

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»**

**Кафедра «Маркетинг и отраслевая экономика»**

# **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА**

**ПОСОБИЕ**

**для студентов специальности 1-40 80 04  
«Информатика и технологии программирования»  
дневной и заочной форм обучения**

**Гомель 2021**

УДК 346.26:004(075.8)  
ББК 65.290с51я73  
П71

*Рекомендовано научно-методическим советом  
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 10 от 22.06.2021 г.)*

Составитель *С. Е. Астраханцев*

Рецензент: доц. каф. «Информационные технологии» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *В. В. Комраков*

**Предпринимательство** и коммерциализация программного продукта : пособие для студентов специальности 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования» днев. и заоч. форм обучения / сост. С. Е. Астраханцев. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – 94 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

В пособии, разработанном в соответствии с учебной программой дисциплины «Предпринимательство и коммерциализация программного продукта», представлены теоретические сведения и задания для выполнения практических работ, которые позволят студентам приобрести необходимые знания и практические навыки для коммерциализации программных продуктов.

Для студентов специальности 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования» дневной и заочной форм обучения.

УДК 346.26:004(075.8)  
ББК 65.290с51я73

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2021

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	5
Тема 1 Технологическое предпринимательство и стартапы .....	12
<b>1.1 Технологическое предпринимательство и стартапы:     основные понятия.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Модели и этапы развития стартапа .....</b>	<b>15</b>
Тема 2 Идея: источники идей для стартапа и методы их проверки .....	19
Тема 3 Команда стартапа (ИТ-проекта) .....	23
Тема 4 Бизнес-модель стартапа (ИТ-проекта) .....	32
<b>4.1 Бизнес-модели: сущность и основные виды.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Шаблон (холст) бизнес-модели .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Заполнение холста бизнес-модели .....</b>	<b>36</b>
Тема 5 MVP - минимально жизнеспособный продукт.....	38
Тема 6 Customer Development: работа с гипотезами. Тестирование каналов сбыта и масштабирование результатов ИТ-проекта .....	43
<b>6.1 Продукт-ориентированная методология развития     проекта .....</b>	<b>43</b>
<b>6.2 Методология Customer Development Methodology.....</b>	<b>45</b>
Тема 7 Юнит-экономика стартапа. Метрики стартапа (ИТ- проекта) .....	50
<b>7.1 Что такое Юнит-экономика? .....</b>	<b>50</b>
<b>7.2 Как рассчитать юнит-экономику? .....</b>	<b>53</b>
<b>7.3 Какие метрики нужны стартапам?.....</b>	<b>55</b>

Тема 8 Инвестиционная деятельность стартапа. Презентация проекта потенциальным инвесторам. ....	62
<b>8.1 Источники финансирования инвестиций в развитие стартапа.....</b>	<b>62</b>
<b>8.2 Представление проекта перед инвесторами. Навыки публичных презентаций .....</b>	<b>69</b>
Практическое задание 1: Формулировка идеи проекта .....	72
Практическое задание 2: Формирование команды проекта.....	74
Практическое задание 3: Разработать бизнес-модель проекта, профиль потребителя и ценностное предложение.....	75
3.1 Описать бизнес-модель своего проекта: заполнить шаблон бизнес-модели проекта. ....	75
3.2 Составить профиль потребителей для Вашего продукта.....	75
3.3 Сформулировать ценностное предложение.....	76
Практическое задание 4: Анализ конкурентов.....	78
Задание 5: Customer development и customer discovery.....	80
Задание 6: Подготовить презентацию ИТ-проекта.....	81
Приложение А.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

На протяжении длительного времени считалось, что у университетов есть две ключевые сферы деятельности (две «миссии»): образование и исследования. В последние десятилетия XX века стало очевидным, что университеты должны становиться «активными участниками процессов экономического и культурного развития; преобразовываться в организации, тесно связанные с промышленностью и обществом в целом»<sup>1</sup>. Эту ориентацию на вклад в социально-экономическое развитие, на трансформацию своего потенциала в общественно полезные продукты и услуги стали называть «третьей миссией» университетов. Трансформация университетов стала одной из главных проблем в осмыслении современного высшего образования.

Тенденции в изменении роли университетов<sup>2</sup> в экономическом развитии страны и в функционировании Национальных, и особенно региональных, инновационных систем, модели взаимодействия университетов, бизнеса и государства ставят новые задачи перед отечественными университетами. Трансфер знаний, наряду с исследовательской и преподавательской деятельностью, становится третьим столпом науки и в своем значении для развития высшего образования и вовлечения вузов в региональные и международные отношения завоевывает все более широкое признание и поддержку на университетском и экономико-политическом уровнях.

В настоящее время, одна из наиболее новых и обсуждаемых моделей производства знания – модель “Тройная спираль” (Triple Helix Model), активно продвигаемая Г. Этцковицем и его соавторами<sup>3</sup>. Дан-

---

<sup>1</sup> Etzkowitz, Henry The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm/ Henry Etzkowitz, Andrew Webster, Christiane Gebhardt and Branca Regina Cantisano Terra// [Research Policy](#), 2000, vol. 29, issue 2, 313-330 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048-7333\(99\)00069-4](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048-7333(99)00069-4)

<sup>2</sup> David C. Mowery, Bhaven N. Sampat Universities in National Innovation Systems. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001/oxfordhb-9780199286805-e-8>

<sup>3</sup> [Ицковиц, Г. Тройная спираль. Университеты - предприятия - государство. Инновации в действии / Генри Ицковиц; пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. - Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. - 238 с.](#)

ная модель развивает гипотезу о “третьей миссии университетов” (первая миссия – образование, вторая – фундаментальные исследования, третья – вклад в удовлетворение социальных нужд), которая вытекает из общественных потребностей экономики, основанной на знаниях, во-первых, и недостатка государственного финансирования университетов, во-вторых. В модели «Тройная спираль» ведущее значение отводится университетам, которые превращаются в предпринимательские университеты и через собственные каналы для трансфера знаний применяют знания на практике и вкладывают результаты в новые образовательные дисциплины.

Современный этап развития требует от университетов более активного вклада в развитие экономики, основанной на знаниях, посредством коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности и создания новых наукоемких предприятий.

Этим задачам в полной мере отвечает Модель Предпринимательского университета (Entrepreneurial university), разработанная в 1998 г. Бертоном Р.Кларком и им же введен в научный оборот сам термин «Entrepreneurial Universities» (в русскоязычной литературе чаще используется термин «Университет 3.0»)<sup>4</sup>.

В белорусской модели формирования социально-ориентированной экономики и стратегии устойчивого развития, развитию университетской науки, вопросам трансфера знаний и коммерциализации научных результатов уделяется много внимания.

В соответствии с приказом Министерства образования Республики Беларусь № 757 от 01.12.2017 г. «О совершенствовании деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0»» начал реализовываться экспериментальный проект «Совершенствовании деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0». Реализация проекта рассчитана на период с 2018-2023 годы<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Кларк, Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации [Текст] / пер. с англ. А. Смирнова; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2011. — 240 с. — (Теория и практика образования). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0834-3 (в пер.).

<sup>5</sup> Совершенствование деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0»/ Республиканский институт высшей школы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://nihe.bsu.by/index.php/university-3>

Реализация экспериментального проекта предусматривает два направления действий:

-внесение изменений и дополнений в учебно-программную документацию образовательных программ высшего образования I степени, направленных на системное взаимосвязанное изучение вопросов инновационной, изобретательской и предпринимательской деятельности (создание бизнес среды) и в учебно-программную документацию образовательных программ высшего образования II степени, направленных на реализацию стартапов в бизнес-инкубаторах, командное выполнение высокотехнологичных проектов в рамках практико-ориентированного и научно-ориентированного обучения;

– реализацию комплекса мер по созданию субъектов инновационной инфраструктуры (научно-технологические парки, центры трансфера технологий), отраслевых лабораторий, бизнес-инкубаторов, а также и по повышению эффективности научно-исследовательской, инновационной деятельности, которые будут обеспечивать на завершающем этапе коммерческую реализацию инновационной продукции и (или) результатов интеллектуальной деятельности.

Таким образом, современные тенденции и вызовы подразумевают активное участие университетов в процессе трансфера технологий и реализации совместно с промышленными компаниями наукоемких проектов. Одним из основных направлений совершенствования научно-исследовательской деятельности в технических вузах является увеличение эффективности коммерциализации результатов научно-технической деятельности, повышение привлекательности научно-исследовательских проектов для внешних инвесторов и развитие сотрудничества с предприятиями, организациями и органами государственного управления.

## 1.1. Цели и задачи курса

В современных условиях крайне необходимо, чтобы магистранты технических специальностей получали основы знаний о предпринимательстве, инновационной деятельности и основах коммерциализации программных продуктов.

Интерес к ИТ-предпринимательству в последние годы активно растет, поскольку ИТ-сфера - это наиболее открытая для идей среда, что привлекает в нее множество начинающих предпринимателей. Данный курс с одной стороны удовлетворит спрос на знания в области ИТ-предпринимательства, с другой - повысит качество стартапов.

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

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

Задачи освоения дисциплины:

- формирование у магистрантов - потенциальных предпринимателей и руководителей ИТ-проектов понимания процесса создания жизнеспособного стартапа;
- ознакомление магистрантов с моделями и инструментарием предпринимателя применительно к предприятиям, работающим в ИТ-сфере;
- формирование практических навыков в области управления ИТ-проектом и развития малого предприятия в ИТ-сегменте.

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

## 1.2 Методы изучения дисциплины

- чтение лекционного курса с применением мультимедийных презентаций излагаемого материала;
- чтение лекционного курса с применением методов лекции-дискуссии;
- обсуждение изучаемого материала на практических занятиях;
- решение ситуационных задач в малых группах.

## 1.3 Требования к компетентности специалиста

Освоение учебной программы должно обеспечить формирование следующих групп компетенций (требования ОСВО I – 40 80 04-2019)

Наименование группы компетенций	Характеристика группы компетенций	Требования к компетенциям специалиста
Универсальные	Быть способным применять методы научного познания (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка достоверности данных, принятие решений и др.) в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи.	УК - 1
Углубленные профессиональные	Уметь использовать системный подход к принятию решений в области управления различными проектами и рисками, а также разрабатывать методы и пути оптимизации этих решений	УПК - 1
	Знать основные пути коммерциализации новых тех-	УПК - 6

	нологий	
Специальные	Владеть навыками построения взаимовыгодных коммерческих отношений при внедрении результатов научно-исследовательской деятельности в сферу производства и услуг	СК – 1

В результате изучения дисциплины магистранты должны:

**знать:**

- основные понятия и термины в сфере предпринимательства и коммерциализации программных продуктов;
- основные положения международного и национального законодательства в сфере коммерциализации программных продуктов;
- практику организации работы предприятия в ИТ-сфере;
- специфику потребительского поведения и маркетинговых аспектов ИТ-предпринимательства;
- инструменты исследования и анализа рынка, инструментарий и современные технологии ИТ-предпринимательства;
- возможности для формирования устойчивых конкурентных преимуществ компаний в ИТ-сфере.

**уметь:**

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

**владеть:**

- навыками построения взаимовыгодных коммерческих отношений при внедрении результатов ИТ-проектов в сферу производства и услуг.

**Диагностика компетенций магистранта**

Для оценки достижений магистранта рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный опрос во время лекционных и практических занятий как форму закрепления пройденного материала;
- защита выполненных индивидуальных заданий в рамках управляемой самостоятельной работы магистранта;

- сдача зачета по дисциплине.

Библиотека ГГТУ им. П.О.Сухого

## ТЕМА 1 ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И СТАРТАПЫ

### 1.1 Технологическое предпринимательство и стартапы: основные понятия

Технологическое предпринимательство во многих странах мира — критически важный драйвер экономики. Предприниматели и их стартапы создают сегодня основное количество новых рабочих мест.

Современное технологическое предпринимательство имеет мало общего с традиционными формами. Это обусловлено специфичностью инновационных продуктов и технологий. Бизнес строится вокруг новейших технологий, прогрессивных структур организации и управления предприятиями. Специалисты прогнозируют увеличение объема инвестиций в проекты ближайшего будущего.

Предпринимательство в сфере инноваций отделилось в обособленную форму в 1990-х годах, когда в Кремниевой долине стали появляться и работать первые высокотехнологические стартапы. Впервые внимание было уделено пути от зарождения идеи до конечной цели — коммерциализации.

Существует множество определений понятия предпринимательства в области инновационных технологий, но все они соответствуют утверждению, что такая форма деятельности заключается в синтезе смежных областей бизнеса и инноваций.

От традиционных форм предпринимательства технологическое существенно отличается.

Основные отличительные:

1. «Предложение рождает спрос». Инновации не связаны с запросами общества, наоборот, развитие общества и технологий зависит от новшеств, приносимых посредством инновационных проектов. Технические инновации предлагаются потребителю и получают успех, когда оказываются эффективными и полезными.
2. Эффективность инновации проявляется не в снижении затрат производителя, а в новых качествах или свойствах продукта (технологии, структуры и т.д.).
3. Определяющей мотивацией для синтеза инновации выступает создание нового полезного продукта, а не получение прибыли.

Существует базовая модель развития стартапа в бизнесе инноваций, которая содержит 3 этапа:

1. Источник финансирования. Финансирование стартапа может происходить из средств целевого гранта, бизнес-ангела, венчурного фонда, инвестиционного товарищества или компании IPO.
2. Инновационный продукт. На втором этапе автор предоставляет доказательство концепции, работоспособности и доходности проекта, иногда лучшие показатели для инвесторов — высокие продажи на ранних этапах реализации.
3. Технологический предприниматель. Это автор инновации, создатель новой и востребованной технологии. На третьем этапе автор новшества, доказавший эффективность продукта, готовый приступить к масштабной реализации (эксплуатации) и развитию.

Высокотехнологичный бизнес подразумевает риск в условиях неопределенности. Успех предприятия зависит от 4 факторов:

1. Базовых предпринимательских знаний. Создание собственного бизнеса в любой отрасли — изначально авантюра в том случае, если у создателя нет базовых знаний и навыков.
2. Рациональных инвестиций. Разумное распределение собственных и привлеченных денежных средств — важное условие развития бизнеса.
3. Подготовленных кадров. Инвестиции в образование показывают стабильную окупаемость, а в отношении технологического предпринимательства это необходимое условие успеха.
4. Доступа к новейшим технологиям. Создание нового полезного продукта требует учитывать весь мировой опыт в выбранном направлении. Цель инновации — превзойти показатели аналога.

Разработать новые технологии невозможно без описанных составляющих. Однако совокупность «факторов успеха» отнюдь не страхует предпринимателя от тех рисков, которые связаны с ведением хозяйственной деятельности.

Из-за специфики производимых продуктов и услуг –

высокоспециализированных знаний в различной форме, — а также используемых наукоемкими фирмами ресурсов — интеллектуального капитала — «производственные процессы» в них серьезно отличаются от процессов производства материальных продуктов и строятся по принципам стартапа.

**Стартап** (от англ. *startup company, startup*, букв. — «стартующий») — компания с короткой историей операционной деятельности. Термин впервые использован в журнале *Forbes* в августе 1976 года и *Business Week* в сентябре 1977 года. Понятие закрепилось в языке в 1990-е годы и получило широкое распространение во время возникновения экономического пузыря доткомов.

Стартап — это коммерческий проект, основанный на какой-либо идее, и требующий финансирования для развития.

Создатель методики развития клиентов (англ. *customer development*) американский предприниматель Стивен Бланк определил *стартапы* как временные структуры, существующие для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели. Автор книги «Бережливый стартап» («Экономичный стартап») и идеолог интерактивного подхода в предпринимательстве Эрик Рис отмечает, что стартапом может быть названа организация, создающая новый продукт или услугу (продуктовую инновацию) в условиях высокой неопределённости. Предприниматель, венчурный капиталист и эссеист, основатель бизнес-акселератора *Y Combinator* Пол Грэм считает быстрый рост главной характеристикой стартапов (4%-7% в неделю по ключевому показателю). Ему вторит сооснователь *PayPal*, первый инвестор *Facebook* Питер Тиль.

Формальными критериями для участников рейтингов стартапов обычно выступают возраст компании, число сотрудников, прибыль и её рост, наукоемкий характер продукта, контроль основателей над компанией и оценка потенциала компании экспертным жюри. Однако, Пол Грэм утверждает, что наличие технологической инновации и венчурного финансирования не имеет значения, а малый возраст не делает компанию стартапом. Частое использование понятия в контексте технологических компаний характеризует роль технологий в обеспечении устойчивого роста — но не подразумевает технологический характер как обязательную характеристику стартапа.

Некоторые стартаперы рассматривают стартапы как культурный феномен — общие ценности всех членов команды и ощущение значимости вклада каждого сотрудника. Они утверждают, что сохранение этой культуры позволяет считать команду стартапом вне зависимости от размера и контроля основателей над компанией.

Универсального подхода к описанию развития стартапов не существует. Различные модели разделяют этапы роста на основе принимаемых основателями решений, целей, к которым стремится компания, или привлечения внешнего финансирования.

