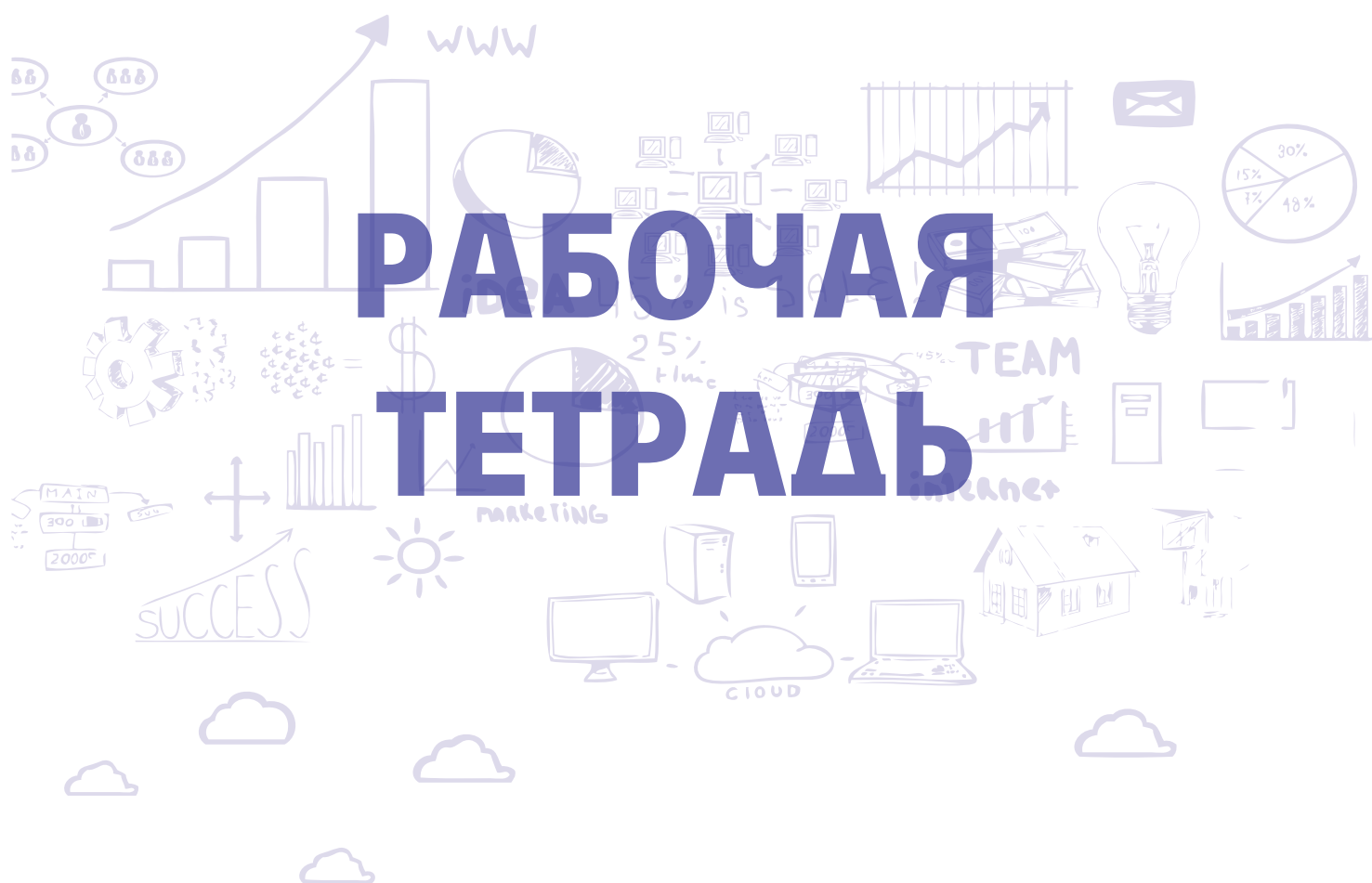


STARTUP HUB

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ



Автор
и разработчик проекта

STARTUP HUB

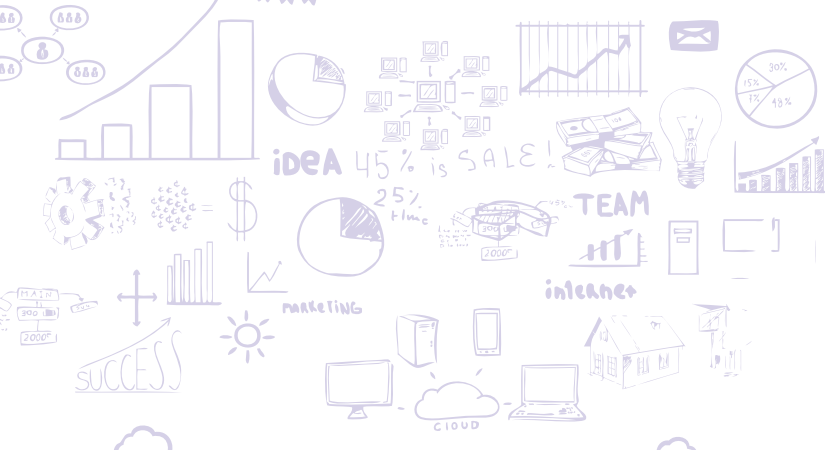
Анна Денисенко



Оглавление

1	ТРЕНЕР Вертунцов Алексей Генерация и формирование продуктовых идей	4
2	ТРЕНЕР Вербняк Павел Формирование команд технологического стартапа	16
3	ТРЕНЕР Троцкий Сергей Разработка гипотез и идей минимально жизнеспособного продукта (minimum viable product – MVP)	22
4	ТРЕНЕР Маслова Екатерина Организационная структура бизнес-проекта	28
5	ТРЕНЕР Макаров Виталий Бизнес-модель стартапа	34
6	ТРЕНЕР Маслова Екатерина Организационная структура бизнес-проекта	52





РАЗДЕЛ

1

ГЕНЕРАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВЫХ ИДЕЙ



ТРЕНЕР
Вертунцов Алексей



ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕИ



«Если Вам кажется, что Вы совершили прорыв и создали инновационный продукт, возможно Вы просто плохо погуглили!»

Зачастую «привлекательное новое» — это «хорошо забытое старое».

Так устроен человеческий мозг, который принципиально отличается от мозга животного «Механизмом ИВТ». ИВТ — это интеллект, воля, творчество. Именно эти три его свойства в полной мере активизируются при создании инновации, которая начинается с генерации идеи.

Интеллект — это свойство мозга, выражающееся в способности:

- подстраиваться под ситуацию;
- запоминать и обучаться на основе опыта;
- мыслить конструкциями и применить их в жизни;
- управлять окружающей средой.



Простыми словами — «аналитика и прогнозирование».



Воля — это свойство мозга, выражающееся в способности:

- мобилизовать психические и физические возможности для преодоления барьеров на пути достижения цели.

Простыми словами — «умение ставить цели и — самое главное — достигать их!»

Творчество — это свойство мозга, выражающееся в способности:

- создавать новые, объективно уникальные решения.

Простыми словами — «придумать то, чего еще не было».



При создании **продуктовой** идеи важно помнить, что конечным результатом процесса генерации должен стать **продукт!**

Продукт, который для Вашего будущего клиента станет – инструментом достижения цели, а для Вас – источником дохода и репутации.

Для того, чтобы процесс генерации продуктовой идеи не превратился для Вас в бесконечные раскопки, а продукт не умер еще на стадии его презентации, следует пользоваться предназначенными для этого методами и инструментами.

И если для работы **интеллекта** – анализа и прогнозирования, а также для проявления **воли** – постановки достижимых целей, есть давно зарекомендовавшие себя инструменты в виде форм для заполнения, в которые фактически нужно лишь подставить актуальные данные для получения результата, то **творчество** требует особых способов мышления.

Методика этих способов мышления уже описана и все чаще используется экспертным сообществом в процессе генерации продуктовых идей.

В этой тетради Вы найдете минимальный рекомендуемый набор инструментов для аналитики и постановки целей, внимательно прочитав инструкции которых, Вы самостоятельно сможете проделать результативную работу.

А вот методику творческого процесса, представляющую из себя способы групповых активностей, мы отработаем во время тренинга.



АЛГОРИТМ ГЕНЕРАЦИИ ПРОДУКТОВОЙ ИДЕИ

Шаг 1

Шаг 1 процесса генерации продуктовой идеи – **понимание ситуации**.
Рекомендуется проделать работу с инструментом **PESTLE-анализ**.

Форма для заполнения (количество строк не ограничено):

Фактор	Тен-денция, связанная с этим фактором	Тренд (предположение о будущем)	Вероятность осуществления предположения (A)	Влияние тренда на существующие продукты	Характер влияния (X)	Сила влияния (Y)	Важность для отрасли (Z)	Рейтинг тренда	Реакция
События, факты, процессы	Закономерность прошлого и настоящего	Предположение, основанное на тенденции	2 - случится 1 - возможно 0 - не случится	К каким изменениям приведет в потребительской среде?	+1; -1; 0	3; 2; 1; 0	3; 2; 1	$A \cdot X \cdot Y \cdot Z$	Ваши действия
НАПРАВЛЕНИЕ: _____ (политическое, экономическое, социальное, технологическое, правовое, экологическое)									

Инструкция:

1. Проанализировать все 6 направлений (Политическое, Экономическое, Социальное, Технологическое, Правовое, Экологическое) и написать факторы внешней среды.

2. Написать к каждому фактору тенденцию, связанную с этим фактором – закономерность прошлого и настоящего.

3. К каждой тенденции написать предположение, основанное на этой тенденции – Отренд.

