

1. Вводная часть. 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.

Термины

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

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

Процесс создания проекта совпадает со структурой нашего задания:

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

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 в этом задании.

Пояснение к заданию:

Рекомендуется подойти к этому вопросу ответственно.

Как и в реальной работе проекта, в течение выполнения задания можно 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, это вполне естественно и часто происходит в реальной жизни.

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

При небольшой корректировке или уточнении идеи, стоит переделывать только те задания, на результат которых это изменение повлияет. Например, если изменение идеи влечет за собой изменение целевой аудитории или ее части, то необходимо переделать задание.

На что обращать внимание при обратной связи по заданию:

- использование различных рассмотренных методов поиска идеи. Можно использовать и другие методы, важно, чтобы были опробованы различные методы, а не только один-два.
- степень проработки и формулировки идеи на основании предложенных методов.

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 часть 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.

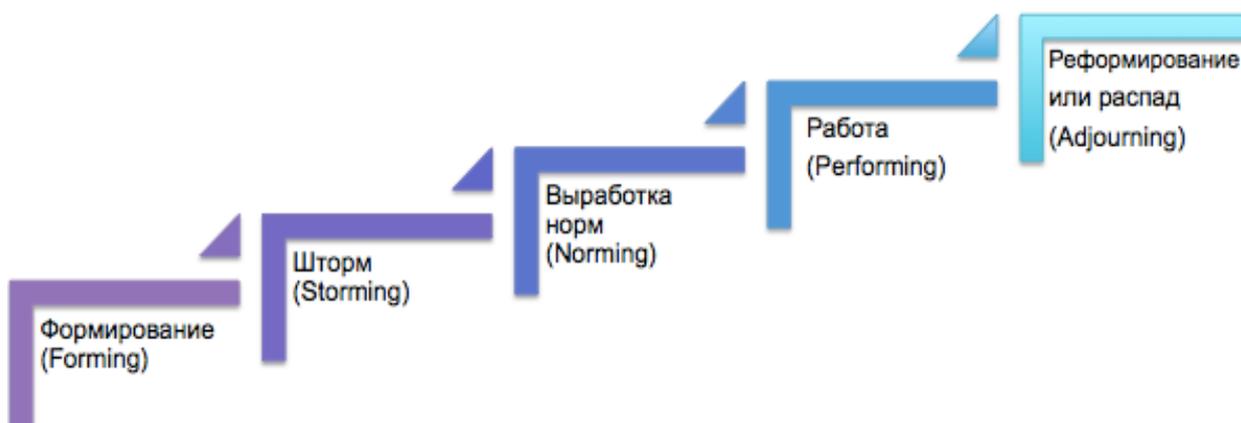


Рис. 5 Этапы развития команды (модель разработана Bruce Tuckman)

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

Подумайте кто мог бы быть в вашей команде. Если у вас уже есть единомышленники – приглашайте их для выполнения задания, 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

Таблица 1.

Знакомство с командой

Члены команды	Имя 1	Имя 2	Имя 3	Имя 4
Должность на работе. 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		

4 Бизнес-модель

Термины

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

Ключевые идеи

Данная часть состоит из следующих разделов:

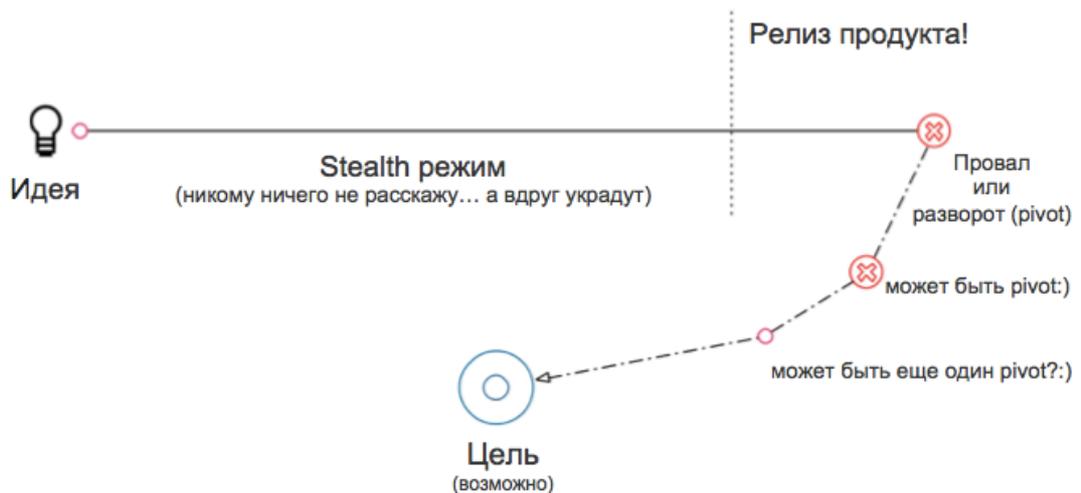
- Что такое стартап и причины провалов?
- Бизнес-модель и карта бизнес-модели
- Lean Startup и тестирование гипотез

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 взрастим (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

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

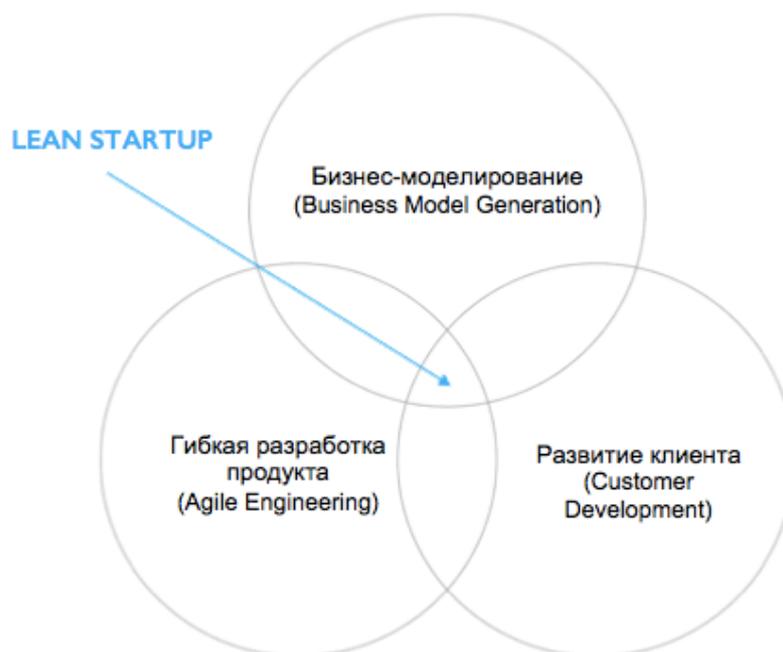


Рис. 11 Определение Lean Startup

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

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

Данная часть 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?

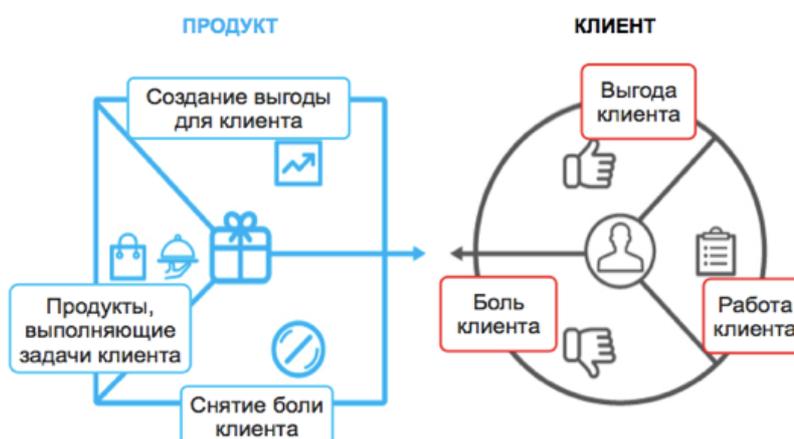


Рис. 7 Формулировка ценностного предложения

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 2 представителях целевой аудитории.
 - Представьте доработанное ценностное предложение.