## 1.2 Модели и этапы развития стартапа

Разработанная Стивеном Бланком в книге *«Четыре шага к озабоченности»* модель развития клиента основана на тестировании прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Эта модель описывает четыре этапа, на протяжении которых стартап преобразуется в стабильную компанию:

- **«Выявление потребителей»**, в течение которого стартап строит гипотезы о том, как его продукт решает проблемы потенциальных клиентов.
- **«Верификация потребителей»**, этап проверки гипотез и подготовки плана продаж, маркетинговой стратегии, поиска ранних последователей компании. В случае неудачи на этом этапе стартап возвращается к выявлению своих потребителей.
- **«Привлечение потребителей»** после подтверждения полезности продукта компании. Стартап переходит к продажам продукта и инвестициям в маркетинг.
- **«Создание компании»** — конечная цель стартапа, создание формальной структуры компании и бизнес-процессов для дальнейшего развития.

Этот подход предполагает бережливое расходование средств и постепенное развитие стартапа. Сформулированный Бланком процесс *развития потребителей* в противовес *развитию продукта* стал краеугольным камнем философии бережливого стартапа Эрика Риса, отметившего ключевое значение выбора *бизнес-модели*. Универсальным инструментом для описания бизнес-моделей новых и уже действующих предприятий является канва бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье, центральный элемент которой — создание ценности предложения для потребителя. Исследование гипотез о соз-

даваемой ценности предложения проводится через работу с минимально жизнеспособным продуктом и альтернативными бизнес-моделями для этого продукта.

Рассмотрим более подробно этапы и результаты этапов создания и развития стартапа. Специалисты выделяют следующие основные этапы.

### **Этап 0 (подготовительный): Проработка идеи**

#### **Характеристики этапа**

Финансирование скромное. Это фаза экспериментов и очень высоких рисков с минимальными шансами на выживание. Работа с потенциальными пользователями. Исследование и оценка рынка. Создание команды. Составление дорожной карты проекта. Иногда этот этап делят на две стадии: 1. Pre-Seed (проработка идеи, формирование команды). 2. Seed (анализ рынка, создание технического задания, дорожной карты проекта).

#### **Результат этапа**

Дорожная карта, план продукта, оценка рисков, понимание клиентов и их потребностей, общее понимание каналов продвижения и продаж.

### **Этап 1: Прототип, MVP (Minimum Viable Product)1. Создание юридического лица.**

#### **Характеристика этапа**

Создается MVP (минимально жизнеспособный продукт). Корректируются гипотезы о рынке, целевой аудитории и ее потребностях, спросе и каналах продвижения. Проект финансируется из собственных средств — с высокой долей вероятности деньги будут потеряны.

#### **Результаты этапа**

Создан MVP (минимально жизнеспособный продукт), и, после того как созданы объекты интеллектуальной собственности, предварительно оценены и проработаны пути их коммерциализации, ориентировочно известен рынок и потенциальные конкуренты, сформировалась команда инновационного проекта и определены источники финансирования, целесообразно создавать юридическое лицо.

### **Этап 2: Product/market fit (соответствие продукта ожиданиям целевого рынка)**

#### Характеристика этапа

Проводится поиск и подтверждение конфигурации продукта и бизнес-модели. Растет команда стартапа. На этой стадии стартап может обратиться в один из ведущих бизнес-инкубаторов или акселераторов в стране своего основного рынка. На этой стадии может произойти pivot (т. е. полный перезапуск стартапа и радикальная смена бизнес-идеи), когда или если становится понятно, что первоначальные гипотезы нежизнеспособны или недостаточно амбициозны и их необходимо изменить.

#### Результат этапа

У компании, еще, возможно, нет продаж, но достигнуты высокие показатели по привлечению и удержанию аудитории, подтвержден высокий интерес рынка, создан полноценный работающий конкурентоспособный продукт. С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии Seed.

### **Этап 3: Traction (динамика роста)**

#### Характеристика этапа

Интерес целевой аудитории и жизнеспособность продукта подтверждаются показателями роста — аудитории и/или продаж — и работающей юнит-экономикой. Команда проекта увеличивается (измеряется в десятках человек), появляются лояльные клиенты, первые продажи, тестируются маркетинговые каналы привлечения клиентов, воронка продаж и сервисная поддержка.

#### Результат этапа

Компания осуществляет деятельность на своем ключевом рынке, есть проверенная бизнес-модель, накоплена статистика ключевых показателей за 6 месяцев, которые подтверждают рост и жизнеспособность, полностью сформирована команда стартапа, отработаны каналы продвижения, возможны продажи, исчисляемые в миллионах. На этом этапе большинство стартапов сталкиваются с «долиной смерти». «Долина смерти» — этап развития стартапа, когда уже набрана определенная целевая аудитория, есть продажи и лояльные клиенты, но дальнейший рост не происходит.

Усугубляется все тем, что привлечь финансирование на этом этапе довольно сложно, поскольку требуемые суммы (~\$ 200 тыс.) — слишком большие для ангелов и слишком маленькие для фондов, поэтому возможным решением может быть обращение к инфраструктуре поддержки — инкубаторам и акселераторам.

#### **Этап 4: Рост и укрепление позиций**

##### Характеристика этапа

Формализация всех бизнес-процессов, существенный рост штаб-та компании, активный рост и продажи, разработка стратегии масштабирования. В команде могут работать уже до сотни сотрудников. По сути, с этого момента компания уже перестала быть стартапом и стала полноценным бизнесом.

##### Результат этапа

Полностью отработана стратегия и бизнес-процессы, создана основа для дальнейшего масштабирования, объем продаж измеряется десятками миллионов в год. С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии Раунд А.

#### **Этап 5: Масштабирование и захват рынков**

##### Характеристика этапа

На данном этапе важно укрепить свои позиции на основном и на других рынках в качестве одного из лидеров и, по возможности, создать барьер для входа конкурентов.

##### Результат этапа

Компания укрепляется на рынке или нескольких рынках как лидер в своей нише, имея существенную долю и уверенно растущие показатели. К этому времени с момента основания проекта может пройти от 7 до 10 лет, а компания уже имеет офисы с тысячами или десятками тысяч сотрудников в различных странах. Все готово для публичного размещения акций и возврата инвесторами своих вложений. С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии Раунд В.

#### **Этап 6: IPO (публичное размещение)**

##### Характеристика этапа

Если компания не была куплена стратегическим инвестором или конкурентом, она становится публичной для привлечения дополнительного финансирования, если это необходимо, а также для возврата денег инвесторам, чьи акции конвертируются и их можно свободно продавать публично. До этой стадии доходит только 0,1% проекта с PreSeed-стадии. Примерами российских компаний, дошедших до IPO и торгующихся на международных биржах, являются «Яндекс», Mail.ru Group, Qiwi, Luxoft и несколько других.

## ТЕМА 2 ИДЕЯ: ИСТОЧНИКИ ИДЕЙ ДЛЯ СТАРТАПА И МЕТОДЫ ИХ ПРОВЕРКИ

**Бизнес-идея** — это то, с чего начинается процесс создания любого бизнеса, в том числе и технологического. Толчком для появления новой идеи могут послужить Ваши личные персональные знания, эрудиция, личный опыт, опыт Ваших друзей. Для любого бизнеса правильный выбор идеи фактически является залогом будущего успеха проекта или, наоборот, его неудачи. Постоянный поиск новых идей является "двигателем" бизнеса. В отличие от обычной бизнес-идеи, которая может заключаться в повторении уже существующего бизнеса, инновационную идею можно определить как реально существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов (модификаций).

Стоит также помнить, что стартап – это поиск масштабируемой **бизнес-модели**.

Рассчитывать на успех можно, если Вы сможете шаг за шагом пройти путь создания цепочки ценности:

- придумать новый товар или услугу, имеющих ценность (value) для потребителей;
- обеспечить реализацию данной ценности через создание продукта или услуги;
- найти выход на рынок с помощью бизнес-модели, которая позволит достичь максимальной прибыли.

Итак, получается цепочка: ценность – бизнес–модель – прибыль. На словах все просто. Очевидно, что для этого потребуется, во-первых, хорошо представлять своих потенциальных клиентов и их потребности; во-вторых, четко понимать, как именно (с помощью чего) вы сможете удовлетворять имеющиеся у клиента потребности; в-третьих, четко понимать, каким образом и за счет чего будет появляться прибыль.

**Источники идей.** Существует множество способов генерации идей (например, метод мозгового штурма), но на практике, как правило, все проще. Если посмотреть на появляющиеся на рынке стартапы, то можно заметить, что лишь малая часть из них является уникальной, а остальные созданы одним из трех методов:

1. копирование (клонирование): как правило, копируют идею (не продукт), ставшую успешной в другой стране

2. трансформация: дополнение существующей идеи
3. комбинирование: объединение нескольких идей

Можно к этим трем вариантам добавить еще один – соединение различных технологий, комбинация различных областей знаний и создание некоего "гибрида" на пересечении различных областей. Примером могут служить новые продукты и услуги в медицинской сфере – они соединяют возможности коммуникаций с решениями в медицине.

Для предпринимателя, занимающегося развитием технологического бизнеса, очень важно выделить для себя *источники информации*, которые помогут ему найти инновационную идею. Этими источниками могут быть знания о рынке и его потребностях; о новых технологиях, материалах, способах производства, способах коммуникации с клиентами; о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром или услугой. То, что появилось и успешно продается в одной стране, не обязательно будет успешно продаваться в другой, но, тем не менее, географические особенности могут служить источниками новых идей.

Конкретными источниками инновационных идей могут выступать:

- потребители — для этого нужно изучить потребительский спрос (например, выяснить, что покупают лучше всего в одной стране и сравнить с тем, что есть в другой стране);
- ученые, в том случае, если они занимаются созданием новых технологий, материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию новой продукции или услуг;
- ваши потенциальные конкуренты, так как они строят свою стратегию, исходя из результатов изучения потребительского спроса;
- торговые агенты, дилеры и прочие посредники – они больше всего общаются с покупателями и скорее скажут, что им не нравится в тех товарах и услугах, которые уже есть на рынке;
- сотрудники уже действующей на рынке компании, при этом в процесс нахождения инновационных идей могут быть вовлечены как молодые, так и давно работающие опытные сотрудники. Если у Вас есть друзья, которые работают в успешной компании – поговорите с ними на тему того, что продает их компания и какие есть проблемы – Вы

узнаете много интересного, конечно, если они имеют право рассказывать об этом;

- вы сами, анализируя позитивный и/или негативный опыт (свой или чужой) в любой сфере.

Наиболее актуальным источником информации являются специальные ресурсы для стартапов, в частности, полезно анализировать сайты венчурных инвесторов, больших конкурсов для стартапов и т.д. Существуют сайты, специализирующиеся на информации для стартапов, в частности, на поиске новых идей и трендов, например:

- <http://www.techcrunch.com>;
- <http://www.springwise.com>;
- <http://www.trendwatching.com>;
- <http://www.venturebeat.com>;
- <http://www.habrahabr.ru/>;
- <http://www.hopesandfears.com/>;
- <http://www.ycombinator.com/> и другие

При этом важно, что основной источник идей - ваш мозг, но для того, чтобы в нем рождались идеи, необходимо постоянно его тренировать, пополнять информацией - читать, смотреть, развивать эрудицию. Постарайтесь время от времени (но не постоянно) тренироваться и искать идеи вокруг Вас – результат Вас удивит – Вы обнаружите массу проблем, которые ждут своего решения. Но не торопитесь – не всякая идея годится для бизнеса. Копите идеи, выписывайте их в отдельный документ – все может случиться, Вы можете спустя полгода вдруг прочитать свои записи и обнаружить там много интересного.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента П. Друкера, "подтолкнуть" предпринимателя к активному поиску инновационной идеи способны следующие факторы: - **неожиданное событие** — успех, неудача, неожиданное внешнее событие; - **неконгруэнтность** — несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней; - **нововведения**, основанные на потребности некоторого процесса, в который Вы вовлечены либо как работник компании, либо как частное лицо; - **внезапные изменения** в структуре отрасли или рынка; - **демографические изменения**; - **изменения в восприятии**, настроениях или ценностных установках людей; - **появление новых знаний**, как научных, так и ненаучных.

Так какие же идеи можно превратить в хороший бизнес-проект? Хорошие идеи для проекта имеют три общих черты:

1. в идее есть то, что нужно вам самим;
2. вы можете сами её реализовать или можете собрать команду, которая сможет её реализовать;
3. как ни странно, очень немногим кажется, что эта идея достойна реализации.

Отдельно мы отметим ещё один очень важный для идеи фактор – возможность масштабирования. Хороший потенциал масштабирования – это значит, что бизнес, основанный на этой идее, можно увеличить, например, в 10 раз, потратив на это всего в 2 раза больше ресурсов. Как правило, это свойственно именно идеям технологического бизнеса, где возможности интернета помогают быстро продвинуть продукт на различные рынки.

Главный критерий отбора любой бизнес-идеи - это готовность потребителей платить. Есть такое выражение: "проголосовать рублем". Для бизнес-идеи оно наиболее актуально. В первую очередь нужно понять, готов ли кто-то заплатить за ваш потенциальный продукт? Сколько таких людей существует (десять человек или миллионы)? Покрывает ли количество этих людей затраты на маркетинг, производство и операционную деятельность?

Если ответы на эти вопросы положительные, то такую идею стоит реализовывать.

### ТЕМА 3 КОМАНДА СТАРТАПА (ИТ-ПРОЕКТА)

**Команда** - это группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и разными характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов.

Эффективные команды характеризуются следующими признаками:

1. Ясные цели, которые принимаются всеми участниками
2. Знание и принятие каждым своей собственной роли в команде и ролей других участников
3. Доверительные отношения между участниками команды: понимание и принятие различных стилей мышления членов команды
4. Способность эффективно решать задачи и преодолевать внутренние конфликты, а также учиться коллективно на базе имеющегося опыта
5. Сочетание различных личностных качеств, необходимых знаний и навыков, равномерно распределенных между всеми участниками команды
6. Комфортная атмосфера работы, в которой люди прислушиваются к мнению других и сами высказывают полезные замечания, с учетом культурных различий в команде
7. Открытый доступ к информации, необходимой для решения командных задач, для каждого из участников команды
8. Лидеры, развивающие творческие способности команды, в том числе постоянное обучение членов команды

Развитие команды происходит поэтапно и циклично. Различные аспекты играют роль на начальном этапе (перед тем, как происходит формирование команды) и позднее, в процессе ее развития. Процесс создания команды может быть разбит на четыре этапа.

Рассмотрим процесс формирования команды.

#### **Формирование команды.**

На этом этапе мы имеем дело с совокупностью отдельных личностей.

Характерные черты действий участников команды:

- члены команды знакомятся друг с другом;

- оценивают компетентность и полномочия лидера команды;
- испытывают сомнения и неуверенность относительно своего личного будущего в команде и команды в целом;
- пытаются понять свое место в команде
- сосредоточены на совершенствовании своих знаний и умений

По причине оборонительной и иногда враждебной манеры поведения в этот момент в группе может наблюдаться незначительный прогресс или полное отсутствие прогресса.

На данном этапе члены группы много общаются, но не полностью понимают друг друга. Предпочтительный стиль лидерства на этом этапе - директивный (более ориентированный на задачи, а не на отношения).

На данном этапе лидер должен:

- помогать участникам группы выполнять задания и приобретать знания
- создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу;
- помогать участникам команды больше узнать друг о друге;
- разъяснять участникам команды их цели и обязанности;
- поощрять активное участие в работе всех членов команды;
- создавать структуру команды через разъяснение ролей и задач;
- устанавливать культуру общения;
- поощрять открытое взаимодействие между членами команды.

### **Притирание**

На данном этапе ее члены осознают, что для достижения целей им предстоит пройти длинный путь. Характерные черты действий членов команды:

- острое переживание чувств неудовлетворенности, раздражения, разочарования и неуверенности в собственных силах
- соперничество за внимание к себе со стороны лидеров и других членов команды
- конфликты за власть между членами группы и руководством
- взаимное недоверие

- эмоциональные реакции на задания, предложенные к исполнению
- сомнения участников команды в том, что они приносят пользу команде

Стиль лидерства на этом этапе - направляющий (четко ориентированный на отношения).

Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное чувство недовольства в группе, не принимая его на свой счет и спокойно обсуждая подобные ситуации, не занимая оборонительную позицию.

На данном этапе лидер должен:

- помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно взаимодействовать друг с другом
- обсуждать, каким образом команда будет принимать решения
- поощрять членов команды к тому, чтобы они делились своими идеями по обсуждаемым вопросам
- способствовать предотвращению конфликтов
- внушать чувство уверенности и спокойствия

### **Стабилизация**

На этом этапе участники постепенно привыкают друг к другу, начинают доверять друг другу, принимать и уважать друг друга.

