

Оглавление

1 Введение в технологическое предпринимательство	3
1.1 Вступление	3
1.2 Специфика технологического предпринимательства. Как рождаются технические проекты	3
1.3 Методики генерации идей и их применимость для разных случаев. Жизненный цикл стартапа	5
2 С чего начать: команда стартапа	9
2.1 Роли в стартапе и операционная модель стартапа	9
2.2 Поиск команды. Технологии поиска и отбора людей в команду	14
2.3 Коммуникации в команде. Фасилитация встречи. Критерии успеха, причины раз- вала	15
3 Этапы разработки продукта: подход Product development	18
3.1 Технические и потребительские профили продукта, методология Agile	18
3.2 Кейс	21
4 Исследование клиентов и потребностей: подход Customer Development	24
4.1 Описание и способы выбора целевой аудитории своего проекта	24
4.2 Инструменты и технологии проверки гипотез	26
4.3 Ценностное предложение (ЦП)	28
5 Исследование и работа с рынком стартапа	32
5.1 Различные рынки, инструменты оценки и метрики	32

6 Микроэкономика. Бизнес-модель проекта	36
6.1 Построение бизнес-модели проекта и Первичный просчет экономики проекта и unit-экономика продукта	36
6.2 Методики планирования в стартапе. Связь планирования с изменчивостью среды стартапа	39
7 Финансовая модель (обязательная часть) - от общего к частному	41
7.1 Оценка инвестиционного бюджета. Взгляд инвестора.	41
7.2 Построение финансовой модели и оценка рисков и сценариев развития проекта . .	43
8 Где взять ресурсы для проекта	46
8.1 Типы ресурсов	46
8.2 Модель win-win	49
8.3 Партнерские отношения	49
9 Продвижение стартапа	51
9.1 Сторителлинг и “бесплатный маркетинг”	51
9.2 Формирование лояльного сообщества	52
9.3 Продакшн с минимальным бюджетом	53

Глава 1

Введение в технологическое предпринимательство

1.1. Вступление

Курс создали Михаил Захаревич и Никита Рождественский, опираясь на свой опыт работы с тысячами стартапов.

Основная цель курса: дополнить инженерные компетенции слушателей видением технологического предпринимательства глазами бизнеса, рынка и клиента. В курсе будет рассказано, что нужно для того, чтобы проект состоялся не только с технической точки зрения, но и с точки зрения бизнеса. Полученная информация поможет понять, из чего состоит проект, как собрать необходимые ресурсы, команду и как продвигать проект дальше.

1.2. Специфика технологического предпринимательства. Как рождаются технические проекты

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

1. Специфика технологического предпринимательства
2. Методика генерации идей в технических стартапах
3. Жизненный цикл стартапа. Карта возможностей

Почему мы вообще говорим о «выживании» технических проектов? Они выживают, проходят «долину смерти». Традиционные стартапы развиваются по кальке, и, поскольку история уже

накоплена, можно предсказать их выживание. Технологические же стартапы занимаются инновациями, которые тяжело продавать и объяснять клиентам. Поэтому исход предсказать очень непросто.



Рис. 1.1: Жизненный цикл технологического стартапа

Технологические проекты дольше живут на начальной стадии (до рынка), потому что им нужно много денег и ресурсов для качественной разработки продукта. Затем получить обратную связь от клиента, дальше улучшать продукт и дойти до точки безубыточности. Весь этот период называется «Долина смерти»: всё это время в стартап вкладывают деньги и ресурсы. Длиться долина смерти может до 7 лет. Именно поэтому технологическое предпринимательство не для всех. Оно для тех, кто понимает инновации и готов ждать.

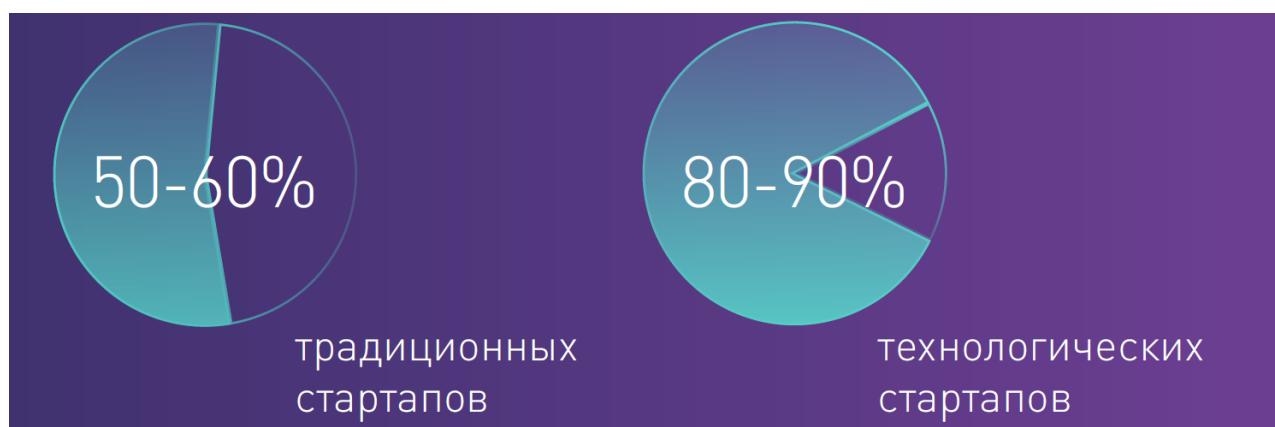


Рис. 1.2: Доли проваливающихся стартапов

Основные причины неудач новых продуктов:

1. Недостаточное финансирование
2. Недоработка плана развития проекта
3. Непонимание рынка
4. Отсутствие обратной связи по продукту

Например, на российском рынке известен проект [Displair](#). Авторы идеи интерактивного без-экранного дисплея получили хорошее финансирование, но тратили всё время на маркетинг и пиар, перестав заниматься разработкой нужного клиенту продукта. Хотя идея была хорошей, стартап закрылся именно из-за ошибок команды.

Причины провала технологических проектов:

- Плохая работа с клиентами, не доработан маркетинг
- Переоценка собственных сил командой
- Плохое планирование
- Низкое качество продукта (услуги) по ключевым параметрам
- Недофинансирование

1.3. Методики генерации идей и их применимость для разных случаев. Жизненный цикл стартапа

Два пути генерации новых идей:

- **От компетенций или проблем** — вы отталкиваетесь от тех компетенций, которые у вас есть, или проблем, которые видите на рынке.
- **От запроса потребителя** — общаетесь с потребителем, понимаете его боли и пытаетесь понять, каким продуктом их закрыть. Если вам не хватает компетенций, то вы их наращиваете или нанимаете людей, которые ими владеют.

Методики генерации новых идей:

- Брейншторминг — коллективное обсуждение всех приходящих идей.
- Методика инженерного подхода — поиск несовершенств в технологическом процессе и доработка их продуктом
- Дизайн-мышление — подбор продукта под пользовательский опыт клиента
- Майндмэпинг

- Метод ассоциативного поиска
- Метод 6 шляп

Процесс создания инновационного продукта (услуги):

- Стадия 1: Осознание проблемы

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Проблема
Развитие продукта	Осознаваемая автором на основе отраслевого опыта или поставленная извне для решения
Маркетинг	Изучение запросов компаний на решение технических проблем или публикаций о проблематике
Интеллектуальная собственность (IP)	—
Инфраструктура	—
Инвестиции	—

- Стадия 2: Идея

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Идея
Развитие продукта	Ответ на выявленную проблематику или чистая идея изобретателя
Маркетинг	Проверка наличия на рынке
Интеллектуальная собственность (IP)	—
Инфраструктура	Научные конкурсы и клубы, инфраструктурные мероприятия и тусовки
Инвестиции	—

- Стадия 3: Концепция

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Концепция
Развитие продукта	Моделирование (чертеж, расчет, математическая модель и т.д.)
Маркетинг	Определение потенциальных потребителей, сравнение себя с конкурентами
Интеллектуальная собственность (IP)	Патентный поиск
Инфраструктура	Научные конкурсы и клубы, инфраструктурные мероприятия и тусовки
Инвестиции	Научные гранты и субсидии

- Стадия 4: Прототип

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Первичный прототип
Развитие продукта	Первичное исполнение, подтверждение конкурентных преимуществ продукта и его уникальности
Маркетинг	Определение потенциальных потребителей, сравнение себя с конкурентами
Интеллектуальная собственность (IP)	Стратегия защиты IP (если проект наукоёмкий)
Инфраструктура	Поиск лаборатории или бизнес-инкубатора
Инвестиции	Фонды предпосевных инвестиций. Инвестиционная стратегия

- Стадия 5: Опытный (рабочий) образец

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Опытный образец
Развитие продукта	Апробация, испытания продукта
Маркетинг	Предварительное рыночное тестирование, исправления по результатам
Интеллектуальная собственность (IP)	Подача патентных заявок
Инфраструктура	Бизнес-инкубатор или Научный парк, Сколково
Инвестиции	Посевной раунд (инвестиции от Фондов посевных инвестиций или бизнес-ангелов, гранты Фонда Бортника)

- Стадия 6: Мелкая серия

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Серийный образец
Развитие продукта	Стандартизация, переход к серийному производству. Модификация продукта
Маркетинг	Маркетинговая стратегия и план, завоевание клиентов
Интеллектуальная собственность (IP)	Сопутствующие патенты
Инфраструктура	Технопарк или производственная площадка
Инвестиции	Раунд А (Бизнес-ангелы и венчурные фонды, заинтересованные отраслевые компании, гранты Сколково)

- Стадия 7: Крупная серия

Стадии проекта (агрегатные состояния)	Крупная серия
Развитие продукта	Снижение себестоимости серийной продукции. Разработка новых продуктов на основе базовой технологии
Маркетинг	Расширение рынка, поиск новых ниш для модификаций и версий продукта
Интеллектуальная собственность (IP)	Расширение географии защиты IP
Инфраструктура	Производственная площадка
Инвестиции	Раунд В / Венчурный фонд или стратегический инвестор

Ключевые ресурсы для промышленного стартапа (откуда получать гранты):

- **Федеральные инструменты поддержки:** Фонд Бортника, Фонд перспективных исследований, гранты Сколково, программа РВК, инновационная инфраструктура федеральных вузов
- **Региональные:** Региональные фонды содействия, предпосевные фонды, инновационная инфраструктура — бизнес-инкубаторы, технопарки, ЦМИТ
- **Частные:** Корпоративные субсидии и гранты, предпосевные фонды-акселераторы, бизнес-инкубаторы и акселераторы, хакатоны и другие мероприятия

Глава 2

С чего начать: команда стартапа

2.1. Роли в стартапе и операционная модель стартапа

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Роли и функции команды в стартапе
- Поиск команды на рынке труда и конкурирование с другими командами
- Коммуникация в команде и работа с людьми



Рис. 2.1: Топ 5 причин провала стартапа

Почему команда это важно? Согласно [исследованию CBinsights](#) неправильный подбор команды

— одна из самых частых причин провала стартапа. Если бы у вас сейчас была вдохновленная команда, вы бы реализовали свою идею? Даже при отсутствии остальных ресурсов Вы бы хотя бы попробовали.

