи, доходы и расходы и увидели нехватку средств в первом и втором годах в 112 млн. рублей:

№ года	-	1	2	3	4	5	
Ставка дисконтирования	%	51%					
Темп роста		2%					Terminal Value
FCFF	тыс. руб.	-140 000	-45 000	386 909	765 732	1 052 190	2 201 331
Дисконтированные FCFF и TV	тыс. руб.	$=-140000/(1+51\%)^1$					$'=1052190*(1+2\%)/(N40-2\%)$
EV, DCF based	тыс. руб.	566 356	-19 800	112 928	148 253	135 130	282 711
Стоимость собственного капитала pre-money	тыс. руб.	453 688					
Сумма вложений собственного капитала	тыс. руб.	112 667					
Стоимость собственного капитала post-money	тыс. руб.	566 356					
Доля инвесторов	%	20%					

(Нехватка средств – это отрицательный свободный финансовый поток по результатам операционной деятельности, Free Cash Flow from Operations. Операционный финансовый поток считается определённым образом, подробнее тут: <http://www.investopedia.com/terms/c/cash-flow-from-operating-activities.asp>, <http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/financial-statement-analysis/free-cash-flow-1000>).

Пусть стоимость компании составила 566 млн. рублей (как ее считать – это вопрос отдельный, сейчас примем на веру), а требуемые инвестиции 112 млн. рублей.

Тогда доля инвестора после инвестиций составит 20% (112667/566356), основателям после инвестиций достанется не 100%, а 80%. Следовательно, инвестор получит свои 20% от распределения будущей чистой прибыли.

Обратим внимание, что в примере выше сосчитаны «дисконтированные» потоки (подробнее про дисконтирование тут: <http://book.ivo-welch.info/ed3/toc.html>, раздел Present Value).

В примере выше посчитана терминальная стоимость («Terminal Value»), исходя из прогнозирования в бесконечность финансовых потоков. (Подробнее про методы ее расчета и про темп роста можно прочитать тут: <http://www.investopedia.com/terms/t/terminalvalue.asp>, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/valquestions/termvalapproaches.htm, раздел Stable Growth Model)

При вычислении стоимости проекта очень важна норма прибыли или «ставка дисконтирования». В нашем примере это было значение 51%.

Инвесторы ожидают, что стартапах этот показатель должен быть в разы больше ставок на возврат капитала в более стабильных бизнесах, ставок по кредитам или ставок по облигациям.

Почему же требуемая ставка такая высокая? Главным образом, из-за большого количества обанкротившихся проектов, из-за потенциально высокого риска.

По данным ФРИИ, смертность на рынке стартапов на посевной и предпосевной стадиях составляет 90%. Израиль: 6,6% стартапов продано из 10 000, с 1999 по 2014 г. Из них ~300 с прибылью.

Следовательно, необходимо, чтобы один проект из 10-ти вырос и за несколько лет пробил потолок 10-20-30-кратного роста, чтобы окупить вложения инвестора в 9 прочих неудачных проектов.

Чтобы проект за несколько лет вырос кратно, нужен большой ежегодный темп роста. Таблица иллюстрирует требуемый ежегодный темп роста (ставку, IRR) в зависимости от количества лет и требуемой кратности инвестиций:

IRR (Internal Rate of Return – внутренняя доходность)

$$Value_{\text{через } n \text{ лет}} = Inv_0 * (1 + IRR)^{N_{\text{лет}}}$$

Доход * инвестиции	1	1,5	2	5	10	15	20
Выход через, лет							
1	0%	50%	100%	400%	900%	1400%	1900%
2	0%	22%	41%	124%	216%	287%	347%
3	0%	14%	26%	71%	115%	147%	171%
4	0%	11%	19%	50%	78%	97%	111%
5	0%	8%	15%	38%	58%	72%	82%
6	0%	7%	12%	31%	47%	57%	65%
7	0%	6%	10%	26%	39%	47%	53%
8	0%	5%	9%	22%	33%	40%	45%

Ниже таблица с обратной зависимостью, взяв ставку 60% и зная, что выход состоится через 5 лет, видим увеличение стоимости проекта в 10,5 раз:

MoM (Money-on-Money – кратность возврата инвестиций)

$$Value_{\text{через } n \text{ лет}} = Inv_0 * (1 + IRR)^{N_{\text{лет}}}$$

Внутренняя доходность	20%	40%	60%	80%	100%	120%	140%
Выход через, лет							
1	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0	2,2	2,4
2	1,4	2,0	2,6	3,2	4,0	4,8	5,8
3	1,7	2,7	4,1	5,8	8,0	10,6	13,8
4	2,1	3,8	6,6	10,5	16,0	23,4	33,2
5	2,5	5,4	10,5	18,9	32,0	51,5	79,6
6	3,0	7,5	16,8	34,0	64,0	113,4	191,1
7	3,6	10,5	26,8	61,2	128,0	249,4	458,6
8	4,3	14,8	42,9	110,2	256,0	548,8	1 100,8

Доходы проекта обычно являются переменными. Например, продажа одной подписки на SAAS-сервис приносит 1000 рублей. Каждому такому доходу можно сопоставить расход, мы называем это «переменным расходом». Его размер прямо зависит от количества проданных единиц. Например, это расходы на обработку заказа, транзакционные издержки, переменные вычислительные мощности.

Драйверы роста доходов:

- Темп найма персонала (например, специалистов по продажам, актуально для B2B)

- Затраты на привлечение пользователей (обычно B2C сервисы, затраты на привлечение пользователей из Facebook, ВКонтакте, Google, Яндекс и т.д.)
- Объем клиентской базы, базы регистраций (конверсия из «теплой» базы лояльных пользователей в разы выше)

Для каждого проекта есть свои драйверы. В общем случае, они могут коррелировать: чем больше людей, тем больше база регистраций, чем больше база, тем больше поток новых пользователей, тем дешевле будет стоимость одного пользователя и пр. Но для простоты ситуации их лучше рассматривать независимо, иначе просто себе представить привлечение 100 000 дешевых или почти бесплатных пользователей, пришедших по рекомендации, которые дадут даже при 0,1% конверсии огромные продажи... при том, что привлечение 1000 целевых пользователей на сайт/мобильное приложение – это уже дорогая и ресурсоемкая задача.

Помимо переменных, существуют постоянные (или условно-постоянные на какой-то промежуток времени) расходы. Например, затраты на аренду помещения, затраты на персонал. Зарплата инженеру и маркетологу должна платиться независимо от количества проданных услуг.

Крайне важно, что в ИТ-стартапе основным постоянным расходом обычно является зарплата персонала. Как вычислить все налоги на персонал, показано на отдельном слайде:

Расходы на персонал

Пример расчета:

- Зарплата: 100 000 руб., НДФЛ = 13%, $100\ 000/0,87=114\ 943$ руб.

- Доход: $114\ 943 * 12\ мес = 1\ 379\ 310$ руб. в год

Выплаты в Пенсионный фонд Российской Федерации

- $711\ 000 * 22\% = 156\ 420$

- $(1\ 379\ 310 - 711\ 000) * 10\% = 66\ 931$

Выплаты в Фонд социального страхования

- $670\ 000 * 2,9\% = 19\ 430$

Выплаты в Фонд обязательного медицинского страхования

- $1\ 379\ 310 * 5,1\% = 70\ 621$

ФСС (выплата налогов по травматизму и заболеваниям):

- $1\ 379\ 310 * 0,2\% = 2\ 759$

Нужно учесть выходные, больничные, праздники
Сотрудник будет еще дороже ~ на 20%

Для расчета доходов и расходов обязательно следует учитывать ограничения бизнес-логики.

Например, нельзя нанимать персонал быстрее определённого темпа, даже если ставится задача захвата рынка. Здесь рост бизнеса ограничивается возможностью обучения персонала и ввода персонала в строй. Также рост бизнеса часто ограничивается физически возможным объемом рынка. Это ограничение нужно обязательно прописывать в модели. Относительно захвата рынка: это само по себе маловероятно, возможно захватить 20-30% формирующегося рынка, обычно 5-10% SAM - это абсолютный максимум.

Также сильно влияет на выручку бизнес-модель, с которой проект выходит на данный рынок. В качестве примера приведен кейс с проектом «Антикварус»: на рынке антиквариата несколько групп игроков, и можно по-разному применять тарифные планы к каждой из них. Это будет рождать совершенно разную выручку, каждая из схем будет иметь свой средний чек и свой «потолок» (объем рынка) по годовой выручке.

Важным является возможность масштабирования бизнеса. Грубо говоря, бизнес без возможности масштабирования – это не совсем интернет-стартап. В качестве пример в презентации рассмотрен бизнес по проверке работ студентов MBA. Работы индивидуальны, на их проверку требуется много офлайн-ресурсов (преподаватели), а одновременно проверить несколько работ преподаватель не может, автоматизировать этот процесс без ущерба качества тоже нельзя. Единственной бизнес-схемой, в которой подобный стартап может стать масштабируемым и интересным инвестору, является маркетплейс. На маркетплейс который будут заходить тысячи студентов и преподавателей с проблемой проверки своих работ и поиска подработки. Однако, проблема кажется слишком небольшой даже в масштабах страны: не так много студентов едет в России на MBA каждый год.

Для многих типов бизнеса есть устойчивые параметры. Например, конверсия в регистрацию на мобильных приложениях знакомств составляет не менее 40% исторически (http://www.likeni.ru/upload/den2014/info_12052015.jpg). А средняя конверсия в покупку в электронной торговле составляет 1-2%. В B2B сервисах менеджер по продажам не может физически внимательно работать с более чем с 5-10-ю заказчиками одновременно. Эти параметры важно заносить в модель, именно они определяют развитие бизнеса.

Таким образом, важно дать понять студентам, что у каждого бизнеса есть определенные внутренние (воронка продаж, зарплата, принятый процент компенсаций, конверсия, физические ограничения) и внешние (объем рынка, кол-во персонала на рынке, законодательство, география) ограничения. Которые являются самыми главными параметрами для построения модели.

После того, как посчитаны доходы и расходы, следует обратить внимание на налоги. Выбор системы налогообложения повлияет на размер ставки. До студентов необходимо донести режимы налогообложения: УСН, с возможностью выбора налогооблагаемой базы, обычный режим налогообложения («Общий налоговый режим»).

Также следует обратить внимание на формирование оборотного капитала. Если проект формирует большие запасы товара на складе, то необходимы инвестиции в оборотный капитал. (Кейс с необходимостью закупать устройства в Китае для проекта «Кнопка жизни») Дополнительные инвестиции в оборотный капитал увеличат требуемый суммарный объем инвестиций.

Подробнее про ставки, финансовые потоки, стоимость компании и налоги в РФ можно прочитать здесь: <http://www.gerasim.biz/attachments/Finance1.0free.pdf>

Задание

- Спрогнозируйте доходы
- Выявите постоянные и переменные расходы
- Выявите факторы (драйверы) роста доходов
- Выявите внешние и внутренние ограничения для роста проекта

9. Маркетинговые коммуникации: как привлечь первых пользователей. Постановка продаж

Термины

воронка бизнеса, лэндинг, воронка продаж, лиды.

Ключевые идеи

Структура лекции:

- Воронка бизнеса
- Этапы воронки маркетинга
- Этапы воронки продаж
- Дополнительные этапы
- Рекламные каналы
- Площадки конвертации
- Каналы коммуникации
- Статистика и показатели

Воронка бизнеса = воронка маркетинга + воронка продаж

Принцип воронки:

- Разделение процессов маркетинга и продаж по этапам.
- Каждый следующий этап воронки имеет равное или меньшее значение предыдущему этапу.
- Отношение следующего этапа к предыдущему называется конверсией.