Характерные черты действий членов команды:

- общение и взаимодействие протекают более эффективно
- формируется командный дух и возникает чувство сплоченности
- дискуссии между членами группы носят конструктивный характер
- больше времени посвящается работе и меньше - разрешению конфликтов между членами группы

Стиль лидерства на данном этапе - поддерживающий (не полностью ориентированный на задачи). Теперь лидер должен максимально сконцентрироваться на поддержке и оценке усилий каждого участника, совершенствовании рабочей атмосферы, коммуникациях, сотрудничестве и дальнейшем улучшении отношений в группе. На данном этапе лидер должен:

- открыто и спокойно выражать свое мнение о различных ситуациях и вещах, которые беспокоят сотрудников
- поощрять сотрудников к обратной связи, сделать так, чтобы о всех проблемах говорили спокойно и открыто
- ставить задачи, которые следует решать коллективно и обсуждать пути их решения с членами команды, не теряя контроль над ситуацией
- максимально делегировать полномочия членам команды

## **Расцвет**

На этом этапе мы видим настоящую эффективную команду с творческой рабочей атмосферой. Характерные черты действий команды:

- поддержание и укрепление тесных внутригрупповых связей;
- развитие механизмов самоуправления;
- доброжелательные взаимоотношения между членами команды.

Члены команды знают сильные и слабые стороны друг друга и чувствуют, что вовлечены в командную работу. На этом этапе стиль лидерства - консультативный, сопряженный с непрерывным поиском возможностей по улучшению взаимодействия. На данном этапе лидер должен:

- совместно с членами команды определять цели, которые были бы интересны всем сотрудникам
- искать пути повышения эффективности работы команды
- развивать навыки команды по оценке ее текущей деятельности
- признавать личный вклад участников
- развивать личный потенциал участников команды

Для эффективной работы команда, согласно теории М. Белбина, должна быть сформирована из кандидатов, которые могли бы исполнять одну или несколько из представленных 8 ролей:

1. рабочая пчелка ( company worker)
2. руководитель (chairman)
3. мотиватор (shaper)
4. генератор идей (plant)
5. снабженец (resource investigator)

6. аналитик (monitor evaluation)
7. вдохновитель (team worker)
8. контролер (compliter finisher)

**Командные роли** - это сочетание из профессиональных и индивидуальных психологических особенностей члена команды. Для объективного определения ролей можно воспользоваться тестами, которые есть на специализированных ресурсах в онлайн-овом бесплатном доступе, но можно определить роли и интуитивно, по описаниям.

При определении типов и дальнейших действиях следует помнить:

1. "Чистых" типов не существует - есть доминирующий и еще пара-тройка типов, которые описывают "среднестатистического" члена команды
2. Чем с большим количеством типов вы найдете для себя сходство, тем лучше вы подходите для выполнения миссии лидера
3. Типы - это не навсегда. Можно поставить себе задачу развить какие-то качества, которые, как вам кажется, вам необходимы для успеха
4. Развитие себя начинается с того, что вы учитесь владеть своими эмоциями, анализировать причину их появления и выявлять свои собственные проблемы. Только научившись это делать, вы сможете помогать другим и управлять работой команды.

Формирование эффективной команды является приоритетной задачей для руководителя проекта и требует наличия определенного опыта и знаний.

Основные правила создания и управления командой:

1. Выбор правильных членов команды - единственно важный фактор успеха или провала проекта.

Это правило особо подчеркивается во многих книгах. Выбор правильных членов команды - это самое важное, но никто и никогда вам точно не скажет, что именно понимается под понятием "правильности". Это можно установить на основе первичных знаний (в случае стартапа они первичны, так как не опираются на опыт и профессиональные навыки) и интуиции. Если члены команды выбраны неправильно, скорее всего, даже лучший менеджер в мире не сможет спасти ситуацию. Когда нарушается целостность команды или она перестает справляться с поставленными задачами, хороший менеджер спокойно уволит нескольких работников и возьмет новых.

2. Выбирайте командных игроков, не индивидуалов-суперзвезд.

Чтобы командный проект выжил и процветал, нужно отобрать и принять на работу именно командных игроков, а не одиночек - индивидуалов, даже если они очень талантливы.

Командные игроки уважают индивидуальные различия, и в то же время стремятся к достижению общей цели. Командные игроки честолюбивы, но их амбиции касаются проекта или компании, а потом уже их собственного "я". Их амбиции командны. Командные игроки - как клетки, работают вместе для поддержания жизни и здоровья всего организма.

В том случае, если командные игроки берут на себя личную ответственность за успех проекта, чрезмерное управление и контроль не требуются.

В таком коллективе проблемы не игнорируются - члены команды найдут их и исправят. Если взаимное уважение высоко - мелкие личные различия просто не имеют значения.

3. В команде должен быть единственный руководитель.

В каждой команде обязательно должен быть только один лидер, и каждый должен недвусмысленно понимать, кто этот лидер. Лидер подает пример, которому следуют остальные, и он должен заработать уважение команды. Если члены команды больше не уважают руководителя - проект катится вниз. Уважения по принуждению не бывает. Его можно только заработать.

Как руководителю команды заработать уважение? Используя преимущества единства и ставя потребности команды на первое место. Руководитель команды - пример для ее членов. Руководитель команды должен стараться быть честным, порядочным и объективным. Если руководитель дает обещание - оно должно быть выполнено. Руководитель должен стать воплощением стандартов, вне зависимости от того, соответствуют ли этим стандартам члены команды.

Задача руководителя - принести команде победу в проекте, неважно в каком. Поскольку это большая ответственность, необходима высокая степень контроля. Руководитель выслушивает всех членов команды, но всякий раз, когда нужно принять ключевое для проекта решение, это - задача руководителя. В хорошо функционирующей команде члены команды редко пересматривают решения лидера. Если нужно делать выбор, то, зная все факты, командные игроки приходят

к одному, лучшему, решению, даже если для них лично это означает лишнюю работу или ограничение свободы.

Однако хороший руководитель будет набирать в команду людей, которые в чем-то могут быть сильнее его - такой командой труднее управлять, но с ней можно решать серьезные задачи.

#### 4. Программа = команда:

Качество созданного продукта - прямое отражение качеств сформированной команды. Состояние, которого должна достичь команда - сплоченность. В этом состоянии все члены команды работают вместе, чтобы достичь общей цели. Боевой дух и производительность на высоте. Когда есть сплоченность - проект достигает успеха. Без сплоченности проект не сделать.

Руководитель команды непосредственно отвечает за поддержку сплоченности. Если член команды не желает присоединиться к общему настрою, задача руководителя - попробовать изменить ситуацию или заменить его на другого. Если боевой дух падает, руководитель должен поднять его. Успех проекта сильно зависит от динамики команды, и это нельзя не учитывать. Прекрасный способ добиться сплоченности - всей командой сделать что-нибудь, не связанное с проектом.

#### 5. Поддерживайте связь.

Сохранение успешной команды требует постоянной связи. Пусть все знают о состоянии проекта. Все время общайтесь с членами команды, чтобы видеть, как движется работа. Секретность приводит к возмущению.

Собирайте команду не реже чем раз в неделю. Пусть каждый знает о состоянии проекта. Таким образом, не только предотвращается самообман о несуществующем прогрессе, но и поднимается боевой дух команды, видящей, как проект продвигается изо дня в день.

#### 6. Разделяйте вознаграждение.

Есть много способов решить вопрос финансового участия членов команды. В идеале, команда работает лучше всего, если все члены команды разделяют потенциальные прибыли, а если продажи уже есть, то получают проценты с продаж. Очень важно, чтобы члены команды чувствовали, что им воздастся по заслугам и что "лишняя" работа будет вознаграждена. Если чувствуете, что справедливо поделить прибыль невозможно - не начинайте проект вообще.

#### 7. Запишите.

О чем бы вы ни договорились с членами команды, это нужно записать. Людям часто проще договориться устно, но когда все записано, легче обнаружить рассогласование между ожиданиями и реальностью. Старайтесь предсказать все возможные непредвиденные обстоятельства и решить, что с ними делать. Что делать, если член команды хочет выйти из проекта? Как распределяется прибыль? Какие обязательства должен выполнить каждый член команды? Когда будет прибыль вкладываться обратно в проект, а когда - выниматься из бизнеса? Кто владеет интеллектуальной собственностью? Например, может ли музыкант продавать песни, созданные для проекта, как-то еще? На эти вопросы нет правильных или неправильных ответов. Каждая команда ответит на них по-другому. Единственный неправильный вариант - не решить эти вопросы заранее и не записать их в контракт с подписями.

#### 8. Выгоняйте отстающих.

Если член команды не справляется, нужно немедленно предпринять действия для исправления ситуации. Объясните, чего вы ожидаете от члена команды в плане производительности, причем в письменной форме. Но если ситуация не изменится к лучшему за относительно короткий период времени, этот член команды быстро потеряет доверие остальных. Недостаток доверия нарушает сплоченность, словно болезнь, которая может, в конце концов, охватить всю команду. В этой ситуации необходимо уволить отстающего сотрудника и заменить его как можно быстрее. Не имеет значения, если этот человек собирается исправиться; важна только фактическая продуктивность. Если набрать только командных игроков, такое разделение не вызовет затаенного недовольства. Командный игрок поймет, что здоровье команды и успех проекта может требовать его ухода.

Обычная ошибка неопытного руководителя - излишняя снисходительность к отстающим членам команды. На первый взгляд неплохо давать людям возможность исправиться - но это великодушное дорогое стоит. Если слишком долго беречь отстающих, это заканчивается рассогласованиями в действиях команды. Если руководитель не может осознать необходимость увольнения человека - значит, он просто не готов быть лидером. По этой же причине - необходимость заменять членов команды - не стоит брать в команду друзей, если вы не уверены в их деловых качествах. И самое неправильное - пытаться строить бизнес с теми, с кем вас связывают родственные связи или с теми, ко-

го вам порекомендовали ваши друзья, родственники или "полезные" знакомые.

## ТЕМА 4 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПА (ИТ-ПРОЕКТА)

### 4.1 Бизнес-модели: сущность и основные виды

**Бизнес-модель** определяет место стартапа в цепочке создания ценности (value chain). Бизнес-модель представляет собой систему, состоящую из таких компонентов бизнеса, как предпринимательство, стратегия, экономика, финансы, операции, конкурентные стратегии, маркетинг и стратегии развития компании.

Исходя из этого можно определить основные пункты, которые нужно учитывать в бизнес-модели с самого начала:

1. Продукт.
2. Потребители.
3. Маркетинг (каналы сбыта).
4. Поставщики и производство.
5. Рынок (тип, объем).
6. Конкуренты.
7. Финансы (структура расходов и доходов).
8. Факторы неэкономического характера, которые могут повлиять на ваш бизнес.

Существует ряд популярных в сети *Интернет* бизнес-моделей, например:

- посредническая;
- рекламная;
- информационная;
- торговая;
- производственная;
- партнерская;
- комьюнити;
- подписная;
- по потреблению.

Рассмотрим наиболее популярные из них.

#### **Бизнес-модель на основе платного доступа**

Бизнес-модель на основе платного доступа пользуется популярностью в сегменте b2b (бизнес-для-бизнеса), особенно по модели SaaS (software as a service) - бизнес-модель продажи и использования про-

граммного обеспечения, при которой поставщик разрабатывает веб-приложение и самостоятельно управляет им, предоставляя заказчику доступ к программному обеспечению через Интернет. Основное преимущество модели SaaS для потребителя услуги состоит в отсутствии затрат, связанных с установкой, обновлением и поддержкой работоспособности оборудования и работающего на нём программного обеспечения. Пользователи платят ежемесячную абонентскую плату за пользование сервисом. Преимущество такой модели очевидно (Вы не продаете все и сразу), и в некотором роде проще продажи рекламы. Кроме того, в сегменте b2b платежеспособная аудитория (это очень важный момент, так как платный доступ для b2c (бизнес для отдельных покупателей) аудитории не очень привлекателен).

### **Freemium-модель**

Бизнес-модель на основе платных дополнительных сервисов. Эту бизнес-модель используют различные сайты, например, когда за SMS происходит поднятие анкеты пользователя выше в результатах поиска. Онлайн-игры в последнее время тоже работают по этой модели. Доступ к основному сервису или контенту предоставляется совершенно бесплатно, а зарабатывают они на разных дополнительных услугах, в том числе и продавая за реальные деньги виртуальные товары, усиливающие положение игрока.

### **Бизнес-модели на основе платного размещения**

Существуют различные сайты, посвященные тем или иным услугам. Например, каталоги ресторанов в том или ином городе. Они бесплатны для пользователей. А зарабатывают они, получая средства от ресторанов, желающих находиться в каталоге. Среди сайтов такого плана много туристических порталов с размещением информации от турфирм и отелей. Эта модель тоже вполне жизнеспособна при наличии популярного сайта.

### **Бизнес-модель Infomediary**

Infomediary – это построение бизнеса, основанного на предоставлении данных и интернет-аналитики, например:

- об использовании приложений и групп в Facebook;
- о посещаемости сайтов;
- о просмотрах видеороликов.

## **Рекламная модель**

Заработать на рекламе Вы сможете, если будете знать "правила игры" и существующее положение дел в этом сегменте рынка.

Есть разница в эффективности баннерной и контекстной рекламы. До недавнего времени большие деньги можно было привлекать за размещение баннеров. Но и сегодня, и некоторое время назад много заработать на подобной модели не так просто. Во-первых, Ваш ресурс должен иметь достаточно большую посещаемость – порядка несколько десятков тысяч посетителей в день. Во-вторых, важна его тематика. Нужно четко представлять себе аудиторию ресурса, не помешают и контакты в рекламных агентствах или хороший (опытный) менеджер по продажам, умеющий выстраивать бизнес – коммуникации.

Теперь давайте рассмотрим классификацию бизнес-моделей. Наверное, самая полная классификация бизнес-моделей электронной коммерции - это "Business Models on the Web" профессора Майкла Раппы (Michael Rappa). Основные категории бизнес-моделей включают в себя:

1. **Посредническая** (Brokerage). Организации получают процент или гонорар за сделки, чаще всего в сегментах business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C) или consumer-to-consumer (C2C). Сюда можно отнести не только всевозможные биржи и торговое посредничество, но и платежные системы, получающие свой процент от транзакций.

2. **Рекламная** (Advertising). Доход поступает от демонстрации рекламы или переходы пользователей на сайты рекламодателей; функционал сайта чаще служит для привлечения массовой аудитории или таргетинга рекламы.

3. **Информационная** (Infomediary). Доход получается за счет продажи информации: данных об аудитории, метапосредники между продавцами и покупателями и другие.

4. **Торговая** (Merchant). Непосредственная продажа товаров и услуг.

5. **Производственная** (Manufacturer / Direct). Здесь выгоду получает производитель товара не за счет интернета как такового, а благодаря сокращению "расстояния" между ним и потребителем его продукции.

6. **Партнерская** (Affiliate). Снова разновидность рекламной модели, где доход приходит от владельцев сайтов-партнеров в обмен на приходящих покупателей (посетителей).

7. **Сообщество** (Community). Здесь название класса моделей характеризует даже не источник дохода (он может поступать от продажи платных услуг, рекламы или пожертвований), а среду, где этот доход генерируется.

8. **Подписка** (Subscription). Доход поступает от пользователей, оформляющих подписку на определенные сервисы.

9. **По потреблению** (Utility). "Антипод" модели подписки, где клиенту также предоставляется определенный сервис, но форма оплаты базируется на потребленном трафике / полученной информации или другом количественном показателе, но не на времени (как в случае с "классической" подпиской).

Эти модели могут реализовываться различными способами. Кроме того, компания может сочетать несколько различных моделей в своей общей стратегии Интернет-бизнеса.

Все бизнес-процессы стартапа должны быть описаны его бизнес-моделью и подчиняются ей. На начальном этапе жизнедеятельности компании необходимо запустить эти процессы и удостовериться, что они не конфликтуют между собой, а ведут компанию к получению прибыли. Возникает потребность в некотором универсальном алгоритме по проверке бизнес-моделей, но для того, чтобы бизнес-модель можно было быстро проверить и описать её необходимо шаблонизировать.

#### **4.2 Шаблон (холст) бизнес-модели**

В работе Александра Остервальдера [11] приведён пример универсального шаблона бизнес-модели.