4. Оценить вероятность осуществления предположения:

- 2 - точно случится
- 1 - возможно случится
- 0 - не случится

5. Описать влияние тренда на существующие продукты - к каким изменениям в потребительской среде приведет тренд?

6. Оценить каждый тренд по 3 показателям:

- a) характер влияния тренда на существующие продукты (+1; -1; 0)
- b) сила влияния тренда на существующие продукты (3; 2; 1; 0)
- c) важность тренда для потребителей (3; 2; 1).

7. Вычислить рейтинг каждого тренда – общую степень важности, перемножив все показатели.

8. В итоговой колонке, написать план Ваших действий по каждому из трендов.



**Результатом работы с инструментом
должно стать видение потенциальных направлений
для предпринимательской деятельности,
в рамках которых можно будет создавать продуктовые идеи.**



Шаг 2

Шаг 2 процесса генерации продуктивных идей – **креатив**.
Рекомендуется принять участие в групповых активностях,
используя методы управления знаниями:

**классический мозговой штурм,
метод фокальных объектов,
6 шляп де Боно.**

2.1. Классический мозговой штурм.

*Позволяет собрать большое количество идей,
так как не предполагается критика в ходе обсуждения.*



Продолжительность 10 минут.

Инструкция:

1. Члены команда МШ (мозгового штурма) располагаются в круг лицом друг к другу, чтобы хорошо видеть и слышать каждого члена команды.
2. Модератором или капитаном команды обозначается направление, в рамках которого производится МШ.
3. Первые 5 минут каждый участник поочередно - в порядке «бреда» - называет по одной идее по заданному направлению, которые записываются модератором или капитаном. Движение идет по часовой стрелке. Если на очередном круге возникают длительные паузы более 3 секунд, то в оставшееся время идеи озвучиваются участниками в хаотичном порядке – то есть у кого они есть.
4. Следующие 5 минут участники оценивают каждую идею из списка по 10-ти бальной шкале, присваивая им значения, где 1 – идея недостойная внимания, а 10 – рекомендована к обязательному рассмотрению.
5. В завершении участники МШ выбирают одну – лучшую на их взгляд – идею.

Правила:

1. Выдвигать как можно больше идей.
2. Не подвергать критике предлагаемые идеи.
3. Выстраивать новые идеи на основе уже предложенных – усиливать!



2.2. Метод фокальных объектов.

*Позволяет найти
неординарные решения воплощения идеи.*



Продолжительность 10 минут.

Инструкция:

1. Члены команда МШ располагаются в круг лицом друг к другу, чтобы хорошо видеть и слышать каждого члена команды.
2. Модератором или капитаном команды обозначается произвольный объект – имя существительное. (клубника или айсберг или еще что-то).
3. Первые 2 минуты все участники МШ называют свойства этого объекта, которые записываются модератором или капитаном.
4. Оставшиеся 8 минут участники МШ по кругу через свободные ассоциации дают краткое объяснение как выбранное ими свойство может быть связано с ранее выбранной идеей во время проведения классического МШ.
5. Модератор или капитан фиксирует все предлагаемые участниками решения по новым свойствам идеи.

Правила:

Использовать свойства напрямую несвязанные с идеей. То есть те, которых нет на текущий момент у существующих продуктов.

2.3. Шесть шляп де Боно.

*Позволяет рассмотреть идею
с разных сторон.*



Продолжительность 10 минут.

Инструкция:

1. Члены команда МШ располагаются в круг лицом друг к другу, чтобы хорошо видеть и слышать каждого члена команды.
2. Первые 2 минуты участники МШ договариваются о том, кто какую шляпу (роль) примерит на себя во время МШ.





Синяя шляпа (организатор):

отвечает за конечный результат, координирует работу (управляет всем процессом), следит за временем и соблюдением рабочих этапов, фиксирует результаты, распределяет шляпы, если договориться не могут, идеи не предлагает.



Белая шляпа (фокус):

постоянно держит в фокусе цель (главный рабочий вопрос), возвращает внимание к ней остальных, только факты, никаких эмоций! Задаёт уточняющие вопросы для понимания идеи. Что мы знаем? Как это можем применить? Какой информации не хватает?



Зелёная шляпа (креатив):

создаёт новые идеи, модифицирует и улучшает их, использует возможности, ломает стереотипы. Решаемые вопросы: Какие новые идеи? Альтернативы? Что ещё можно улучшить?



Чёрная шляпа (критика):

пессимист, отмечает все риски, сложности и подводные камни, защищает от безрассудных действий. Решаемые вопросы: что может пойти не так? Какие риски? Как их предотвратить?



Красная шляпа (чувства):

высказывает свои чувства и интуитивные догадки в фокусе цели работы. Никаких обоснований! Решаемые вопросы: что мы чувствуем / переживаем по этому поводу? Что говорит нам интуиция?



Желтая шляпа (оптимистичность):

участники выявляют преимущества, связанные с рассматриваемым вопросом. Этот режим мышления противоположен Чёрной шляпе и направлен на поиск аргументов в пользу чего-либо. Каждый может использовать при работе в конкретный момент (цикл) только одну шляпу («наденьте её»).

3. Следующие 6 минут участники МШ высказываются по идее в рамках своей роли (шапочки) в установленной последовательности: **Белая шляпа**, затем **Чёрная**, **Красная**, **Жёлтая**, **Зелёная**. **Синяя** – контролирует весь процесс.

4. Слушайте других. Говорите по очереди. Важен общий результат работы команды. Ищите, что сближает, а не разделяет.

5. В заключительные 2 минуты подведите итоги проделанной работы. Зафиксируйте письменно полученный результат.



Шаг 3

Шаг 3 процесса генерации продуктовых идей – **тестирование**.
Рекомендуется проделать работу с инструментом **Кодовый замок**.

Для того, чтобы продуктовая идея смогла в будущем вырасти в бренд, а сам продукт стал востребованным следует еще на этапе генерации самой продуктовой идеи предварительно определить каким внутренним ценностям она соответствует (форма 3.1), какую удовлетворяет потребность (форма 3.2) и какой будет ключевой мотив к покупке будущего продукта.

3.1. Выбор ключевой ценности.

В таблице ниже перечень внутренних ценностей человека: ценностей-целей – к чему стремится предполагаемый приверженец будущего бренда, в основе которого будет лежать выбранная Вами продуктовая идея и ценностей-способов – каким путем идет к цели предполагаемый приверженец будущего бренда.

1. Необходимо выбрать одну ценность-цель и одну ценность-способ, отметив «V».
2. В конце таблицы вписать выбранную пару.

Ценность-цель	V	Ценность-способ	V
Комфортная жизнь, процветание, безбедная жизнь		Амбициозный; трудолюбивый и целеустремленный	
Равенство и братство, равные возможности для всех		Непредубеждённый, открытый, широта взглядов	
Активная позиция, интересная и увлекательная жизнь		Компетентный, способный, эффективный	
Безопасность и благополучие семьи, забота о близких		Аккуратный, чистоплотный, опрятный	
Свобода и независимость, свобода выбора		Мужественный, смелый, готовый отстаивать свою позицию	
Здоровье, физическое и психическое благополучие		Прощающий, готовый простить других, снисходительный	

Внутренняя гармония, отсутствие внутренних конфликтов		Помогающий, готовый работать на благо других	
Зрелая любовь, физическая и духовная близость		Искренний, честный, правдивый	
Национальная безопасность, защита от нападений		Творческий, с богатым воображением	
Удовольствие, веселая и спокойная жизнь		Самодостаточный, независимый, автономный	
Спасение, вечная жизнь		Интеллектуальный, склонный к размышлениям, смыслённый	
Самоуважение, самооценка, чувство собственного достоинства		Логичный, последовательный, рациональный	
Чувство достижения, стремление реализовать идеи, удовлетворение амбиций		Любящий, ласковый, нежный	
Общественное признание, уважение и восхищение		Лояльный, верный друзьям или группе	
Настоящая дружба, близкие дружеские отношения		Послушный, покорный, исполнительный	
Мудрость, зрелое понимание жизни		Вежливый, воспитанный, владеющий хорошими манерами	
Мир во всём мире, прекращение войн и конфликтов		Ответственный, надёжный, с чувством долга	
Мир прекрасного, красота природы и искусства		Сдержанный, самодисциплина, самоконтроль	
Выбранная пара			

3.2. Выбор базовой потребности.

В таблице ниже перечень базовых потребностей человека.

У продукта, удовлетворяющего хотя бы одну из них гораздо больше шансов быть востребованным независимо от внешних обстоятельств!

1. Определите – какую именно потребность будет удовлетворять Ваш будущий продукт, отметив «V».

2. Трансформируйте свою продуктовую идею, если она не соответствует ни одной из перечисленных потребностей.

Потребности	V
Дыхание (всё, что вдыхается, чем дышится, используется процесс дыхания и тд)	
Укрытие (всё, что может спрятать, замаскировать, спасти и тд)	
Жажда (всё, что связано с попаданием жидкости в организм и тд)	
Сон (всё, что связано с процессом восстановления мозговой деятельности и тд)	
Еда (всё, что связано с потреблением пищи)	
Секс (всё, что связано с продолжением рода, повышением либидо и тд)	

3.3. Протестируйте свою продуктовую идею с помощью инструмента Кодовый замок.