Разберёмся с ролями: простой запрос в google выдаёт разные количества ролей и их описания.

[5 Crucial Roles in Every Successful Tech Startup | Blog Brainhub.eu](https://brainhub.eu/blog/5-crucial-roles-in-every-tech-startup/)

<https://brainhub.eu/blog/5-crucial-roles-in-every-tech-startup/> ▾ Перевести эту страницу

Speaking of roles, we are listing the most important ones every startup must have. The CEO, Labeled As 'The Dreamer' The CPO, Labeled As 'The Visionary' The CTO, Labeled As 'The Doer' The CSO, Labeled As 'The Hustler' The CMO, Labeled As 'The Architect' The PR Guy, Labeled As 'The Connector' A Final Word.

[Where Do You Fit In? A Founder's Guide to Startup Roles](https://fi.co/.../where-do-you-fit-in-a-founder-s-guide-to-star...)

<https://fi.co/.../where-do-you-fit-in-a-founder-s-guide-to-star...> ▾ Перевести эту страницу

Startup Roles. The Engineer. The largest gap between supply and demand is for engineers. The Product Person. This is often called the product manager or PM for short, but you should probably omit the word management for the time being. The Salesperson. Business Development. Marketing. Account Management/Customer ...

[9 Essential Startup Roles – GCIED – Medium](https://medium.com/.../9-essential-startup-roles-70fd62930ff...)

<https://medium.com/.../9-essential-startup-roles-70fd62930ff...> ▾ Перевести эту страницу

3 мая 2017 г. - Following are few basic roles for the team members to play in a startup. The Visionary. The person(s) whose product idea is built and worked upon. The Expert. The know-all. The Developer Team. The Website Ninja. The one with *Graphical Content* Content Management. The *Let's talk business* person. The Research Team.

[Startup Job Titles and Roles | General Assembly](https://generalassembly.com/.../startups.../startup-job-titles-and-ro...)

<https://generalassembly.com/.../startups.../startup-job-titles-and-ro...> ▾ Перевести эту страницу

It takes a village to raise a startup — or at least a few dedicated individuals who can do a village's worth of work. At a growing company, roles and duties can ...

[6 essential roles you need in your startup dream team - RightWay](https://www.rightway.co.nz/.../6-essential-roles-you-need-in-...)

<https://www.rightway.co.nz/.../6-essential-roles-you-need-in-...> ▾ Перевести эту страницу

2 нояб. 2017 г. - We look at the essential roles that you need to create your startup dream team that will work with you to achieve your business's goals, ...

[3 Critical Startup Roles \(That Every Startup Forgets About\) | ERE](https://www.ere.net/3-critical-startup-roles-that-every-startup...)

<https://www.ere.net/3-critical-startup-roles-that-every-startup...> ▾ Перевести эту страницу

12 сент. 2017 г. - How do you know which roles are going to help your startup grow? And more importantly, even if you did know the roles, how can you tell ...

И действительно, единого универсального шаблона не существует. Но есть несколько классических разделений на роли.

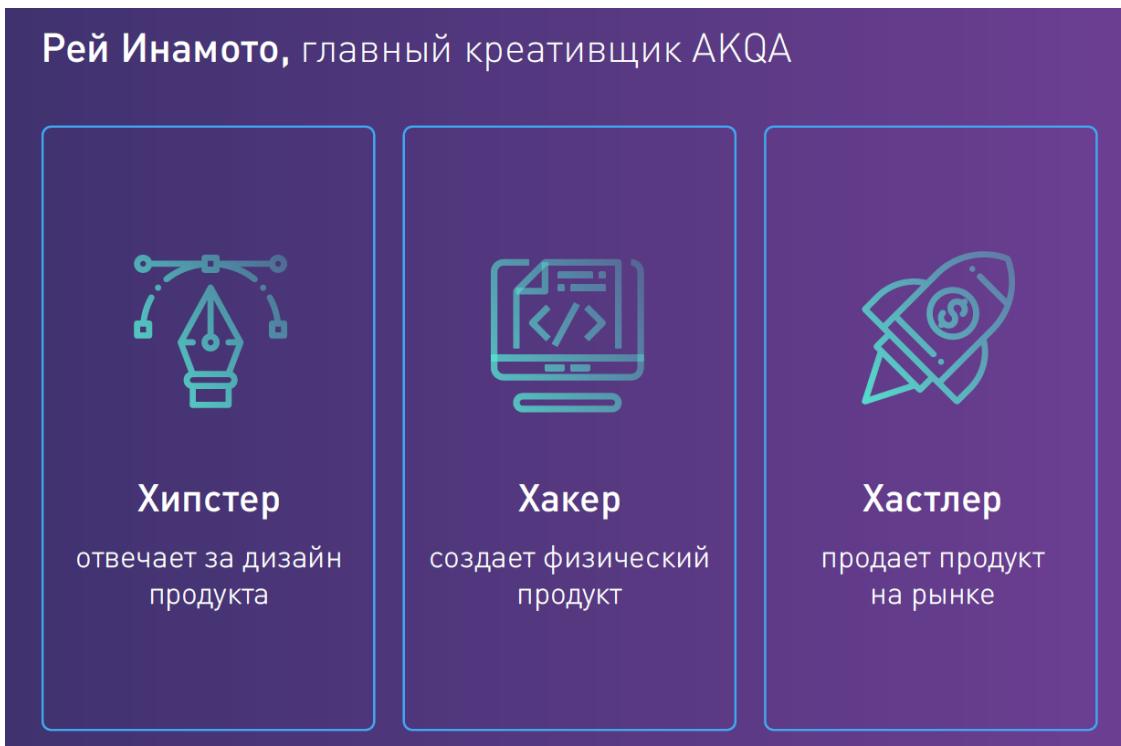


Рис. 2.2: Три основные роли в стартапе

Более расширенная модель, взятая из консалтинга — это **RACI матрица**:

R — responsible: ответственный за то, чтобы «в компании это было»

A — accountable: исполнитель

C — consulted: тот, с кем обязательно нужно посоветоваться

I — infomed: тот, кого надо поставить в курс дела

К технологическим стартапам ближе всего авторский вариант RACI: DAGI(S) матрица

D — driver: инициирует процессы. Обязательно только один

A — accountable: исполнитель

G — gatekeeper: согласовывает качество продукта

I — infomed: контролирует все процессы

S — (Joker): вдохновляет команду

Роли — это не люди. Стартап надо проектировать, населяя роли людьми. И всегда раскрывайте периметр вашей команды — не останавливайтесь только на тех, с кем начинали.

Логические уровни в проектировании команды по операционной модели (от задачи):

1. Уровень функций (что-то крупное, например, маркетинг)
2. Уровень групп задач
3. Уровень задач (подписание контракта, отгрузка товара и т.д.)
4. Уровень действий

Функции в проекте:

- Продажи
- Производство
- Логистика
- Администрирование
- ИТ
- HR

Функции и группы задач	Драйвер	Делатель	Эксперт	Информ.	Джокер
Разработка продукта					
IOS	Миша	Антон	Марина	Иван	??
Android					
Desktop					
Frontend					
Backend					
Новые фичи					
Маркетинг					
Генерация лидов					
Активация и удержание					
Корпоративные продукты					
Новые продукты					
Репутация					
Новые рынки					
Автоматизация					
Команда					
Поиск и найм					
Вознаграждение					
Командировки и планирование времени					
Freelancers relations					
Legal and admin					
Incorporation					
Shareholders relations					
Core team shares and options					

Рис. 2.3: Шаблон для проработки операционной модели

Можно добавить людей не из команды (партнеров, окружение, клиентов, инвестора или по-

ставщиков) в операционную модель и передать им часть задач, ведь не всё обязательно делать самостоятельно. Это решает проблему нехватки ресурсов у стартапов.

Конкретный пример, где команда описала текущее положение вещей и пожелания. У них получилась дорожная карта развития проекта.

Бизнес-процессы	Driver	Исполнитель	Эксперт	Информируемый
Лидген клиентов			кто делает сейчас	
	-	-	Новиков	Гладкова
			кто должен делать в идеале	
Конверсия в сделки	нужен	нужен	нужен альтернативный	Гладкова
			кто делает сейчас	
	-	Гладкова+сотрудники	Рома	Гладкова
Подбор кандидатов			кто должен делать в идеале	
	нужен	нужен	нужен альтернативный	Гладкова
			кто делает сейчас	
Аккаунтинг	Рома	сотрудники	Рома	Рома, Гладкова, Иванов
			кто должен делать в идеале	
	нужен альтернативный	сотрудники, можно улучшить	нужен альтернативный	нужен альтернативный
			кто делает сейчас	
	Гладкова	плохо, никто	Гладкова	Гладкова, Иванов
			кто должен делать в идеале	
	нужен альтернативный	нужен альтернативный	Гладкова	Гладкова, Иванов

Рис. 2.4: Пример модели As is и To be

Итого:

- Команда — это самое важное. Взаимодействие с людьми и бесценный опыт работы вместе понадобятся, даже если стартап не взлетит
- Роли — не люди. Один человек может выступать в нескольких ролях
- Развивайте операционную модель. Добавляя туда людей извне и делегируя им часть задач, стартап облегчает себе работу и справляется с нехваткой ресурсов

2.2. Поиск команды. Технологии поиска и отбора людей в команду

Не спешите сразу всем писать о наборе людей в свой стартап. Сначала начните с вопросов:

- Что нужно, чтобы проект состоялся?
- Кого ещё нужно пригласить в команду? Какие навыки в команде вам нужны?
- В каких процессах вы хотите участвовать?
- Какие процессы вы хотите оставить себе, а какие отдать другим?
- Какие процессы вы хотите закрывать внешними ресурсами, а не человеком из команды?

Инструменты для поиска людей:

- Сообщества: ваше, проекта, профессиональные
- Второй круг: друзья ваших друзей
- Мероприятия: хакатоны, ярмарки вакансий стартапов
- Компании-партнеры: привлечь команду извне на небольшое время

Рекомендации:

- Не бойтесь быть неправыми
- Не пытайтесь сделать идеально
- Ищите возможности
- Вдохновляйтесь от людей

Процесс поиска:

1. Разберитесь с операционной моделью: кого нужно привлечь именно сейчас?
2. Видение результата — Ваше и команды. Опишите результат и спрашивайте кандидатов об их видении
3. Соглашение об автономности
4. Вознаграждение

Самый болезненный вопрос, адресованный стартапам от потенциального кандидата в процессе поиска: "А что вы можете мне предложить?". Ответами могут быть:

- Доля компании
- Широкие рамки роли и свобода творчества

- Высокая должность
- Крутая команда
- Решение глобальной и/или социально значимой задачи
- Решение сложной задачи (интеллектуальный вызов)
- Крутая атмосфера в офисе
- Возможность совмещать проекты

Многое из этого крупная корпорация дать не может.