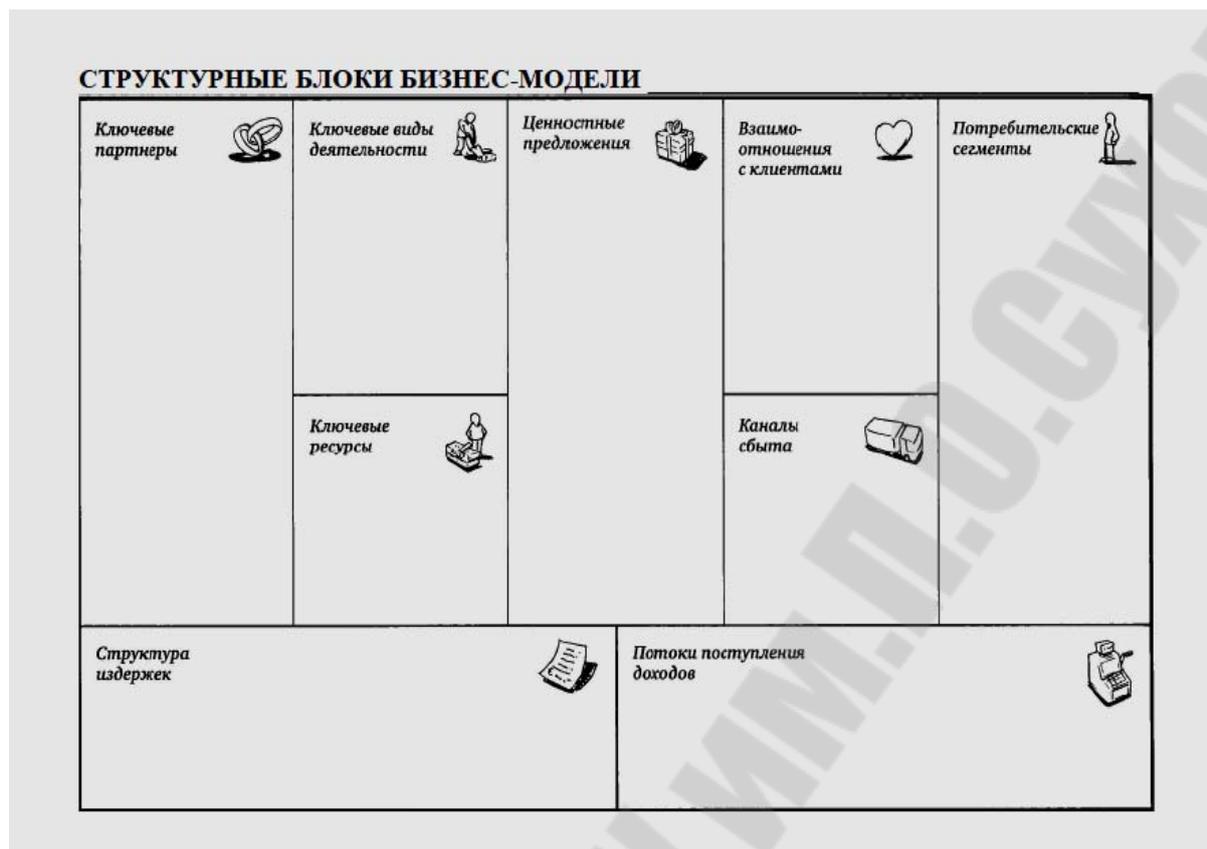


Рисунок 4.1. Шаблон бизнес-модели

Остервальдер выделил девять компонентов (блоков), варьируя которые можно получить большинство бизнес-моделей. Описание структурных блоков бизнес-модели представлено в Приложении А.

### 4.3 Заполнение холста бизнес-модели

Не существует строгих правил по заполнению холста бизнес-модели, однако можно выделить некоторые рекомендации, которые помогут начинающим предпринимателям сориентироваться в холсте быстрее.

1. **Когда можно заполнять холст?** Холст можно в любой момент, даже на стадии идеи. Заполнение холста помогает основателям проекта быстрее сориентироваться в предполагаемой бизнес-модели и заполнить "белые пятна".

2. **Насколько подробно следует заполнять холст?** Максимально подробно. На начальном этапе в каждой ячейке у вас может быть всего пара слов, обозначающих основные предположения основателей. На этапе формирования гипотез все гипотезы переносятся в

холст. Собственно, каждая ячейка шаблона и является отдельной группой гипотез, требующих подтверждения. Всю информацию, получаемую в процессе проверки гипотез, следует заносить в шаблон. Таким образом, вместе с развитием проекта будет развиваться ваш холст и тем более детально будет расписана каждая ячейка шаблона.

3. **Сколько холстов должно быть?** Во-первых, главный момент: одна бизнес-модель - один холст. Во-вторых, различные ячейки холста могут приводить к увеличению числа холстов, например:

- **Предлагаемые преимущества:** вы можете предлагать разные упаковки (здесь слово "упаковка" имеет более широкий смысл, чем оберточная бумага. Под упаковкой понимается конкретный набор свойств, качеств и преимуществ продукта.) вашего товара, что вносит изменения в блоки каналов и целевой аудитории.
- **Отношения с клиентами:** отношения могут отличаться в зависимости от сегмента целевой аудитории.
- **Каналы сбыта:** до одной и той же целевой аудитории можно добраться через разные каналы (например, он-лайн и офф-лайн), а это может почти полностью изменять воронку продаж и механику внутри бизнес-модели.

Как вы видите, потребность в создании нескольких холстов связана с многообразием продуктов и сегментов целевой аудитории.

## ТЕМА 5 MVP - МИНИМАЛЬНО ЖИЗНЕСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ

С помощью чего можно проверить, описанные в бизнес-модели гипотезы? С помощью *MVP (Minimum Viable Product* - дословно с англ. *минимально жизнеспособный продукт*).

Понятие *MVP* было впервые введено Франком Робинсоном и развито в работах Эрика Риса и Стива Бланка.

*MVP* – это версия продукта с минимальным набором характеристик, за которые *пользователь* готов "платить" (определение по С.Бланку). В данном определении под платой понимаются не только деньги, но и внимание пользователя, его время и интерес. Особенно это характерно для самых ранних стадий развития продукта. *MVP* - эксперимент в чистом виде. Важно понимать что *MVP* – это и сайт продукта, и презентация продукта, и бета-версия программы.

Определение *MVP* по Эрику Рису звучит иначе: *MVP* – это версия продукта, которая позволяет команде стартапа собрать максимальное количество проверенной информации от потребителей с наименьшими затратами. Отличие этого определения объясняется тем, что в основе методологии Эрика Райса "*Lean Startup*" лежит цикл проверки гипотез "*Build – Measure - Learn*" (*создавать-измерять-обучаться*).

При таком подходе основными целями создания *MVP* являются:

1. Избежать ситуации, когда ваш продукт никому не нужен.
2. Максимально увеличить обратную связь с потенциальными клиентами при минимальных затратах.

Что можно проверить с помощью *MVP*?

- Правильно ли выбрана целевая аудитория.
- Насколько ваше ценностное предложение подходит вашим клиентам.
- Оценить опыт взаимодействия клиентов и вашего продукта.

Теперь давайте разберемся, что может быть *MVP*. В зависимости от стадии проекта и наличия времени денег это могут быть совершенно разные вещи.

Сначала рассмотрим *MVP* с точки зрения технической сложности и трудозатрат. Очень простые варианты *MVP*, не требующие технологических затрат:

- E-mail рассылка;
- Слайды PowerPoint;

- Скетч интерфейса;
- Реклама Google AdWords или Яндекс.Директ.

Более сложные варианты *MVP*, требующие небольших технологических затрат:

- Landing page (Целевая страница);
- Кнопка (баннер) в никуда.

Сложные технические варианты *MVP*:

- Прототип с минимальным функционалом;
- Связанный между собой набор страниц с переходами (для софтверных и веб-проектов).

Теперь давайте рассмотрим различные виды более сложных *MVP*.

1. Видео-макет или видео use-case. Видео может быть более эффективным, чем сотни текстов, но оно должно быть интересным и коротким. Помните, что внимание пользователя нужно удержать.

2. **Landing Page.** *Landing Page* – это целевая страница или "страница посадки", на которую попадает интернет пользователь из разных источников. *Landing Page* – это в первую очередь страница, которая предполагает определенную конверсию. У лендинга всегда есть конкретная задача: получить контакты пользователя, заставить его совершить покупку или любое другое действие, которое позволит оценить интерес пользователя. Целевые страницы пришли в *MVP* из маркетинга, где их задача заключалась в продаже товаров. Типичный вариант *MVP* с лендингом может выглядеть так: вы описываете продукт (которого ещё нет), добавляете красочные фото и небольшую форму обратной связи, через которую клиент может подписаться на ваш сервис или оформить предзаказ. Вы размещаете рекламу в поисковиках или социальных сетях, а потом измеряете конверсию. Плюсом лендинга является простота создания. Существуют множество сервисов, которые помогают сгенерировать лендинг и ведут автоматический подсчёт требуемых показателей.

3. **"Волшебник страны Оз"**. Это вариант *MVP*, когда ваш продукт выглядит полностью готовым (например, это интернет-магазин), но все функции внутри продукта вы осуществляете сами вручную.

4. **Консьерж *MVP***. Это вариант *MVP*, когда вы не показываете продукт, а начинаете вручную воспроизводить его функционал. Например, вместо программы по организации тренировок в фитнес

зале вы сами находите заинтересованных людей и помогаете им составить график и содержание их тренировок.

5. **Полуавтоматическое MVP.** Это нечто среднее между "Волшебником страны Оз" и Консьержем. Вы эмулируете опыт, который получали бы ваши пользователи при работе с вашим продуктом, но делаете это с помощью существующих инструментов.

6. **Краудфандинг.** Да, это тоже один из вариантов MVP. Размещение вашего проекта на таких площадках как Kickstarter, IndieGoGo и им подобных. - хороший вариант для MVP, т.к. вы можете измерить не только интерес потребителей, но и готовность платить, а также собрать средства на развитие проекта.

7. **Последний вариант - это MVP с единственной функцией.** Например, для Google - это поиск. Даже сейчас главная страница Google состоит только из строки поиска. Это очень хороший вариант MVP, потому что он позволяет оценить действительно вы решаете проблему потребителя или нет.

## Этапы создания MVP

1. **Исследуйте рынок.** Посмотрите, делает ли кто-то похожий продукт, какие сильные стороны есть у конкурентов. Возьмите от них лучшее и превратите в нечто уникальное, стараясь избежать чужих ошибок.

2. **Изучите поведение целевой аудитории.** Что именно ей нужно и какие у неё болевые точки? Зачем ей использовать ваш продукт? Как он улучшит жизнь людей? Постройте путь пользователя от момента осознания им своих потребностей до начала использования продукта. Определите основную идею и цели будущего продукта. И переходите на следующий этап.

3. **Определите круг основных функций.** Подумайте, что должно быть в продукте, чтобы он смог закрыть потребности пользователей, добавьте это в проект. Но важно помнить: не старайтесь уместить в MVP все сразу. Его главная особенность как раз в том, что необходимо обойтись «малой кровью», чтобы понять востребованность продукта в целом и не потратить на это все свои ресурсы.

На этом этапе опирайтесь на следующие правила:

- **Всегда добавляйте только те функции, которые будут решать проблемы пользователей.** Например, если вы создаёте MVP для приложения бронирования жилья, то лучше ограничиться только

самыми необходимыми функциями. Не стоит сразу поднимать все креативные практики Авиасейлс и впихивать кучу тестов на то, какой вы памятник во Владимире. Оставьте это для финальной версии продукта.

- **Не перебарщивайте, пытаясь удовлетворить как можно больше потребностей аудитории.** Иначе ресурсы будут затрачены, время упущено, вы напицкаете продукт функциями, а он окажется вообще не нужен рынку.

- **Запускайте MVP как можно скорее: определите основные функции и поработайте с ними в первую очередь.**

4. **Разработайте проект MVP.** Тут необходимо определиться с форматом (лендинг, прототипирование, e-mail-рассылка и т. д. — подробнее о видах MVP поговорим далее). А теперь запускайте MVP и тестируйте гипотезы.

5. **Доработайте продукт с учётом фидбека и составьте Blueprint — карту взаимодействия пользователя с продуктом.** Выясните, как пользователи на самом деле ведут себя с продуктом, постройте их путь, проанализируйте его, доработайте сценарий взаимодействия с MVP.

Тут можно опираться на следующие метрики:

- Количество взаимодействий пользователей с продуктом;
- NPS (индекс потребительской лояльности);
- LTV (пожизненная ценность клиента).

Blueprint или Service blueprint — это спроектированный вами, желаемый путь пользователя внутри продукта. Он строится на основе карты клиентского опыта (customer journey map) — фактического пути пользователя по сервису. CJM показывает опыт клиента таким, как он есть, и помогает понять, как привести пользователя к решению, которое предлагаете вы

Как только люди начнут пользоваться продуктом, вы поймёте, что именно работает, а что вы упустили. Возможно, вы выбрали не-много не те цвета и расположение кнопок, не доработали юзабилити, переборщили с элементами или наоборот — что-то не добавили. Опора на обратную связь от аудитории — ваш ключ к победе.

## Кому нужен MVP

Как мы уже сказали, MVP подойдёт всем: и начинающему, и зрелому бизнесу.

**Стартапу MVP** необходим, потому что с ним можно уже на старте с минимальными вложениями выбрать правильную траекторию развития и получить шанс вырасти в успешный, глобальный проект.

**Для крупного бизнеса** создание MVP будет полезным в случае внедрения новых функций в уже рабочий продукт или создания новых направлений деятельности. Например, прежде чем запускать новый образовательный курс и набирать преподавателей, онлайн-школе стоит сделать лендинг и открыть предзапись, чтобы понять, будет ли оно того стоить. Так MVP поможет снизить риски лишних трат в случае неудачного запуска.

## ТЕМА 6 CUSTOMER DEVELOPMENT: РАБОТА С ГИПОТЕЗАМИ. ТЕСТИРОВАНИЕ КАНАЛОВ СБЫТА И МАСШТАБИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИТ-ПРОЕКТА

### 6.1 Продукт-ориентированная методология развития проекта

Рассмотрим развитие проекта с позиции *продукт-ориентированных методологий (PDM)*. Общая схема PDM выглядит так:

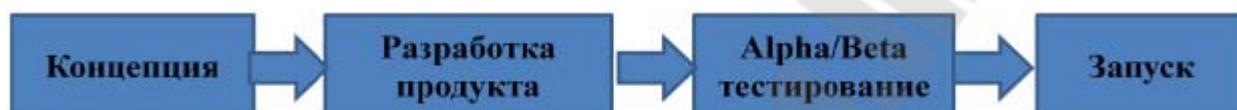


Рисунок 6.1- Общая схема PDM

Схему PDM часто используют в уже действующих компаниях для запуска нового продукта. Что при этом происходит?

**Этап 1: концепция.** На данном этапе авторы проекта формируют и формализуют концепцию своего проекта, т.н. видение. Сначала в виде краткого описания проекта, потом в виде технико-экономического обоснования (ТЭО), после чего создают бизнес-план проекта, где отражены концепция продукта, целевая аудитория, бизнес-модель и стратегия продаж, финансовый прогноз денежных потоков, инвестиционная привлекательность проекта и т.д. Чаще всего, бизнес-план делается авторами проекта для того, чтобы получить инвестиции. Большинство проектов никогда не переходят на следующую стадию, так как постоянно переписывают бизнес-план и ищут инвестора, готового вложиться на столь ранней стадии. На практике, очень мало частных или институциональных инвесторов готовы вложить в проект, у которого нет даже прототипа.

**Этап 2: разработка продукта.** На следующей стадии стартап собирает и анализирует информацию о рынке, спросе на нём, основных игроках и конкурентах. Как правило, эта информация берётся из интернета и печатных изданий. В лучшем случае, проводится несколько интервью с потенциальными клиентами (фокус-группы).

Совместно с бизнес-планом, полученная информация используется для формирования технического задания и списка функционала,

который будет присутствовать в коммерческой версии продукта. После чего, технические специалисты приступают к реализации прототипа продукта.

Параллельно, готовятся презентационные материалы для клиентов, рекламные тексты для СМИ, составляются планы продаж, схемы денежных потоков и финансовых моделей.

**Этап 3: тестирование.** На данном этапе сначала проводится alpha-тестирование продукта, т.е. соответствие функциональности продукта заявленной спецификации, исправляются наиболее грубые недочёты и ошибки. Обычно оно проходит внутри компании силами разработчиков и тестеров.

После этого продукт дорабатывается и проходит уже beta-тестирование: ошибки в работе продукта ищет ограниченный круг "потенциальных пользователей". Beta-тестирование даёт ответ на вопросы: "Хорошо ли работает продукт?", "Удобно ли работать с продуктом?", "Есть ли ошибки и недочёты в продукте?", "Что можно было бы добавить в продукт, чтобы сделать его лучше?". Не смотря на то, что beta-тестеры являются представителями целевой аудитории, они никогда не платят за получаемый продукт.

В это время стартует PR-кампания: предстартовая поддержка проекта в СМИ ("ранняя шумиха"), создание позитивной атмосферы вокруг бренда компании и продукта, позиционирование продукта на рынке и т.д. Производится оценка того, как целевая аудитория продукта реагирует на первые активности по поддержке бренда.

Многие компании начинают заблаговременно решать проблему "Как мы справимся с миллионом продаж в месяц".

**Этап 4: запуск продаж и первый покупатель.** После того, как заканчивается beta-тестирование (т.е. продукт соответствует техническому заданию и может обеспечить определённый уровень качества обслуживания), на первый план выходят задачи маркетинга. Его основная цель, с одной стороны – создание потребительского спроса, с другой – организация процесса продаж. Для этого организовываются массовые показы продукта, запускается реклама. Для масштабирования продаж компания основывает филиалы, нанимает дополнительных менеджеров по продажам, промоутеров, мерчандайзеров и т.д.