Маркетинговая воронка

1 этап – охват

- Рекламные материалы могут быть текстовыми или графическими
- Охват показывает сколько людей и сколько раз увидели нашу рекламу
- Задачей является не охватить максимальное количество аудитории, а охватить наиболее целевую аудиторию
- Конверсионным действием по отношению к показам является переход по рекламному материалу

2 этап – переходы

- Переход с рекламы осуществляется на сайт рекламодателя
- На сайте размещается информация, задача которой, – вызвать интерес и дать необходимую информацию для принятия решения о контакте с компанией
- Задача сайта – превратить посетителя в лид

3 этап – лиды

- Лид - посетитель сайта, проявивший интерес к маркетинговым материалам
- Лидами считают посетителей, оставивших заявки, позвонивших по телефону, скачавших прайс-лист и т.д.
- Отношение полученных лидов к посетителям называют конверсией сайта
- Первые 3 этапа воронки называют лидогенерацией

Воронка продаж

Воронка продаж — важный инструмент, с помощью которого можно понять, сколько и на каком этапе продаж, теряется клиентов и денег. Построив воронку продаж, можно делать выводы о том, что надо наладить в продажах и какие действия принесут максимальный эффект

Если говорить в двух словах, воронкой можно назвать цепь последовательных шагов, пройдя которые пользователь трансформирует свою заинтересованность в действие, которое для вас важно (чаще всего это регистрация и покупка).

Важно понимать эти шаги, мерить их и находить точки кратного роста конечной конверсии.

Говоря об общих и средних значениях, важно понимать, что сами по себе средние цифры мало о чем могут сказать. Важно смотреть на данные в разрезе когорт.

Разные версии продуктов, разные группы покупателей, разные предложения, паттерны потребления вашего продукта (праздники, грядущие отчеты и мн. др.) — эти и многие другие факторы влияют на конечные показатели конверсий в воронке.

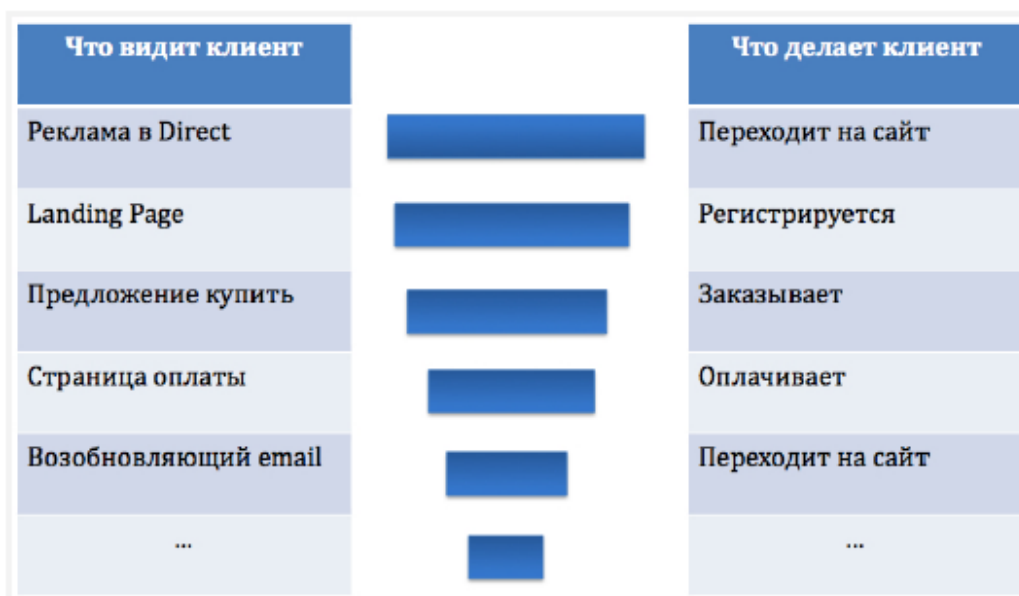


Рис. 23 Воронка продаж

1 этап – лиды

- Поступающие от маркетинга лиды приходят в отдел продаж

- Задача отдела продаж – конвертировать лиды в сделки и продажи
- В зависимости от специфики бизнеса процесс продаж может делиться на различное количество этапов

2 этап –квалифицированные лиды

- Не все лиды являются потенциальными покупателями
- Задача этапа квалификации - быстрее выявлять нецелевые лиды, чтобы не тратить на них время продавцов
 - Для квалификации лида, как правило, используют заполнение анкеты по основным признакам целевого клиента
 - Если данные о лиде совпадают с портретом потенциального покупателя, лид считается целевым

3 этап – встречи/выставленные счета

- После квалификации лида задачей продавца является назначение встречи или выставление счета и заключение договора
 - Количество назначенных встреч и выставленных счетов, как правило, является одним из основных критериев работы продавца, помимо объема продаж
 - Встречи назначаются, когда есть понимание, что конверсия в продажу выше при личном общении и компания может экономически себе позволить нести издержки на встречи.

4 этап – сделки/оплаты

- Для бизнеса объем сделок является важнейшим показателем.
- Помимо конверсии в сделки, также важен показатель средней величины контракта/продажи.
 - Задача предпринимателя - соотносить затраты на маркетинг и обработку лидов с объемом и прибылью сделок.

Дополнительный этап воронки – повторные покупки

- Для правильной картины бизнеса, нам необходимо знать, сколько в среднем клиент делает покупок
 - Информация о сумме, которую клиент приносит в разрезе своего жизненного цикла, позволяет нам более правильно распределять бюджет на маркетинг
 - На повторные покупки можно влиять с помощью программ лояльности и дополнительной маркетинговой активностью

Дополнительный этап воронки – рекомендации

- Часто об этом коэффициенте забывают, а тем не менее это один из важнейших показателей: именно он может позволить развиваться бизнесу без рекламы
 - На рекомендации можно и нужно воздействовать как на этапах маркетинга, так и на этапах продаж

- Если 1 клиент приводит нам более чем 1 клиента, то бизнес будет расти без вложений в рекламу.



Рис. 24 Воронка бизнеса

Источники трафика

Поисковые системы:

- Яндекс
- Google
- Поисковая оптимизация

Контекстно-медийные сети:

- Принцип работы
- Форматы объявлений
- Настройки и ведение

Социальные сети:

- Форматы рекламы: таргетинговые объявления и реклама в сообществах
- Аудиторные показатели

Доски объявлений, каталоги, форумы:

- Виды и типы площадок
- Форматы размещений

Новостные сайты, блоги:

- Аудиторные профили изданий
- Подготовка и публикация

Офлайн источники:

- Откуда и как могут формироваться переходы
- Как офлайн трафик превращать в онлайн

Площадки конвертации

Сайт:

- Как создаются сайты
- Какие задачи решает сайт в бизнесе
- Варианты создания

Блог:

- Какие задачи выполняет блог
- Форматы и тематики
- Площадки для блогов

Лэндинг:

- В чем отличие лэндинга от сайта
- Какие задачи решает лэндинг
- Площадки для создания лэндингов

Страница в соцсети:

- Задачи, которые решает страница
- Форматы страниц и сообществ

Страница в каталоге:

- Задачи, которые решает страница
- Форматы размещений и связь с другими инструментами и площадками

Коммуникация с клиентами

Канала электронной почты:

- Рассылки по клиентской базы
- Автоответчики
- Сегментирование и анализ

Канал SMS:

- Рассылки и уведомления
- Триггерные рассылки

Канал телемаркетинг:

- Задачи, которые решает телемаркетинг
- Квалификация и информирование
- Скрипты разговоров и форматы данных

Канал сообществ в социальных сетях:

- Форматы сообществ
- Коммуникация, информирование, лидогенерация
- Содержание постов и периодичность

Статистика и показатели в интернет-маркетинге

- Системы статистики
- Измеряемые показатели
- Интерпретация данных
- Сплит-тестирование и оптимизация конверсий

Дополнительные материалы

- Блог компании LPgenerator
<http://lpgenerator.ru/blog/>
- Инфографика на тему целевых страниц и лидогенерации
<http://lpgenerator.ru/blog/categories/infographics/>
- PDF-книга по основам landing page
https://www.dropbox.com/s/qpsrzqxdq17mtqc/LPG_LP_anatomy.pdf?dl=1

Задание

- Определить необходимые площадки
- Создать и запустить сообщество, сайт/лэндинг, страницу в каталоге
- Настроить рекламную кампанию

9.1. PR стартапа.

Термины

индекс цитируемости, ИИБ (индекс информационного благоприятствования)

Ключевые идеи

Структура лекции:

- Нужен ли PR стартапу?
- Какие бывают СМИ
- СМИ VS Соцсети
- Быть или не быть?
- Сколько стоят новости
- Кейсы

Все стартапы можно разделить на: 20% - стартапов удовлетворяют паттерную потребность человека и люди сами про него рассказывают; 80% - нуждаются в продвижении.

На какие вопросы следует ответить?

- Зачем мне пиар?
- С кем я буду разговаривать?
- Что я буду говорить?

Таблица 24.

Какой информации доверяют.

Какой информации Вы обычно доверяете больше? (закрытый вопрос, один ответ)			
	2008	2009	2011
Больше доверяю информации, полученной в СМИ	49	52	53
Больше доверяю тому, что говорят мои близкие, друзья, коллеги	24	26	33
Затрудняюсь ответить	27	21	14

Источник: ВЦИОМ: Каждый третий россиянин больше верит рассказам и мнениям своих близких, чем СМИ, Россия

Какие бывают СМИ

Как люди узнают...

- Информагентства (Интерфакс, ИТАР-ТАСС, РИА Новости, Reuters)
- Деловые (РБК, Коммерсант, Ведомости)
- Отраслевые (Цукерберг позвонит, Cossa, Firms)
- Развлекательные (Cosmo, Woman.ru)
- Общественно-политические (Известия, Лента, Газета)
- Региональные
- Западные (Mashable, TechCrunch)

Важно отметить, мы не делим на печатные и интернет (так как люди потребляют контент, не задумываясь о носителе)

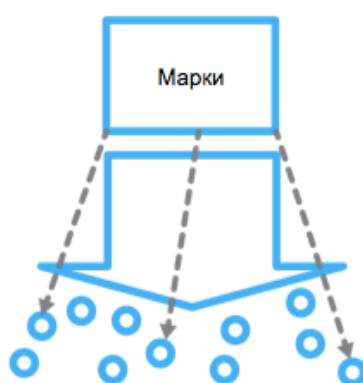


Рис. 26 Предполагаемая модель влияния

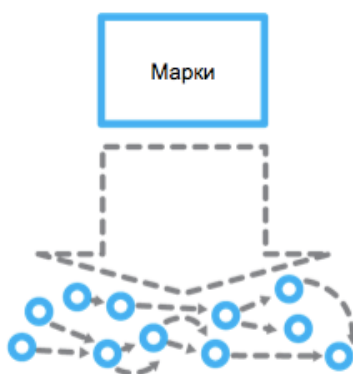


Рис. 27 Реальная модель

Рейтинги цитируемости

Компания «Медialogия» подготовила рейтинг самых цитируемых СМИ за февраль 2015 года.

Таблица 25.