Шаблон для выполнения задания

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 необходимо предоставить 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 части 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.

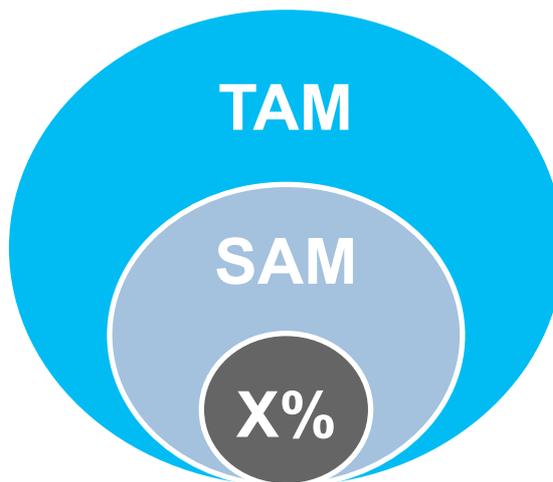


Рис. 12 Объёмы рынка

- 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”:

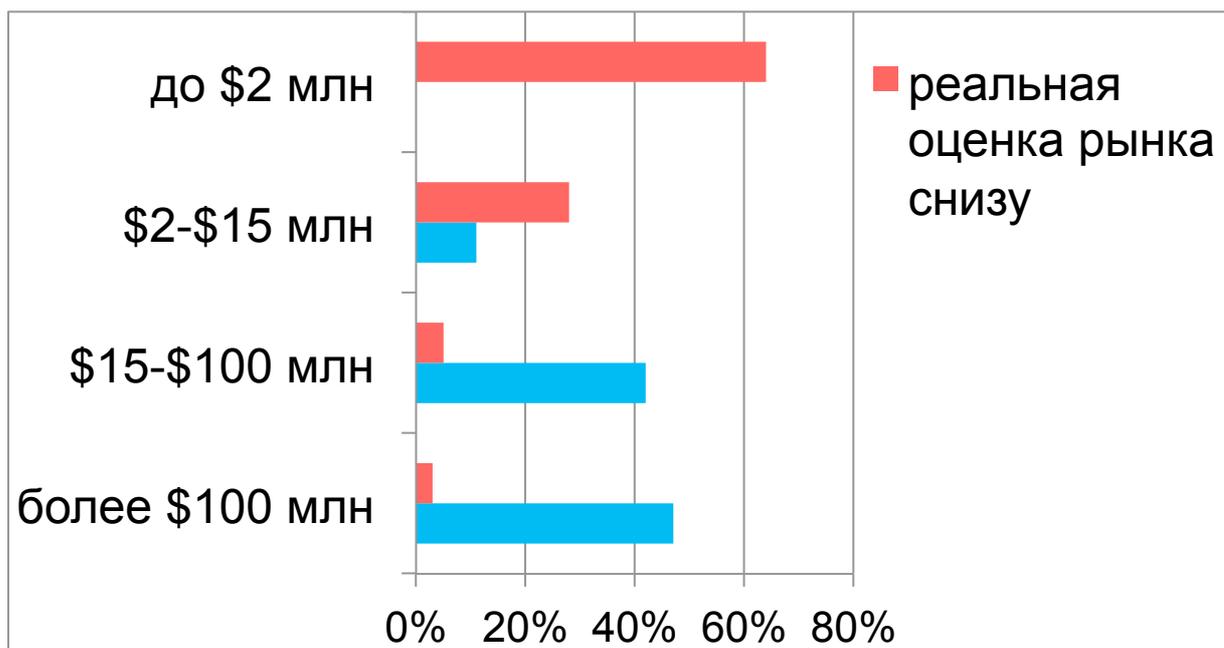


Рис. 13 Пример расхождения оценки рынка предпринимателем и экспертом

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, заметок, 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, при использовании внешних данных, необходимо ставить ссылки на источники: это даст понимание надежности данных.