Технические исполнители концентрируются на технической поддержке продукта: оперативное реагирование на сбои, ошибки и отзывы потребителей.

При такой схеме реализации проекта технические специалисты максимально отделены от менеджеров и маркетологов. По сути, они взаимодействуют только на втором этапе, когда маркетологи передают запросы от потенциальных потребителей продукта. Это объясняют тем, что маркетологи отвлекают разработчиков от самого важного в проекте – создания продукта.

Применение такого линейного метода разработки продукта в случае новых продуктов и услуг – одна из причин краха стартапов. Если Вы не уверены на 100%, что продукт будут покупать (а это может быть только в случае жизненно важных продуктов или услуг без аналогов), схема **PDM** не годится.

## 6.2 Методология Customer Development Methodology

В основе стартапа лежит **видение** – будь то видение нового продукта или услуги, или видение того, как именно продукт найдет своего потребителя. Однако, все соображения о рынке и потребителях, в которые основатели стартапа верят – это всего лишь **гипотезы** (иногда даже их даже называют "фантазии"). Для воплощения видения в реальность стартапу придется тщательно проверить все гипотезы, чтобы выяснить, какие из них правильные. Первичные гипотезы о рынке и потребителях требуется протестировать и релевантные превратить в факты, для этого нужно "выйти" к потребителю. Только после этого шага будет понятно, действительно ли у основателей есть настоящее видение, или это гипотезы, не имеющие связи с реальностью. Все правила, прекрасно работающие для маркетинга крупных компаний, при таком подходе придется буквально "вывернуть наизнанку".

Например: что точно **НЕ** следует делать молодой технологической компании:

- Понимать потребности и желания всех потребителей;
- Составлять список всех свойств продукта, которые потребители хотят видеть, прежде чем принять решение о покупке;
- Передавать разработчикам список свойств, запрошенных потребителями;
- Создавать фокус-группы и тестировать потребителей, чтобы увидеть их реакцию и понять, купят ли они продукт.

Вместо этого, команде нужно разработать продукт "для немногих", а не для широких масс. Более того, начать создание продукта еще до того, как Вы узнаете, есть ли вообще для него потребители. Все это, конечно, не укладывается в классические схемы маркетинга.

Основная идея *Customer Development Methodology* - как можно раньше и как можно чаще проверять все свои идеи и предположения о будущем продукте на будущих клиентах. Эта модель состоит из 4 стадий развития:

1. **Customer discovery** – выявление потребителя
2. **Customer validation** – верификация потребителей
3. **Customer creation** – создание спроса
4. **Company building** – построение компании

*Customer Development Methodology* (клиент-ориентированная методология) является не заменой *Product Development Methodology* (продукт-ориентированной методологии), а дополнением, которое позволяет сфокусироваться не на разработке конкретного функционала продукта, а на понимании потребителей и их проблем.

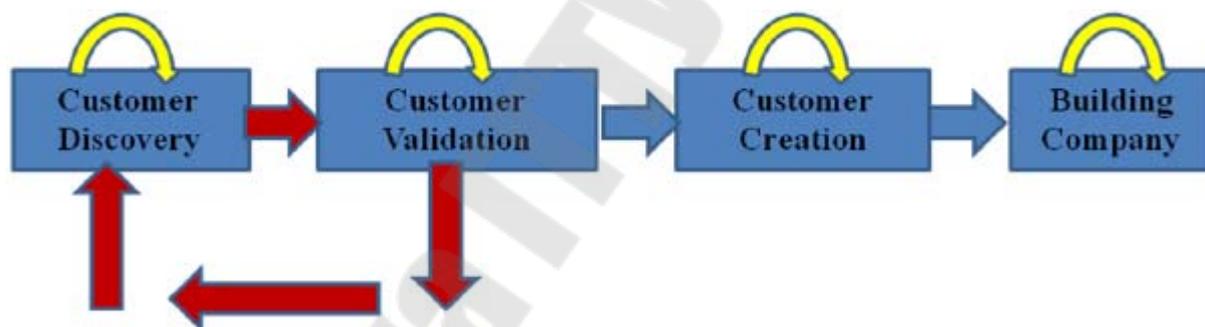


Рисунок 6.2 - Общая схема CDM

### Работа с гипотезами

В этом разделе мы подробно рассмотрим действия на первом этапе CDM – *Customer Discovery*.

Этот этап является итеративным и состоит из 4-х последовательных фаз или процессов.

- Фаза 1: постановка гипотез (state hypotheses)
- Фаза 2: проверка гипотез (test & qualify hypotheses)
- Фаза 3: проверка концепции продукта (test & qualify the product concept)
- Фаза 4: анализ (verify)

### **Фаза 1: постановка гипотез**

Когда компания подходит к фазе 1, на которой формулируются и записываются все первоначальные предположения (гипотезы), команде требуется написать по 1-2 страницы своих предположений о следующих элементах:

1. **Продукт**
  - Свойства (features)
  - Дата готовности продукта (путь от первого релиза к финальной версии)
  - Стоимость владения продуктом для потребителя (замены оборудования, необходимость дополнительного обучения и пр.)
2. **Потребитель и его проблема**
  - Портрет потребителя: возраст, пол, уровень дохода и т.д.
  - Кто принимает решение о покупке, и кто является конечным пользователем.
    - Карта организации и схема прохождения сделки по продаже (кто принимает участие в сделке, кого придется убеждать)
3. **Канал продаж и ценовая политика**
  - Прямые продажи или необходимы посредники?
  - Нужны ли партнёры?
  - Каналы дистрибуции?
  - Сколько готов заплатить потребитель?
4. **Создание спроса**
  - Как покупатель узнает о вас?
5. **Тип рынка**
  - Существует ли уже сложившийся рынок с большим количеством потребителей, на котором вы могли бы работать? В отличие от конкурентов ваш продукт что-то "делает лучше"? Вы выходите на существующий рынок.
    - Существует ли уже сложившийся рынок с большим количеством потребителей, на котором вы могли бы работать, но с более низкой стоимостью продукта, чем у конкурентов? Вы ресегментируете рынок.
    - Существует ли уже сложившийся рынок с большим количеством потребителей, на котором вы могли бы работать – и ваш продукт обладает уникальными отличительными свойствами? Вы ресегментируете рынок.

○ Рынка не существует – вы создаете новый. Пример – появление автомобильных навигаторов создало новый рынок.

#### **6. Конкуренция**

○ Кто ваши конкуренты?

○ Какие именно свойства вашего продукта заставят потребителей отказаться от тех продуктов конкурентов, которые они сейчас используют?

Вероятно, поначалу вам будет не хватать информации - это нормально, ваши записи послужат наброском будущего плана действий.

#### ***Фаза 2: тестирование гипотез***

В этой фазе вы тестируете и квалифицируете гипотезы из фазы 1. После получения обратной связи от потребителей гипотезы остаются в неизменном виде в очень редких случаях. Поэтому вы будете не только проверять свои предположения, но и изменять их на основе новой полученной информации. Помните, что вы идете к потребителям не для того, чтобы выяснить, нравится ли им ваш продукт. Ваша цель – проверка предположений, в том числе – о проблемах потребителей. Если предположения в корне ошибочны – не имеет значения, насколько хорош сам продукт – его просто никто не купит, так он никому не нужен.

#### ***Фаза 3: тестирование концепции продукта***

В третьей фазе вы переходите к тестированию гипотез о продукте на потенциальных потребителях. Цель данного этапа – не продать продукт, а получить обратную связь.

Используйте схемы и графики, чтобы формализовать и обобщить полученную Вами информацию. Сравните эти описания с вашими первоначальными гипотезами. Какие проблемы на самом деле есть у потребителей? Насколько они серьезны для них? Как сейчас их решают? Опишите работу потребителей с вашим продуктом и без него. Насколько велика разница? Готовы ли потребители за это платить? Что нового вы узнали о потребителях? Что было самым удивительным? Что вас разочаровало?

После того, как полученная информация будет изложена, начнется самое важное: проверка реальностью.

Если ваш продукт хотя бы отчасти решает проблемы потребителей, рассмотрите внимательнее гипотезы и список свойств. Располо-

жите свойства продукта в порядке убывания их важности для потребителей. Помните, что цель – найти минимум необходимых свойств продукта, а не бесконечно дополнять их список.

#### ***Фаза 4: верификация***

Подведите итоги вашему общению с потребителями. Обобщите полученные данные и решите, все ли вопросы с "проблемой" потребителей решены. Уверены ли вы, что вам заплатят за решение проблемы? Если да, двигайтесь дальше. Если нет, пройдите еще одну итерацию предыдущих этапов.

***Верификация продукта:*** назовите три важнейших проблемы потребителей и три важнейших свойства продукта. Их соответствие очевидно? Ваши планы развития продукта соотносятся с потребностями рынка?

***Верификация бизнес-модели:*** учитывая все полученные данные о потребителях, обновите вашу финансовую модель. Составьте подробный план продаж и ваших доходов и уточните ваш бизнес-план.

## ТЕМА 7 ЮНИТ-ЭКОНОМИКА СТАРТАПА. МЕТРИКИ СТАРТАПА (ИТ-ПРОЕКТА)

### 7.1 ЧТО ТАКОЕ ЮНИТ-ЭКОНОМИКА?

**Юнит-экономика** (unit-экономика, unit economics) — метод экономического моделирования, который помогает определить прибыльность бизнеса через расчет прибыльности бизнес-юнита (единицы товара или одного клиента).

Рост и успешность бизнеса зависят от решений, которые принимает руководитель. Чтобы не ошибиться, нужно думать на шаг вперед (а лучше — несколько шагов). Юнит-экономика — один из способов сделать обоснованные выводы о возможном успехе или неудаче. С помощью определенных математических расчетов вы можете узнать, куда движется ваша компания — разоряется или растет, и принять правильные управленческие решения.

Появление методологии спровоцировал «пузырь доткомов»: новые предприниматели — IT-специалисты — мало понимали в монетизации проектов. Тогда бизнес-акселераторы предложили упрощенную модель для оценки бизнес-модели на начальном этапе — рассчитывать маржинальную прибыль с единицы продажи. Скоро известность методологии стала расти — ее начали использовать классические предприниматели, которые развивают бизнес в Интернете, о ней заговорили на тематических курсах.

Толчком к развитию юнит-экономики стало распространение интернет-аналитики — появилась возможность анализировать эффективность коммуникаций и воронки продаж.

#### Суть метода

Юнит-экономика позволяет увидеть, сколько вы зарабатываете с **потока клиентов**, который состоит из **юнитов**, каждый из которых приносит определенную прибыль (или нет). Если вычислить, сколько приносит каждый юнит и какие расходы при этом несет компания, можно рассчитать, какую прибыль вы получите с определенного потока. По результатам расчета становится ясно, стоит ли масштабиро-

вать бизнес, привлекать инвесторов, увеличивать поток или маржинальность сделки.

Важно, что юнитом может называться не только клиент, который заплатил (клиент — принятое определение юнита в первую очередь для SaaS-проектов). Так, например, в мобильных приложениях и играх это будет новый пользователь. А для интернет-издания или сервиса — подписчик (рассылки, демо-версии продукта). Также в качестве юнита можно рассматривать единицу товара.

Зачем считать юнит-экономику?

- Чтобы определить прибыльность бизнеса на этапе идеи.
- Оценить перспективы компании, понять, куда она движется.
- Определить эффективность основных каналов продаж.
- Найти точку безубыточности и просчитать доходность инвестиций.
- Понять, сколько нужно привлечь клиентов; узнать, сколько будет стоить каждый из них.
- Объективно рассказать инвесторам о перспективах бизнеса.

С помощью юнит-экономики вы можете рассчитать, сколько единиц товара нужно продать, чтобы покрыть постоянные затраты.

Когда считать юнит-экономику?

- Вы запускаете стартап.
- Вы планируете масштабировать бизнес.
- Вы хотите привлечь инвесторов.
- Определяете основные затраты на привлечение клиента и совершение сделки —затраты на продвижение и рекламу.

Юнит-экономика основана на принципах управленческого учета и микроэкономики.

Базовая формула микроэкономики — формула прибыли:

*Прибыль = Маржинальная прибыль - Постоянные затраты*

*Маржинальная прибыль = Выручка - Переменные затраты*

*Прибыль = Выручка - Переменные затраты - Постоянные затраты*

Все дальнейшие расчеты в юнит-экономике строятся на этих трех формулах. Если маржинальная прибыль выше постоянных затрат, бизнес успешен. В самом простом примере переменные затраты равны себестоимости продукта.

*Маржинальная прибыль 1 товара = Цена – Себестоимость*

Тогда совокупная маржинальная прибыль определяется как общее число проданных товаров, умноженное на их цену за вычетом себестоимости.

Чтобы оценить прибыль или убыток с одной единицы товара, используется следующая формула:

*Цена продажи - Расходы = Прибыль (Убыток)*

Это самая грубая оценка, но она позволяет понять, сколько продаж нужно, чтобы бизнес стал приносить прибыль. Для расчета точки безубыточности используется следующая формула:

*Постоянные затраты / Прибыль с 1 продажи = Необходимое  
число продаж*

Формула имеет определенное ограничение — она подходит для бизнеса, где монетизация происходит за счет продажи единичных товаров. Например, интернет-магазинов.

## Развитие методологии

В 2014–2015 годах в юнит-экономике широкое распространение получил когортный анализ. Как раз в это время он появился в Google Analytics.

Когортный анализ — инструмент аналитики, при котором пользователи рассматриваются в группах, связанных по определенному признаку.

Когортный анализ нужен для того, чтобы сегментировать пользователей при расчетах. То есть юнит-экономика считается отдельно для каждой группы. Например, в одну когорту объединяются пользователи, посетившие сайт в этом месяце, в другую — пользователи, пришедшие через контекстную рекламу, и т.д.

Возможность одновременно собрать большое количество метрик привело к тому, что для расчета моделей юнит-экономики стали использовать электронные таблицы.

## 7.2 Как рассчитать юнит-экономику?

### Расчеты для разных сфер бизнеса

Любой инвестор заинтересован в точном анализе бизнеса, в который он вкладывает средства. Бизнесменам он необходим, чтобы оценивать эффективность стратегических решений. Руководители используют его для разработки дальнейших стратегий и грамотной навигации на рынке. Поэтому возможность оценить экономические характеристики производства необходима с первых этапов создания стартапов, она нужна даже больше чем первые клиенты. На ранних стадиях стартапов жизненно важно понимать общее состояние и жизнеспособность бизнеса. Юнит-экономика дает такую возможность.

Любой бизнес представляет собой сложную систему. Чтобы оценить его эффективность, необходимо учитывать десятки факторов, ключевых показателей и параметров. Юнит-экономика стремится упростить задачу, измеряя рентабельность на уровне «юнита». От того, что за него принимают, зависит подход к расчету юнит-экономики.

#### **Метод 1: Единица как «Проданный один товар»**

Если единица определяется как «один проданный товар», то вы можете определить юнит-экономику, рассчитав маржинальную прибыль, которая является доходом от одной продажи за вычетом переменных затрат, связанных с этой продажей.

#### **Метод 2: Единица как «Один клиент»**

Юнитом может выступать подписчик, тогда в расчёт берут, сколько потрачено на привлечение клиента и сколько стоит предоставить им услугу. Доход в этом случае — это соотношение пожизненной ценности (LTV) и стоимости привлечения клиента (CAC). Следовательно, уравнение, которое формирует юнит-экономику в этом случае, выглядит следующим образом:  $UE = LTV / CAC$ .

Примеры

Рассмотрим пример компании, специализирующейся на мобильных играх (сектор B2C). Компания в этой отрасли рассчитывает свой доход следующим образом: собрав данные о количестве среднесуточных пользователей (DAU), руководители вычисляют общую сумму подписок, привлечённых за этот период. Допустим, у компании 1000 пользователей, и она собрала \$100. Таким образом, единственный доход (средний доход на среднедневного пользователя — ARPPDAU) составляет 10 центов на пользователя в день.

Поставщик услуг теперь подсчитывает свои затраты (фиксированные и переменные). К переменным относятся: стоимость сервера, пропускная способность и затраты на рекламу для привлечения пользователей. Предположим, что стоимость рекламы составляет \$2 за тысячу показов (CPM). За сколько показов компания платит, прежде чем получит клиента? Допустим, 1000 показов. Таким образом, стоимость за установку (CPI, то есть стоимость привлечения клиента) составляет \$2. Чтобы принести компании прибыль, пользователь должен проработать не менее 20 дней. ( $20 \text{ дней} * 10 \text{ центов} / \text{день} = \$2$ ).

## Ошибки в расчетах

Зачастую руководители бизнеса обладают только поверхностным пониманием юнит-экономики. Они проводят анализ, потому что должны, но не осознают его значимость и цели. Это влечет три основные ошибки.