Основные выводы:

- Команда всегда находится рядом с вами
- Открывайте проект и себя
- Подходите к проекту творчески
- Предлагайте широкие возможности

2.3. Коммуникации в команде. Фасилитация встречи. Критерии успеха, причины разрыва.

Исследование CBinsights выявило, что самыми главными причинами провала стартапа являются ненужность продукта (несоответствие рынку) и неправильный подбор команды.

Главные ошибки коммуникации в команде:

- Иерархическая структура воспринимается как единственная возможная. Например, если Вы CEO, который думает за всех, а остальные — просто исполнители, то вам тяжело, а команде скучно. Команду надо включать в сотворчество над вашим проектом
- Функции контроля выполняют люди, а не системы. Существуют инструменты для напоминаний и отслеживания статусов задач
- Стартап стремится быть похожим на большую корпорацию и излишне усложняется. В стартапе люди просто работают с другими людьми
- Закрывать проблему в бизнесе человеком, а не решать её

Фазы командообразования (Bruce Tuckman 1965)

Team Development Stage	Leadership Strategies	Keys to success
Forming (Setting the stage)	Coordinating Behaviors	- Purposefully picking the team - Facilitate team to identify goals - Ensure the team development of a shared mental model
Storming (Resolving conflict and tension)	Coaching Behaviors	- Act as a resource person to the team - Develop mutual trust - Calm the work environment
Norming & Performing (Successfully implementing and sustaining projects)	Empowering Behaviors	- Get feedback from staff - Allow for the transfer of leadership - Set aside time for planning and engaging the team
Outperforming & Adjourning (Expanding initiative and integrating new members)	Supporting Behaviors	- Allow for flexibility in team roles - Assist in the timing and selection of new member - Create future leadership opportunities

Рис. 2.5: Фазы командообразования (Bruce Tuckman 1965)

Целеполагание и Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

1. У каждого члена команды должны быть личные цели на проект
2. Цель и видение у команды должны быть общими
3. Ключевые результаты
4. Измерение KPI каждого результата по процессу
5. Сопоставление с вашей RACI

Когда команда собирается на встречу, лидер должен фасилитировать (помогать и направлять) а не командовать.

Фасилитация встреч:

- Каков наилучший результат встречи?
- Чего и как хотим добиться?
- Какие есть роли? Кто модератор встречи?
- Не торопитесь
- Паркуйтесь (записывайте идеи для дальнейшего обсуждения)
- Делайте паузы и заботьтесь друг о друге

- Подтвердите ясность результатов встречи

В этой схеме каждый берёт себе задачи, которые ему интересны, и идет их выполнять.

Рекомендации по внедрению:

1. Каким образом принимать решения, ставить цели и отслеживать прогресс?
2. Какие суперспособности есть у вас лично для усиления команды?
3. Каков личный КПЭ?
4. Какая командная цель проекта на год? Прокачивает ли цель каждого участника команды?
5. Какие общие бизнес-показатели для всей команды?
6. Какую модель ролей вы принимаете: функции, группы задач или задачи?

Резюме:

1. Создайте ясность — операционную модель
2. Нет ничего ценнее команды
3. Помните о командной динамике
4. Помогайте людям связывать цели проекта с их собственным ростом и реализацией
5. Фасилитируйте, а не управляйте

Глава 3

Этапы разработки продукта: подход Product development

3.1. Технические и потребительские профили продукта, методология Agile

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Технические и потребительские профили продукта
- Этапы разработки продукта — Agile
- Изменения в продукте и как с ними работать

Основные причины неудач новых продуктов (услуг)

- Недостаточное финансирование
- Недоработка плана развития продукта
- Непонимание рынка
- Недоработка свойств продукта
- Отсутствие обратной связи по продукту

Важно отвечать на вопрос "Какую потребительскую ценность несёт продукт? Чем выгоден ваш продукт?" В процессе создания каждый продукт (не так важно, осозаемый это продукт или ПО) проходит базовые этапы.

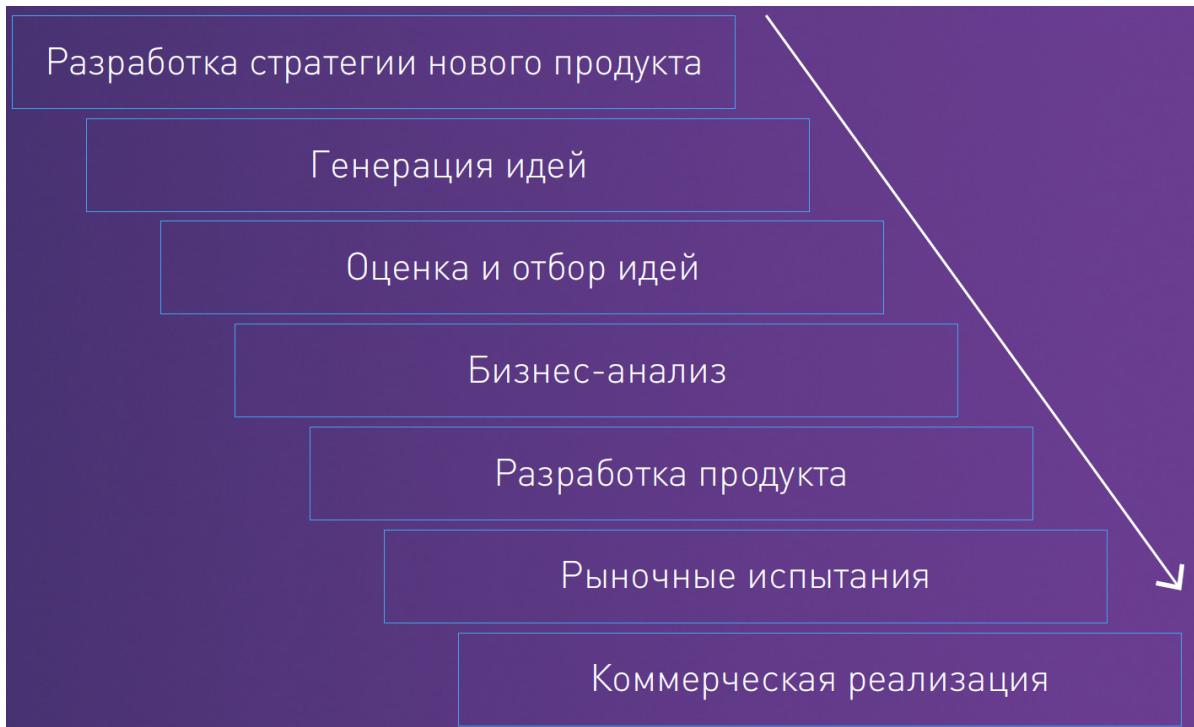


Рис. 3.1: Этапы процесса создания нового продукта

Хотя каждое изменение в «железном» продукте требует значительно больше времени, чем в программном, с клиентом надо общаться. Важно получать обратную связь на каждом этапе разработки продукты и перерабатывать его в реальном времени, если будет необходимо. С первого раза создать идеальный продукт не получится, поэтому метод Agile эффективен.

Чтобы создать продукт, который сразу максимально подойдёт вашему клиенту, стоит использовать мультиатрибутивную модель товара по Ф. Котлеру, которая разбивает свойства продукта по 4 категориям.

Левая часть описывает технический функционал и физические свойства, а правая часть — клиентский опыт.

Верхняя часть матрицы (выгоды) имеет свою классификацию:

- Функциональные выгоды (важно для B2B)
 - Рациональные (соотношение цена/качество)
 - Функциональные (больше функций, чем у конкурента)
- Эмоциональные выгоды (важно для B2C)
 - Социальные (подчеркивает социальный статус клиента)
 - Эмоциональные (модные продукты)

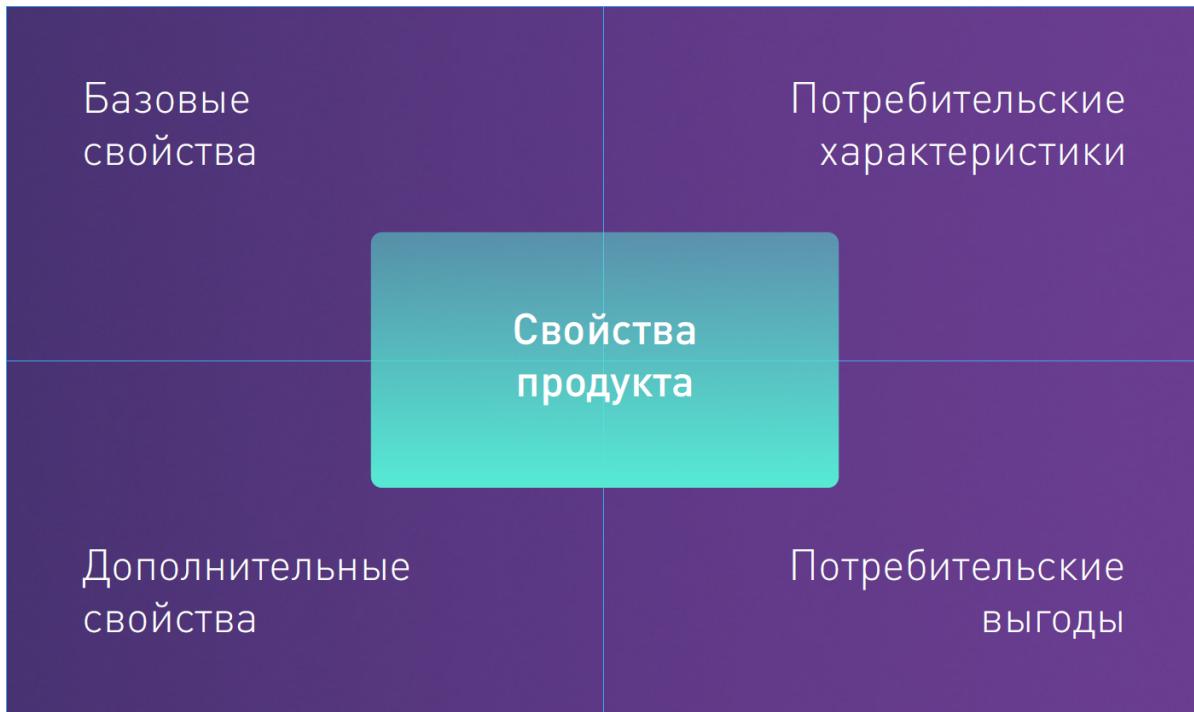


Рис. 3.2: Модель товара по Ф. Котлеру

Agile — концепция, подразумевающая постоянное общение с клиентом, получение обратной связи и доработку продукта (пошло из ИТ). Современный рынок требует показывать продукт на каждом этапе (возможно, только с базовым функционалом) и доработку по результатам обратной связи.