На что обращать внимание

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.

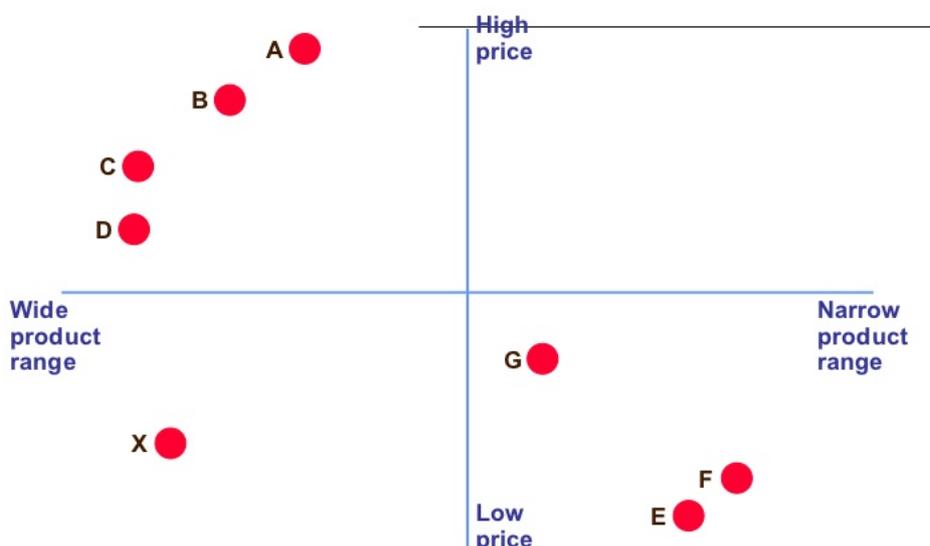


Рис. 14 Пример матрицы позиционирования

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

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 необходимо провести анализ конкурентов и заполнить таблицу «Анализ конкурентов и ответ компании».

Важно, чтобы при заполнении колонки о важности, вы опросили потребителей (минимум 5), а не делали это на основе своих представлений о них, ведь ваши гипотезы 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

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:

- 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 которые 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?