**Путаница между реальными постоянными затратами и переменными.** Самая большая ошибка, которую предприниматели совершают при выполнении анализа юнит-экономики. Независимо от того, рассчитываете ли вы просто свою маржинальную прибыль или анализируете CLV/CAC, важной частью уравнения является то, какие расходы имеют место.

**Правило простое:** юнит-экономика рассматривает только переменные, а не постоянные затраты. Но на практике различие между постоянными и переменными затратами часто не так однозначно.

Хрестоматийное определение переменных следующее: переменные затраты напрямую связаны с продажами. Следовательно, переменные затраты варьируются в зависимости от объемов производства. Распространенными примерами переменных затрат являются себестоимость проданных товаров (COGS), стоимость доставки и упаковки и другое.

Тщательное включение всех переменных затрат в анализ экономики единицы жизненно важно, так как имеет существенное значение для правильных расчетов.

**Абсолютные числа имеют значение.** Следующая распространенная ошибка — пренебрежение абсолютными значениями. Часто возникает соблазн сосредоточиться исключительно на процентной марже или на соотношении CLV и CAC. В случае сомнений предлагаем проявить осторожность. Включите как можно больше затрат в свои расчёты юнит-экономики. Так вы получите только положительные сюрпризы, а не наоборот.

**Масштабирование убыточного бизнеса = банкротство.** Название говорит само за себя, но для лучшего понимания посмотрим на пример. *Bento* — запущенный в 2015 году стартап, который поставлял адаптивные «боксы бенто» и привлек 2 миллиона долларов стартового капитала в Сан-Франциско. Всего через несколько месяцев после запуска руководители *Bento* осознали, что они тратят на 30–40% больше денежных ресурсов, чем предполагали изначально. При этом компания росла невероятными темпами — 15% в неделю.

Подробный анализ разрешил загадку: *Bento* продавал свои коробки по \$12, хотя изготовление каждой обходилось в \$32. С учетом затрат на кухонный персонал, оборудование, ингредиенты и так далее, *Bento* терял \$20 на каждой продаже. Даже после сокращения расходов, привлечения дополнительных средств, смены бизнес-модели компании удалось достичь только минимальной рентабельности.

**Не масштабируйте убыточный бизнес.** Изучите экономику своего подразделения, убедитесь, что маржа вклада положительна, и внимательно следите за переменными затратами.

Как вы видели в вышеприведенных примерах, Юнит-экономика оперирует **метриками** — показателями, которые обозначают английскими аббревиатурами. Основных метрик — не более 10–15. Мы разберёмся в них, двигаясь от простых к сложным.

### 7.3 Какие метрики нужны стартапам?

Очень часто во многих стартапах складывается такая ситуация: все работают, процесс создания идет успешно, а потом оказывается, что пользователей мало, и те, которые есть, недовольны Вашим продуктом. Эту ситуацию проходит много стартапов, и немаловажное значение для выхода из кризиса имеет настойчивость и упорство ос-

нователей, а также умение влиять на команду, поддерживая "боевой настрой". Но до такой ситуации можно и не доводить, если воспользоваться опытом предыдущих команд.

В стартапе на любой стадии необходимы четкие метрики, которые подскажут вам, в каком направлении вы двигаетесь и двигаетесь ли вообще.

В английском языке есть слово "*traction*". В переводе оно означает:

- тяга; тяговое усилие;
- поддержка, шансы на успех; ситуация, когда кто-то или что-то имеет своих сторонников.

Заметьте, что второе значение по смыслу связано с первым. Лидеру проекта нужно отслеживать "*traction*". Его описывают, как значимую обратную связь от ваших клиентов. Одним из классических определений понятия "*traction*" в бизнесе является следующее: "*quantitative evidence of market demand*", т.е. явное количественное доказательство того, что продукт или услуга, которые предлагает ваш стартап, на самом деле имеет спрос на рынке.

Проще говоря, это фактическое, притом массовое, а не единичное, подтверждение нужности конечному (целевому) потребителю создаваемого вами проекта.

Как измерять "*traction*"? Существуют разные метрики. **Начнём с неправильных.** Вот несколько примеров:

- Количество зарегистрированных пользователей сайта.
- Число подписчиков в группе в ВКонтакте и/или Facebook.
- Количество твитов.
- Число скачиваний файла, приложения, мобильного приложения и т.д.
- Количество собранных адресов электронной почты.
- Количество просмотров сайта.

Чем плохи эти метрики? Это так называемые, "метрики тщеславия" - термин, введённый Эриком Райсом. Они хорошо влияют на наше самолюбие, но, по сути, ничем не отличаются от "лайков" в социальных сетях. Обратите внимание:

- эти метрики будут расти в любом случае;
- они не позволяют понять, что привело к изменению показателей, а, следовательно, не могут помочь стартаперам в принятии решений.

Правильные метрики должны быть точными. Они могут быть сравнительными (сравниваем показатель X1 с показателем X2) и/или относительными, т.е. выраженными в процентах. Ещё они должны быть понятны широкому кругу людей, *по крайней мере* - вашей команде. Исходя из методологии *CDM (Customer Development Methodology)* и *Lean Startup*, метрики должны влиять на поведение основателей стартапа, служить призывом к действию.

Метрики должны быть ориентированы на Вашу *бизнес-модель*. Если Вы делаете интернет-магазин, то Вашей главной метрикой будут совершенные пользователями покупки (и поэтому странно слушать от известных стартапов в этой области истории про невероятное количество пользователей, посетивших их сайт), если у вас контентный проект, то важной метрикой будет количество оставленных комментариев или желание людей поделиться этим контентом со своими друзьями.

Теперь о правильных метриках.

Дейв Маклюр, один из основателей акселератора-инкубатора (в портфолио около 450 компаний) стартапов "500 Startups", предложил систему метрик *AARRR - Startup Metrics for Pirates*.

*AARRR* - это аббревиатура, сформированная из названий стадий, через которые проходит пользователь в вашей воронке продаж:

- ***Acquisition*** (приобретение пользователей, их привлечение на ресурс). Это посетители вашего сайта, которые пришли из разных мест. Кто-то по рекламным каналам, кто-то через поиск, кто-то через ссылку в твиттере.

- ***Activation*** (активация). Посетителям понравился их первый визит. Они не закрыли сразу ваш сайт, они что-то на нем прочитали, поняли, в чем суть и совершили необходимое действие - подписались на рассылку, зарегистрировались, заказали обратный звонок и т.д.

- ***Retention*** (удержание). Ваши посетители возвращаются на ваш сайт, потому что он им чем-то нравится, и совершают там какие-либо действия.

- ***Referral*** (передача). Посетителям нравится ваш сайт настолько, что они рассказывают о нем, привлекая новых пользователей, которые в свою очередь тоже проходят стадию активации (это важно).

- ***Revenue*** (доход). Ваши посетители превратились в клиентов, которые платят вам деньги.

В разных источниках 4-ый и 5-ый этапы часто меняются местами. Это логично, т.к. в классической схеме продаж пользователи сначала становятся клиентами, а потом начинают говорить о продукте.

Теперь поговорим о каждом этапе более подробно.

## **Привлечение (Acquisition)**

**Первый этап.** Люди приходят к вам из разных каналов: социальные сети, SEO (поисковая оптимизация, от англ. search engine optimization), SEM (поисковый маркетинг, от англ. search engine marketing), E-mail, блоги, контекстная реклама, офлайн (события не в онлайн), партнерские программы и прочие. Основной показатель - соотношение переходов на сайт и затраченных денег/просмотров рекламы.

## **Активация (Activation)**

Пользователи попали на ваш сайт. Как понять, что произошла активация?

Пользователь:

- провел на сайте 10-30 и более секунд.
- посмотрел 2-3 и более страниц.
- сделал 3-5 кликов.
- воспользовался одной ключевой функцией.

Что может быть ключевой функцией или действием, которое считается активацией?

1. Регистрация.
2. Подписка.
3. Обратный звонок.
4. Оформление предварительного заказа.
5. Нажал кнопку "Поделиться" или "Like".

Для того, чтобы активация была успешна, требуется создавать множество "landing page" ("посадочных" страниц). В стартапах обычно используют от 4 до 16 "landing page", но можно и больше. После этого необходимо проводить А/В тестирование, т.е. делать разные страницы и отслеживать конверсию. Делать это нужно быстро.

Ключевые метрики данного этапа:

- Количество просмотренных страниц за визит.
- Время на сайте.

- Конверсия.

### **Удержание (Retention)**

Пользователь посетил ваш сайт, зарегистрировался и теперь возвращается, нужно его удержать на сайте, чтобы он превратился в клиента. Попробуйте ответить на вопрос - почему эту стадию считают самой важной из всех?

Как понять, что пользователь находится на стадии retention:

- Возвратился на сайт более 1 раза за последние 7 дней.
- Открыл ваше приложение более одного раза за последние 30 дней.
- Добавил контент более 1 раза за месяц (для контентных стартапов).

Инструменты на стадии удержания:

- Автоматические e-mail рассылки
- Новостные фиды, RSS ("Лучшее за неделю" и т.д.)
- Виджеты.
- Системные мероприятия.

Что нужно отслеживать на этой стадии?

- Как пользователи возвращаются?
- Как часто?
- Время, проведенное ими на сайте.
- Распределение посещений по времени.
- Скорость затухания.
- Жизненный цикл пользователя.

Ключевые метрики:

- 1-3 и более визитов за месяц.
- 20% уровень просмотра / 2% CTR (click-through rate).
- Высокая исполнимость рассылки/низкий спам-рейтинг.
- Низкий отток пользователей.
- Выявление фанатов.

### **Передача (Referral)**

Пользователи начинают рассказывать о вас друзьям. Вот несколько способов того, как пользователи могут рассказать о вас:

- Послать e-mail другу.
- Кнопка "Поделиться" в социальных сетях.
- Ретвит.

- Партнерские программы.

Основная метрика на этом этапе - фактор виральности (к-фактор), который вычисляется по формуле:  $K = X * Y * Z$ , где:

- $X$  - процент пользователей, которые пригласили новых пользователей;
- $Y$  - среднее число людей, которых пригласил единичный пользователь;
- $Z$  - число пользователей, принявших приглашение.

Виральность характеризует стремительность распространения контента в сети самими пользователями. Чем охотнее аудитория вашего продукта делится ссылками на него, тем более вирален созданный продукт.

### Доход (Revenue)

Пользователи превращаются в клиентов и начинают платить вам деньги, за этим нужно следить. Основные действия на этом этапе:

- покупка товара,
- оплата подписки,
- покупка внутри приложения.

### Другие метрики

**LTV** (Жизненная ценность клиента). Жизненная ценность клиента. Например, ваши средние *затраты* на привлечение клиента (*CAC*) = \$100, а средний чек (*ARPU*) = \$25/мес. Если клиент перестанет пользоваться вашим сервисом через 3 месяца, то вы попросту потеряете \$25 на каждом таком клиенте! ( $\$25 * 3 - \$100 = -\$25$ ).

В такой ситуации не важно, как много клиентов придет - вы все равно будете терять деньги.

LTV можно вычислить как *отношение ARPU* к показателю оттока клиентов (*Churn Rate*).

**Churn Rate**. Этот показатель пришел в сферу стартапов из мобильной связи, где с помощью него считали отток абонентов. Соответственно, для стартапов он вычисляется как процентное соотношение пользователей, отказавшихся от подписки в этом месяце к количеству клиентов, оплативших предыдущий месяц. Максимально допустимый показатель оттока - 5%.

**MRR**. *Monthly Recurring Revenue*. Для SaaS бизнеса MRR намного более ценная метрика, чем традиционная выручка, посчитанная

бухгалтерскими методами. MRR - это та выручка, которую вы получили в течение месяца от клиентов, которые делают вам повторяющиеся платежи (то есть продлевают свои подписки).

Устойчивость SaaS бизнеса сильно зависит от MRR. У вас может уйти несколько месяцев на то, чтобы компенсировать затраты на привлечение клиента, только после этого вы начнете на нем реально зарабатывать. Одноразовые крупные сделки - удача, но они не особо меняют общую картину. Только отслеживая MRR, мы реально видим, как идут дела у бизнеса от месяца к месяцу.

**NPS.** *Net Promoter Score* – индекс потребительской лояльности, индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать). Он используется для оценки готовности к повторным покупкам.

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько шагов.

- Потребителям предлагается ответить на вопрос "Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?" по 10 бальной шкале, где 0 соответствует ответу "Ни в коем случае не буду рекомендовать", а 10 - "Обязательно порекомендую".

- На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9-10 баллов - сторонники товара/бренда, 7-8 баллов - нейтральные потребители, 0-6 баллов - критики.

- Непосредственно расчёт индекса NPS.

NPS - это разница между долей сторонников и долей критиков.

Средний показатель NPS находится на уровне 5-10 %. Самый высокий NPS у компании Apple.

## ТЕМА 8 ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТАРТАПА. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОЕКТА ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ИНВЕСТОРАМ.

### 8.1 Источники финансирования инвестиций в развитие стартапа

Сложившаяся практика венчурных инвестиций предполагает несколько этапов финансирования стартапов, на каждом из которых компания привлекает достаточно средств для поддержания роста и достижения следующего раунда инвестиций. Поскольку инвестор получает доход от увеличения стоимости его доли в капитале компании, предполагается кратный рост компании между инвестиционными раундами, делающий стартап привлекательным для нового инвестора.

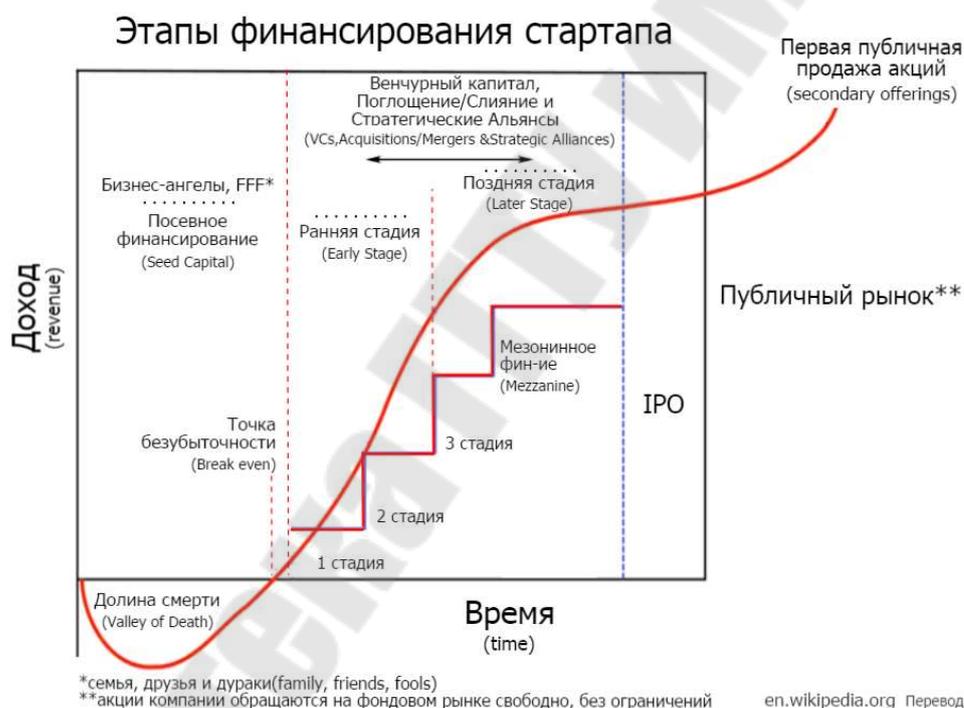


Рисунок 8.1 - Этапы финансирования стартапа

#### Инвестиции на ранней стадии развития стартапа

Один из самых сложных вопросов для стартапа – поиск ресурсов на самом раннем этапе создания проекта.

На этом этапе действуют такие правила:

1. **Нет прототипа - нет денег.** Это правило работает в 99% случаев (не будем здесь обсуждать исключения из этого правила, которые очень редки и только подтверждают общее правило в силу своей нестандартности). Инвесторы не будут вкладываться "в воздух", так как их задача - заработать на вас деньги, а если вы еще не сделали прототип, но уже хотите привлечь инвестиции, то маловероятно, что вы сможете создать работоспособный бизнес. Если только это далеко не первый ваш стартап и вы сможете продемонстрировать инвестору свой прошлый успешный опыт и работоспособную команду. В этом случае шансы велики - инвесторы скорее всего вложат деньги в проект, если у него есть MVP и команда, а также лидер с положительным опытом создания бизнеса с нуля.

2. Даже если **есть прототип, но нет первых продаж** - вероятность привлечения инвестиций ничтожно мала, так как наличие прототипа не означает, что продукт или услуга будут продаваться, а это значит, что риски инвесторов по-прежнему очень велики. Однако наличие прототипа позволяет сделать экспертную оценку рынка и привлечь первых пользователей, а также получить feedback от потенциальных покупателей, на практике пройдя несколько шагов Customer Discovery Methodology.