Топ-10 самых цитируемых газет, Россия

№	Перемещение	СМИ	ИЦ
1	+1	Коммерсантъ	1 803,13
2	-1	Известия	1 742,46
3	0	Ведомости	1 203,72
4	0	Российская газета	985,86
5	0	Комсомольская правда	278,56
6	+1	Московский комсомолец	157,84
7	+2	Новая газета	115,51
8	-2	Аргументы и факты	97,97
9	-1	Независимая газета	77,99
10	0	Газета РБК	54,56

Источник: Медиалогия, февраль 2015

Таблица 26

Топ- 10 самых цитируемых журналов, Россия

№	Перемещение	СМИ	ИЦ
1	0	Forbes	354,64
2	0	Сноб	22,80
3	new	Русский пионер	13,44
4	-1	Профиль	9,69
5	-1	The New Times	8,67
6	new	GQ	7,64
7	+1	Эксперт	7,15
8	+2	Огонек	6,58
9	-3	Коммерсантъ-Деньги	5,38
10	-1	Tatler	3,86

Источник: Медиалогия, февраль 2015

Таблица 27

Топ- 10 самых цитируемых Интернет-ресурсов, Россия

№	Перемещение	СМИ	ИЦ
1	+1	Lenta.ru	1 260,90
2	+1	Rbc.ru	1 149,63
3	-2	Gazeta.ru	1 148,04
4	0	Newsru.com	292,07

5	+1	Fontanka.ru	217,26
6	+1	M24.ru	203,60
7	-2	Vesti.ru	197,81
8	0	Russian.rt.com	116,67
9	+4	Znak.com	98,48
10	0	Inosmi.ru	82,88

Источник: Медиалогия, февраль 2015

Таблица 28

Топ- 10 самых цитируемых журналов, Россия

№	Перемещение	СМИ	ИЦ
1	0	Lifenews	569,75
2	0	Россия 24	536,79
3	0	НТВ	168,24
4	+2	Первый канал	166,72
5	+3	Россия 1	112,20
6	-2	РТ	91,09
7	-2	Дождь	81,48
8	+2	РЕН ТВ	75,97
9	-2	Звезда	42,21
10	new	ТВ Центр	35,14

Источник: Медиалогия, февраль 2015

Какие СМИ пишут о стартапах?

- Цукерберг Позвонит (ЦП)
- TJournal
- RUSBASE
- CoSSa
- Firma.ru

СМИ VS Социальные сети

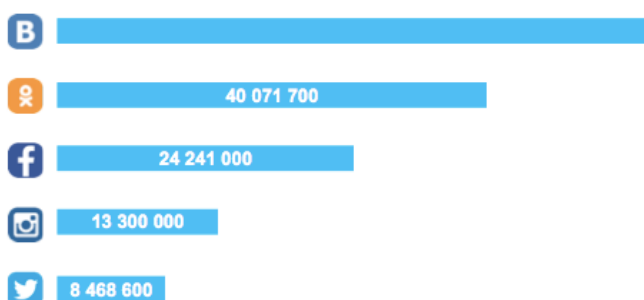


Рис. 25 Самые популярные социальные сети (ежемесячная аудитория)

Источник: TNS Web-Index, ноябрь 2014

Быть или не быть?

Кому стоит идти в СМИ?

- Если ваша репутация и знание о вас может повлиять на ваш бизнес
- PR – такой же инструмент ведения бизнеса. И он должен решать задачи бизнеса

О чем стоит подумать?

- Хватит ли у вас времени и сил заниматься PR нет смысла начинать, если вы считаете, что PR не важен)
- Вы понимаете, какой цели вы хотите достичь своей деятельностью
- Вам нравится быть на виду и рассказывать, что вы любите слушать, кушать и так далее

С чем идти к СМИ?

Новость должна быть чем-то **НОВЫМ!**

«Что такое новость?»

- Новость - это то, что интересно не только вам, вашей команде и еще трем специалистам. Это что-то, что важно большой аудитории.
- Новость это то, что произошло только что или готовится произойти.
- Новость от стартапа должна содержать нечто важное и интересное.
- В новости должны быть цифры.
- Всегда нужен новостной повод: и для статьи, и для интервью, и для
- Никто не будет о вас писать потому, что вы думаете, что вы гениальные.
- Представьте себя на месте журналиста: это тяжело - отсеивать сотни пустых, не попадающих в тематику сообщений и находить жемчужины.
- Изданиям важно, сколько человек зайдет на страницу с новостью. Осветить всё - невозможно. Поэтому расставляются приоритеты: новости крупных компаний, влияющих на рынок и затем – средних и малых.
- Некоторым изданиям нужны исключительно эксклюзивы.
- СМИ не опубликует пресс-релиз. Но пресс-релиз может послужить основой для заметки, подать идею, для использования цифр, для контакта.
- Заведите базу журналистов.
- Если у вас есть новостной повод – о вас напишут. Разные СМИ и по-разному. Но напишут.»

(Марина Эфендиева)

Откуда журналисты берут новости?

- Слухи на рынке
- Слив от компании или конкурента
- Источник внутри компании
- Знакомый журналиста, который случайно услышал разговор или увидел документ

- Все, что вы только можете себе представить

НО...

ЖУРНАЛИСТУ ВСЕГДА НУЖНО ПОДТВЕРЖДЕНИЕ!

- Информационное поле (если поле сильно занято другой новостью в этой сфере, то лучше подождать)
- Если есть большая новость во всех СМИ, то профильные новости «заходят» хуже
- Бывают периоды, когда все новости берут хорошо (перед НГ, после НГ, лето)
- До 16-00 нужно поговорить с журналистом, чтобы попасть в утренние новости
- Пресс-релиз лучше рассылать до 12-00
- Лучшее время для инфографики среда-четверг
- У каждой соцсети есть свои информационные пики

Таблица 29

Индекс информационного благоприятствования и котировки акций

Компании, на котировки бумаг которых ИИБ оказывает наибольшее влияние		
№	Название компании	Динамика цены акции при изменении ИИБ на 1 пункт, %
1	Интер РАО	17,37595
2	НЛМК	16,61927
3	ТМК	10,40201
4	Мечел	8,23784
5	Газпром нефть	8,08548
6	Балтика	7,66508
7	ВТБ	7,2907
8	МТС	5,49127
9	Дикси	5,00869
10	Татнефть	4,70888

Компании, на котировки бумаг которых ИИБ оказывает минимальное

влияние		
№	Название компании	Динамика цены акции при изменении ИИБ на 1 пункт, %
1	Газпром	0,0003
2	Сбербанк	0,00054
3	АвтоВАЗ	0,00076
4	Банк Москвы	0,00077
5	ФСК ЕЭС	0,0008
6	Роснефть	0,00093
7	Норильский никель	0,00096
8	Северсталь	0,00158
9	Распадская	0,00159
10	Уралкалий	0,00174

Дополнительные материалы

The Beginners Guide to Startup PR:

http://www.slideshare.net/Onboardly/the-beginners-guide-to-startup-pr-startuppr?qid=203f0465-e283-409a-acaac41199c6e550&v=qf1&b=&from_search=19

Задание

- Выберите СМИ, которые могут быть потенциально заинтересованы в теме вашего проекта
 - Выпишите журналистов, которые пишут в них по вашей теме
 - Выпишите новостные поводы, по которым они обычно пишут статьи/заметки
 - Найдите контакты этих журналистов и/или изданий
 - Сделайте на основе собранной информации таблицу – базу журналистов
 - Придумайте новостной повод для различных изданий.

10. Инвестиции. Источники инвестиций. Виды инвесторов. Когда идти к инвесторам и надо ли. Требования фондов. Почему отказывают фонды.

Термины

бизнес-ангел, бутстреппинг, венчурный фонд, краундфандинг, бизнес-ангел, SAM, SOM, TAM.

Ключевые идеи

Структура лекции:

- Инвестиции
- Источники инвестиций
- Виды инвесторов
- Когда надо идти к инвестору
- Требования фондов
- Почему отказывают фонды

Венчурные инвестиции

Инвесторы вкладывают деньги в бизнес, а не в идею или инновации.

Идея, написанная на бумаге стоит не дороже этой бумаги.

Что ищет инвестор? Стартап, который решает значимую проблему, при решении которой есть много клиентов, желающих заплатить много денег.

Стартап – это постоянный, экспоненциальный рост.

Источники инвестиций

- Личные сбережения
- Семья и друзья
- Посевные деньги/бизнес-ангелы
- Венчурные фонды
- Частный акционерный капитал

- Долговые деньги

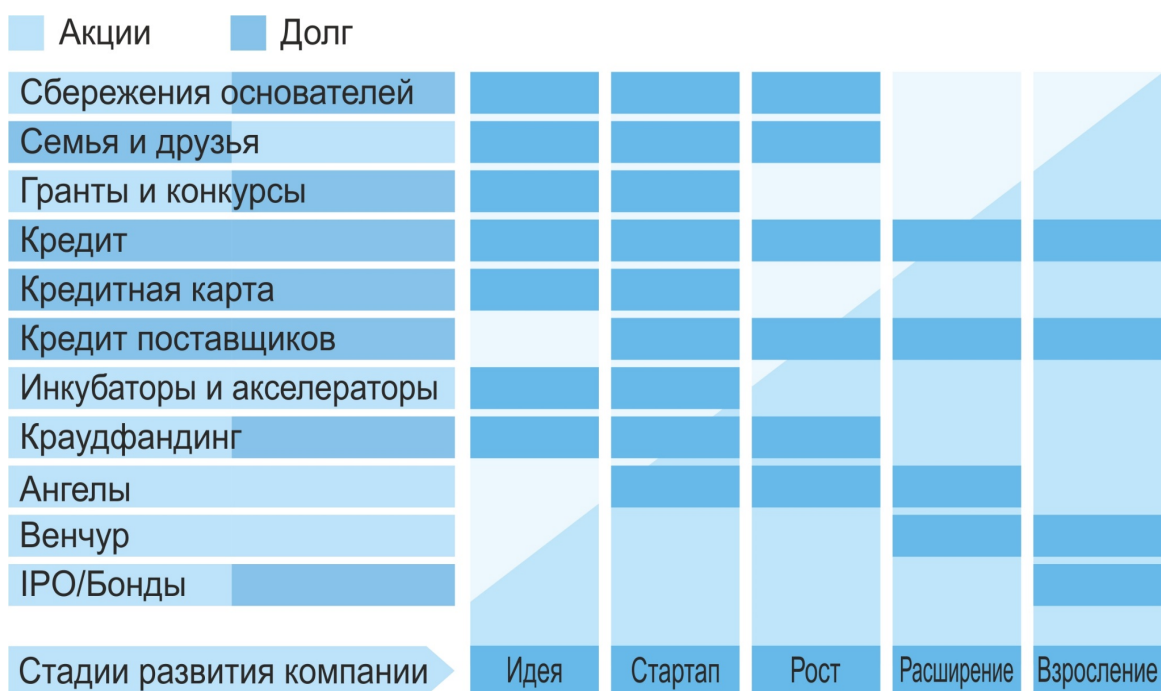


Рис. 28 Стадии развития компании и источник инвестиций

Для ранних стадий (pre-seed, seed)

- Бизнес-ангелы
- Венчурные фонды ранних стадий

Для стадий масштабирования и развития компании (round A)

- Венчурные фонды, работающие на данной стадии
- Стратегические инвесторы (крупные компании, которые действуют на данном рынке и рассматривают стартап в качестве финансовой инвестиции или объекта для покупки в будущем)

Поздние стадии развития компании (round B, C, ...)