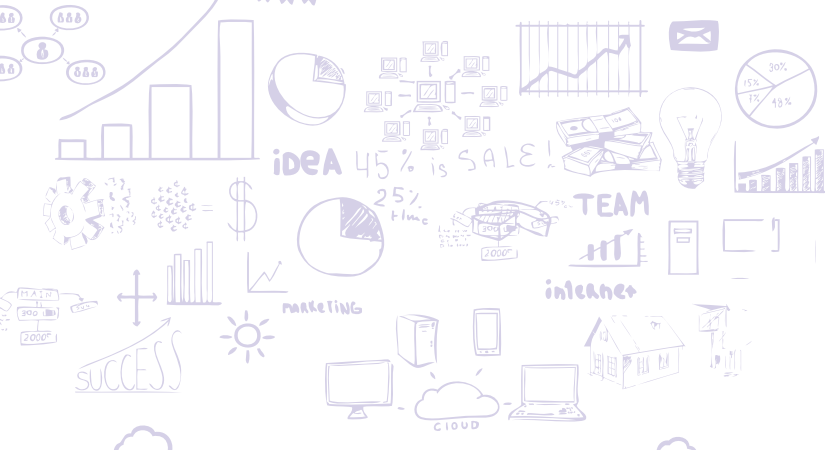
Форма для заполнения (количество строк не ограничено):

Типаж	Мотив	Хотелка		Свой-ство	УТП	Ресурс
Студент – лентяй	Не па-риться	Минимум усилий		Неза-метный нано-наушник	Сдача экзаменов без подготов-ки	Уникаль-ная тех-нология произ-водства наушни-ков
						
						
						
						

Инструкция:

1. Сформулируйте кратко в двух словах: существительное и прилагательное Типаж (портрет) потенциального покупателя будущего продукта.
2. Подберите наиболее соответствующий этому типуажу Мотив (внутренний эмоциональный драйвер), которым заставляет его покупать подобные продукты.
3. Подберите для выбранного мотива соответствующий ему Хотелку (критерий выбора продукта).
4. Подберите для выбранной хотелки соответствующее Свойство (качественную характеристику) Вашего будущего продукта.
5. Укажите Ресурс, который позволит создать продукт с этим свойством.
6. Сформулируйте УТП (уникальное торговое предложение), соответствующее: свойству, ресурсу и мотиву.
7. Простройте максимально возможное количество замкнутых цепочек.
8. Выберите те «кодовые замки», в которых УТП не используется в существующих продуктах других компаний.





РАЗДЕЛ 2



ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СТАРТАПА



ТРЕНЕР
Вербняк Павел

Команда – это система взаимодействий между группой людей, построенная ради достижения единой цели.

Каждый член команды выполняет свою уникальную роль.

Лидер команды выполняет координирующую роль.

Все члены команды заинтересованы в достижении единой цели выше, чем в достижении личной.

Как правило, личные цели и командные сходятся.

Важные принципы формирования успешной команды

1. Составьте список ценностей, которые вы будете проповедовать. Сейчас это часто называют словом – контекст. Оценивайте всех кандидатов на то, совпадают ли их ценности с Вашим контекстом
2. Проверяйте совместимость Вашего стиля управления и темперамента и члена команды. Помните Вы должны уметь влиять на человека.
3. Соблюдайте численность команды. Не стоит раздувать штат, если нужно много исполнителей сначала соберите костяк сотрудников из 5-7 человек. Чем больше штат, тем ниже управляемость.
4. Нанимайте медленно, увольняйте быстро! Это закон принятия верных кадровых решений, он сыграет Вам добрую службу. Как бы не поджимали сроки, не спешите с наймом. Если мало кандидатов, то больше тратьте времени на поиск. И как бы не было тяжело удаляйте всех людей, которые перестали быть в Вашей команде.
5. Индивидуальный подход к каждому сотруднику! В любой команде есть звёзды или просто ценные кадры (если в Вашей нет, стоит задуматься об их поиске). Любой гений требует индивидуального подхода и повышенного внимания, он может сделать огромный объём работы. При этом часто такие сотрудники требовательны, и требуют индивидуальных условий. Не стоит им в этом отказывать, но и демонстрировать кто тут главный Вы тоже должны.
6. Показывайте, что даст человеку членство в Вашей команде и работа непосредственно с Вами.

Демонстрируйте заботу о персонале и люди к Вам потянутся.

В целом для достижения данной цели нужно вести много работы над собой, заниматься саморазвитием, поддерживать образ успешного и образованного человека, работать над своей харизмой.

Люди всегда тянутся к интересным и сильным личностям.

Лидер (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди):

Лидер – лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Лидерство в психологии – процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.

7 ключевых навыков лидера в период неопределённости

- 1) **Ставить и достигать цели.**
- 2) **Искать способы** как быстрее, лучше, дешевле находить и удерживать клиентов.
- 3) **Ставить приоритеты и работать над ключевыми задачами.**
- 4) **Решать проблемы и принимать решения.**
- 5) **Быть примером.**
«Какая у меня была бы команда, если бы все люди были как я?»
- 6) **Вдохновлять и мотивировать.**
- 7) **Давать результаты.**
«Какие результаты от меня ожидают?»

КОМАНДА СТАРТАПА

На первый взгляд кажется, что справится проще одному,
но правильное выстраивание работы команды,
распределение обязанностей между ее участниками,
позволяет получить высокие результаты в более сжатые сроки.

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



MVT

MVT (Minimum Viable Team) –

**минимальная жизнеспособная команда,
состоящая из 3-х человек
и закрывающая ключевые роли проекта.**

MVT

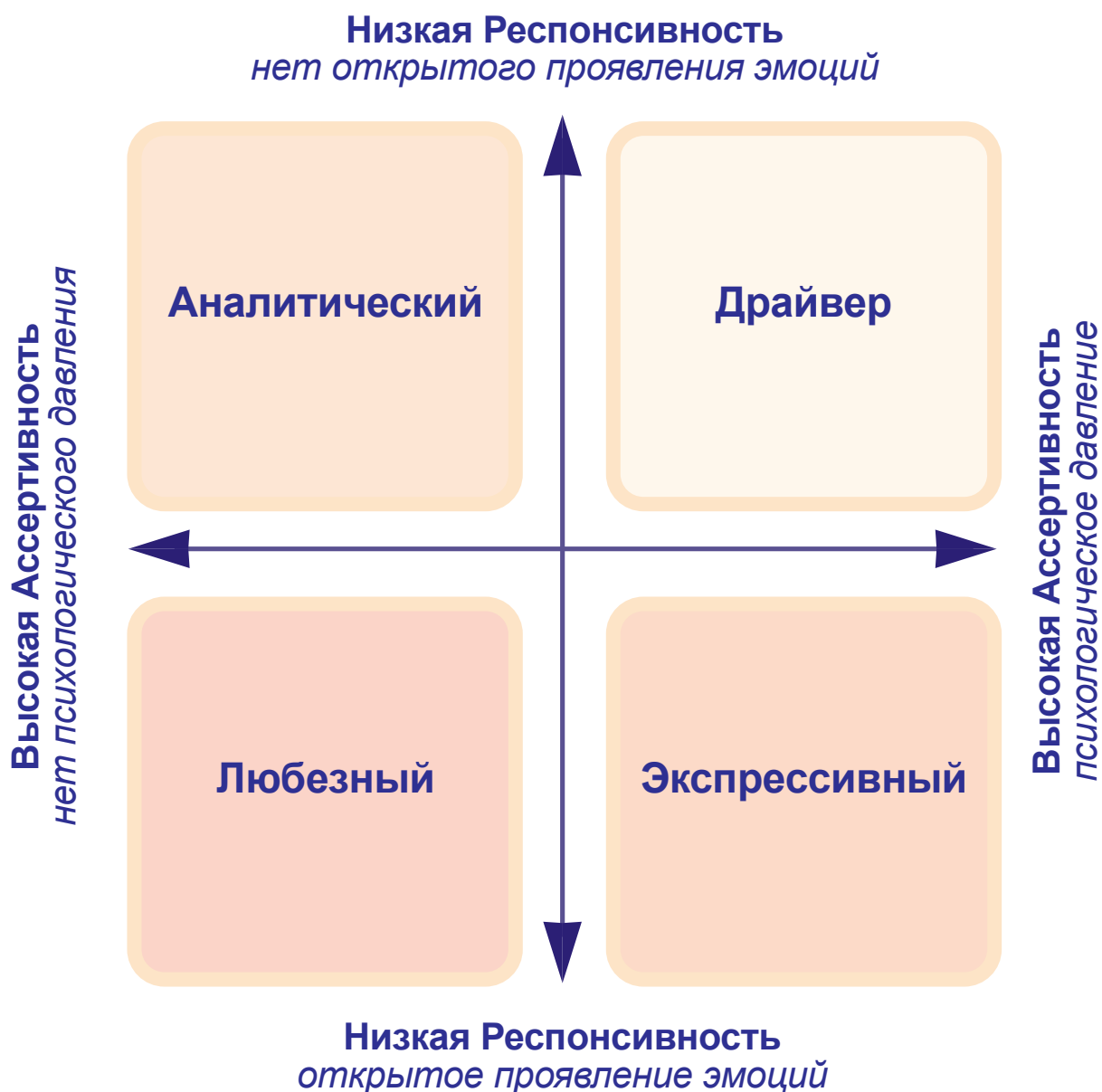
**Есть три критические роли,
которые являются сердцем любого стартапа.**