3. На основе опыта многих стартаперов удалось сформулировать "**правило 3f**" - оно о том, что на раннем этапе создания проекта деньги надо искать у: дураков (fools), друзей (friends) и семьи (family). Несмотря на парадоксальность высказывания, это правило работает.

4. Самым лучшим вариантом привлечения инвестиций на раннем этапе является **вложение собственных денег в проект**. Это, как правило, деньги самих авторов проекта, заработанные на каком-то относительно простом бизнесе (интернет-магазин или фриланс), на которые вы сможете нанять разработчиков и дизайнеров. Даже если у вас есть команда, готовая работать бесплатно, деньги могут понадобиться для создания landing page и покупки трафика. Имейте в виду: если команда работает бесплатно, как правило, на создание прототипа уходит больше времени, чем в случае оплачиваемых специалистов. Бесплатно - значит, в свободное от всех остальных занятий время, а совсем не столько, сколько нужно для быстрого создания прототипа. Кроме того, если вы платите зарплату, вам не надо раздавать доли в проекте всем, с кем вы начинаете бизнес, так как первая команда очень редко доходит до конца. Сложности могут привести к развалу

команды и разрушению дружеских связей, в случае наемных специалистов этого не произойдет, так как основа отношений другая. Итак, если у вас есть начальный капитал для создания проекта - это сильно повышает шансы на успех. Если нет - попробуйте найти правильных людей и начинайте работать с ними, заранее договорившись о долях в проекте и помня о том, что каждый следующий раунд инвестиций будет уменьшать вашу долю как основателей. Кроме того, в этом случае вам придется прочесть все, что написано про управление командой, чтобы не наступать на грабли, на которые уже наступали до вас многие начинающие стартаперы.

5. Еще одно важное правило - *чем позже вы привлекаете инвестора, тем меньшую долю вы сможете ему предложить*. Здесь работает простая арифметика - если вы привлекаете 500 тыс. рублей (сумма условная) и хотите отдать 20%, это значит, что весь проект вы оцениваете в 2,5 млн рублей. Поставьте себя на место инвестора и честно ответьте на вопросы: вы бы сами оценили проект в такую сумму? вы бы сами вложили деньги в такой проект, если бы к вам пришли как к инвестору? А если у вас есть первые продажи и вы сделали первичную аналитику рынка, то у вас есть и планируемый рост продаж и оценка ресурсов, которые вам нужны чтобы выйти на прибыль. В этом случае вы сможете более адекватно оценить свой проект и искать инвестора, который предложит хорошие условия и имеет опыт реализации проектов в этой сфере.

### **Инвестиции на стадии прототипа и первых продаж**

Рано или поздно в жизни любого проекта наступает момент, когда своих сил и денег у основателей стартапа не хватает. На определённом этапе развития стартапу требуются внешние ресурсы. И тогда возникает вопрос: как привлечь финансирование в формате «умных денег (smart money)». Под этим термином понимается привлечение ресурсов, необходимых именно вашему проекту на этой стадии, и это не только деньги, но еще и опыт, связи, знание рынка и т.д.

Часто возникает вопрос об инфраструктуре для стартапов. Сейчас действуют различные программы акселерации, бизнес-инкубаторы, стартап-школы и т.д. Проводятся конкурсы, на которых отбираются лучшие проекты. Участвовать в конкурсах нужно, только хорошо подготовившись, проведя анализ того, что из себя представляет конкурс, есть ли там призовой фонд, что вообще предлагают победителям и участникам. Кроме того, конкурс должен быть профиль-

ным - посмотрите состав жюри, проанализируйте, какие проекты финансировались или получали призы на этом конкурсе за последние несколько лет, и тогда уже решайте, стоит или нет участвовать.

В настоящее время призами конкурсов часто являются участие в программах акселерации, в том числе и в европейских программах. Такие программы очень полезны, так как, получая небольшую денежную поддержку, стартап получает *место* в инкубаторе (*офис*, иногда оргтехнику, *доступ* к инфраструктуре инкубатора), ментор-наставника, который следит за развитием команды и проекта, а также участие в образовательных программах.

### **Привлечение инвестиций от бизнес-ангелов**

Бизнес-ангелы - это, как правило, физические лица, инвестирующие часть собственных средств в стартапы на ранних стадиях развития. Бизнес-ангелы - это первые профессиональные инвесторы, вкладывающие средства в ваш проект. Бизнес-ангелы относятся к венчурным инвесторам, по типу инвестиций их относят к инвестициям в акционерный капитал.

От бизнес-ангелов начали свой путь к вершинам бизнеса Intel, Yahoo, Amazon, Google, Fairchild Semiconductors и многие другие ведущие технологические бренды. Бизнес-ангелы более гибко принимают финансовые решения, чем венчурные капиталисты. У них свои инвестиционные критерии, более широкие инвестиционные горизонты ("терпеливые деньги"), короче оформление и ниже ставка рентабельности.

### **Финансирование из государственных источников**

Это гранты и различные программы по поддержке малого предпринимательства. Такие деньги хорошо использовать для проведения НИР. Однако, у такого источника есть свои минусы: сложность получения, ограниченный объём, ограниченная область использования, необходимость предоставления большого количества отчётности.

### **Инвестиции в акционерный капитал**

Этот вариант подразумевает привлечение венчурного капитала.

**Венчурный капитал** - это капитал, используемый для осуществления прямых частных инвестиций, который обычно предоставляется внешними инвесторами для финансирования новых, растущих

компаний. Венчурные инвестиции - это рискованные инвестиции, обладающие доходностью выше среднего уровня. Также они являются инструментом для получения доли во владении компанией. Венчурный капиталист - это лицо, которое осуществляет подобные инвестиции.

Венчурный фонд - это механизм инвестирования с образованием общего фонда (обычно партнерства), для инвестирования финансового капитала, в основном, сторонних инвесторов в предприятия, которые для обычных рынков капитала и банковских займов представляют слишком большой риск.

Основатель компании обменивает согласованную долю акций компании на венчурный капитал. Венчурные капиталисты приобретают долю компании и не вмешиваются в управление компанией. Однако в случае технологических стартапов часто происходит не просто вмешательство в операционную деятельность, но и прямая замена команды, что с точки зрения бизнеса является оправданной мерой - часто основатели стартапа не готовы управлять компанией, особенно в период быстрого роста.

Венчурный капиталист обеспечивает финансирование, в котором компания нуждается для расширения бизнеса. Кроме того, он предлагает ряд дополнительных услуг, которые формируют понятие "умные деньги", о которых мы уже говорили в этой лекции:

- **консалтинг**: рекомендует актуальные стратегии, консультирует по производственным и финансовым вопросам. Часто инвесторы становятся членами совета директоров и порой существенно влияют на выбор стратегии компании;
- **альянсы**: может вывести компанию в разветвленную сеть стратегических партнёров, отечественных и международных, а также определить возможные цели для приобретения предприятия;
- **организация выхода из бизнеса**: помогает подготовиться к первоначальному размещению акций на фондовом рынке (IPO), может оказать содействие и в продаже компании (продавая свою долю на следующем раунде инвестиций).

Принято различать следующие источники венчурного финансирования: **неформальный сектор** (физические лица, бизнес ангелы, частные компании и т. д.) и **формальный сектор** (венчурные фирмы, фонды, институциональные инвесторы, банки и т. д.).

### **Стадии развития стартапа с точки зрения инвестора**

Выбор источника финансирования и соответствующие ему условия сделки сильно варьируются в зависимости от стадии развития компании. С точки зрения инвестора, в истории компании-объекта инвестирования можно выделить несколько стадий:

- **бизнес-идея** (seed stage) - маркетинг идеи, предложение "пилотных" образцов товара/услуги.
- **создание бизнеса** (start-up stage) - переход к полноценному функционированию бизнеса.
- **стадия роста** (expansion stage) - освоение новых производственных мощностей, рост численности персонала.
- **расширение** (mezzanine stage) - завоевание доли рынка, стабилизация прибыли.
- **стадия ликвидности** (liquidity stage) - возникновение у бизнеса реальной рыночной стоимости (образование выгодной возможности прямой продажи акций или проведения IPO).

Основные факторы, определяющие привлекательность стартапа для инвестора

Можно выделить несколько факторов, на которые в первую очередь обращает внимание инвестор:

- **Разумность и востребованность проекта**, его целевая аудитория

Если есть целевая аудитория, значит, есть рынок, если есть рынок, значит, будут и деньги.

- **Риски проекта, возможность их минимизации**

Венчурное инвестирование по определению является высокорисковым, но все инвесторы хотят максимально снизить возможные риски.

- **Возможность контроля за ходом проекта**

Большинство инвесторов хотят "держать руку на пульсе" и иметь возможность вносить корректировки в процесс развития бизнеса, если, по их мнению, развитие компании идет не туда, куда нужно. Это может вызывать конфликт между инвестором и основателями, если основатели не учтут, что опыт инвестора в бизнесе может помочь избежать ряда ошибок.

- **Предполагаемая норма прибыли проекта**

На начальных этапах эту цифру получить сложно, но инвестор хочет понимать, сколько он получит на выходе из проекта.

- **Глубина анализа прогнозов по финансовым и маркетинговым параметрам проекта**

Этот фактор говорит об уровне компетенции и осознанности действий основателей.

- **Команда**

Нужно показать инвестору, что у команды проекта хватит знаний и профессиональных навыков закончить разработку продукта.

- **Стабильность роста области бизнеса**, на которую нацелен проект

Как правило, инвесторы находятся в курсе текущих трендов и стремятся вкладывать деньги в перспективные области и проекты.

- **Возможность выхода из проекта**

Выход из проекта - конечная цель инвестора и он должен понимать, каким образом он её достигнет.

- **Масштабируемость**

Последний по порядку, но не по значению пункт. Мы уже говорили об этом: инвесторы стараются выбрать проекты, где график зависимости между затратами на расширение бизнеса и ростом прибыли стремится к графику экспоненты. Другими словами: затраты на каждый последующий доллар прибыли стремятся к нулю.

### **Каналы поиска инвесторов**

Определившись с типом привлекаемого инвестора, для поиска инвестора компания может использовать достаточно широкий набор инструментов поиска:

- личные связи
- интернет
- рассылка резюме инвестиционного проекта
- публикации
- консультанты, инвестиционные компании
- ассоциации и объединения инвесторов.

В поиске инвестора могут также помочь родственники, друзья и просто случайные знакомые. Чем шире набор использованных методов поиска, тем больше шансы компании найти подходящего по типу, объему финансирования, и выдвигаемым требованиям инвестора.

### **Проведение процедуры Due Diligence инновационного проекта**

В российской финансовой и юридической практике *due diligence* толкуется как "проверка должной добросовестности", "правовой анализ истории юридического лица", "изучение деятельности компании",

"исследование бизнеса". Это один из ключевых этапов взаимодействия инновационной компании и инвестора.

Основная цель этой процедуры - выявить риски, связанные с инвестированием в акции компании, а также выработать мнение о степени легальности бизнеса и его активов, дать предложения по снижению указанных рисков инвестирования и рекомендации по улучшению организационно-правовой формы бизнеса.

Что происходит во время процедуры *due diligence*:

- проверка достоверности представленной финансовой и иной информации;
- найти подтверждение предположениям, заложенным в бизнес-плане;
- убедиться в правильности оформления всех необходимых документов, в том числе на предмет их соответствия действующему законодательству;
- убедиться в том, что руководители компании являются теми людьми, которые способны реализовать стратегию и обеспечить достижение поставленных целей

В ходе осуществления процедуры *Due Diligence* проверке подлежит широкий ряд аспектов деятельности компании. Среди них: сфера менеджмента компании, персонал, область маркетинга, производство, финансовая сфера, список контактов.

### **Завершение цикла финансирования**

После выхода проекта на необходимый уровень доходности, достижении стадии стабильного роста продаж, венчурный фонд уже не заинтересован в том, чтобы продолжать держать данный проект в своем портфеле проектов и у него есть несколько вариантов выхода из проекта – *private placement* (продажа стратегическому инвестору), *IPO*, *MBO* и некоторые другие.

## **8.2 Представление проекта перед инвесторами. Навыки публичных презентаций**

Если рассмотреть структуру работы проекта с инвестором, то получится следующая схема:

1. **Поиск инвестора.** Личные связи, участие в мероприятиях, рассылки и т.д.
2. **Первое знакомство.** Elevator Pitch или короткая презентация

3. **Презентация и начало переговоров.** Презентация для конкретного инвестора
4. **Преинвестиционный анализ** (оценка стартапа или due diligence компании)
5. **Заключение сделки.**
6. **Развитие компании.**
7. **Выход инвестора из проекта.**

Чтобы подготовиться к первому контакту с инвестором, вам нужно иметь два готовых варианта выступления - в формате *elevator pitch* и *презентации*.

**"Презентация в лифте"** (англ. *Elevator Pitch* или *Elevator Speech*) - короткий рассказ о концепции продукта, проекта или сервиса. Термин отражает ограниченность по времени – длина презентации должна быть такой, чтобы она могла быть полностью рассказана за время поездки на лифте - то есть около тридцати секунд или 100-150 слов.

Термин родился в Силиконовой долине и отражает тот факт, что инвесторы - чрезвычайно занятые люди, и найти время для общения с ними почти невозможно. Но если вы после какого-то мероприятия садитесь с инвестором в лифт, у вас есть несколько секунд (пока лифт идет вверх или вниз), и за это время у вас есть шанс рассказать инвестору о своем проекте. Дальше возможны два варианта развития событий: вам дают визитку и просят прислать презентацию (congratulations!) либо вам не дают визитку и вы свой шанс упустили.

Соответственно, качество *Elevator Pitch* имеет важное значение.

Правильно составленная презентация для лифта отвечает на вопросы:

- Какой продукт мы предлагаем?
- Какие преимущества имеет наш продукт?
- Кто мы такие?

Важно понимать, что если вы являетесь автором проекта, то вы должны быть готовы в любом месте в любое время "пропитчить" проект потенциальному инвестору.

Составить короткий *Elevator Pitch* - крайне сложное занятие, вы в этом убедитесь, когда попробуете это сделать.

Правила составления презентации в лифте: опишите ваш бизнес в 2 предложения.

Все описание должно уложиться в пару предложений. При этом нужно сфокусироваться на уникальности вашего бизнеса. Вам не нужна хорошо подготовленная речь на данном этапе. Нужно просто избавиться от лишних слов. Хотя и нужно сказать, что вы делаете, гораздо важнее сосредоточить свое внимание на том, как ваш бизнес помогает людям.

Если *elevator pitch* прошла удачно, то вас пригласят на встречу с инвестором и для вас наступит время подготовки презентации. Существуют разные варианты презентации для инвестора. Известны случаи, когда презентация состояла из одного слайда и проект получал инвестиции. Давайте обозначим пункты, которые, как правило, присутствуют в любой презентации для инвестора:

- Представление проекта  
Название проекта, логотип, какую проблему вы решаете?
- Для кого вы делаете проект?  
Ваше решение проблемы именно для этой целевой аудитории.
- Бизнес-модель

Ответ на главный вопрос инвестора: "На чем вы будете зарабатывать?" или "Как и когда инвестор вернет свои деньги?" А также "На что собираетесь тратить деньги?"

- Преимущества

Что вы знаете о конкурентах и почему именно ваш проект лучше других?

- Команда

Особое внимание уделяется опыту членов команды. Если опыта нет, то лучше не заострять на этом внимание.

- Будущее
  - Тренды развития рынка
  - Прогнозы роста вашей компании
  - Прогнозы по возврату инвестиций

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1: ФОРМУЛИРОВКА ИДЕИ ПРОЕКТА

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

Для формулировки идеи можно использовать следующий шаблон:

Я \_\_\_\_\_ делаю \_\_\_\_\_ про-  
ект \_\_\_\_\_,  
(название проекта)  
который \_\_\_\_\_ созда-  
ет \_\_\_\_\_,  
(определение предложения клиентам)  
помогающий \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_  
(описание аудитории)  
Решать \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (проблему)  
при \_\_\_\_\_ помощи  
\_\_\_\_\_  
(технология)

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

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

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

- что будет представлять собой продукт?
- какую функцию будет выполнять продукт?

- как товар будет использоваться?
- где он будет использоваться?
- когда он будет использоваться?
- кто будет его использовать?
- с кем и чем будет использоваться продукт?

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

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

После выбора идеи проекта, необходимо сформировать команду проекта и распределить роли участникам команды. Заполнить матрицу «функционал – сотрудники»

Условие: в команде должно быть 3–5 человек

Таблица 1. Знакомство с командой

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

Таблица 2. Матрица «функционал-сотрудник»

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

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3: РАЗРАБОТАТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТА, ПРОФИЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

### **3.1 ОПИСАТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СВОЕГО ПРОЕКТА: ЗАПОЛНИТЬ ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОЕКТА.**

Шаблон бизнес-модели, описание блоков и последовательность разработки представлены в Приложении А.