Манифест Agile:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

Это делается **HADI**-циклами. Каждый цикл включает в себя 4 этапа:

1. **Hypothesis** (что будет интересно клиенту?)
2. **Action** (сделали продукт и дали клиенту попользоваться)
3. **Data** (получили обратную связь от клиента: чего не хватает и что нужно исправить)
4. **Insights** (доработали продукт с учетом обратной связи)

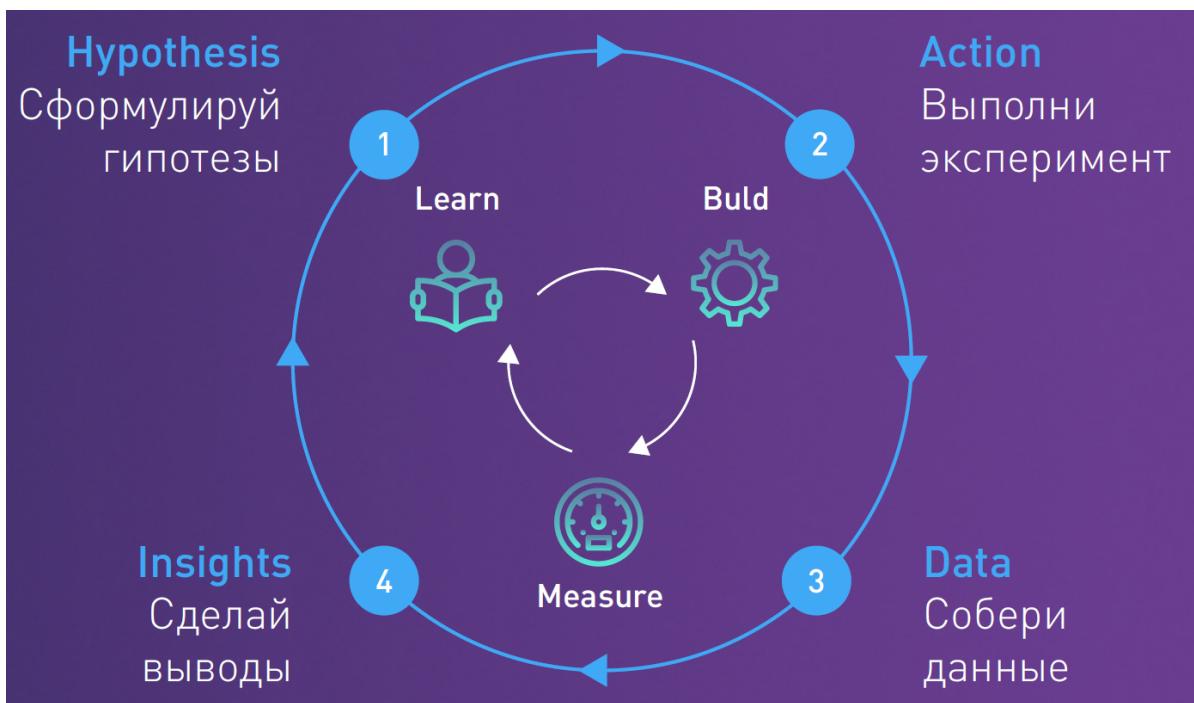


Рис. 3.3: Схема HADI-цикла

Если рассмотреть этапы создания нового продукта, то Agile больше всего подходит для этапов разработки продукта и рыночных испытаний.

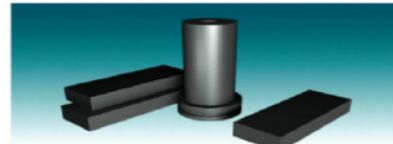
3.2. Кейс

Рассмотрим кейс по применению профиля продукта как инструмента, с помощью которого можно выявить потребительские выгоды.

Было проведено исследование мелкозернистого конструкционного графита, чтобы выяснить, кому этот продукт может быть интересен.

Описание продукта

Продукт представляет собой заготовки из графита мелкозернистой марки, полученные методом изостатического формования



Заготовки предназначены для дальнейшей переработки в фасонные и заказные изделия



Области применения:

- Металлургия
- Авиационная и аэрокосмическая промышленность
- Электроника
- Электротехническая промышленность
- Энергетика
- Химическая промышленность
- Машиностроение
- Стекольная промышленность

Рис. 3.4: Мелкозернистый графит

Разбиваем продукт на составляющие в соответствии с методологией профиля продукта.

Технические характеристики:

- Средний размер зерна: 20-30 мкм
- Плотность: не менее 1,8 г / см³
- Прочность на сжатие: не более 100 кг / см²
- Рабочая температура: до 2000 °С
- Максимальный размер заготовок (мм): 2000×600×400
- Метод формирования: изостатический

Потребительские характеристики (каким образом может быть использовано?)

- Возможность применения в агрессивных средах, в т.ч. едких
- Высокая прочность и стойкость к внешним воздействиям
- Изотропность (однородность) свойств
- Возможность применения в различных сферах промышленности

Это всё позволяет заполнить самую главную секцию — **потребительские выгоды** (что может получить клиент, используя графитовые заготовки?)

- Рост качества продукции
- Снижение расходов графита на 30-50%
- Возможность организации современного высокотехнологичного производства

Именно эта секция показывает, зачем графит именно с такими свойствами и характеристиками нужен потребителю

<p>Базовые характеристики</p> <ul style="list-style-type: none">- Размер зерна- Плотность- Прочность на сжатие- Рабочая температура	<p>Потребительские характеристики</p> <ul style="list-style-type: none">- Возможность применения в агрессивных средах- Высокая прочность и стойкость к внешним воздействиям- Изотропность свойств- Возможность применения в различных сферах промышленности
<p>Дополнительные характеристики</p> <ul style="list-style-type: none">- Максимальный размер заготовок- Метод формования	<p>Потребительские выгоды</p> <ul style="list-style-type: none">- Рост качества продукции- Снижение расхода графита на 30-50%- Возможность организации современного высокотехнологичного производства

Рис. 3.5: Мелкозернистый графит как товар по Ф. Котлеру

Мы разобрали, каким образом может быть применён инструмент «Профиль продукта» для описания выгоды для конечного потребителя.

Глава 4

Исследование клиентов и потребностей: подход Customer Development

4.1. Описание и способы выбора целевой аудитории своего проекта

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Как собрать продукт, опираясь на видение и потребности клиента?
 - Как обойти проблему «Продукт не нужен рынку»?



Рис. 4.1: Портреты целевой аудитории

Сравним портреты целевой аудитории проекта глазами маркетологов XX и XXI века.

В наши дни собирается очень много данных, маркетологи могут исследовать аудиторию с точностью до возраста, рода занятий, города, интересов и т.д. И задача дальнейшего маркетинга сводится к тому, чтобы, масштабируя этот аватар, находить ещё больше таких клиентов.

Как заинтересовать клиента? Ответ: релевантность



Рис. 4.2: Релевантность

Совокупность всех этих факторов вызывает отклик у нужного клиента.

С кем работать (где искать клиента): 4 ориентира

- Для B2B:
 1. решение дорогостоящей проблемы компании
 2. добавление компании конкурентного преимущества
- Для B2C
 1. работа на узкий сегмент, готовый заплатить много денег за решение
 2. решение массовой проблемы

Важно задавать себе вопросы: Какие идеи ещё возможны для бизнеса? Где вы находитесь на рынке?

Резюме:

- Работаем с аватаром, а не соцдемом
- Работаем с существующими потребностями
- Ищем новые способы удовлетворения потребностей клиента

4.2. Инструменты и технологии проверки гипотез

Customer Development или «Кастдев» (ввел Стив Бланк в 1990-х) — это мировой стандарт создания продуктов, суть которого заключается в том, что опора делается на решение конкретной задачи клиента при создании продукта (услуги). Вы просто спрашиваете, что нужно клиенту. Отвечая на вопросы:

1. Кто ваш клиент?
2. Чем он пользуется сейчас?
3. Сколько и за что конкретно он готов платить?
4. Почему продукт должен быть именно такой?

Инструменты для знакомства с контекстом клиента:

1. Попробуйте купить решение своей проблемы. Пройдите весь клиентский путь от нахождения проблемы до поиска решений
2. Посмотрите отчеты по рынку
3. Поиските продукт на Kickstarter, Boomstarter, Indiego, Planeta и Product Hunt
4. Проведите интервью с теми, у кого много таких клиентов, но другой продукт
5. Возьмите информацию из customer development интервью

В Customer Development выделяется 3 основных передачи:

1. Первая передача: Правила и метрики

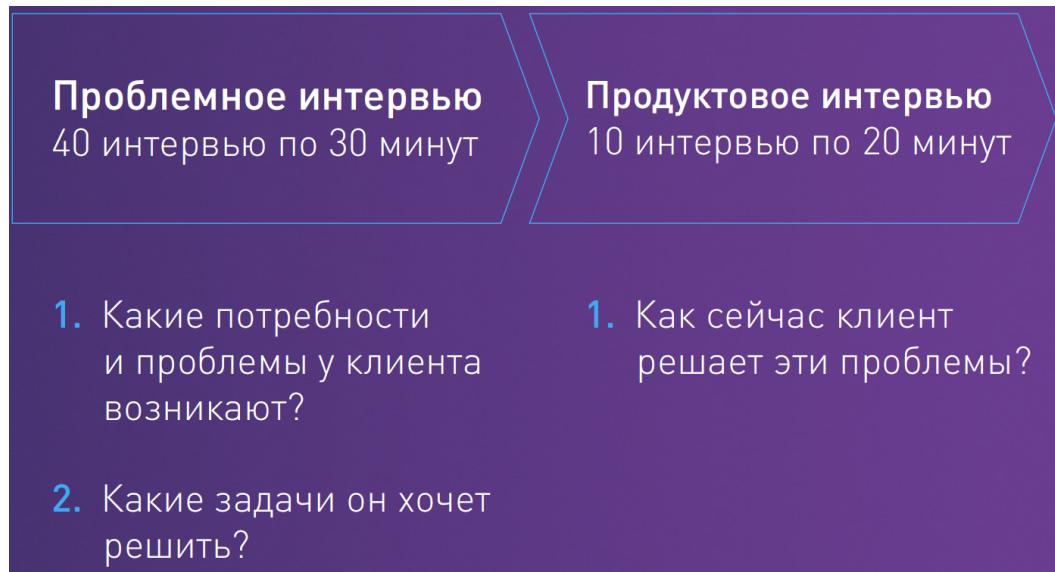


Рис. 4.3: Правила и метрики

2. Вторая передача: MVP (минимально жизнеспособный продукт)