- Венчурные фонды, работающие на данной стадии
- PE-фонды

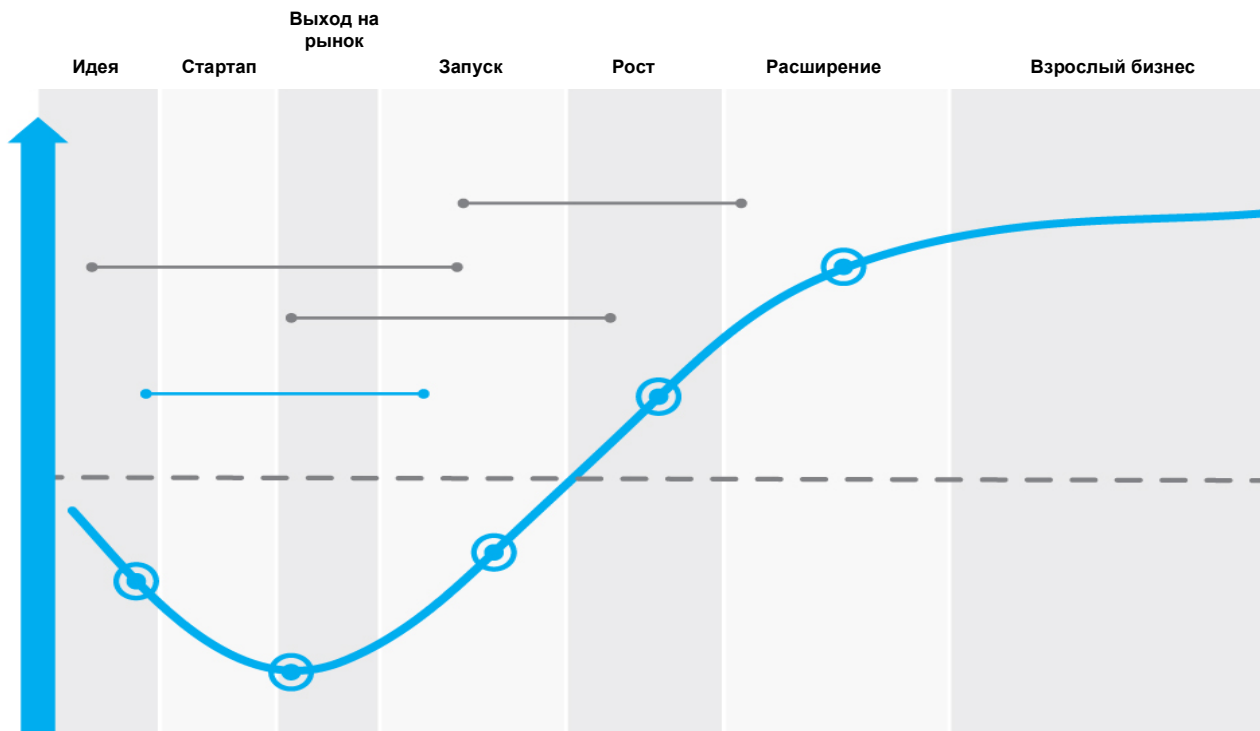


Рис. 29 Стадии развития компании

Деньги в России/Зарубежом

Инвесторы любят инвестировать в компании, до которых они могут доехать за 30 минут.

Инвесторы хотят инвестировать в компании, которые они понимают:

- Одинаковый язык с командой
- Подтверждение компетенций

Известная юрисдикция структурирования сделки (понятное правовое поле).

Российской компании гораздо проще найти инвестиции на российском рынке, даже для масштабирования на весь мир.

Экономика венчурного инвестора

5 правил для всех инвесторов:

1. Большая часть стартапов проваливается.
2. Никто не знает, какие стартапы не провалятся.
3. Инвестиции в стартапы – игра с цифрами. Больше сделок – больше вероятность успеха!
4. Инвестор начинает зарабатывать только через 5 лет, после того как начал инвестировать.

5. Все компании всегда требуют больше денег.

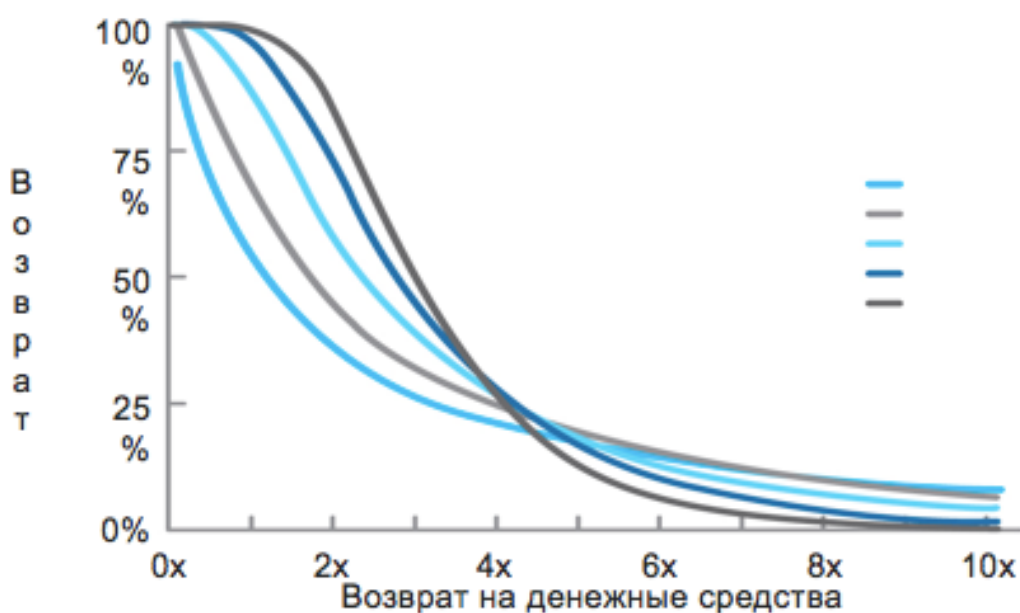


Рис. 30 Возврат на денежные средства

Что такое краундфандинг

- Сбор заявок и денег на технологический продукт, до его готовности
- Многие стартапы используют его как инструмент маркетинга

Для каких стартапов он подходит

- В основном – для производственных стартапов
- Часто используется и для ИТ и мобильных технологий

Какие основные риски

- Не собрать деньги на кампанию, потратив много ресурсов
- Не доставить продукт потребителю
- Не верно рассчитать объем необходимых средств

Примеры: Kickstarter, IndieGoGo, planete.ru.

Когда идти к инвестору?

PRE-SEED

Команда

- В команде есть минимум 2 человека
- В команде есть инженер

Продукт

- Есть MVP(минимальный ценный продукт)

Продажи

- Есть первые пользователи
- Возможно, есть первые сделки

SEED

Команда

- Сформирована профессиональная команда стартапа

Продукт

- Есть работающая версия продукта
- Есть планы развития продукта на ближайший год

Продажи

- Есть клиенты и протестирован спрос
- Нет проверенных и масштабируемых каналов продаж

ROUND A

Команда

- Сформирована команда
- Нет уверенности, что управленческая команда сможет эффективно масштабировать компанию

Продукт

- Есть продукт и длительный план его развития

Продажи

- Есть продажи, но нет подтверждения географического масштабирования

Есть понимание, ЗАЧЕМ нужны инвестиции и КАК заработает инвестор.

Требования фондов

Продукт

- Наличие продукта
- Необходимо, чтобы продукт можно было продавать
- Есть план развития продукта

Целевой рынок

- Подтверждение наличия спроса на продукт

- Подтверждение наличия целевого рынка

Команда

- Сформированная и постоянная команда, работающая над продуктом
- Наличие технических специалистов высокого уровня в команде

Стратегия

- Есть понимание, для чего необходимы инвестиции
- Есть реалистичная стратегия развития и масштабирования компании

Почему отказывают венчурные фонды

- Нет продукта (или MVP)
- Стартап не попадает в фокус фонда
 - Неправильная стадия (все фонды ориентированы на разные стадии развития компаний)
 - Не целевой сегмент (все фонды ориентированы на разные узкие сегменты)
- Несовпадение видения будущего со стороны фонда и со стороны стартапа
- Не договорились про стоимость компании и множество других причин.

Какой инвестор «правильный» и где его искать

Разные стадии инвестиций

- Идея, первый прототип – бизнес-ангелы
- Первые продажи, поиск бизнес-модели – преимущественно акселераторы и фонды

Сегменты интересов инвесторов и фондов

- SAAS
- B2B
- Пользовательские сервисы
- M2M
- E-commerce
- Cloud и Big Data
- ...и многое другое

Поисковые системы

- Яндекс, Google
- Slideshare

Отраслевые сайты

- Siliconrus.ru

- Rusbase.vc
- Firma.ru
- Techcrunch.com
- Vedomosti.ru
- Crunchbase.com
- Angel.co
- Starttrack.ru

Мероприятия

- Поиск полезных мероприятий

Участники рынка

- Связи от участников рынка

Настойчивость!

- Всегда необходимо искать, кто может сделать представление бизнес-ангелу или фонду
 - Отказ – не страшно и нормально
 - Инвестора всегда необходимо держать в курсе прогресса компании
 - Не надо использовать личное пространство инвестора
 - Будьте настойчивы, точны и лаконичны
 - Инвестиции – не просто деньги. Это еще и компетенции инвестора, принесенные в стартап
 - Инвестор – партнер, который помогает развивать компанию
 - Инвестор на ранних стадиях – участник ежедневной жизни компании
 - Правильный инвестор – один из основных факторов успеха компании

Задание

- Создать список источников, из которых возможно достать контакты бизнес-ангелов и фондов.
 - Подготовить список целевых фондов для вашего стартапа.

10.1. Подготовка питча для инвесторов

Термины

питч

Ключевые идеи

Зачем нужна инвестиционная презентация?

Задача инвестора – зарабатывать деньги.

Инвестор не знаком ни с вами, ни с вашим проектом.

Из презентации инвестору важно понять:

- Что вы за люди?
- Как вы размышляете?
- Как вы относитесь к своему проекту?
- Сможете ли вы сделать то, о чем говорите?
- Как вы продаете?
- Как вы заработаете ему деньги?
- Вашу внимательность к деталям и аккуратность

И, главное: что Вы делаете и как на этом можно заработать?

План хорошей инвестиционной презентации имеет следующую структуру:

Раздел «Команда проекта»:

фото руководителей проекта, мини-CV и их роли в проекте

Раздел «Возможность»:

боль, существующая на рынке + бизнес-возможность с примерами

Раздел «Продукт/решение»:

описание продукта, эксплуатирующего бизнес-возможность + ценностное предложение

Раздел «Бизнес-модель»:

бизнес-модель проекта (с примерами на отдельном слайде)

Раздел «Метрики и экономика» (не для всех видов проектов):

unit-экономика проекта

Раздел «Рынок»:

описание рынка и его основные драйверы, обоснование необходимости инвестиций; SAM, SOM, TAM

Раздел «Потребность в финансировании»:

обоснование того, зачем проекту нужны инвестиции

Раздел «План разработки»:

ясный план разработки проекта

Раздел «Маркетинговый план»:

маркетинговый план + go to market strategy и партнерские программы или иные драйверы доходов

Раздел «Финансовый план»:

связка бизнес-метрик с финансовыми метриками «снизу-вверх» в виде наглядных графиков

Раздел «Оценка проекта»:

ориентиры по денежной оценке проекта с обоснованием

Раздел «Стратегия выхода»:

ориентиры по дивидендам или по выходу из проекта (суммы, сроки, покупатели, причины покупки стратегом и т.п.)