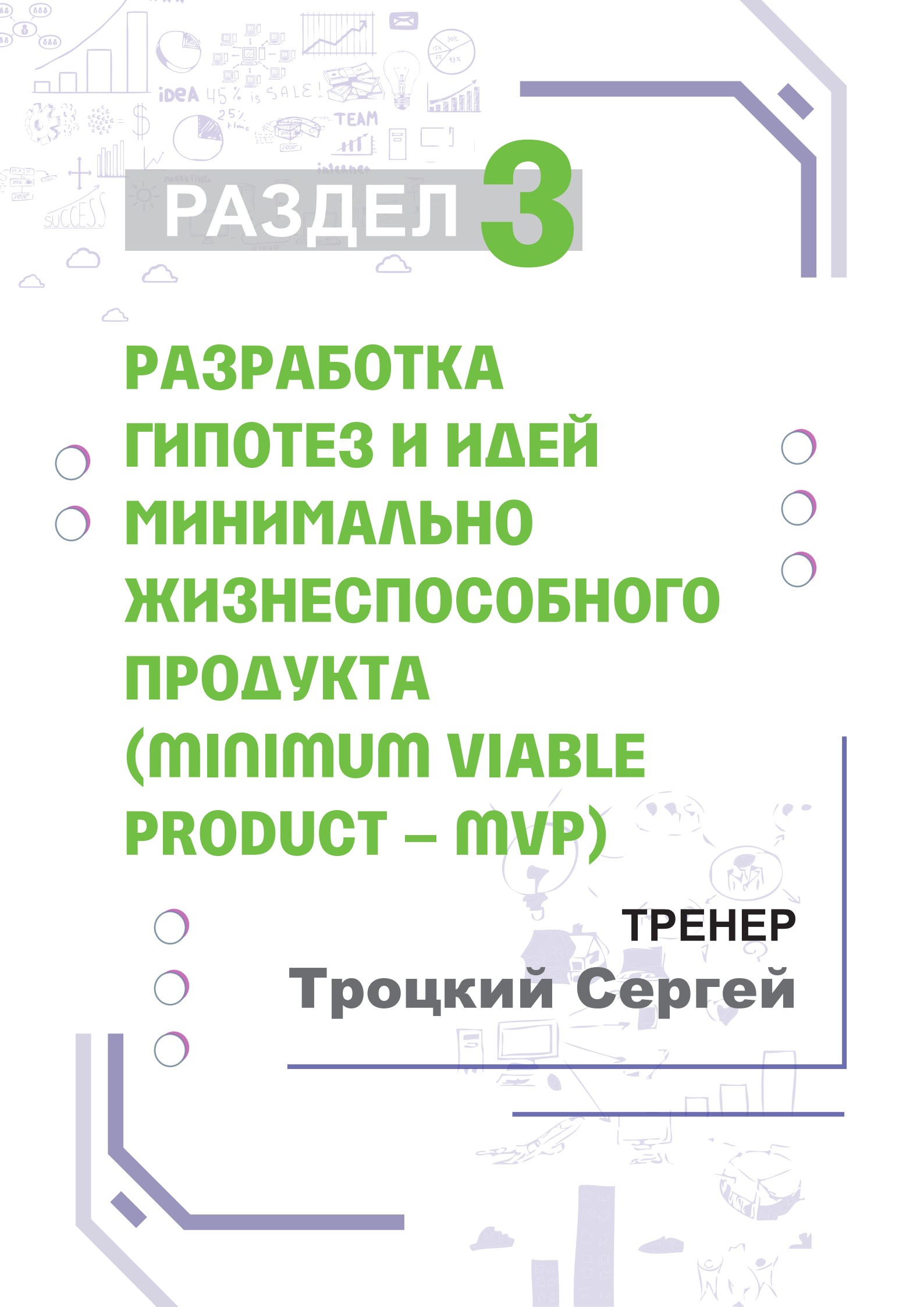
Изобретатель	Бизнесмен / Продюсер	Продавец
Это человек, который придумывает новые идеи для развития бизнеса и изобретает новые услуги и продукты.	Это человек, который понимает суть бизнеса, способен строить бизнес-процессы и максимизировать доход компании, является носителем социального интеллекта (умеет выстраивать и поддерживать деловые связи) и обладает списком контактов	Это человек, который способен красиво упаковать и продать продукт или услугу.

Обратите внимание, что список не является исчерпывающим, может дополняться ролями, но это 3 ключевые роли, которые должны быть в команде.

Критерии формирования команды

1. Общая цель
2. Четкие роли
3. Минимальное количество сотрудников
4. Сбалансированные личности
5. Измеримые цели





РАЗДЕЛ 3

РАЗРАБОТКА ГИПОТЕЗ И ИДЕЙ МИНИМАЛЬНО ЖИЗНЕСПОСОБНОГО ПРОДУКТА (MINIMUM VIABLE PRODUCT – MVP)

ТРЕНЕР
Троцкий Сергей

MVP – это самая ранняя версия продукта с минимальным набором функций, которого достаточно для первичной презентации и тестирования на целевой аудитории.

Происходит создание в несколько этапов, независимо от бизнеса и типа:

1. Обозначьте проблему для решения. Это означает, вам нужно ответить на вопрос: для чего нужен ваш продукт именно сейчас? Необходимо сразу продумать те функции, которые помогут клиентам осознать его ценность на этапе разработки.
2. Определите целевую аудиторию и максимально сузьте ее. Этот этап MVP предполагает создание аватаров клиентов и определение их демографических показателей (пол, возраст, уровень доходов и т.д.).
3. Проанализируйте продукты конкурентов. Выберите трех ключевых игроков рынка. В чем слабости и преимущества их аналогов? На основе этого можно выдвинуть несколько гипотез или определить функциональность собственного MVP.
4. Проведите SWOT-анализ – это метод стратегического планирования для принятия дальнейших решений. С его помощью вы детально проработаете возможности и угрозы MVP.
5. Сформируйте карту user flow, то есть того пути, который клиент проходит при взаимодействии с продуктом. Так вы сможете понять, в каких местах и какие функции наиболее важны для клиента, разработать дизайн, последовательность алгоритмов и т.д.
6. Составьте текст или список необходимых функций и расставьте их по приоритету. Первыми должны идти самые обязательные функции для будущего продукта (с точки зрения пользователей, конечно).
7. Выберите вид MVP, наиболее подходящий под ваши запросы.
8. Проведите A/B-тестирование MVP. Альфа-тестирование представляет собой такое тестирование, при котором продукт оценивает его близкое окружение, например сами разработчики и их знакомые. Бета-тестирование же предполагает оценку реальными пользователями, которые могут попробовать продукт на практике в течение короткого времени и предоставить вам обратную связь. По результатам этого тестирования продукт обновляется, техническое задание корректируется, а также может произойти сокращение каких-либо функций, оказавшихся неактуальными. Могут измениться и сами подходы к созданию или формат работы в рамках проектирования. Так циклы A/B-тестирования повторяются до полной готовности продукта.



Разработка гипотез и идей минимально жизнеспособного продукта (minimum viable product – MVP)

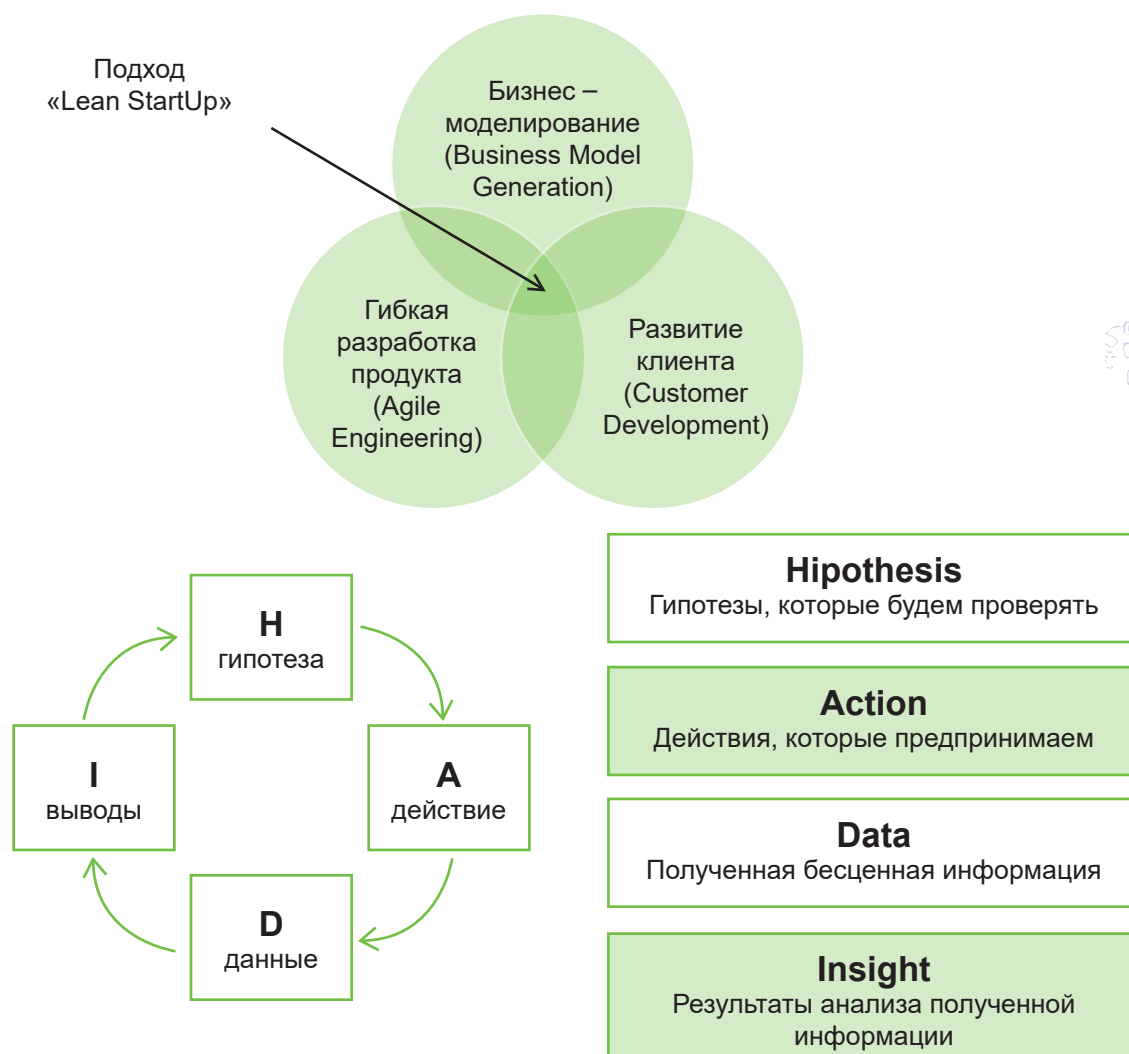
Тренер Троцкий Сергей

Всегда создавайте прототип, предполагая, что вы правы, но тестируйте прототип, зная, что вы ошибаетесь.