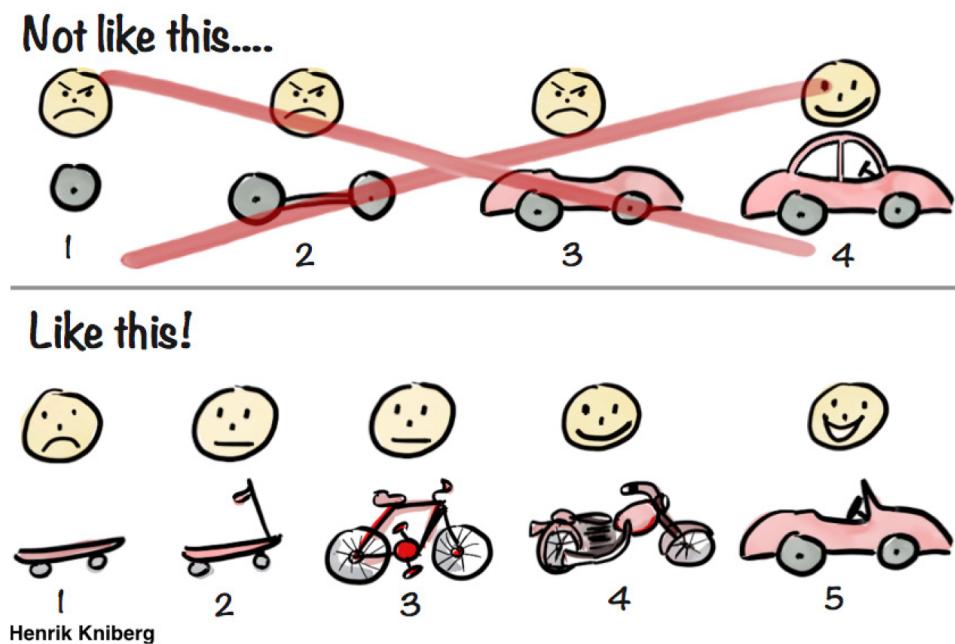


Рис. 4.4: Minimum Viable Product

3. Третья передача: продажа без продукта. У вас нет готового продукта, но вы уже идёте продавать. Как только получаете предоплату и обратную связь, доделываете продукт.

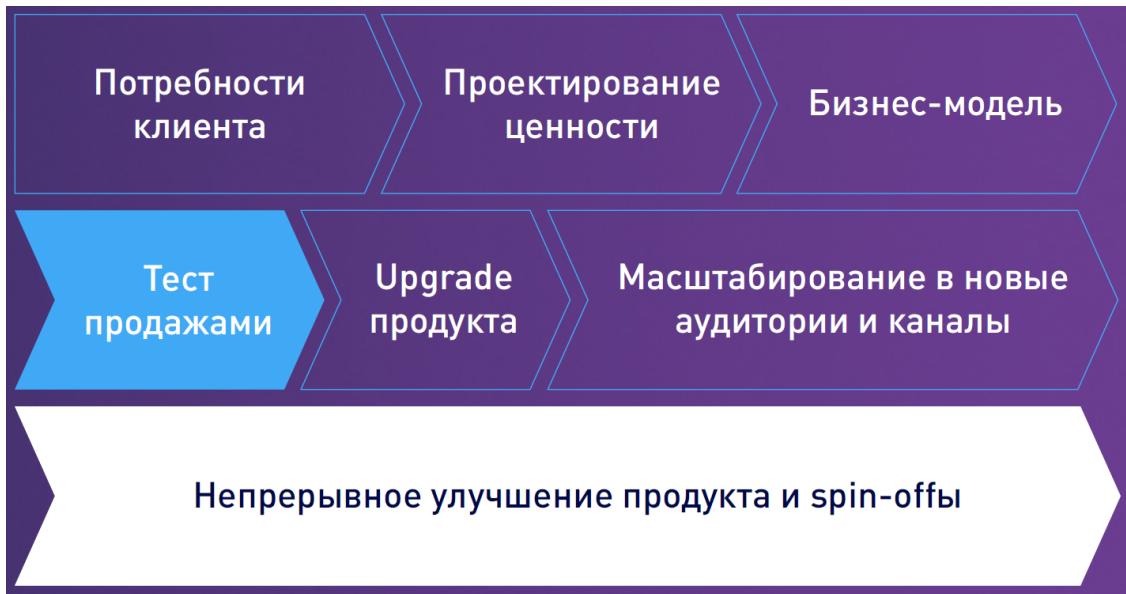


Рис. 4.5: Продажа без продукта

Проблемы Customer Development:

- Склонность клиентов давать социально желаемые и приемлемые ответы. **Решение:** удлиняйте интервью с клиентом
- Видимость, что знаете потребности и желания клиента. Нам говорят общие слова (слова-контейнеры), которые можно истолковать по-разному. **Решение:** конкретизируйте запрос клиента
- Интервьюер стремится продавать. **Решение:** исследуйте клиента с интересом новичка — без предвзятого мнения. Не старайтесь продать, старайтесь выяснить подробности

4.3. Ценостное предложение (ЦП)

Ценостное предложение — это сочетание свойств продуктов и услуг, создающих ценность для конкретного сегмента потребителей. ЦП просто и ясно собирает все интервью с клиентами и всё, что вы хотите сказать о продукте.

Для стартапов больше всего подходит классический Canvas Александра Остервальдера, который ввел понятие ЦП. Но его также можно наложить на Lean Canvas. Такой холст закрывает большинство вопросов (кроме финансовой и бизнес моделей), возникающих при проектировании стартапов.

Название проекта					Дата
					Версия
Проблема потребителя Топ-3	Решение Топ-3	Уникальное ценностное предложение	Несправедливое преимущество	Сегменты потребителей	
	Ключевые метрики Какие ключевые действия вы будете измерять?	Простая понятная формулировка, почему потребитель должен выбрать именно вас, чем вы отличаетесь	Что нельзя легко купить или скопировать?	Каналы Как мы доставим ценность до потребителя?	Целевые сегменты
Структура издержек Стоимость привлечения потребителя Стоимость доставки Хостинг Зарплаты и пр.			Прибыль Модель монетизации Прогноз LTV Выручка Прибыль		

Рис. 4.6: Lean Canvas

Дизайн ценностного предложения состоит из двух частей:



Рис. 4.7: Дизайн ценностного предложения

Правая часть описывает ситуацию с клиентом, а левая часть отвечает на описание клиента.

Это удобно изобразить в таблице, где болиам клиентов ставится в соответствие болеутоляющее, а барьерам — способы избавления.

1. Описание сегмента клиентов:	
2. Потребности сегмента клиентов (3-5 главных задач):	3. Что мешает клиенту решить задачи:
4. Как выглядит идеальный результат для клиента:	5. Болеутоляющий компонент в продукте:
6. Витамин (что еще сделать, чтобы клиент получил идеальный результат):	
7. Какие гипотезы тестируем (перечислите предположения, которые вы еще не проверили точно у клиента):	

Рис. 4.8

Чтобы быстро собрать ЦП нужно ответить всего на 5 вопросов:

1. Кто эти люди?
2. Чего они хотят?
3. Что за продукт?
4. Как будет реализован?
5. Какими новыми способностями клиенты будут обладать в результате?

После сборки ЦП нужно провести тестирование гипотез и предложений:

- Интервью
- Через формы сбора лидов
- Посадочная страница
- Сообщества
- Полезный контент по теме
- Консъерж-MVP

Резюме и тезисы:

- Аватар: найдите человека, в чьем благополучии вы заинтересованы
- Спросите клиента, как он сейчас решает проблему
- Упакуйте то, что умеете лучше всего, в ценностное предложение
- Тестируйте

Глава 5

Исследование и работа с рынком стартапа

5.1. Различные рынки, инструменты оценки и метрики

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Различные рынки и инструменты их оценки
- Метрики рынков
- Тренды и стратегическое видение, драйверы рынков и их систематизация

Цели изучения рынка:

- Определение состояния и тенденций рынка
- Определение (микро- и макроэкономических) факторов, влияющих на рынок
- Оценка количественных показателей рынка
- Анализ конъюнктуры рынка и сложившихся взаимоотношений участников рынка
- Анализ конкурентной позиции компании
- Изучение потребителей

Источники информации о рынке:

- Первичные данные: опрос потребителей, наблюдение за ними и эксперимент
- Вторичные данные: внутренние (исследования Google и в открытых источниках информации, аналитика маркетинговых агентств) и внешние (обращение к экспертам рынка)
- Деловая разведка

Типология рынков инновационных продуктов:

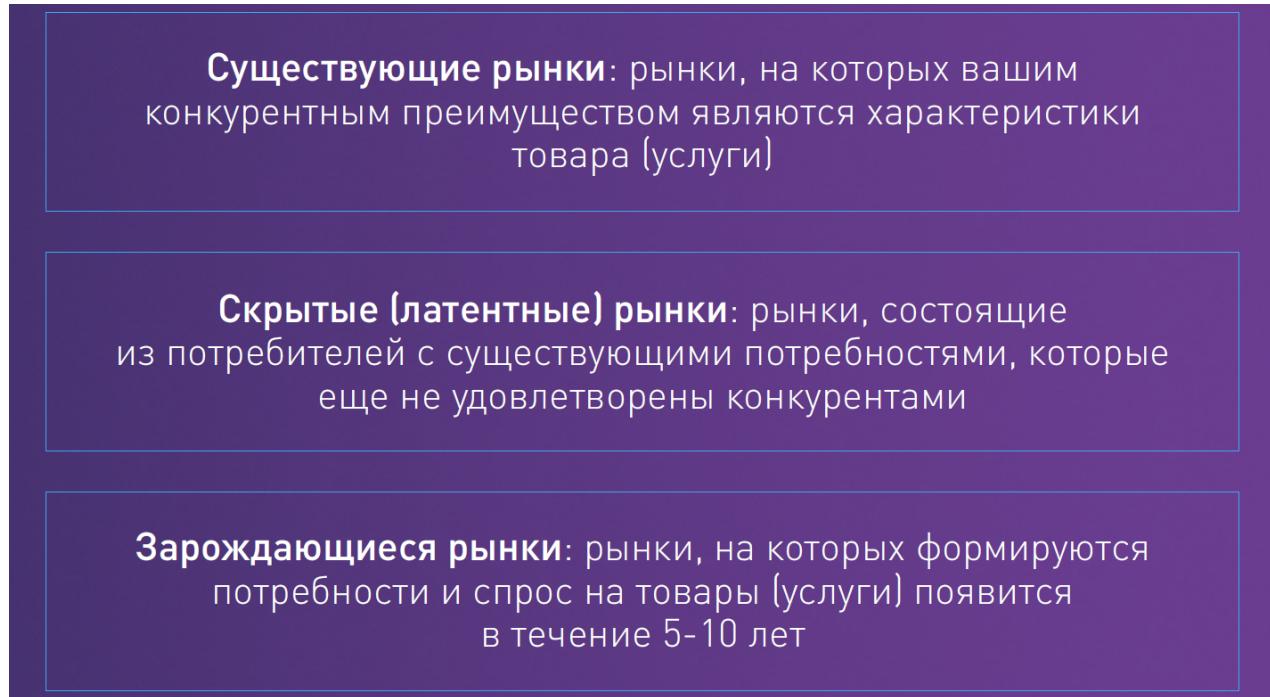


Рис. 5.1: Типология рынков

Существующие рынки — это алое море, в котором вам приходится конкурировать с другими компаниями. Латентные же рынки — это идеальная среда для выведения инновационного продукта, потому что на них есть место, и вы можете спокойно пообщаться с потребителями и закрыть их потребности. Производителю технологического продукта стоит стремиться именно на свободный рынок.