Более подробно о некоторых из разделов:

Продукт и технология

Что обязательно показать о продукте:

- «Боль» + use-case
- Описание бизнес-возможности
- Описание продукта, эксплуатирующего бизнес-возможность + ценностное предложение
- Бизнес-модель проекта
- Unit-экономика проекта и метрики

Что обязательно показать о технологии:

- Что делает проект с технологической точки зрения и как он это делает (в виде схемы)?
- Как эта задача решалась раньше? В чем disruptive составляющая проекта (если имеется)?
- Насколько эта технология даст проекту фору перед конкурентами?

Инвестору важно видеть:

- Наличие killer-фич решения
- Фокус на ключевой функциональности
- Высокую сложность копирования продукта
- Наличие у команды работоспособного прототипа
- Итоги тестов у реальных потребителей и их отзывы (хорошие метрики)
- Простоту понимания/объяснения технологии и продукта клиентам и партнерам

Что вызывает аллергию у инвестора:

- Спорное ценностное предложение
- Супер-продукт, решающий все проблемы мира
- Отсутствие прототипа или простота копирования проекта
- Отсутствие понимания «коробочного решения»
- Плохой UX и usability
- Фокус исключительно на корпоративный сегмент
- Использование устаревших технологий в проекте

Рынок

Что обязательно показать инвестору:

- Описание рынка и его основные драйверы
- SAM, SOM, TAM – очень аккуратно и понятно в зависимости от экономики по каждому продукту/услуге проекта
 - План работы «снизу-вверх» и go-to-market strategy
 - Возможности экспансии на другие рынки: географические, другие сегменты, и т.п.

Инвестору важно видеть:

- Предприниматель понимает свой рынок (рынок большой, перспективный и будет расти)
- У продукта есть четкое ценностное предложение
- Продукт имеет понятную бизнес-модель и легко продается
- Предприниматель имеет четкий план (в т.ч. маркетинговый)
- Продукт имеет высокую рентабельность и существует возможность масштабирования
 - Имеются положительные отзывы экспертов
 - Имеются успешные кейсы установок

Что вызывает аллергию у инвестора:

- Маленький или сужающийся рынок
- Планы напрямую конкурировать с гигантами (привет, Google и Facebook)
- Спорная или неподтвержденная бизнес-модель
- Абсурдный маркетинговый план или его отсутствие
- Отрицательные отзывы экспертов или их полное отсутствие

Команда

Инвестору важно видеть, что:

- Есть люди, которые могут реализовать все, что написано
- Команда горит и готова посвящать проекту все свое время
- У членов команды релевантный проекту опыт и образование
- Команда сфокусирована на создание стоимости
- В команде есть лидер и остальные роли распределены корректно

Что вызывает аллергию у инвестора:

- Запрос на большие зарплаты
- Невнимательность к деталям
- Работа в нескольких проектах одновременно
- Отрицательные отзывы о команде
- Множество ошибок и неудач в прошлом
- Короткое время работы на предыдущих местах работы
- Несовместимость или неприязнь к кому-то из команды инвестора
- Отсутствие лидера в проекте

План развития проекта

Что обязательно показать инвестору:

- Четкий план разработки
- Расходы (burn rate)
- Доходы (партнерские программы или иные драйверы доходов)
- Ориентиры по дивидендам или по выходу из проекта (суммы, сроки, покупатели)
- Ориентиры по денежной оценке проекта

Мы должны понимать, как конкретно команда доберется до поставленной цели!

Инвестору важно видеть, что:

- Команда уже проинвестировала время и деньги в проект
- Ключевые точки проекта и даты достижения результатов реалистичны
- Команда готова брать на себя обязательства
- Команда понимает, как может заработать деньги себе и инвестору

Что вызывает аллергию у инвестора:

- Нереальные прогнозы по выручке
- Нереальные сроки проекта
- Высокий burn-rate или запрос огромного финансирования
- Отсутствие понимания возможностей выхода или выплаты дивидендов

Задание

Подготовьте презентацию своего проекта для инвестора.

Шаблон для выполнения задания по лекции

Структура презентации:

1. Команда проекта
2. Возможность
3. Продукт/решение
4. Бизнес-модель
5. Метрики и экономика (не для всех видов проектов):
6. Рынок
7. Потребность в финансировании
8. План разработки
9. Маркетинговый план
10. Финансовый план
11. Оценка проекта
12. Возможная стратегия выхода инвестора

Приложения

Программа курса

«Интернет-предпринимательство»

Москва, ФРИИ, 2015

Автор: к.э.н. М.Р. Зобнина

Аннотация курса

Интерес к интернет-предпринимательству в последние годы активно растет, поскольку интернет - это наиболее открытая для идей среда, что привлекает в нее множество начинающих предпринимателей. При этом многие стартапы не доживают до вывода продукта на рынок: смертность стартапов в первый год работы составляет около 90% (данные AngelList). Данный курс с одной стороны удовлетворит спрос на знания в стартапах, с другой - повысит качество стартапов. Курс по технологической стороне создания интернет-стартапа (программирование) есть в ведущих университетах мира.

Курс предназначен для студентов, интересующихся интернет-предпринимательством как на уровне малых венчурных предприятий, так и в крупных корпорациях. Исследуются различные вопросы, стоящие перед маркетологами, менеджментом и консультантами при выведении интернет - проектов на рынок и их развития.

Цели освоения дисциплины

Курс имеет целью формирование компетенций в области управления в интернет-сфере, понимание ключевых параметров, влияющих на развитие компании в данной области, механизмов продвижения компаний и их услуг, а так же формирования конкурентоспособного продукта для потребителя.

Цели освоения дисциплины «Интернет-предпринимательство»:

- Сформировать понимание процесса создания жизнеспособного стартапа у студентов - потенциальных предпринимателей.
- Ознакомление студентов с моделями и инструментарием предпринимателя применительно к предприятиям, работающим в интернет-сфере;
- Формирование практических навыков в области управления интернет-проектом и развития малого предприятия в интернет-сегменте.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать

- практику организации работы предприятия в интернет-сфере;
- специфику потребительского поведения и маркетинговых аспектов интернет-предпринимательства;
- инструменты исследования и анализа рынка;

- основные бизнес-модели компаний, работающих в интернет-сфере;
- стратегический инструментарий и современные технологии интернет-предпринимательства;
- возможности для формирования устойчивых конкурентных преимуществ компаний в интернет-сфере.

Уметь

- вести предпринимательскую деятельность в компаниях высокотехнологичных секторов.
- разрабатывать и реализовывать бизнес-модели;
- использовать методы, приемы, инструментарий создания интернет-компаний;
- планировать и оценивать результаты предпринимательской деятельности в интернет-сфере.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен к самостоятельному освоению новых методов исследования, изменению научного и научно-производственного профиля своей деятельности	Лекции, семинары, анализ кейсов
Способен принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность	Анализ кейсов, задания промежуточного контроля
Способен порождать принципиально новые идеи и продукты, обладает креативностью, инициативностью	Итоговый проект
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления; осуществлять сбор данных, как в полевых условиях, так и из основных источников социально-экономической информации: отчетности организаций различных форм собственности, ведомств и т.д., баз данных, журналов, и др., анализ и обработку этих данных, информацию отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях	Задания промежуточного контроля (одно из заданий – проведение исследования потребителей)
Способен представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада	Задания промежуточного контроля, итоговый проект
Способен разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации	Итоговый проект
Способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса	Анализ кейсов, итоговый проект

Компетенция	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен представлять результаты проведенного исследования в виде отчета по консультационному проекту в сфере менеджмента	Итоговый проект

Для достижения баланса между теоретическими основами и практическими навыками, лекционный материал и обсуждения прочитанного материала сочетаются с кейсами и практическими заданиями, направленными на творческое использование получаемых знаний и навыков. Курс включает в себя кейсы из интернет-сферы. Экзаменационный проект, кейсы и выполнение домашних заданий призваны способствовать выработке навыков, позволяющих использовать комплекс инструментов, пригодных для решения вопросов, возникающих перед интернет-предпринимателем.

Данный курс обеспечит студентов практическими знаниями, необходимыми для оценки, продвижения и управления интернет-проекта. Для этого предполагается создать у студентов понимание того, какие факторы должны учитываться при работе с интернет-проектом, включая риски и выгоды, понимание поведения потребителей, тактические знания, необходимые для выведения и управления новым интернет-продуктом.

Курс рассчитан на 42 аудиторных часа.

Содержание дисциплины

Название темы	Все го часов	Аудиторные часы			Самостоятель ная работа
		Лекц ии	Семина ры	Практичес кие занятия	
1. Вводная мотивационная лекция: технологический бизнес и интернет-предпринимательство	4	2			2
2.Идея: источники идей для стартапа, как проверить свою идею. Концепция.	8	2		2	4
3.Команда стартапа. Как собрать и мотивировать команду стартапа	8	2		2	4
4.Бизнес-модель. Ценностное предложение	14	2		2	10

5.Анализ рынка. Оценка потенциала рынка. Анализ конкурентов. Сегментация и целевая аудитория	12	2	2		8
6. Customer development. Customer discovery. Customer validation	22	4	2		16
7.От идеи к продукту. MVP	14	2		2	10
8. Финансы стартапа. Модели монетизации. Метрики стартапа и экономика продукта.	12	2	2	2	6
9.Маркетинговые коммуникации: как привлечь первых пользователей. PR стартапа.	12	2	2		8
10.Инвестиции. Источники инвестиций. Виды инвесторов. Требования фондов. Почему отказывают фонды. Подготовка питча для инвесторов	12	2	2		8
Всего	118	22	10	10	76

Основная и дополнительная учебная литература:

Основная литература:

- Стив Бланк, Стартап: настольная книга основателя // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.

- Эрик Рис, Бизнес с нуля // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.

Дополнительная литература:

- Ноам Вассерман, Главная книга основателя бизнеса // М.: Альпина Паблишер, 2014 г.

- Клейтон Кристенсен, Дилемма инноватора // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.

- Лоуренс Лич, Вовремя и в рамках бюджета // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.

- Билл Кейтс, Расскажите обо мне: испытанные приемы привлечения новых клиентов // М.: Альпина Паблишер, 2011 г.

- Александр Остервальдер, Ив Пинье, Построение бизнес-моделей // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.

- Сет Годин, Пробуй – получится // М.: Альпина Паблишер, 2011 г.

- Стив Бланк, Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов, // М.: Альпина Паблишер, 2014 г.

Образовательные технологии

Для реализации учебной работы в рамках курса предполагается несколько видов учебной работы:

- Анализ и разбор кейсов и мини-кейсов, посвященных успеху (или провалу) российских и зарубежных интернет-компаний;

- Встречи с представителями компаний, работающих в интернет-сегменте;

В рамках курса предполагается так же использование дистанционных образовательных технологий.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Для лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование для демонстрации презентационных, аудио- и видеоматериалов (ноутбук, мультимедийный проектор).

Формы контроля знаний студентов

Промежуточный контроль по результатам работы на занятиях (участие в обсуждениях, решение кейсов), выполнению домашних заданий и подготовленного студентами письменного задания.