Шаги тестирования:	Что можно тестировать:	Как тестировать:
Гипотеза (или приоритеты гипотез) Разработка теста (тестов): что, где, как измеряем, как принимаем решение Проведение теста Оценка по критериям принятия решения	Гипотезы по проблемам и • выгодам клиентов, ценностное предложение Прототипы. Минимальный жизнеспособный про- дукт • (LP, сайт) • Иллюстрации, сцена- рии • Продажи, интерес, вопросы (переходы по • ссылке) • Потенциальных убийц • вашего бизнеса • (критически важные ги- потезы для выживания вашей идеи / продукта) Призыв к действию	Эксперимент (продажи, предварительные заказы, финансирование производства) Сплит – тест (A/B) Инновационные игры Полевые исследования (холл-тест) Интервью Анализ данных Переходы по ссылке Наблюдение

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.



**Результатом цикла HADI является вывод, а не действие.
Гипотеза – то, в чем вы не уверены и хотели бы проверить.**

**Пока гипотеза не проверена,
она является вашей галлюцинацией.**

Схема работы с тестированием гипотез:

1. Набрасываем гипотезы на Карту бизнес модели (не более 30 минут). Желательно продумываем несколько вариантов бизнес-модели.
2. Выбираем наиболее привлекательную (время, деньги, потенциал)
3. Выделяем наиболее рискованные предположения (гипотезы). В самом начале чаще всего это «Клиент» и «Проблема»
4. Придумываем эксперимент (интервью, наблюдение, MVP, MVF, Landing Page + рекламная кампания, Blog, и т.д.)

5. Определяем критерии успешности эксперимента и ограничения (показатели, сроки)
6. 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).

Советы:

1. Протестируйте свои гипотезы и посмотрите, не очевидны ли они!
2. Если ответ логичен - незачем его проверять!
3. Например: если мы сделаем сайт и запустим хорошо подготовленную рекламу, то к нам пойдут люди. Логично, черт возьми!
4. Не делайте ненужного. Задайте вопрос «**На какую метрику влияет гипотеза?**» Если ни на какую - не делайте этого!
5. Не проверяйте одновременно те гипотезы, что **бьют в одну цель!**
6. Сколько гипотез проверять? - Чем больше, тем лучше!
7. Сформированная гипотеза должна быть **SMART**.

Шаблон для создания гипотез.

Мы верим, что группа в vk интересна нашим клиентам и таргетинг рекламы на эту группу принесет нам продажи с конверсией выше, чем в среднем по vk

Для того чтобы это проверить мы разместим рекламу в vk с таким таргетингом, на сумму 10 тыс. руб.

И измерим конверсию из посетителей в покупатели

Мы окажемся правы, если конверсия в покупки составит не менее 5%



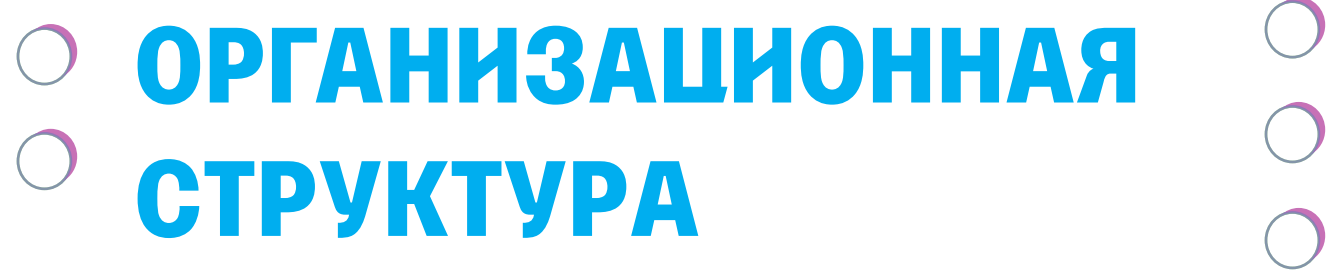
ЧЕК-ЛИСТ ПРОВЕРКИ ГОТОВНОСТИ MVP

- ✓ У вас есть 4–5 портретов целевых клиентов.
- ✓ У вас есть понимание функций вашего MVP, а принцип работы известен.
- ✓ Вы нашли проблему, которую решит MVP.
- ✓ Вы знаете преимущества и недостатки продуктов минимум трех конкурентов.
- ✓ У вас есть готовый SWOT-анализ и карта пути пользователя.
- ✓ Вы составили функции продукта по градации от наиболее важных до наименее значительных.
- ✓ Вы провели альфа-тестирование.
- ✓ Вы провели бета-тестирование.
- ✓ Вы собрали обратную связь.
- ✓ Клиенты остались довольны основным функционалом.
- ✓ Вы внесли необходимые изменения перед повторным тестированием.





РАЗДЕЛ 4



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЕКТА



ТРЕНЕР
Маслова Екатерина



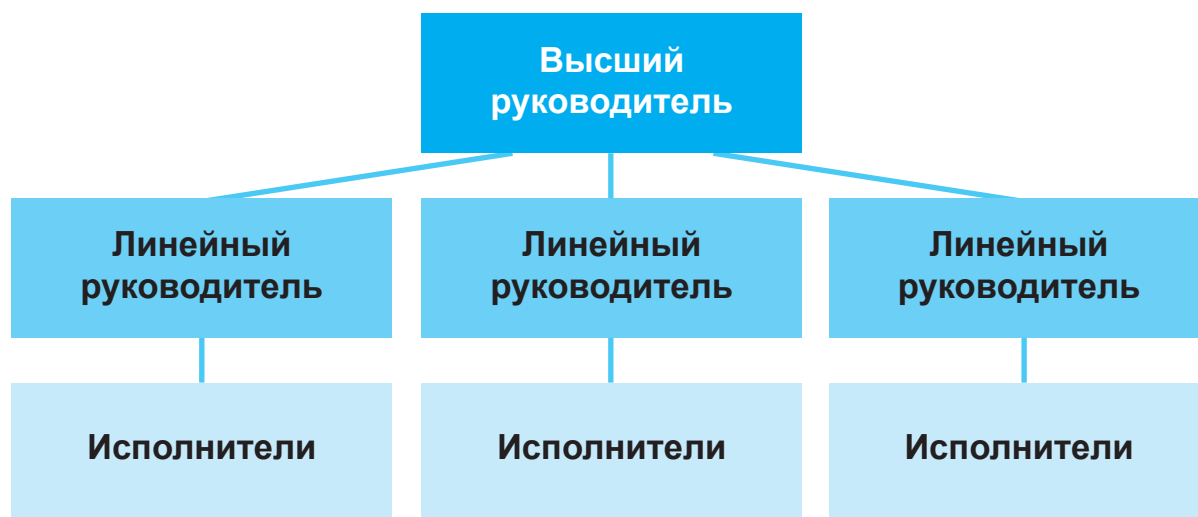
Организационная структура –
это модель, на основании которой можно понять,
как в компании принимаются управленческие решения,
кто является ее лидером.

Это концептуальная схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции управления.

Организационная дизайн –
это процесс проектирования базовой архитектуры
предприятия с учетом стратегических целей,
внутренних особенностей и внешних воздействий.

Это создание схемы, в которой наглядно отображены все процессы, имеющиеся в организации, с дорожными картами и возможными ответвлениями.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