Отдельный тип рынков это зарождающиеся (рынки связанные с искусственным интеллектом, VR/AR и другие). Технологии на таких рынках не до конца опробованы, и клиенты пока не осознают, насколько им такие продукты нужны. Чаще всего на такие рынки выходят крупные компании, потому что для малого и среднего бизнеса тяжело тратить так много времени на убеждение клиента.

Ключевые показатели рынка:

- Текущий объем рынка
- Емкость рынка
- Темпы роста рынка (факт и прогноз)
- Количество игроков на рынке

- Доли рынка компании и конкурентов
- Темпы роста конкурентов
- Уровень доходности

Количественные показатели рынка:



Рис. 5.2: Количественные показатели рынка

PAM (ёмкость рынка) — максимальный объем денег, который можно на этом рынке забрать. TAM — тот рынок, на который можно ориентироваться т.е. тот объем денег, который на этом рынке потрачен. SAM — тот рынок, до которого теоретически можно дотянуться (рынок в России). SOM — рынок, до которого можно спокойно дотянуться (географически это Московская область). Эта типология помогает понять, какой рынок вам уже доступен, и до какого объема могут вырасти продажи вашего продукта.

Методы оценки объема рынка:

- Подход оценки «сверху вниз»: из широких отраслевых показателей (исходных данных) отсекаете лишнее и высчитываете вашу долю
- Подход «снизу вверх»: сопоставляете свой показатель, складывая вместе все главные переменные вашей бизнес-модели (например, доказанное количество клиентов умножаете на примерную цену продукта и получаете примерный объем денег на рынке)

Тренды (влияние макроэкономических показателей). Примеры вопросов, которые надо себе задать:

- Как современные тенденции развиваются и воспринимаются в РФ?
- Как действовать на рынке РФ с учетом мировых тенденций?
- Как развиваться в период санкций?
- Как выдвигаться на мировой рынок?
- и подобные

Для оценки подобных факторов помогает инструмент под названием **PEST-анализ**. Это оценка факторов, влияющих на ваш рынок, по определённым критериям.

P — политические факторы

E — экономические факторы

S — социальные факторы

T — технологические факторы

+

E — экологические факторы

P (people) — факторы рабочей силы

Глава 6

Микроэкономика. Бизнес-модель проекта

6.1. Построение бизнес-модели проекта и Первичный просчет экономики проекта и unit-экономика продукта

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

1. Построение бизнес-модели проекта
2. Первичный просчет экономики проекта и unit-экономика продукта
3. Методики планирования в стартапе. Построение должностной карты и связь планирования с изменчивостью среды стартапа

Бизнес-модель — это представление о том, как компания/стартап делает (или намеревается сделать) деньги. Она — это ответ на вопросы:

- Что продаёте?
- Кому продаёте?
- Почему вам будут за это платить?
- Как вы донесёте эту ценность до клиента?

Бизнес-модель — это конструктор для гипотез. Вы её описываете и используете для того, чтобы начать продавать товар клиенту. Если продукт не покупают, вы перепроектируете бизнес-модель и пробуете снова.

Методики построения бизнес модели, как и методики построения стартапа реализуются двумя

основными способами:

- **От ваших компетенций (или продукта)** — вы отталкиваетесь от тех компетенций, которые у вас есть, или продукта, который сделали. Это продукт-ориентированный подход т.е. «Сделайте классный продукт, а покупатель найдётся»
- **От потребителя** — отталкиваетесь от запросов и желаний клиента и разработки продукта под конкретные пожелания. Это клиент-ориентированный подход «Customer development».

Существует два основных канваса (холста) для бизнес моделей:

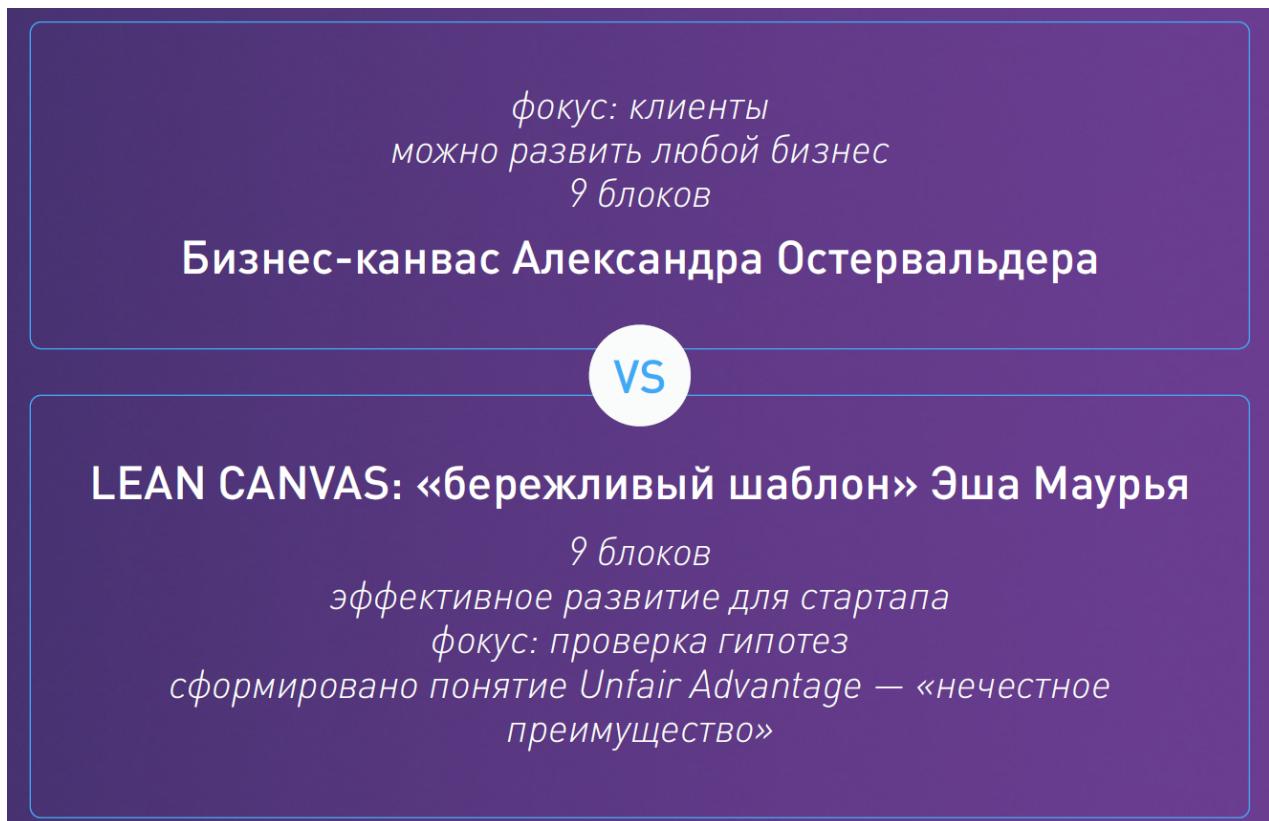


Рис. 6.1: Канвасы для бизнес-моделей

Для технологических стартапов больше подходит бизнес-канвас Александра Остервальдера, который состоит из трёх основных блоков: левый говорит про ресурсы, необходимые стартапу для создания потребительской ценности (ценностного предложения), расположенного посередине. Справа написано всё о клиенте.



Рис. 6.2: Бизнес-канвас Александра Остервальдера

Рекомендации по описанию бизнес-модели:

- Сформулируйте ключевую рыночную ценность
- Опишите механизмы коммерциализации (монетизации) проекта
- Определить целевые рыночные сегменты и способы взаимодействия с ними
- Определить ключевые ресурсы (финансовые, организационные и материальные)
- Опишите способы формирования денежных потоков и скорость их поступления

Unit-экономика — это расчет полной себестоимости производства и продажи единицы продукции (для железных проектов) или прибыли/убытка на одного клиента (для софтовых проектов)

Ключевые метрики unit-экономики:

- **ARPU** (average revenue per user) — средний ежемесячный доход на клиента
- **CAC** (cost of customer acquisition) — стоимость приобретения одного клиента
- **LTV** (lifetime value) общий доход с клиента за всё время взаимодействия с ним (жизненная ценность клиента)
- **COGS** (cost of goods sold) — примерные издержки на единицу продукции

Когда впервые подходите к продукту, измеряйте все количественными показателями. Для инвесторов важны:

- Показатель экономического эффекта от внедрения решения — дополнительная прибыль и инвестиции
- Стоимость решения и стоимость владения им (затраты на сервис)
- Показатель и обоснованность суммы инвестиций, график их освоения и показатели возврата — прибыль и сроки

6.2. Методики планирования в стартапе. Связь планирования с изменчивостью среды стартапа

Бизнес-модель — краткий способ донести результаты планирования. Там описаны:

- ресурсы
- организационные аспекты
- маркетинг
- финансовые потоки

В повседневной жизни мы используем план. Но чем плох классический (повседневный) метод планирования?

- Всегда опирается на неполные и искаженные данные
- Не учитывает изменения среды
- Не учитывает ваши новые навыки, контракты и возможности
- Требует обслуживания

Для работы в команде для планирования больше подходит Agile.

Главные принципы Agile-манифеста:

- Быстрые итерации и непрерывное обучение всей команды
- Обратная связь и потребности заказчика это самое главное
- Доверие в команде и создание комфортных условий работы
- Создание продукта вместе с клиентом. Вовлечение различными инструментами: интервью, обратная связь, сообщество
- В результате мы имеем ясность на ближайший шаг разработки

Agile на практике это

- Канбан-доски в Trello: Backlog (то что вообще нужно сделать), Todo (сделать за ближайший спринт), In progress / To discuss (задачи в процессе или которые надо обсудить перед продолжением, Done, Cancelled)
- Короткие спринты по одной неделе
- Ежедневные планёрки. Постоянный контакт с клиентом и командой.
- Недельные итоги
- Регулярное ревью всей траектории разработки

На чем держать фокус в планировании?

- Только на том, что происходит прямо сейчас. Создавайте причины успеха стартапа
- Гибкость реагирования на происходящие события и изменения требований клиента

Глава 7

Финансовая модель (обязательная часть) - от общего к частному

7.1. Оценка инвестиционного бюджета. Взгляд инвестора.