Итоговый контроль знаний – групповой проект, выполняемый пошагово в процессе прохождения курса и защищаемый в устной форме. Проект охватывает все темы курса, должен являться результатом самостоятельной научно-исследовательской работы студентов и показывать как знание теории, так и умение применять его для практических целей выведения на рынок интернет-проекта.

Тематика заданий по различным формам контроля

Предусматривается выполнение студентами на семинарах и практических занятиях аудиторных заданий, предусматривающих: анализ ситуаций по материалам практических ситуаций (кейсов), предложение решений кейсов, оценке рынка, обоснование набора характеристик продукта, выбора каналов маркетинговых коммуникаций, предложение набора мероприятий по продвижению продукта.

Промежуточные задания:

Промежуточные задания даются после лекции и представляют собой шаги по созданию интернет-проекта:

- Формирование бизнес-идей и их отбор.
- Описание концепции проекта и ценностного предложения.
- Выбор и описание бизнес-модели своего проекта. Проверка гипотез.
- Анализ и оценка объема рынка. Характеристика целевой аудитории.
- Проведение анализа конкурентов. Выработка позиционирования.
- Коммуникационный план продвижения продукта.
- Формирование модели монетизации проекта. Постановка целевых показателей проекта
- Создание MVP своего проекта. Тестирование его на представителях целевой аудитории. Доработка MVP.

Задание для присоединившихся к курсу позднее, либо пропустивших по уважительной причине часть курса:

анализ причин успеха интернет-проекта, анализ причин неудачного выведения на рынок интернет-проекта. Проекты для анализа выбираются студентами самостоятельно и согласовываются с преподавателем.

Итоговый проект:

Презентация интернет-проекта перед инвестором.

Требования к итоговому проекту:

- Формат проведения: защита проекта.

- Выбор компании: идеи для интернет-компании выбираются студентами в малых группах самостоятельно в начале курса и не могут повторяться. Необходима консультация с преподавателем для утверждения проекта.
- Работа (полный текст проекта) должна быть оформлена согласно правилам оформления письменных работ, иметь титульный лист.
- Презентация по проекту присылается за день до защиты и представляется в формате Power Point, Keynote или аналогичном. Максимальный объем презентации составляет 12-15 слайдов (20 минут).

Порядок формирования оценок по дисциплине

Результирующая оценка учитывает результаты студента за работу на семинарских занятиях и по итоговому проекту следующим образом:

$$\text{Оитог} = 0,6 \cdot \text{Опром} + 0,4 \cdot \text{Опроект}$$

О пром формируется следующим образом: преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях: активность студентов в дискуссиях, правильность и полнота ответов на вопросы практических ситуаций на семинаре. Оценки за работу на семинарских занятиях и за выполнение домашних заданий (эссе) преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Результирующая оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед промежуточным или итоговым контролем – О пром.

Вторая составляющая итоговой оценки, О проект является оценкой за итоговый проект. В итоговом проекте оценивается качество представленного анализа и проработки предлагаемой маркетинговой стратегии, а так же презентация и защита проекта перед аудиторией. Оценка за итоговый проект формируется следующим образом (О проект):

$$\text{О проект} = 0,5 \cdot \text{Осодержание} + 0,5 \cdot \text{Опрезентация}$$

На пересдаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

Академическая честность

Каждая работа, представленная в рамках данной дисциплины, должна быть выполнена студентом самостоятельно. Исключением являются групповые задания, которые студенты выполняют в командах по 3-5 человек.

Поощряется совместная работа студентов в виде обсуждения информации и знаний полученных во время лекции и семинарских занятий. Студент может оказывать или получать "консультативную" помощь от своих сокурсников. Однако подобное сотрудничество ни в коем случае не подразумевает заимствование выполненной другим студентом какой-либо части работы или целой работы будь то в форме электронного письма, приложения к электронному письму, компьютерной дискеты или распечатанного на бумаге текста. В случае "списывания" оба студента получают оценку "0" за данное задание. За нарушение правил академической честности студент может получить неудовлетворительную оценку за весь курс по данной дисциплине, а также понести иные дисциплинарные наказания.

Форма для записи преподавателем обратной связи студентам

Эту форму удобно использовать, чтобы не забыть важные моменты по мере представления студентами выполненного задания и структурировать обратную связь.

Помимо этого, запись обратной связи в накопленном виде дает понимание часто встречающихся трудностей в данном задании и областей, требующих доработки.

Важно начинать с того, что удалось группе в данном задании, затем задавать уточняющие или направляющие вопросы и, после выяснения всех вопросов, обозначить области улучшения и необходимой работы над проектом. Закончить стоит мотивацией – что даст проекту доработка обозначенных областей.

Мотивационная часть необходима для того, чтобы мотивировать студентов дорабатывать задание до выполнения следующего, избежать накопления критической массы замечаний, которая может привести к необходимости переработки всего проекта и постепенного усовершенствования проекта к финальному экзамену.

Задание № ___

Проект “ _____ ”

Что хорошо и стоит отметить
Вопросы к проекту по заданию
Области улучшений
Мотивация

Форма для записи студентами обратной связи от преподавателя и коллег

Эта форма предлагается студентам для удобства записи комментариев и идей по улучшению проекта и является опциональной. Студенты сами заполняют ее и распределяют дедлайны и ответственность.

При выдаче или отправке этой формы студентам стоит указать, что эта форма поможет им улучшать и дорабатывать их продукт и что стоит дорабатывать выполненное задание до выполнения следующего, поскольку корректировка сразу поможет им усовершенствовать свой продукт постепенно, поскольку задания связаны между собой и основываются на предыдущих. Это также поможет студентам избежать накопления критической массы замечаний, которая может привести к необходимости переработки всего проекта.

Задание № __

Комментарии, идеи и области улучшения проекта	Какие исправления нужно внести / что нужно сделать	Ответственный за выполнение	Дедлайн по выполнению

Форма для оценки коллег по команде

Если преподаватель хотел бы оценить работу не проектных групп в целом, а сделать оценки более индивидуальными, то для этого удобно использовать оценку студентами участия коллег по малой группе в работе над проектом. С одной стороны, это помогает выявить тех студентов, которые принимали мало участия в работе и сделать оценку более честной по отношению к активно работавшим студентам. С другой стороны, это имитирует распределение прибыли или долей в стартапе, только в качестве денег или акций здесь выступает оценка за курс.

Есть два основных варианта, как организовать оценку студентами вклада в работу над проектом: однократно в конце курса, либо по каждому заданию по отдельности. Первое может привести к искажению: работа и участие в начале курса могут быть вытеснены последними впечатлениями, но проще в организации и отражает общий результат работы, второе сложнее в организации и ведении, но более полно отражает вклад в каждый отдельный

В любом случае, если вы планируете вводить оценку коллег по проектной группе, необходимо предупредить студентов об этом на первом занятии. Правила, вводимые уже после начала курса, воспринимаются как несправедливые и могут вызвать неприятие и отторжение, что приводит к падению мотивации и интереса к предмету.

Важно обеспечить анонимность оценок, чтобы студенты не опасались честно оценивать работу друг друга, не завышая баллы. Это обеспечивается за счет того, что оценки присылаются на почту преподавателя и за счет того, что показывается только результирующая итоговая оценка.

Преподаватель ни в коем случае ни прямо, ни косвенно не разглашает, кто из студентов какие баллы кому поставил, иначе это приведет к конфликтам внутри группы. Оглашается только общая средняя оценка студента

Вариант 1. Итоговая оценка

Оцените работу коллег по вашей проектной группе над вашим общим проектом:

Фамилия и имя	баллы (от 1 до 10)

Вариант 2. Оценки по заданиям

Оцените работу коллег по вашей проектной группе над заданием, представленным к сегодняшнему дню:

Задание	Фамилия и имя	баллы (от 1 до 10)
[название задания]		

Таблица для ведения и подсчета итоговой оценки работы в случае оценки по каждому заданию.

ФИО – оцениваемого студента, оценки K1, K2, K3, K4 – оценки студента, полученные от коллег. Итог за задание - среднее значение оценки, полученной от коллег с округлением до целого. Например, студенту Ивану коллеги по проектной группе поставили следующие оценки: 10, 7, 6, 7, тогда итоговая оценка за задание будет $(10+7+6+7)/4 = 7$. (заполнение – см в таблице ниже)

Итог = средний балл за 18 заданий

		3. 1	3. 2	3. 3	3. 4	3. 5	3. 6	3. 7	3. 8	3. 9	...	3. 18	Итог
1	ФИО												
	оценка K1	10											
	оценка K2	7											
	оценка K3	6											
	оценка K4	7											
1	итог за задание	7											
2	ФИО												
	оценка K1												
	оценка K2												
	оценка K3												
	оценка K4												
2	итог за задание												
3	ФИО												
3	оценка K1												
	оценка K2												
	оценка K3												
	оценка K4												
3	итог за задание												
4	ФИО												
4	оценка K1												
	оценка K2												
	оценка K3												
	оценка K4												
4	итог за задание												

Форма для оценки итогового проекта (зачет/экзамен)

Итоговый проект (экзамен/зачет) оценивают преподаватель курса и внешний независимый эксперт.

Оценка итогового проекта состоит из двух частей: презентации и содержания. Вес содержания и презентации – по 50% оценки.

Преподаватель и внешний эксперт оценивают оба параметра.

Каждый из оценивающих по мере выступления студентов заполняет таблицу:

№ выступления	Название проекта	Оценка за презентацию	Оценка за содержание
1			
2			
3			
4			
5			
...			

После окончания защит таблица преподавателя и эксперта сводятся в одну.

Итоговая оценка – это среднее арифметическое оценок, поскольку веса эксперта и преподавателя одинаковы и веса содержания и презентации равны.

№	Название проекта	1. Оценка за презентацию	1. Оценка за содержание	2. Оценка за презентацию	2. Оценка за содержание	Итог
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Итоговая оценка за проект переносится в таблицу ведения прогресса оценок.

В графе «проект» ставится название проекта.

В графе «ДЗ №» - оценка за задание.

В графе «Сдано (дата)» - дата, когда задание было прислано.

В графе «штраф» - количество штрафных баллов за просрочку данного задания (по одному баллу за каждый день просрочки).

Итог по ДЗ – сумма баллов за домашнее задание.

% от max – итога по ДЗ к сумме максимумов за задания.

Итоговый проект – баллы за итоговый проект (защищаемый на экзамене), перенесенные из таблицы «Форма для оценки итогового проекта».

Итого – итоговая оценка за курс. Складывается из двух частей: итоговой оценки за домашние задания с весом 0,6 и оценки за итоговый проект с весом 0,4.

Деловая игра

Customer Development. «Снежинки»

(автор текста: Дарья Шубина)

Мысль, что для построения успешного бизнеса необходимо знать свой рынок, клиента и его проблемы только кажется очевидной. На деле, большинство технологических предпринимателей сосредоточены на разработке продукта и не слишком стараются понять своего пользователя.

Поэтому на мероприятиях для стартапов мы регулярно рассказываем о Customer Development. Но лучше один раз попробовать, чем сто раз услышать. А как быстро понять концепцию CustDev на практике? Поиграть!

Смысл игры

Игру “Снежинки” придумала команда LeanStartupMachine, а мы адаптировали ее к обучению групп вплоть до 100 человек. Игра выглядит очень просто: команды вырезают из бумаги снежинки и продают их заранее “назначенным” покупателям. Выигрывает команда, которая заработала больше денег по результатам 5-ти раундов.