Линейная система управления

Сфера применения

Преимущество структуры

Недостатки структуры

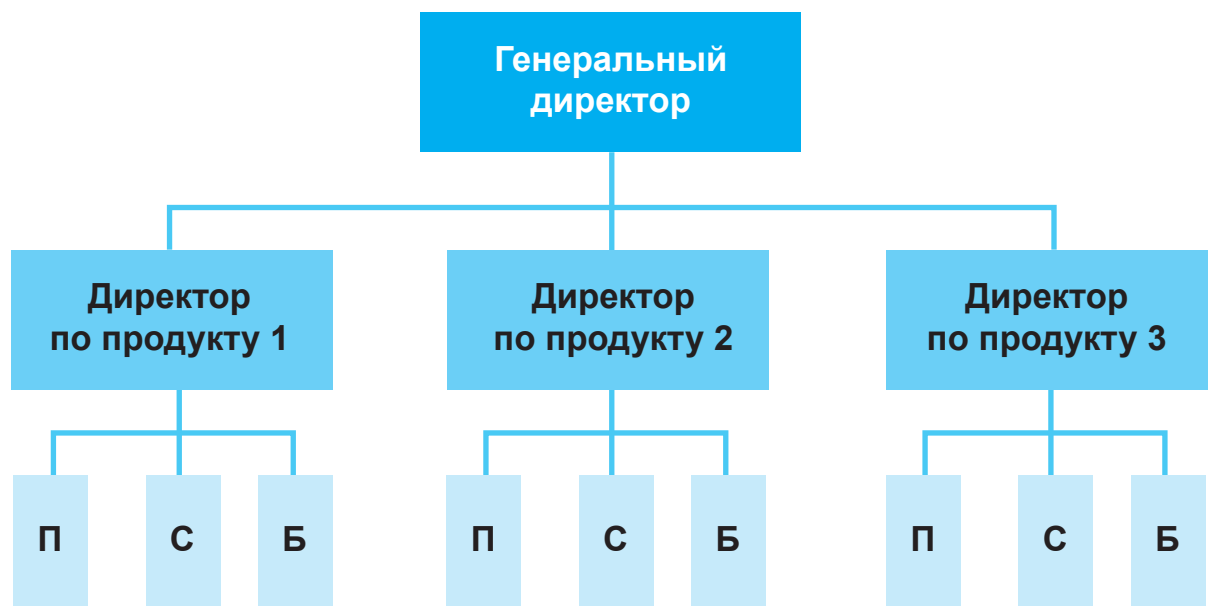


Функциональная система управления

Сфера применения

Преимущество структуры

Недостатки структуры

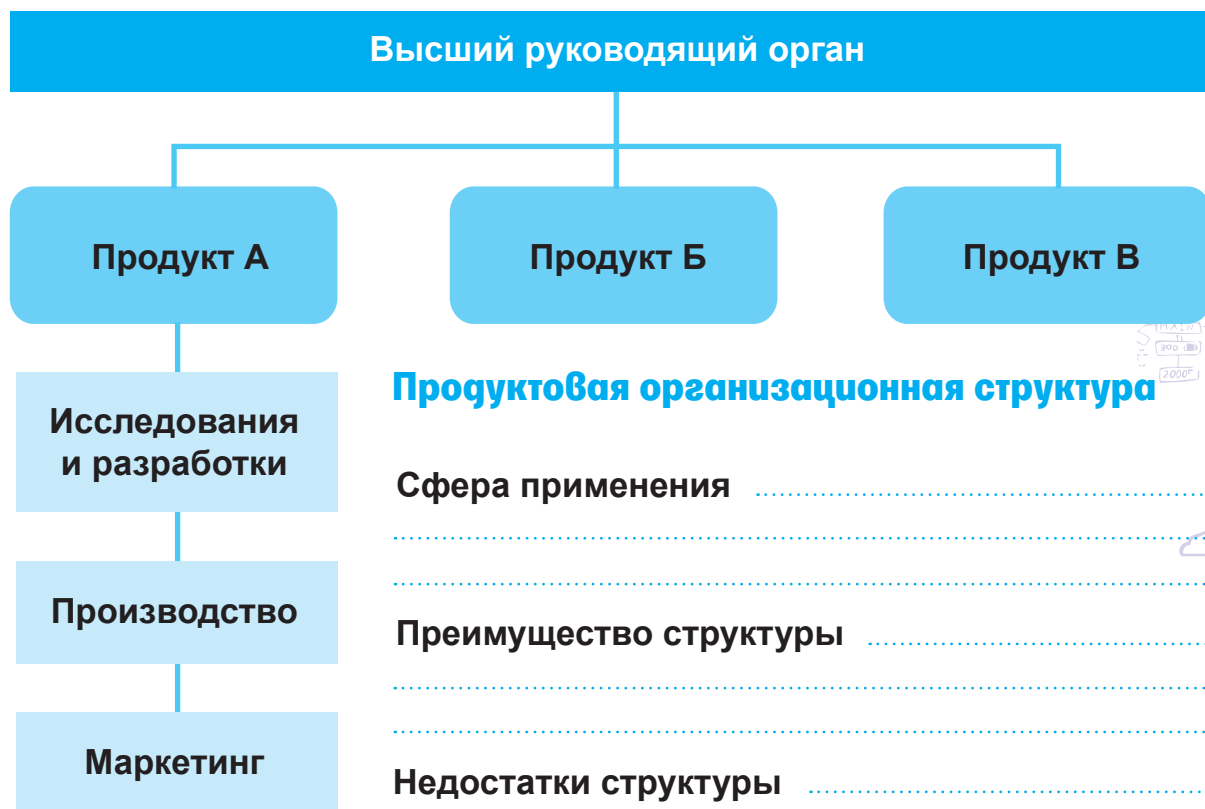


Дивизиональная организационная структура

Сфера применения

Преимущество структуры

Недостатки структуры

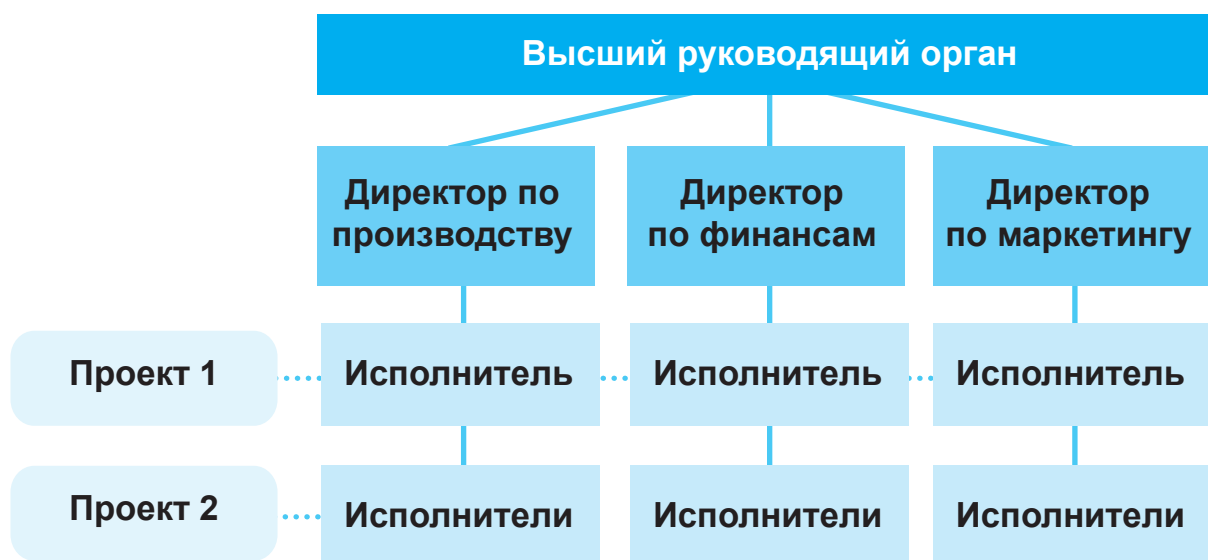


Продуктовая организационная структура

Сфера применения

Преимущество структуры

Недостатки структуры



Матричная организационная структура

Сфера применения

Преимущество структуры

Недостатки структуры

Оргструктура моего проекта

Сфера применения

.....

.....

.....

.....

Преимущество структуры

.....

.....

.....

.....

Недостатки структуры

.....

.....

.....

.....

5 ШАГОВ ОРГАНИЗАЦИОНА

1. Идентифицировать стратегию, показатели эффективности и результативности деятельности организации
2. Выделить центры ответственности и принятия решений: отслеживать оперативность применения полномочий и баланс наличия ответственности и ресурсов у персонала
3. Выстроить бизнес-процессы: систему координации, контроля и развития персонала, получения прибыли
4. Наладить эффективную систему коммуникаций, обмена информации организации с учетом влияния факторов внешней среды
5. Разработать, описать и формализовать тип структуры управления, функционал, алгоритмы взаимодействия всех структур управления.

20 принципов Рэя Далио, вошедшего в топ-100 богатейших людей мира

1. Люди, которые строят большие планы, но не претворяют их в жизнь, не добиваются ничего.
2. Мечты + реальность + целеустремленность = успех.
3. Не заикливайтесь на том, как по вашему мнению, должны обстоять дела.
4. Чего вы добьетесь в жизни, зависит от того, как вы воспринимаете реальность и с чем вы связаны.
5. Боль + анализ = прогресс.
6. Успешные люди объективно оценивают себя и ситуацию и управляют ею, меняя реальность.
7. Не путайте объективную реальность со своими ожиданиями.
8. Не беспокойтесь о том, что о вас подумают, — лучше беспокойтесь о достижении целей.
9. Вы в состоянии получить почти все, что хотите, но вы не можете получить абсолютно все.
10. Никогда не отказывайтесь от цели из-за того, что считаете ее недостижимой.
11. В плохом результате вините только себя.
12. Помните, что большие ожидания создают большие возможности.
13. Понимание, как вести себя в случае неудачи, не менее важно, чем знание, как двигаться вперед.
14. Воспринимайте болезненные проблемы как шанс что-то улучшить.
15. Ищите лучшее решение, а не лучшее решение, на которое вы способны.
16. Чтобы увидеть ситуацию глазами другого человека, нужно на время воздержаться от критики.
17. Планируйте худший сценарий, чтобы сделать его настолько хорошим, насколько это возможно.
18. Примите тот факт, что люди «запрограммированы» по-разному.
19. Ключ к успеху в любом деле — правильные люди на своих местах.
20. Наибольший вред эффективному процессу принятия решений наносят эмоции.





РАЗДЕЛ 5

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПА

ТРЕНЕР
Макаров Виталий

КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

5

STARTUP HUB

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

1. КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ

Сегмент –

группа людей с общей проблемой или потребностью. В этом блоке описывайте все сегменты, на которых ориентирована деятельность компании. От точности определения сегментов зависит успешность рекламных кампаний в будущем.

Кто они - ваши самые приверженные клиенты, те, кто получают наибольшую пользу от вашего бизнеса?

Как бы вы могли описать характерный портрет вашего потребителя? (возможно, несколько портретов)?

При определении целевых сегментов необходимо:

- При определении целевых сегментов необходимо:
- Выделить все возможные сегменты
- Проверить правильность определения сегментов с экспертами
- Провести исследование сегментов
- Вовлечь каждый сегмент в обсуждения ключевых проблем и их решений
- Сократить все сегменты, где проблема недостаточно острая
- Сфокусироваться на 1-2 сегментах для пилотного запуска

По каким критериям стоит делить на сегменты?