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Оценка инвестиционного бюджета. Взгляд инвестора
- Построение финансовой модели
- Оценка рисков и сценариев развития проекта

Инвестиционный бюджет стартапа — вся сумма средств, которая вкладывается в стартап на нулевом этапе с целью его запуска и вывода на точку безубыточности. Деньги перестают вкладываться и начинают возвращаться как только стартап начинает приносить прибыль.

Ключевые статьи инвестиционного бюджета для хардверных («железных») проектов

- материалы, сырье, комплектующие, оборудование
- производственные и лабораторные услуги
- интеллектуальная собственность
- покупка компетенций в команду
- затраты на испытания и продвижение
- затраты на сертификацию и разрешительную документацию

Ключевые статьи инвестиционного бюджета для софтверных (П.О.) проектов

- затраты на сервер, облачное хранение и вычислительные мощности
- затраты на ПК и коммуникационное оборудование
- затраты на разработчиков
- затраты на обучение
- затраты на касдев (customer development), продвижение и обучение клиентов
- затраты на доработку и продвижение на рынок

Инвестиционный бюджет нужен для привлечения средств на запуск проекта. К инвестору нужно найти правильный подход, чтобы он воспринял информацию о бюджете.

Инвестору важно:

- Внятное обоснование востребованности продукта
- Конкретные планы и цифры о рынке и необходимых деньгах
- Жизнесспособная бизнес-модель проекта

Инвестор **проверит** в:

- + четкую бизнес-модель
- + конкурентоспособный продукт
- + хорошо проработанную финансовую и бизнес-модель
- + четкие обоснования и цифры по рынку, инвестициям и продажам.

Инвестор **не поверит** в:

- излишнюю оптимистичность и необоснованность финансовых и маркетинговых показателей
- неработающую бизнес-модель
- неумеренные «аппетиты» команды для старта проекта

После разработки инвестиционного бюджета надо создать финансовую модель (план) стартапа, которая включает в себя:

- Инвестиционный бюджет
- Прибыли и убытки (на месяц, квартал, год)
- План продаж
- План затрат (тоже по промежуткам)
- Прогноз денежного потока

В финансовой модели затраты по регулярности делятся на

- **Капитальные (Capex)** — единовременные затраты на запуск
- **Операционные (Opex)** — повторяющиеся затраты

По масштабируемости затраты делятся на

- **Постоянные** — не зависящие от объема производства и продаж (аренда офиса, зарплаты администрации)
- **Переменные** — зависят от объема производства и продаж (увеличение штата, количества заводов)

7.2. Построение финансовой модели и оценка рисков и сценариев развития проекта

Шаг 1: прикинуть исходные данные, чтобы получить план стартовых инвестиций

- План продаж и выручка от продаж
- Все расходы — переменные и постоянные, капитальные и операционные
- Сколько денег нужно до момента достижения точки безубыточности + запас прочности

Шаг 2: свести данные в единый файл финансовой модели

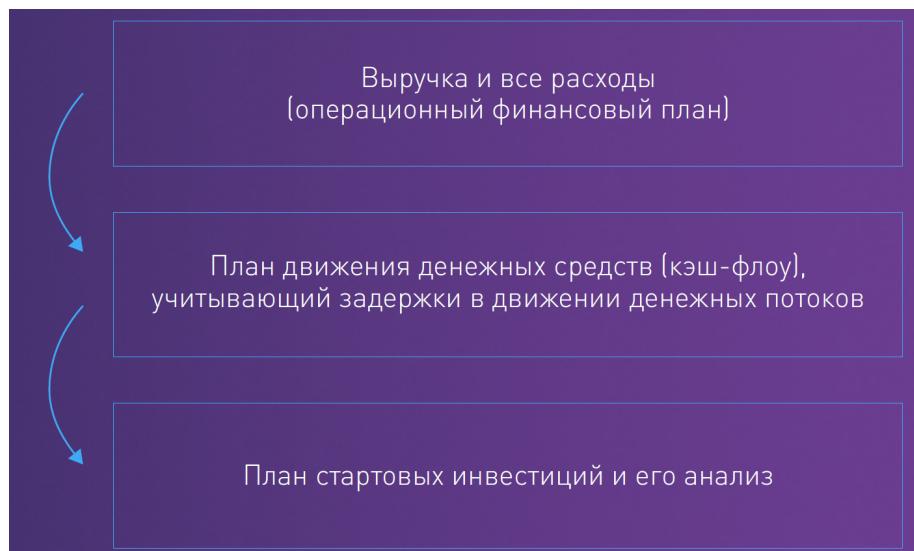


Рис. 7.1: Сведение данных финансовой модели

Пример кэш-флоу: если продажа предполагает создание дебеторской задолжности для оплаты клиентами с отсрочкой, то если деньги получены в июле, но оплата придет в сентябре, у вас возникнет кассовый разрыв — задержка в получении средств, которую надо учитывать в плане движения денежных средств.

Шаг 3: посчитать показатели эффективности проекта

- Инвестиционные показатели проекта и возврат стартового капитала (NPV, IRR, PBP, PI)
- Рентабельность (прибыльность) вашего бизнеса и производства отдельных видов продуктов/услуг
- Ликвидность (насколько финансовый план покрывается живыми деньгами)
- Финансовая устойчивость бизнеса (живет ли ваш проект только на заработанные деньги или необходимы кредитные)

Инвестиционные показатели стартапа:

- **Рентабельность** (PI — Profitability Index)
- **Чистая приведенная стоимость** (NPV — Net Present Value)
- **Внутренняя ставка доходности** (IRR — Internal Return Rate)
- **Срок возврата инвестиций** (PB — PayBack period)
- **Точка безубыточности** (BEP — Break-Event Point)

Инвестиционные показатели обычно рассчитывают на основе ключевых маркетинговых показателей:

- Объем и потенциальная емкость целевого рынка
- Динамика роста рынка
- Прогноз и динамика рыночной доли компании
- Прогноз в отношении конкурентов (будете ли вы съедать их долю, или наоборот)

Они необходимы чтобы понять, как быстро вложенный в проект капитал вернется назад для вас и для инвесторов. При этом очень важно учитывать основные риски проекта.

Типы рисков:

- Технологические
- Коммерческие
- Политические
- Проектные

- Инвестиционные
- Финансовые
- Валютные

Для технологического стартапа важнее всего учитывать: технологические риски (реализуем ли проект чисто технически), проектные (все ресурсы, которые нужно подтянуть в проект для реализации), инвестиционные (удастся ли привлечь инвестирование) и финансовые (риски невозврата денег или нереализации финансового плана).

Оценка степени рисков (по критичности для бизнеса):

- **Допустимый** — оказывает несущественное влияние на деятельность стартапа
- **Критический** — оказывает прямое воздействие на деятельность стартапа
- **Катастрофический** — может привести к остановке реализации проекта

Способы выхода из бизнеса:

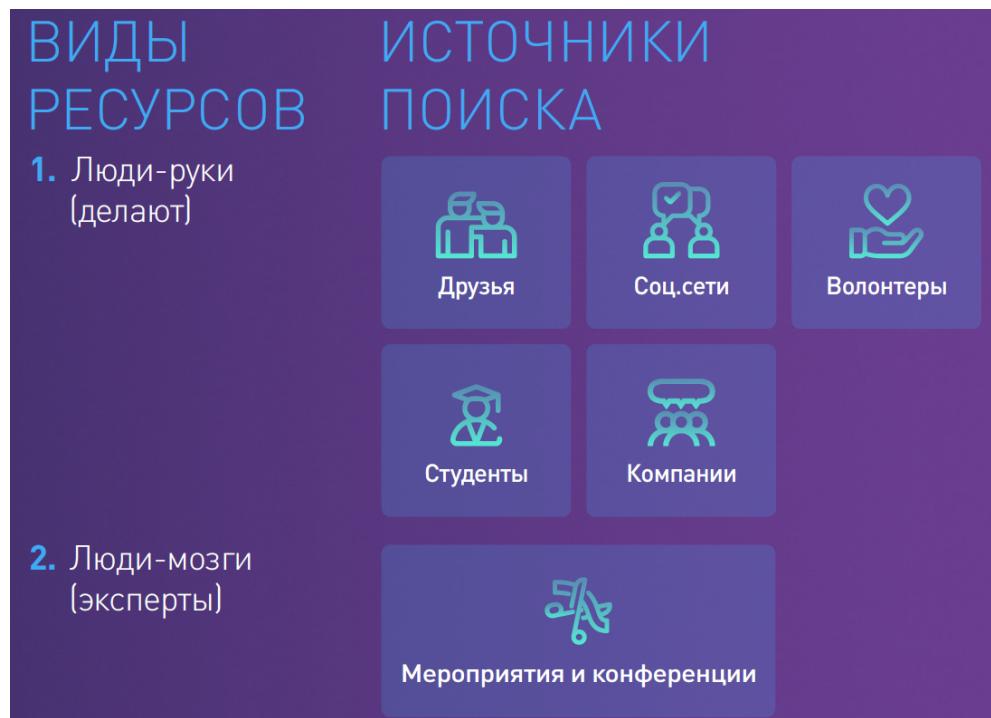
- Продажа доли команде/партнёрам
- Продажа доли венчурному инвестору
- Продажа доли/проекта стратегическому инвестору
- Выход через IPO