Подвох в том, что все покупатели разные и по-разному оценивают красоту снежинки, а соответственно и по-разному назначают цену за нее. Тот, кто быстрее и лучше других поймет своих клиентов и сможет предоставить тот продукт, за который готовы платить дорого – победит. Звучит просто, но как обычно дьявол скрывается в деталях.

Правила и организационные моменты

Игру можно проводить на аудиторию от 15 до 120 человек (границы условные). Участники должны быть поделены на команды по 4-8 человек. Каждая команда и будет компанией, производящей и продающей снежинки.

У хорошо сыгранных команд будет преимущество перед теми, кто только познакомился друг с другом. Поэтому хорошей идеей будет разбить участников на команды случайным образом.

Кроме команд, для игры понадобятся клиенты – люди, которые будут покупать снежинки. На каждые 3-4 команды должен быть 1 клиент. Их необходимо заранее проинструктировать следующим образом:

4. Определить для себя какие-то качества снежинки, которые будут определяющими при выборе (например – необычные, много узоров и т.д.)

5. Они должны вести себя так же как и в жизни – не покупать то, что им не нравится, не поддаваться агрессивным продажам

6. Покупать (даже за 1 доллар) только снежинки, соответствующие ГОСТу (круглые, не рваные, ажурные)

7. Покупать снежинки от 1 до 5 долларов, в основном дешево (за 1-2 доллара)

8. Дорого (от 3 до 5 долларов) покупать только те снежинки, которые нравятся самому и подходят под критерии качества из п.1

9. Если снежинка не качественная – например порванная или грязная, рвать и

выкидывать

10. Команды путем наблюдения должны иметь возможность понять, какие снежинки клиентам больше нравятся. Клиенты должны раскладывать купленные снежинки на столе перед собой в порядке их “важности”.

11. Не скрывать своих предпочтений (отвечать, если команда спрашивает, какие снежинки нравятся), но и не говорить напрямую до вопросов от самих команд.

12. Не увеличивать цену за снежинку, если им пытаются продать дополнительные фишки (например, на снежинке нарисовано что-то ручкой и т.д.)

13. Не покупать оптом

Ну и не обойтись без ведущего, он же будет поставщиком материалов и “налоговой”.

Материалы и предварительная подготовка

Помещение и мебель

- Помещение – “плоский” зал с минимумом препятствий. по центру мы располагаем столы для команд, а по углам рассаживаем клиентов. Клиентам тоже понадобятся столы, чтобы складывать снежинки.

- Столы (один стол на команду-компанию + один стол на каждого клиента) и стулья (по количеству участников)

- Флипчат или доска для записи результатов работы команд
- Если участников больше 50, очень пригодится микрофон

Реквизит

3. Пачка обычной белой бумаги А4 (как для принтера)

4. Ножницы, в 2 раза больше, чем команд

5. Распечатанные на принтере деньги, все одинакового номинала – “1 у.е.”. Количество денег зависит от количества команд. Распечатайте с запасом из расчёта по 40-50 у.е. на каждую команду.

6. Презентация-инструкция для всех участников. [Используйте за основу наш вариант.](#)

7. Презентация-таймер (3 минуты на раунд) [Можете взять вот эту.](#)

Пошаговая инструкция проведения самой игры

Начало игры

- Положите на каждый стол 1 ножницы, 2 листа А4 и 2 у.е. Дополнительные ножницы и А4 команды смогут купить в процессе игры (ножницы – за 4 у.е., А4 – за 1 у.е.).

- Присвойте каждому столу номер, это упростит подсчет результатов
- Расставьте покупателей по их местам и представьте их участникам
- Раздайте покупателям по пачке денег

- Расскажите со сцены [правила игры](#). Внутри этой презентации заложено время и “слайд” на знакомство, обзор цели и правил игры. Важно очень доходчиво рассказать правила игры и ответить на все возникшие вопросы.

- Объявите начало первого раунда и [запустите таймер](#)

- Во время игры вы должны быть на сцене и продавать желающим участникам

команд ножницы и листы А4. Ограничений нет, но нельзя продавать в кредит – только за живые деньги.

- Из листа можно вырезать сколько угодно снежинок (но)

После каждого цикла команды (как только истекут 3 минуты) ведущему нужно остановить команды и убедиться, что никто не продает больше клиентам, не покупает материалы и никто не изготавливает снежинки (нельзя ни вырезать, ни делать заготовки из бумаги). Начиная со второго раунда имеет смысл штрафовать особенно злостных нарушителей.

Когда участники заняли свое место, необходимо опросить команды и зафиксировать на флип-чарте заработанные деньги (накопленным итогом).

После того, как результаты зафиксированы, наступает время рефлексии. Вам нужно с помощью вопросов подталкивать команды к пониманию механики игры. Рефлексия происходит после каждого раунда, поэтому не нужно задавать все вопросы сразу. Примеры вопросов:

- Все ли клиенты одинаковы? *Нет, у каждого свое чувство прекрасного, они ценят одно, другие – другое*

- Нужно ли было изготавливать снежинки, чтобы сделать первую продажу? *Правильный ответ – нет! Можно посмотреть, что уже купили разные клиенты и что они говорили другим командам*

- А как узнать, что ему нравится? Как продать снежинку максимально дорого? *Например спросить или подсмотреть, что продают конкуренты*

- Скольким клиентам вы продаете? *Команды могут и не соглашаться на цену клиента и пробовать продать ту же снежинку другим клиентам дороже*

- При каких условиях ваша команда зарабатывает? *Наиболее красивые снежинки получаются, если вырезать из целого листа, 2 листа стоят 3\$, поэтому получается, что при продаже снежинки меньше чем за 2 доллара, команда уходит в убыток!*

- Как можно увеличить стоимость снежинки? *Уточнить у клиента, что не так, дорабатывать и принести клиенту еще раз, продать другому клиенту.*

- Как члены команды, которые изготавливают снежинки узнают, что нужно клиентам? *Насколько эффективно передавать информацию о предпочтениях клиента словами? Возможно эффективней, чтобы все члены команды хотя бы один раз прошлись по клиентам и попробовали им продать?*

- Как устроена передача информации о проданных снежинках в вашей команде? Рассказываете ли вы о том за сколько была куплена снежинка? Передают ли “продажники” команде комментарии и отзывы клиентов? *Участники должны задать себе вопрос о том, насколько эффективна их командная работа*

Очень хороший подход – спросить у команд, которые смогликратно увеличить заработанные деньги (в 2-3 раза) как им это удалось.

Окончание игры

После того, как закончится последний раунд и вы подведете итоги, можно сразу объявить победителя. Но, если позволяет время, можно добавить еще одну активность.

Попросите команды по очереди описать предпочтения каждого из покупателей. Спрашивайте команды по-очереди, чтобы про каждого покупателя высказались 3-4 команды. Тот, кто по мнению покупателя угадает точнее – получает дополнительно 5 у.е.

Выводы из игры

Самое важное, конечно же, это сделать выводы из игры. Хорошо, если их назовете не вы сами, а команды. Многие в зале скорее всего поднимут руки, если вы спросите у них “А вам было сложно зарабатывать деньги?”. И тут надо объяснить участникам, что эта игра была практически идеальным миром для предпринимательской команды и спросить у них почему? Ответы участников нужно фиксировать на доске или на флипчате, среди ответов должны прозвучать следующие “положительные” стороны модели:

1. у всех был рынок – были платежеспособные клиенты
2. у клиентов есть потребность в продукте (снежинках)
3. цены на ресурсы были фиксированные (ножницы и бумага)
4. ресурсы были доступны без ограничений
5. есть команда и она замотивированная
6. конкуренты рядом и видно, что они и как делают
7. можно устно поговорить с клиентом
8. видно все, что до этого купил клиент
9. легко узнать предпочтения клиентов
10. понятна ценовая вилка продукта

Командам надо дать понять, что в жизни и с их бизнесом все будет немного сложнее. и подтолкнуть к использованию инструмента Customer Development. По опыту проведения игры, многие команды (особенно те, которые делают интернет и ИТ бизнес) после игры гораздо лучше понимают, зачем нужно идти к клиенту и общаться с ним живьем на начальном этапе создания продукта.

Какие еще выводы могут сделать команды?

- Выяснением предпочтений потребителей – должна принимать участие вся команда. Продавцы не всегда доносят до производителей точную информацию
- Необходимо внимательно изучать поведение потребителей, а не только то, что они говорят
- Жесткие дедлайны приводят к тому, что мы забываем смотреть на общую картину
- Чтобы выяснить требования потребителей, нет необходимости делать много снежинок
- Иногда эффективнее не пытаться решить задачу в лоб (дожать именно этого клиента), можно пойти к другим
- Время клиентов ограничено, поэтому надо как можно эффективнее его использовать

Глоссарий: термины и определения

Аутсорсинг (Outsourcing англ.) – использование внешнего источника/ресурса, привлечение другой компании для выполнения определенных работ. *(Дмитрий Фалалеев).*

Бизнес-ангел - частный венчурный инвестор, обеспечивающий финансовую и экспертную поддержку компаний на ранних этапах развития.

Бизнес-акселератор — социальный институт поддержки стартапов. Понятие описывает как учреждения, так и организованные ими программы интенсивного развития компаний через менторство, обучение, финансовую и экспертную поддержку в обмен на долю в капитале компании. *(Билл Шлей. Неудержимые: Интенсив для будущих предпринимателей. — Манн, Иванов и Фербер, 2014.)*

Бизнес-инкубатор - это организация, занимающаяся поддержкой стартап-проектов молодых предпринимателей на всех этапах развития: от разработки идеи до её коммерциализации.

Боль клиента (client's pain) — это насущные проблемы, задачи клиента. То, что вы хотите выявить в процессе проработки с клиентом, понять, где у него сложности, и преподнести решение. Какую особую «боль» клиента может уменьшить или полностью устранить ваш продукт? *(Интенсивная программа для резидентов акселератора ФРИИ-рабочая тетрадь).*

Бутстреппинг (Bootstrapping англ.) – попытка развивать проект без денег инвесторов, на свои. *(Дмитрий Фалалеев)*

Венчурный фонд - инвестиционный фонд, ориентированный на работу с инновационными предприятиями и проектами (стартапами).

Воронка - последовательность шагов (этапов), через которые клиент должен пройти, чтобы совершить покупку.

Воронка продаж - важный инструмент, с помощью которого можно понять, сколько и на каком этапе продаж, теряется клиентов и денег. Построив воронку продаж, можно делать выводы о том, что надо наладить в продажах и какие действия принесут максимальный эффект. Воронкой можно назвать цепь последовательных шагов, пройдя которые пользователь трансформирует свою заинтересованность в действие, которое для вас важно (чаще всего это регистрация и покупка).

ИИБ (индекс информационного благоприятствования) – показатель, отражающий качество информационного поля компании, бренда или персоны и позволяющий измерить не только объём публикаций, но и качество упоминаний. Индекс разработан компанией Медиалогия. Формула ИИБ включает 3 основных составляющих: индекс цитируемости СМИ, позитив|негатив, заметность сообщения. (Медиалогия)

Индекс Цитируемости (ИЦ) - показатель, учитывающий количество ссылок на источник информации в других СМИ и влияние* источника, опубликовавшего ссылку.