- Разные каналы сбыта
- Разный уровень доходности с клиентов
- Разный принцип привлечения
- Разный тип взаимоотношений
- Используют разные продукты компании

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Для кого создаем продукты (оказываем услуги, производим товар и т.п.)?
- Как можно охарактеризовать наших потребителей одним словом?
- Можно ли быстро найти целевую аудиторию и поговорить с ней о предлагаемом продукте?
- Кто из разных групп покупателей наиболее важен?

2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Определите, почему потребители должны покупать ваш продукт (товар, услугу), а не обращаться к конкуренту.

Ценностное предложение
должно решать какую-то проблему клиента
или закрывать одну из потребностей.
Как правило, оно представляет собой совокупность товаров
или услуг для конкретного сегмента.

Исходя из наилучшего решения самой значимой проблемы:

- Как может звучать ваше ценностное уникальное предложение для этих клиентов?
- В чем максимальная польза этого предложения для них?
- В чем уникальность?

Обычно ценностное предложение можно разбить на 3 блока:

Экономия: денег, времени, ресурсов, снижение расходов, и т.д. (если у меня есть автомобиль я быстрее доезжаю до места встречи)

Результат: достижение поставленной цели за счет конкретного продукта (если у меня есть автомобиль он довозит меня из точки А в точку Б)

Самореализация: укрепление личного или корпоративного бренда (автомобиль повышает мой статус в обществе).

**Ценностное предложение можно
и нужно формировать под потребности:**

Престиж – стремление к статусу, уникальности, богатству и роскоши.

Достижения – результат, экономия, практическая выгода.

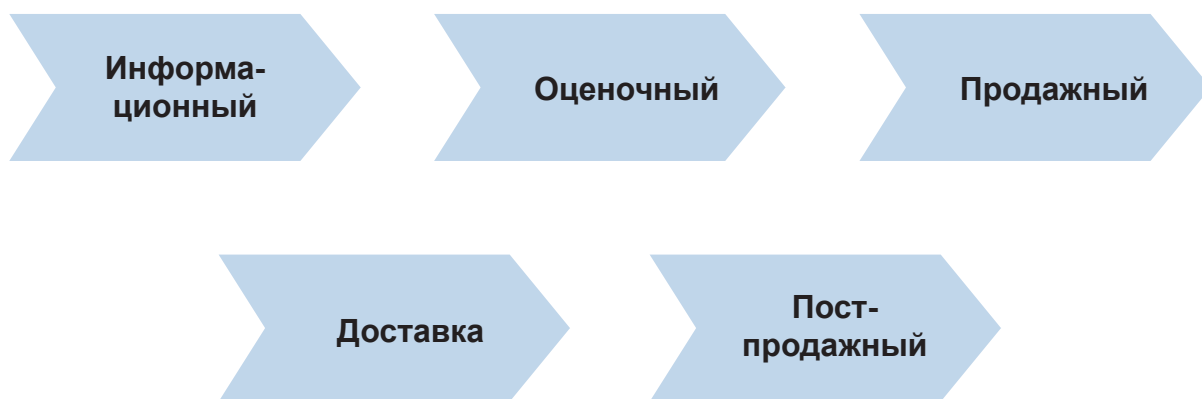
Комфорт – удобство, возможность планировать и предвидеть, налаженность.

Безопасность – снижение рисков и угроз, защищенность, контроль.

3. КАНАЛЫ СБЫТА

**Каналы сбыта –
точки контакта с потребителями.**

К ним относится все от информирования до послепродажного обслуживания:



- Информирование.
Как доносится до потребителя ценностное предложение?
- Оценка.
Как позиционируется продукт на фоне конкурентов?
- Продажа.
Как происходит продажа?
- Доставка и адаптация.
Какими методами осуществляется доставка до клиента и формирование первого позитивного впечатления о товаре?
- Обслуживание.
Как обеспечивается послепродажное обслуживание?

Все каналы сбыта очень важны. Не думайте, что контакт с клиентом заканчивается на продаже. Постоянно «касайтесь» его после сделки, чтобы побудить на повторную покупку. Но чтобы это работало, придется спланировать, как минимум, эти 5 каналов сбыта.

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Какие каналы взаимодействия позволят пообщаться с нашими клиентами?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие наиболее выгодны?

Какими способами вы доставляете ваше предложение своим потребителям?
Через какие каналы коммуникации мы хотим достичь наших клиентов?

20 типов каналов продаж и привлечения клиентов

• Прямые продажи / Sales • Сарафанное радио и вирусный маркетинг / Viral Marketing • Существующие платформы / Existing Platform • Поисковая оптимизация / SEO • Контекстная реклама / Search Engine Marketing – SEM • Социальные сети и медийная реклама / Social and Display Ads, SMM • Мероприятия / Offline events • Средства массовой информации и PR (Public Relations) • Скандальный PR. События, привлекающие внимание / Unconventional PR • Наружная реклама / Offline Ads	• Контентный маркетинг/ Content Marketing • Email-маркетинг / Email Marketing • Разработки как маркетинг / Engineering as marketing • Продвижение через блоги и лидеров мнений / Targeting blogs • Партнерства, развитие бизнеса / Business Development • Партнерские программы и CPA-сети / Affiliated Marketing • Конференции и демо-дни / Trade Shows • Лекции, публичные выступления / Speaking Engagements • Создание сообщества / Community Building • Офлайн-торговые точки / Offline retail
--	---

4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Отношения с клиентами – методы взаимодействия с потребителями. Подумайте, как вы строите общение с целевой аудиторией? И строите ли вообще?

Выделяют несколько типов взаимоотношений с клиентами:

- персональная поддержка;
- самообслуживание;
- бесплатное или условно-бесплатное пользование;
- совместное создание;
- индивидуальное или групповое обучение.

Перед заполнением блока также подумайте, какие задачи стоят перед бизнесом в данный момент?

В зависимости от этого **отношения с клиентами могут развиваться по нескольким сценариям:**

- Привлечение для разовой продажи (например, автомобильный салон).
- Удержание для регулярного сотрудничества (например, сервис технического обслуживания).
- Классификация для работы с потребителями определенного типа (например, водители внедорожников или спортивных автомобилей).

То есть сначала определить текущие задачи, а затем думать о типе отношений с клиентами и как с ними взаимодействовать.

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Каких отношений ждут клиенты?
- Какие отношения есть сейчас?
- Почему отношения стали такими?
- Сходятся ли они с текущей бизнес-моделью?



5. СТРУКТУРА ДОХОДОВ

Существует несколько способов формирования потоков доходов:

- **Продажа товаров.** Самый популярный источник заработка компаний. Сводится к продаже товара/продукта конечному потребителю, дилерским сетям и т.п.
- **Плата за использование услуги.** Клиент пользуется услугой и платит за время или объем. Например, создание сайта в соответствии с техническим заданием. Организация определяет необходимое количество времени для выполнения заказа, исходя из этого формируется конечная стоимость.
- **Оплата подписки.** Фиксированная плата за использование чего-либо на протяжении определенного промежутка времени. Например, месячная подписка за доступ к онлайн-кинотеатру.
- **Аренда.** Временное использование актива по фиксированной ставке без уплаты его полной стоимости. Например, дата-центр сдает в аренду сервера. Потребитель не платит полную стоимость оборудования, а лишь некоторую часть в зависимости от срока использования.
- **Лицензия.** Доход возникает в результате временной передачи клиенту интеллектуальной собственности.
- **Комиссия.** Бизнес выступает в роли посредника и получает за это определенную комиссию. Например, площадка для продажи сайтов взимает 3% от суммы каждой сделки за то, что выступает в роли гаранта и защищает обе стороны от мошенничества.
- **Реклама.** Продажа целевой аудитории рекламодателям. Например, размещение рекламных баннеров на страницах сайта.

Контрольные вопросы:

- Как мы зарабатываем деньги?
- Какая модель дохода?
- Какие ценовые тактики используем?
- Какие основные потоки поступления средств?
- В каком объеме?

Цель: описать, каким образом компания создает потоки доходов



В бизнес-модели могут сосуществовать 4 типа потоков доходов:

- Доход от разовых сделок
- Регулярный доход от периодических платежей
- Регулярный доход от платежей за обслуживание
- Разовый или регулярный доход в виде % от продаж продукта или услуг партнерами

Способы создания потоков доходов:

- Продажа продукта/услуги
- Плата за использование
- Оплата подписки
- Аренда/рента/лизинг
- Лицензии
- Брокерские проценты
- Реклама

Способы монетизации и центры прибыли:

Вопросы о потребителях:

- Вокруг чего построен ваш бизнес, в чем его ключевая ценность?
- Кто потребитель вашего продукта?
- Готов ли этот потребитель платить?
(будьте честны)
- Сколько потребителей будет у вашего продукта через месяц, три месяца, полгода, год после старта?
- 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)
- Какие существуют аналоги вашего продукта?

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 вызывала отторжения, а была им интересна?

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.

Модели монетизации:

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:

• Фриимиум

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.

1. 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 нескольких 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.

2. Выберите и постоянно отслеживайте ключевые показатели эффективности:

- Каждой модели монетизации соответствуют показатели, по которым отслеживается эффективность.



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)



6. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Перечислите компании, с которыми сотрудничаете на постоянной основе для создания ценностного предложения.

Партнеры –
сторонние компании, которые поставляют недостающие
или непрофильные части бизнес-модели.

Контрольные вопросы:

- Кто наши ключевые партнеры?
- Кто наши ключевые поставщики?
- Что мы даем и что получаем от партнеров и поставщиков?

Выделяют 4 типа партнерских отношений:

- Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями
- Сокопкyрeнция: стратегическое партнерство между конкурентами
- Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов
- Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих)

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Партнерство с какими компаниями помогает снижать риски?
- Кто может стать нашим поставщиком?
- Какие виды деятельности можно передать партнерам без ущерба качества?