Глава 8

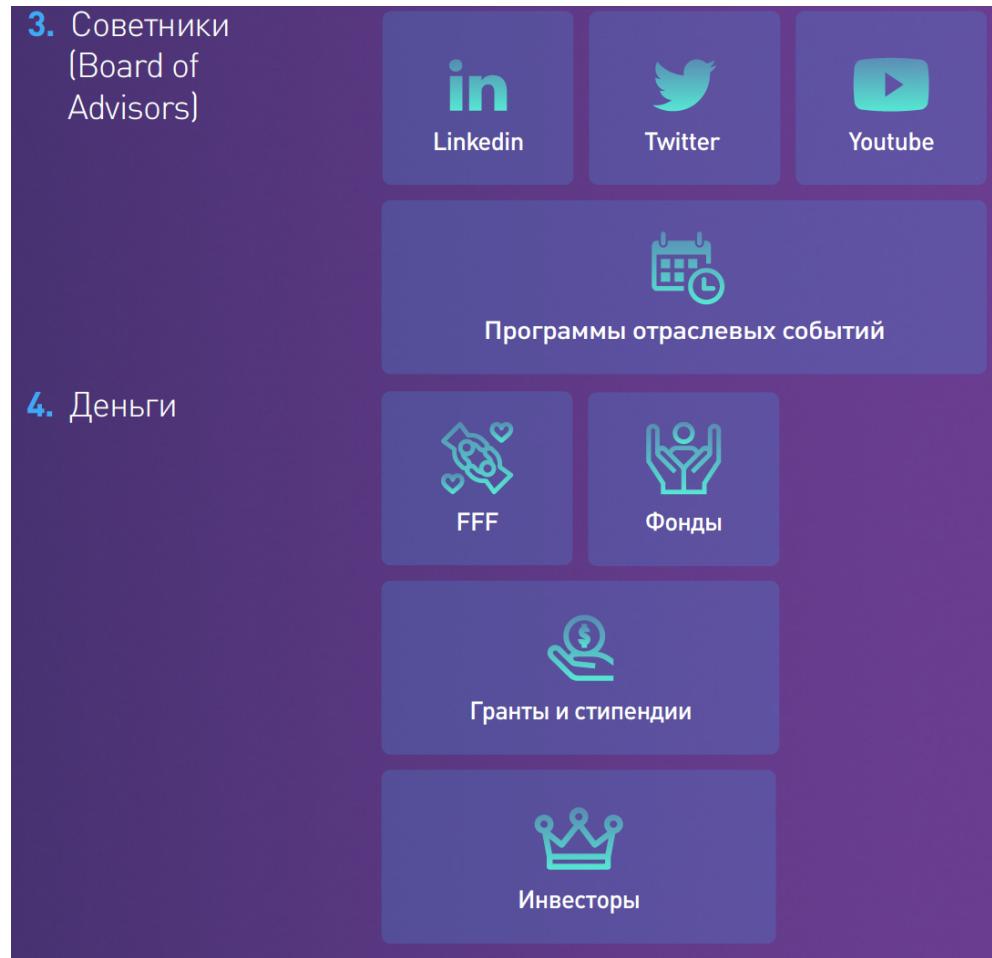
Где взять ресурсы для проекта

8.1. Типы ресурсов

Будем разделять людей на делателей (которые занимаются реализацией проекта. Их много) и экспертов (единицы, которые дают дальние советы. Желательно писать топ-1 эксперту в данной области). Советники — это ваш доступ в рынки и компании. Они могут получать очень маленький процент компании (например, 0.02%), но они ваш серьезный информационный и репутационный ресурс.



С поиском денег проще всего: FFF (Friends, Fools, Family т.е. друзья, дураки и семья), фонды, гранты и стипендии, инвесторы и бизнес-ангелы (которые всегда рады вложитьсь в хорошую идею).



Не обязательно искать специально оборудованное помещение, ведь это может быть даже закусочная или свободный гараж. Отраслевые спонсоры это компании, которые обладают оборудованием, и которые будут рады предоставить вам оборудование для теста, обратной связи (ведь они тоже тестируют то, что создают) и для репутации (они могут стать вашим партнёром или инвестором).

ВИДЫ РЕСУРСОВ ИСТОЧНИКИ ПОИСКА

5. Помещения



Ваш ВУЗ



Коворкинги



Инкубаторы



Технопарки



Старбакс



Гараж :)

6. Техническое обеспечение



Коворкинги



Лаборатории



Отраслевые и технологические спонсоры

Главное, помните о простоте:

- С вами общаются живые люди
- Просто попросите то, что вам нужно
- Будьте честными и ясными

8.2. Модель win-win

3 вопроса вдумчивого нетворкинга:

- В чем твоя конкретная компетенция?
- Какое у тебя дело жизни?
- Как я и мой проект могут тебе в достижении твоих целей?

Так что важнее, проект или команда?

- С учётом всех поворотов, изменчивости среды и большого количества неизвестности ...**команда!**
- Самое лучшее, что вы можете взять из опыта стартапа — это способность объединяться и действовать вместе с другими людьми

Раньше люди часто задавали вопрос: what's in it for me = «а что мне с этого?». А **WIN-WIN** должен отвечать на вопрос «Как я могу служить этим людям сейчас?»

- Как узнать, когда реализуется win-win? Когда встреча открыла людей и возможности!
- А когда надо говорить дальше? Когда кто-то побеждает за счет другого. В таком случае надо задать вопросы: что не так? Все ли интересы мы учли? Что ещё надо добавить в эту сделку?

Итого:

- Отношения между людьми — самая ценная опора и ресурс
- Ключ в том, чтобы учитывать выигрыш всех людей
- Пусть кто-то выигрывает сильнее, важно лишь чтобы не за счет другого

8.3. Партнерские отношения

Виды партнерских отношений:

- По разработке
- По упаковке
- По продвижению и продажам
- По выходу на рынок
- По лоббированию
- По финансированию

Партнёрство — это не обмен, а синергия. Ищите, что у вас есть ценного и где вы стыкуетесь компетенциями. Ищите, где можно получить компетенцию у соседа по рынку, и договаривайтесь с людьми, ведь это очень интересно.



Если вы партнёры по разработке:

- Сделайте общую Trello-доску
- Обменивайтесь ресурсами
- Вместе получите инвестирование, грант
- По-разному подавайте совместный продукт рынку

Партнёры по продажам и продвижению:

- У кого много таких клиентов, которые вам нужны?
- Кому нужны такие клиенты, как у вас?

Например, клиент йога-студии может быть похож на клиента курсов английского языка, ведь это все про саморазвитие.

Итого:

- Какой ресурс вам нужен прямо сейчас?
- Находите готовые компетенции, клиентов и ресурсы
- Открывайте границы команды и вовлекайте людей!

Глава 9

Продвижение стартапа

9.1. Сторителлинг и “бесплатный маркетинг”

Рассмотрим продвижение стартапа в условиях: нехватки времени и навыков, нехватки бюджета.

Какова логика продвижения проекта и продукта? Люди «покупают»:

- людей (их время)
- доверие (ваша репутация, биография команды, цифровой след)
- Себя — нового (новые возможности, способности и новый опыт)

Как донести до клиентов историю (сторителлинг):

- Используйте примеры: «было-стало» (искренне рассказать и поделиться своей историей)
- Рассказывайте о своей проблеме, своей боли
- Рассказывайте о кейсе реального клиента
- Помните о базовой драматургии: герою было плохо (заявка) → возникло решение → стало хорошо (развязка)
- Ищите истории у своих клиентов, партнеров и в своей жизни
- Рассказывайте искренне!

9.2. Формирование лояльного сообщества

Вопрос лояльного сообщества вокруг продукта сильно недооценён в России. Вокруг чего собираем лояльное сообщество?

- Продукт (если это действительно что-то уникальное / новое/увлекающее)
- Тема, на которую направлен ваш продукт
- Социальная проблема, которую решает продукт
- Технология, на которой сделан продукт

Допустим, вы набрали сообщество из 100 человек. Но только 1-2 из них пишут активно, и 9-10 пишут эпизодически, а остальные только иногда читают. Общая статистика говорит о правиле 90-9-1 (хотя в зависимости от темы цифры могут отличаться). Учитывайте эти цифры и не отчайвайтесь, если сообщество не взлетает сразу. Страйтесь вовлекать сообщество: сделать какое-то действие (лайкнуть, сделать репост, ответить на вопрос, проголосовать).

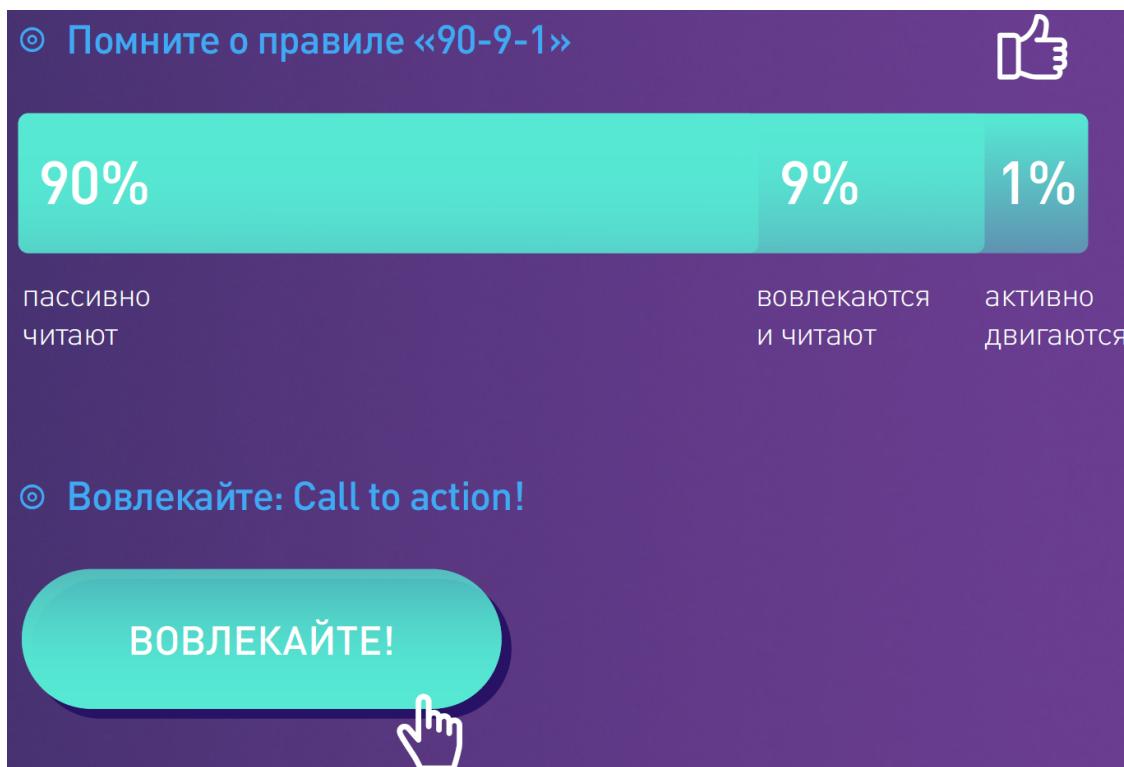


Рис. 9.1: Важные напоминания

Сообщество — создаём и развиваем:

- Соцсети (Facebook, VK).
- email-рассылки (самые эффективные сообщества на текущий момент)
- Сообщества YouTube и Instagram
- Будьте готовы к смене площадки (можно вести сразу несколько, но сильно не привязываться)
- Совмещайте онлайн и оффлайн. Контакт с единомышленниками — ценность для людей!

9.3. Продакшн с минимальным бюджетом

Советы по работе с контентом:

- Документируйте, а не создавайте новое! (например, можно не собирать людей на презентацию, искать аудиторию и настраивать свет, а просто снять хороший контент на смартфон и выложить в общий доступ)
- Вовлеките всю команду. Вы теперь медиакомпания! Размещайте контент на площадках с целевой аудиторией.
- Позаботьтесь о том, чтобы вас было легко найти: визитка, сайт, контакты в соц. сетях.
- Отвечайте на комментарии (даже от критиков и хейтеров). Имейте уважение к потраченному на вас времени

Напутствие на будущее:

- Будьте в ясности: что нужно прямо сейчас? Не отвлекайтесь и не гонитесь за ресурсом, без понимания, нужно ли оно вам
- Цените и заботьтесь о команде! Возможно, выстроенные во время работы над стартапом отношения пройдут с вами через всю жизнь
- Созидайте из желания научиться — тогда вы точно победите
- Слушайте ваших клиентов!
- Радуйтесь процессу