(Медиалогия)

Канал продаж - мы называем совокупность трех элементов: канал привлечения; инструмент продаж (рекламный креатив, лендинг, презентация, скрипт холодного звонка, email-рассылка и т.п.); продукт (функционал, контент) и его цена. *(Интенсивная программа для резидентов акселератора ФРИИ – методическая часть).*

Ключевые компетенции - набор способностей, в которых компания превосходит другие.

Конкурентное преимущество - экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке.

Краудфандинг (Crowdfunding англ. от crowd – «толпа», funding – «финансирование») – коллективное сотрудничество людей, на добровольной основе вкладывающих деньги для поддержки усилий других людей или организаций. *(Дмитрий Фалалеев)*

Лендинг (Landing page) – веб-страница, построенная определенным образом, основной задачей которой является сбор контактных данных целевой аудитории. Используется для усиления эффективности рекламы, увеличения аудитории. Целевая страница обычно содержит информацию о товаре или услуге. Главной задачей таких страниц является конвертация посетителя в покупателя или клиента компании, побуждение к целевому действию. Анализ действий пользователей на целевой странице позволяет маркетологам определить успешность рекламы.

Масштабирование - процесс кратного увеличения масштабов бизнеса (количество потребителя и /или оборота).

Масштабируемость бизнес-модели - способность и перспективность проекта вырасти в большой бизнес с выходом на другие рынки, или с выходом на другие клиентские сегменты, в том числе за счет услуг *(Интенсивная программа для резидентов акселератора ФРИИ – рабочая тетрадь).*

Матрица позиционирования - это инструмент визуального представления позиционирования конкурентов и свободной рыночной ниши. Выбираются два параметра (из тех, что важны для потребителя), преобразовываются в оси и размещаются конкуренты в соответствии с их положением относительно друг друга. Можно строить несколько таких матриц с различными параметрами. Далее выявляется, где скопление конкурентов (зона высокой конкуренции), где есть свободные ниши и где планирует позиционироваться компания. Стоит обратить внимание, что не всегда свободная ниша – это хорошая идея для позиционирования. Вполне возможно, что она свободна потому, что потребителю такое сочетание характеристик/параметров не интересно и не представляет для него ценность.

Ментор - (mentor англ.). Буквально – наставник. Человек, который исполняет в проекте роль консультанта, поддерживает его своими знаниями и опытом, помогает с поисками контактов нужных людей и инвестиций, но, как правило, не оказывает материальную поддержку. *(Дмитрий Фалалеев)*

Проблемные интервью выявляют есть ли проблема и определяете цену ее решения для клиента.

Решенческие интервью - определяете готов ли клиент купить продукт с предлагаемой функциональностью.

Сегмент - группа потребителей, имеющих схожие потребности и удовлетворяющие их схожим образом.

Скрининг идей – проверка/ тестирование идей.

Стартап - временная организация, созданная для поиска масштабируемой и прибыльной бизнес-модели в условиях ограниченных ресурсов и экстремальной неопределенности с целью быстрого роста.

Сценарий использования (Use Case) – это описание последовательности его действий по использованию вашего продукта, приводящих к с точки зрения вашего клиента конкретному результату.

Трекшн-карта - это таблица, позволяющая чётко определить, какой из шагов на пути роста проекта сейчас является бутылочным горлышком — наиболее важным ограничением, сдерживающим рост, на снятие которого и должны быть направлены основные усилия команды.

Узкие места компании/бизнеса - это такой аспект бизнеса, воздействие на который даст максимальный эффект с точки зрения достижения цели.

Целевая аудитория - тот сегмент (один или несколько), с которые выбирает для себя компания.

Ценностное предложение - это внутренний документ, в котором закреплено в одно или несколько предложений конкурентное преимущество организации доступное для всего рынка, в частности целевой аудитории. Ценностное предложение включает преимущества, ценности и затраты, которые получает потребитель с продуктом.

Экономика продукта - способность проекта стать прибыльным, общая логика потенциальной выручки от реализации проекта и необходимых затрат на реализацию проекта. (*Интенсивная программа для резидентов акселератора ФРИИ – рабочая тетрадь*).

Acq. Costs - затраты на привлечение потенциальных покупателей, включает затраты на привлечение трафика (например, на покупку контекстной рекламы). Так же к Acq. Cos относятся затраты на маркетинг и зарплаты персонала отвечающего за привлечение потенциальных покупателей.

(CPA * User Acquisition = Acq. Cost).

Activation - процент пользователей, которые разбираются как пользоваться сервисом или приложением и выполняют целевое действие (завершают базовый игровой цикл).

APC - (Average Payment Count) – среднее число покупок на одного платящего пользователя. ($APC = \text{Payments} / \text{Buyers}$ (при подсчете APC за месяц)).

APC2 (Average Payment Count 2) – среднее число повторных покупок на одного платящего пользователя. ($APC2 = APC - 1$).

ARPU - (Average Revenue per User) – средний доход с пользователя в единицу времени.

ARPU_x – средний доход с привлеченного пользователя за x дней с первой сессии или момента регистрации.

ARPPU - (Average Revenue per Payment User) – средний доход с платящего пользователя (в этой метрике должны учитываться операционные издержки на каждый unit). **ARPU1, ARPU7, ARPU30** – средний доход с привлечённого пользователя за день, неделю, 30 дней.

Average Invite Count — количество приглашений, которое отправляет один пользователь.

Average Price - (Av. Price) – средняя цена покупки в приложении или сервисе, средняя стоимость одной продажи или средний чек (считается как среднее от все продаж).

B2B – «бизнес для бизнеса», - термин, определяющий вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае это — юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.

B2C – «бизнес для потребителя», термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией и частным «конечным» потребителем.

Buyers - — количество платящих пользователей. ($\text{User Acquisition} \times C1 = \text{Buyers}$).

C1 - % пользователей, совершивших первую покупку.
($\text{Buyers} / \text{Lead} = C1$ $\text{ARPPU} / \text{ARPU} = C1$).

C2 - % пользователей, совершивших вторую покупку.

CAC (Customer Acquisition Cost) – стоимость привлечения платящего пользователя.

CLTV (Lifetime Value of Customer) — в AppCraft считается как отношение дохода полученного за все периоды к количеству покупателей.

COGS (Cost of Goods Sold) — операционные издержки на продажу каждой единицы товара. Например для компании осуществляющей доставку суши COGS — это стоимость доставки, для тур оператора — это затраты на выполнение туристической поездки.

CPA – (Cost Per Acquisition) – стоимость привлечения одного посетителя/пользователя в начало воронки конверсии посетителей в покупателей (в некоторых случаях за CPA считается стоимость регистрации).

(Acq. Cost / User Acquisition = CPA CPA = Marketing Costs/User Acq C1 × CAC = CPA).

CT - (Viral Cycle Time) - время на прохождения полного цикла от момента когда пользователь первый раз видит приложение до момента когда его друзья принимают решение посмотреть приложение.

Customer Churn rate — процент пользователей отказавшихся от использования сервисом. Считается ежемесячно для продуктов (сервисов) с ежемесячной подпиской или ежегодно для продуктов с годовой подпиской. Считается как отношение количества пользователей переставших платить за сервис к общему количеству пользователей.

Customer Development –Развитие потребителя – научный подход к созданию новых компаний (продуктов) в условиях неопределенности.

Fix Costs (fix COGS) — постоянные издержки бизнеса которые не относятся ни к привлечению потенциальных покупателей (Acq. Cost), ни к операционным издержкам продажи товара (COGS). Как правило к этим затратам относятся зарплаты разработчиков, менеджмента, административные расходы.

Fixed Costs for Sale - разовые расходы на платящего, например, на премию продавцу или подарок клиенту, которые так же стоит учитывать.

HADI-цикл - это метод, который включает:

Hypothesis - Гипотезы, которые будем проверять;

Action - Действия, которые предпримем;

Data - Полученная бесценная информация;

Insight - Результаты анализа полученной информации.

DAU - (Daily Active Users) — число уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение суток как минимум раз. Ключевая метрика, определяющая ежедневную посещаемость сервиса или приложения.

Invite Conv Rate — процент приглашений, которые пользователи принимают.

k-factor — ключевой параметр, отвечающий за виральность (Virality), показывает сколько новых пользователей (друзей) в среднем привлекает один (уже привлеченный) пользователь.

KPI - key performance indicators, ключевые показатели эффективности.

Lead - потенциальный покупатель.

Lean Startup – Бережливый стартап – концепция итеративного подхода к разработке и запуску на рынок новых продуктов.

LEAN или ЛИН – классическая концепция менеджмента, основанная на стремлении к минимизации всех видов потерь.

LT (Customer Lifetime) – время жизни клиента, использующего продукт (срок пользования сервисом или приложением).

LTV (Lifetime Value) = ARPU (LT) – доход с пользователя в течение всего срока пользования сервисом или приложением.

MAU - (Monthly Active Users) — число уникальных пользователей которые зашли в приложение в течении месяца хотя бы раз. Метрика определяющая месячную популярность сервиса или приложения.

MVP (Minimal Viable Product) – минимально ценный продукт, состояние продукта, позволяющее минимальными ресурсами с достаточной достоверностью подтвердить или опровергнуть гипотезу. Или, версия продукта с минимальным функционалом, которая уже сможет быть в какой-то мере полезной пользователям.

Payments - количество продаж за определенный интервал времени.

Profit — чистая прибыль, складывается из прибыли, которую получают с новых пользователей и с повторных покупок "старых" пользователей.

$(\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{C1} \times \text{ARPPU}) = \text{Profit})$.

Retention — возвращаемость пользователей, буквально можно понимать как “процент месячной аудитории, которая приходит на N день в сервис или приложение” (не может быть больше 100%).

Retention30 - процент пользователей вернувшихся на 30 день после первого входа в сервис или приложение.

Revenue - доход с пользователей за определенный период пользования сервисом/приложением $(\text{User Acquisition} \times \text{C1} \times \text{ARPPU} = \text{Revenue})$.

Revenue 30 - доход с пользователя за 30 дней пользования сервисом или приложением.

SaaS - модель предоставления программного обеспечения как сервиса, как услуги. Часто SaaS рассматривается в качестве бизнес-модели, при этом его зачастую ошибочно приравнивают к аренде, что хоть и носит общие черты, но основная суть все же в другом. Когда мы потребляем ту или иную услугу в качестве сервиса, а не в качестве устанавливаемого у себя программного обеспечения, мы уже в этот момент, как правило, становимся потребителями SaaS. Простейший, и всеми используемый SaaS-сервис — это сервис электронной почты (например, Gmail).

SOM - Share of the Market – достижимый объем рынка. объем рынка, который вы реально можете захватить в конкретном временном периоде с учетом конкуренции, особенностей среды и каналов продаж. Часть SAM, достижимый в ближайшей перспективе в рамках текущей бизнес-модели.

SAM - Segmented Addressable Market or Served Available Market – доступный объем рынка. Сколько клиентов и в каком объеме на целевом для вас рынке нуждаются (но не обязательно могут купить) в продуктах, находящихся в той же категории, что и продукт, который вы предлагаете. Сегмент TAM на который нацелены ваши продукты или географически достижимый рынок.

TAM - Total Available or Addressable Market – общий объем целевого рынка. Сколько клиентов и в каком объеме на целевом для вас рынке нуждаются (но не обязательно могут купить) в продуктах, находящихся в той же категории, что и продукт, который вы предлагаете.

User Acquisition - количество привлеченных уникальных посетителей (напр. на посадочную страницу или пользователей в мобильное приложение).