Цель: описать сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым и функционирует бизнес-модель.



7. КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые виды деятельности –
основные работы, осуществляемые для реализации
ценностных предложений – ответьте на вопрос «как?».
Иными словами –
опишите операционную деятельность бизнеса.

Описание классификаций основных видов деятельности:

- **Производство.** Если вы производите какой-то товар, подробно опишите процедуры закупки сырья, логистики до места производства, обеспечения бесперебойной работы оборудования, контроля качества конечной продукции.
- **Решение проблем.** Если бизнес-модель предусматривает оказание услуг для решения проблем потребителей, опишите подходы к работе, систему управления знаниями, проводимые исследования, обучение персонала, диагностические мероприятия, способы контроля удовлетворенности клиентов.
- **Управление инфраструктурой.** Если компания представляет собой сервис, платформу или приложение, опишите планирование и разработку новых функций, тестирование, поддержку пользователей, управление опытом потребителя.

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Что нужно делать для поддержания ценности продукта?
- Без чего компания не может существовать?
- Что необходимо делать регулярно для постоянного повышения качества работы?

8. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Опишите необходимые для функционирования и масштабирования бизнес-модели активы. Это должны быть ресурсы, которые помогают доносить по клиентам ценностное предложение, поддерживать с ними связь и получать прибыль от деятельности.

По каждому выделенному активу уточните источники получения: приобретение в собственность, аренда, заимствование у партнеров и т.п.

Ориентируйтесь на 6 популярных категорий активов:

- **Материальные ресурсы.** Физические объекты – сырье, станки, транспортные средства, недвижимость, точки продаж и т.п.
- **Интеллектуальные ресурсы.** Знания – технологии, патенты, программный код, бренды, товарные знаки и т.п.
- **Персонал.** Люди – маркетологи, менеджеры, программисты, механики, столяры, маляры и т.п. Те, кто отвечают за создание продуктов, оказание услуг, производство.
- **Информация.** Наличие баз данных, их доступность и актуальность.
- **Технологии.** Наличие мощностей для использования технологий.
- **Финансы.** Деньги – оборотные средства, кредиты, инвестиции и т.п.

Контрольные вопросы:

- Какие ключевые ресурсы нам необходимы?
- Какими ресурсами вы уже обладаете?

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Какие ресурсы нужны для создания и реализации ценностных предложений?
- Отношения с нашими клиентами?
- Каналы сбыта?

9. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

Структура издержек – это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли – все эти процессы связаны с какими-либо издержками.

Расходы достаточно легко подсчитать, **если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.**

Контрольные вопросы:

- Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?
- Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?
- Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?
- Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели. Однако для некоторых моделей снижение издержек имеет большее значение, чем для других.

По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес-модели на два класса:

- с преимущественным вниманием к издержкам (ориентация на издержки),
- с преимущественным вниманием к ценности (ориентация на ценности)

(!) большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями.

Ориентация на издержки

Бизнес-модели, в которых большое внимание уделяется издержкам, предполагают формирование и поддержание минимальной структуры издержек, использование дешевых ценностных предложений, максимальную автоматизацию в обслуживании клиентов и широкое привлечение сторонних ресурсов.

Ориентация на ценность

Некоторые компании при создании бизнес-моделей ориентируются не на расходы, а на ценностные преимущества. Как правило, такие бизнес-модели отличаются высококласным ценностным предложением и высоким уровнем личного сервиса.



**По структуре издержки
можно разделить на следующие категории.**

Фиксированные издержки

Издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг. К ним относится заработная плата сотрудников, арендная плата и средства производства. Некоторые виды бизнеса, в частности производственные компании, отличаются большой долей фиксированных издержек.

Переменные издержки

Издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг. Для некоторых видов бизнеса, например, организации музыкальных фестивалей, характерна большая доля переменных издержек.

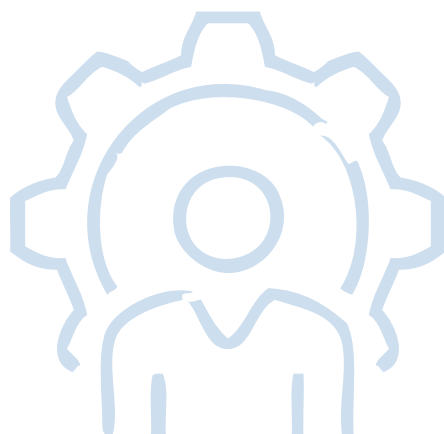
Экономия на масштабе

Снижение издержек, происходящее в результате увеличения выпуска продукции. Более крупные компании, например, получают скидки на закупки в больших объемах. Этот и другие факторы снижают расходы компании в пересчете на единицу продукции, в то время как ее общий выпуск растет.

Эффект диверсификации

Это преимущество компания получает в результате большего спектра операций. Например, крупное предприятие может использовать одни и те же виды маркетинговой деятельности или каналы сбыта для поддержки разнообразных продуктов.

Необходимо учесть все затраты, которые несет компания при создании ценностных предложений. Заполняйте блок на основе определенных ранее ресурсах, основных видах деятельности и партнерах.





РАЗДЕЛ 6

«INVESTMENT DOOR»

ТРЕНЕР
Боброва Наталья

1. ПОДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРОЕКТА

1.1 Виды презентации

Грамотно проведенная презентация позволяет фаундерам стартапов не только представить проект потенциальным инвесторам, но и продемонстрировать находчивость, стрессоустойчивость, умение воспринимать критику и лаконично доносить мысли до слушателей.

В процессе подготовки к презентации необходимо учитывать формат мероприятия. Довольно часто общение с инвесторами проходит в рамках публичных презентаций на “демо-дне” стартапов, митапах, венчурных фестивалях или в формате “speed dating pitch”.

Питч (от английского *pitch* – подача) – это краткая структурированная презентация проекта для потенциальных инвесторов.

Elevator pitch (1 минута) – самая короткая презентация проекта, которую можно успеть сделать во время поездки с инвестором на лифте.

Времени хватит лишь на три блока:
проблема, решение и перспектива монетизации проекта.

Idea pitch (3 минуты) состоит из названия проекта, проблемы, решения, объема рынка, бизнес-модели, команды, заключения и контактов.

Funding pitch (7-10 минут) включает все блоки из idea pitch плюс описание конкурентов, планы, информацию о том, что уже сделано и сколько нужно денег.

1.2 Рекомендуемая структура презентации:

1. Проблема, которую решаете
2. Предлагаемое решение
3. Продукт/Как работает Ваше решение
4. Бизнес-модель/ монетизация/ экономика проекта
5. Рынок проекта
6. Конкуренты
7. Конкурентные преимущества проекта
8. Текущая ситуация/ Traction/ аналитика
9. Инвестиционное предложение
10. Команда

Питчинг является важным инструментом привлечения финансирования для развития стартапа. Подготовленный под ваши задачи питч-дек даст инвесторам наглядное представление о вашем продукте, бизнес-плане и перспективах роста.

Хорошо подготовленный питч послужит надежной основой вашего разговора с инвесторами, который и будет играть решающую роль в исходе дела.

2. ПОИСК ИНВЕСТОРОВ

Что нужно сделать в самом начале:

1. Определить параметры продукта:

- на каком этапе разработка — пока есть только теория и бизнес-план или уже готовое работающее дело;
- сколько стартап требует средств для достижения тех или иных целей?
- из какой сферы стартап, какого рода бизнес, на каких клиентов; покупателей он нацелен;
 - в какой стране или в каком регионе страны он будет работать или это международный проект;
 - есть ли команда и полностью ли она укомплектована.

2. Путь стартапа в части привлечения инвестиционных средств (через инвесторов, бизнес-ангелов, венчурных фондов, краудфандинговые платформы и др.)

КОГДА ИДТИ К ИНВЕСТОРУ?

PRE-SEED

Команда

- В команде есть минимум 2 человека

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

Тщательно подходите к выбору инвестора.

Чтобы понять, насколько опытный инвестор, сначала стоит изучить его портфолио.

Ходите к разным инвесторам. Если у вас достойные проект и команда, вы можете получить предложения от нескольких инвесторов, а потом уже выбирать с кем работать.

Познакомиться с бизнес-ангелом, инвестором можно на различных форумах, благотворительных вечерах и конференциях. Есть сообщества и клубы инвесторов, которые помогают стартапам.

3. ПЕРЕГОВОРЫ С ИНВЕСТОРОМ

Переговоры – коммуникация между сторонами (переговорщиками) для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения, которое закрепляется договором.

Подготовка к переговорам – это подготовка к отсутствию поражения.

Задачи этапа подготовки:

- изучить интересы сторон
- распределить роли
- подготовить документы
- иметь позитивный настрой.

При подготовке к переговорам:

- будьте уверены,
- подготовьте хорошую презентацию
- знайте себе цену
- рассказывайте о своей команде
- не придумывайте на ходу
- просите не только деньги, но и обратную связь

**Инвестору всегда важно знать,
куда и во что вкладываются деньги.
Чтобы убедить его в правильности инвестиций,
руководитель (основатель) проекта должен максимально
открыто подойти к освещению всех
юридических аспектов компании.**

Успех с инвестором возможен если:

- у вас есть единство ценностей,
- обсуждать вместе сложности и держать в курсе успеха,
- продемонстрировать понимание своего бизнеса и знание рынка,
- уважение интересов инвестора,
- умение избегать конфликтов,
- находить компромисс.

Задание:

1. Назовите, основные критерии отбора проекта инвестором?
2. Как провести переговоры с инвестором?
3. Попробуйте на своем примере сделать питч-элеватор на 1 минуту.