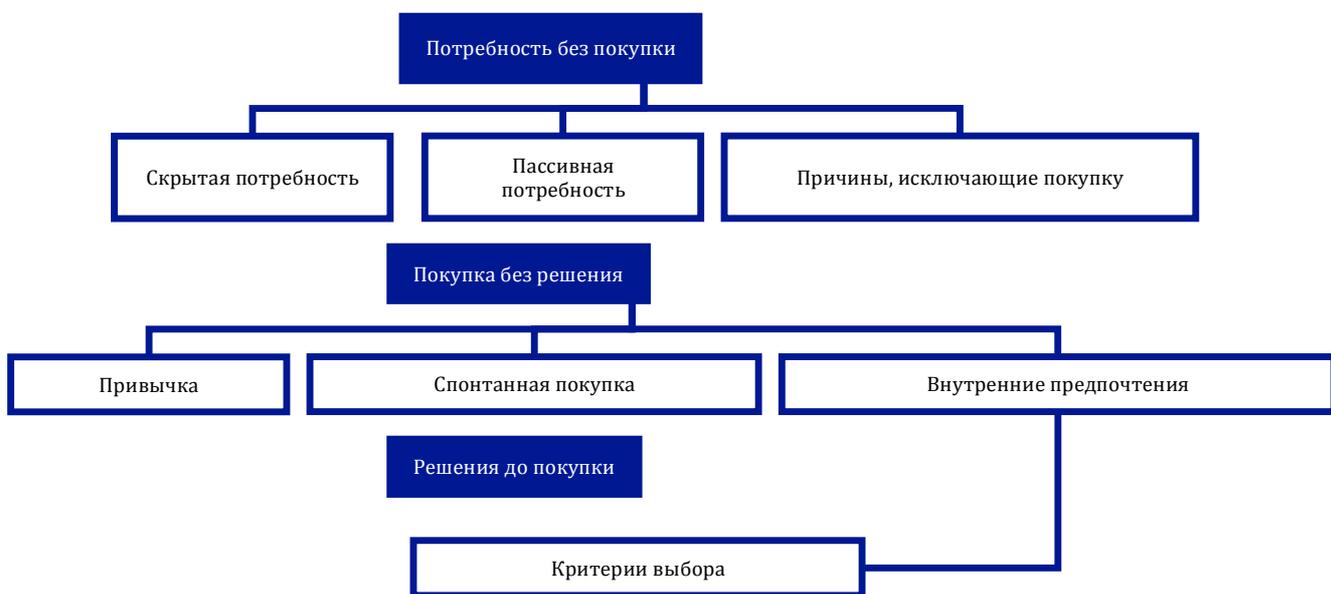


Рис. 15 Склонность потребителя к покупке

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

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:

- 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 (вы можете использовать ранее построенную карту)
- 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:

- 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

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.

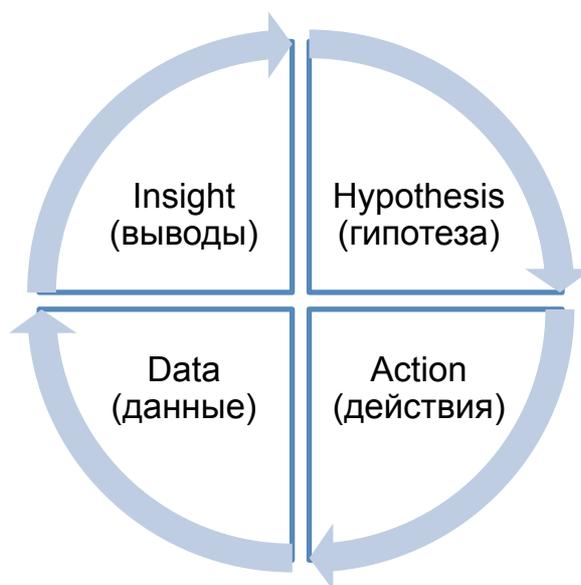


Рис. 19 HADI -цикл

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.

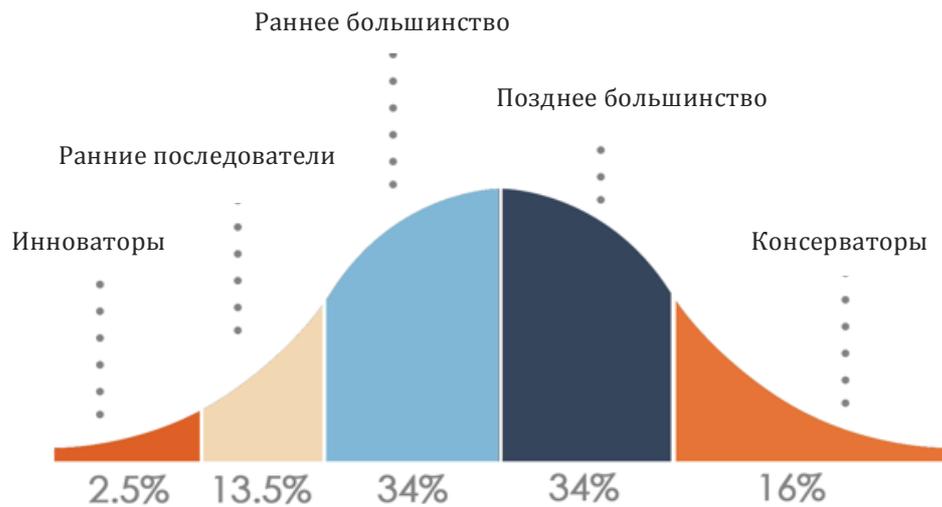


Рис. 20 Типы потребителей

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

- Продумать MVP своего проекта
- Описать его для 3 представителей целевой аудитории
- Представить им доработанный MVP