### **3.2 СОСТАВИТЬ ПРОФИЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ДЛЯ ВАШЕГО ПРОДУКТА.**

Чтобы создать востребованный продукт или услугу, нужно хорошо знать тех, кто будет ими пользоваться. Общие характеристики целевой аудитории: пол, возраст и профессия — несомненно важны, но для лучших компаний на рынке этой информации о клиенте явно недостаточно.

Карта эмпатии была создана много лет назад Дейвом Греем — основателем компании XPLANE, создателем методики мозговых штурмов «Геймштурминг», автором книг по визуальным практикам мышления. Шаблон карты состоит из 7 блоков, нумерация которых соответствует порядку заполнения.

На сегодняшний день карта эмпатии активно применяется в Agile-подходах, дизайн-мышлении, входит в инструментарий Стэнфордской школы дизайна.

Бизнес-консультант Александр Остервальдер отметил карту эмпатии в своей книге «Построение бизнес-моделей» как инструмент для понимания клиента: «Она поможет вам выйти за пределы чисто демографических характеристик потребителя и лучше понять его среду, поведение, проблемы и радости. В результате вы получите более успешную бизнес-модель, так как профиль потребителя поможет создать лучшее ценностное предложение, более удобные и наиболее подходящие для клиентов пути взаимодействия. В итоге вы сможете лучше понять, за что потребитель действительно готов платить».

**Шаблон Карты Эмпатии**

Разработана для: \_\_\_\_\_ Автор: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ Version: \_\_\_\_\_

**ЦЕЛЬ**

**1 С КЕМ мы строим эмпатию?**  
 Кто те люди, которых мы хотим понять?  
 В какой ситуации они находятся?  
 Какова их роль в ситуации?

**2 Что им нужно СДЕЛАТЬ?**  
 Что им нужно сделать по-другому?  
 Что они хотят или им нужно, чтобы было сделано?  
 Какое(ие) решение(я) им нужно принять?  
 Как мы узнаем, что у них это получилось?

**3 Что они ВИДЯТ?**  
 Что они видят на рынке?  
 Что они видят в своем ближайшем окружении?  
 Что говорят или делают другие люди, которых они видят?  
 Что они смотрят и читают?

**4 Что они ГОВОРЯТ?**  
 Что они говорили, когда мы их слышали?  
 Что, в наших представлениях, они могут сказать?

**5 Что они ДЕЛАЮТ?**  
 Что они делают сегодня?  
 Что мы видели, как они делали?  
 Что, в наших представлениях, они могут делать?

**6 Что они СЛЫШАТ?**  
 Что они слышат от других людей?  
 Что они слышат от друзей?  
 Что они слышат от коллег?  
 Что им передает из высказываний у них "за спиной"?

**7 Что они ДУМАЮТ и ЧУВСТВУЮТ?**  
**БОЛИ**  
 Какие у них страхи, тревоги и разочарования?  
**ВЫГОДЫ**  
 Какие у них желания, потребности, надежды и мечты?

Какие еще мысли и чувства могут влиять на их поведение?

Последнее обновление 15 июля 2017. Скачайте оригинал на: <http://empathymapping.com/empathy-map/> Перевод: [www.uxmatters.ru](http://www.uxmatters.ru) © 2017 Dave Gray, xplan.com

### 3.3 СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Сформулируйте, чем полезен ваш продукт для потребителя: какие боли он снимает / какую выгоду он приносит / какую работу пользователя выполняет

Сформулируйте ценностное предложение своего проекта. Протестируйте его на 5 представителях целевой аудитории. Представьте доработанное ценностное предложение.

#### Шаблон для выполнения задания

Этот шаблон-алгоритм поможет сформулировать ценностное предложение.

1. Напишите от 3 до 5 преимуществ вашего продукта, то есть чем вы известны/что вы делаете хорошо?
2. Напишите от 3 до 5 аспектов, которые ожидает/хочет ваш потребитель от вашего продукта?
3. Напишите к чему следует стремиться, чтобы удовлетворить потребности клиентов.
4. Составьте список из ключевых слов и фраз, которые важно включить при описании продукта, в ценностное предложение. Подумайте об основных характеристиках, преимуществах, отличиях от конкурента вашего продукта. Ключевые слова:

Ключевые фразы:

---

5. Выберите ключевые аспекты из пункта 4.

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

---

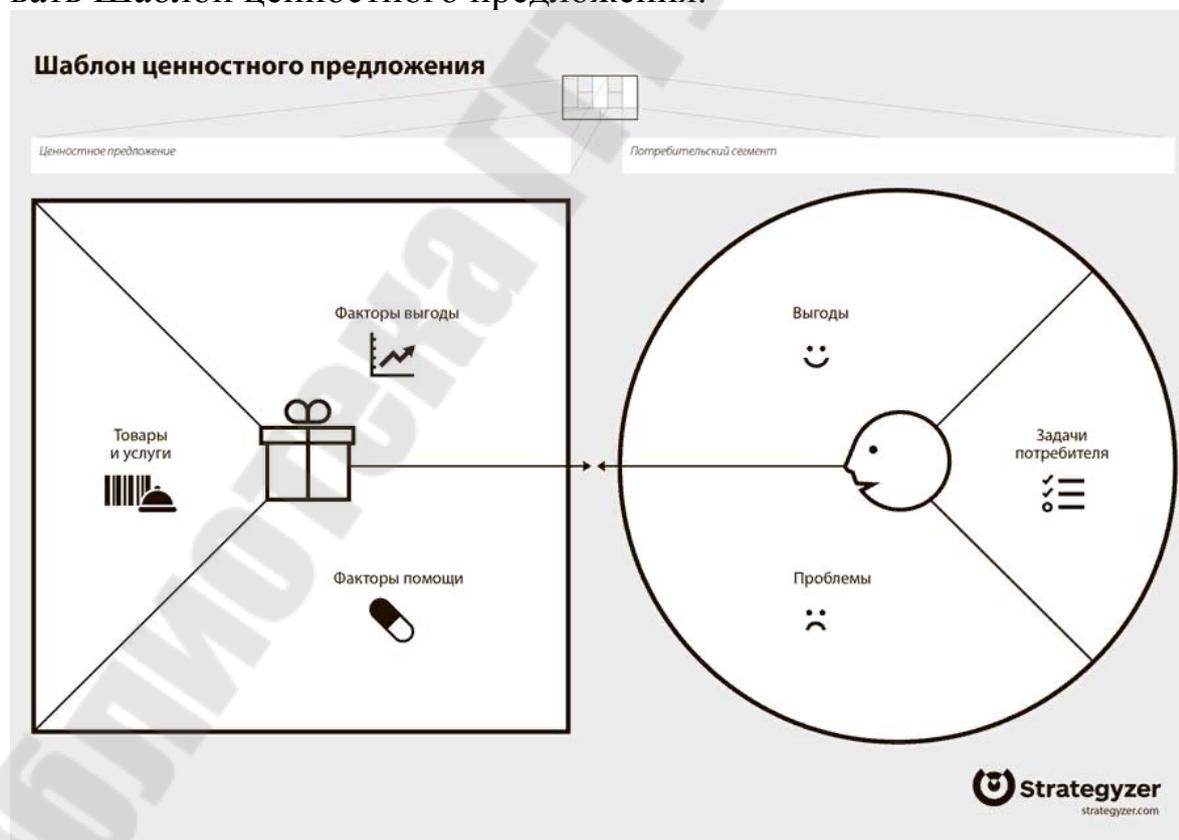
---

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

7. Тестирование ценностного предложения.

Будут ли наши клиенты, поставщики, общественность принимать наше ценностное предложение, когда столкнутся с ним в маркетинге и продвижении, или просто скажут: «И что?».

Для оформления результатов проведенного исследования использовать Шаблон ценностного предложения.



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 4: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

1. Составьте список прямых конкурентов и товаров-заменителей
2. Заполните таблицу по конкурентам
3. Составьте карту позиционирования
4. Сформулируйте свое конкурентное преимущество
5. Найдите на их основе наиболее выгодное для себя позиционирование

Шаблоны для выполнения задания по лекции

Таблица 3 - Анализ конкурентов и ответ компании

Конку- рент	Преимущества		Недостатки		Наш ответ
	Преимущество	Важность для потребителя	Недостаток	Важность для потребителя	
К1					
К2					

Для выполнения данного задания студентам необходимо провести анализ конкурентов и заполнить таблицу «Анализ конкурентов и ответ компании». Важно, чтобы при заполнении колонки о важности, студенты опросили потребителей (минимум 5), а не делали это на основе своих представлений о них, ведь гипотезы студентов могут расходиться с реальностью.

Сначала составляется список преимуществ и недостатков конкурентов (варианты составления: на основе анализа отзывов, мозгового штурма, опроса потребителей, что они считают преимуществами и недостатками), затем этот список предлагается потребителям с просьбой отметить, насколько данный параметр важен по шкале от 0 до 5. где 0 – совсем не важен, 5 – крайне важен. Для записи результатов опроса по каждому из потребителей-респондентов удобно использовать следующую таблицу 4.

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

**На что обращать внимание:** конкуренты есть всегда. Если Вы считаете, что конкурентов нет – это значит, что Вы недостаточно проанализировал рынок. Если нет прямых конкурентов, то всегда есть товары-заменители и надо рассматривать их.

Таблица 4. Таблица оценки важности преимуществ/недостатков продукта потребителем (для опроса/интервью)

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

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

## ЗАДАНИЕ 5: CUSTOMER DEVELOPMENT И CUSTOMER DISCOVERY

Выдвиньте три гипотезы о своих клиентских сегментах и постройте для этих трех гипотез карту бизнес-модели (или, если уже сделали эту карту ранее – используйте ее)

Составьте шаблон интервью с каждым из клиентских сегментов. Выберите один из клиентских сегментов и сделайте интервью с 5-10 представителями этого сегмента.

Проанализируйте полученную информацию - какие гипотезы были подтверждены, какие опровергнуты, какие инсайты получили.

Результаты исследования гипотез заносим в таблицу – трекшн-карту.

Клиентский сегмент	Проблема подтверждена	Ценностное предложение подтверждено	Экономика сходится	Готов MVP	Решение подтверждено	Есть N ручных продаж	Есть N продаж в канале
Клиентский сегмент 1							
Клиентский сегмент 2							
Клиентский сегмент 3							
Клиентский сегмент 4							

## ЗАДАНИЕ 6: ПОДГОТОВИТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ИТ-ПРОЕКТА

### Требования к итоговому проекту.

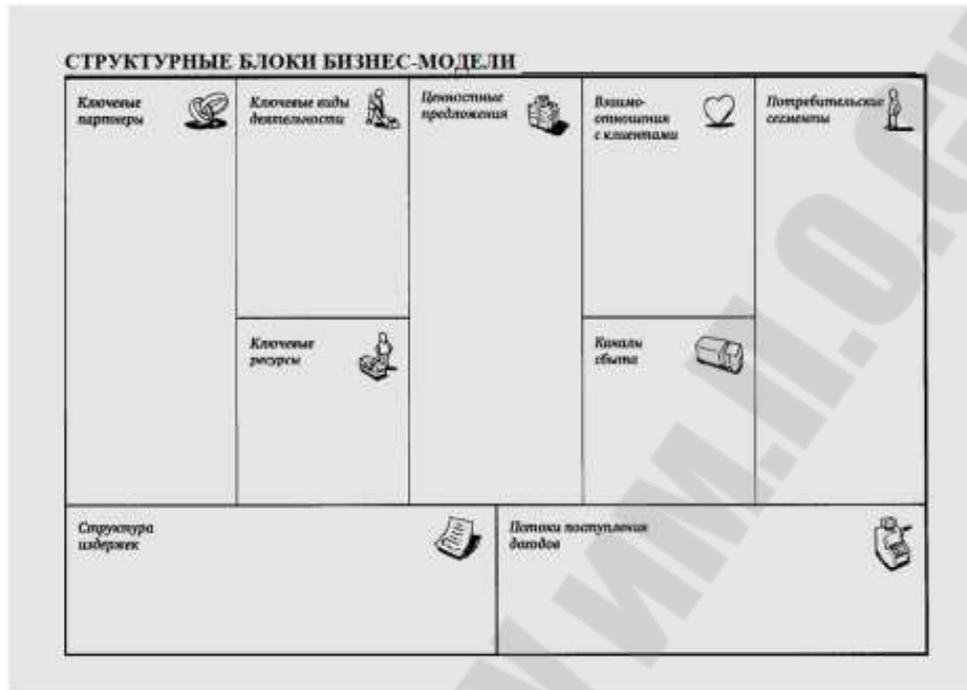
1. Итоговая презентация проекта должна содержать ответы на следующие вопросы:

1. Бизнес-идей стартапа (ИТ-проекта).
  2. Описание концепции проекта и ценностного предложения.
  3. Выбор и описание бизнес-модели своего проекта. Проверка гипотез.
  4. Анализ и оценка объема рынка. Характеристика целевой аудитории.
  5. Анализа конкурентов.
  6. План продвижения продукта.
  7. Формирование модели монетизации проекта. Постановка целевых показателей (метрики) проекта
  8. Создание MVP проекта. Результаты тестирования его на представителях целевой аудитории. Предложения по доработке MVP.
2. Формат проведения: **защита проекта.**
  3. Презентация по проекту присылается за день до защиты и представляется в формате Power Point. Максимальный объем презентации составляет 10-12 слайдов (10 минут).

## Литература

1. Беркун, С. Искусство управления IT-проектами / Скотт Беркун ; перевел с англ. Н. Вильчинский. - 2-е изд.. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2010. - 431 с.
2. Кудашов, В. И. Оценка и коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности / В. И. Кудашов, Ю. В. Нечепуренко, Л. Ю. Пшебельская. - Минск : Амалфея, 2017. - 307, [1] с.
3. Нечепуренко, Ю. В. Управление интеллектуальной собственностью в научно-образовательной сфере / Ю. В. Нечепуренко. - Минск : БГУ, 2009. - 239 с.
4. Руденков, В. М. Инновационный менеджмент : пособие / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, Б. Д. Семенов ; под ред. В. М. Руденкова. - Минск : Амалфея : Мисанта, 2014. - 459 с.
5. Управление инновациями : учебное пособие для вузов / под общ. ред. В. П. Васильева. - Москва : Дело и Сервис, 2011. - 391 с.
6. Эрик Рис, Бизнес с нуля // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.
7. Стив Бланк, Стартап: настольная книга основателя// М.: 2015 г.
8. Ноам Вассерман, Главная книга основателя бизнеса // М.: Альпина Паблишер, 2014 г.
9. Клейтон Кристенсен, Дилемма инноватора // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.
- Генрих Альтшулер, Найти идею: введение в ТРИЗ // М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
10. Лоуренс Лич, Вовремя и в рамках бюджета // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.
11. Александр Остервальдер, Ив Пинье, Построение бизнес-моделей // М.: Альпина Паблишер, 2015 г.
12. Стив Бланк, Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов, // М.: Альпина Паблишер, 2014 г.

Шаблон бизнес-модели и описание структурных блоков



## Блок 1. Потребительские сегменты

### 1 Потребительские сегменты



**Цель блока:** Определить какие группы потребителей компания предполагает привлекать и обслуживать

Группы потребителей сегментируются по определенным признакам (напр. потребности, особенности поведения, различия в запросах, разные каналы сбыта)

Компания может обслуживать один или несколько сегментов

Бизнес – модели могут различаться по потребительскому сегменту на:

- Массовый рынок
- Нишевый рынок
- Дробное сегментирование
- Многопрофильные предприятия
- Многосторонние платформы/рынки

Главные вопросы:

1. Для кого мы создаем ценностное предложение?
2. Какие клиенты для нас более важны?

### Разделение рынков по потребительским сегментам



## Блок 2 Ценностное предложение

**2** Ценностные предложения 

**Цель блока:** Определить товары или услуги, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента

Ценностные предложения представляют собой совокупность преимуществ товаров и/или услуг, которые компания готова предложить потребителю

Одни предложения могут быть инновационными/революционными, другие подобны тем, которые уже есть на рынке, но с некоторым набором измененных характеристик

Ценностное предложение создает преимущества количественного или качественного характера

### Главные вопросы

Какие ценности мы предлагаем потребителю?  
Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?  
Какие потребности удовлетворяем?  
Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?

### Разделение преимуществ ценностного предложения

Новизна	Ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке просто не существовало. Как правило связаны с технологическими достижениями
Производительность	Ценностные предложения используют способы повышения эффективности
Изготовление на заказ	Удовлетворяют индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность. Поход позволяет учитывать индивидуальные пожелания клиентов и в то же время сохранять экономию за счет роста производства
«Делать свою работу»	Ценность создается за счет помощи клиенту в выполнении работы
Дизайн	Продукт выделяется среди аналогичных за счет дизайна

Бренд/статус	Ценность для клиента достигается в демонстрации определенного бренда
Цена	Предложение тех же продуктов по более низкой цене - стандартный путь удовлетворения чувствительных к ценам потребительских сегментов
Снижение риска	Ценность достигается за счет снижения уровня риска, с которым он сталкивается при покупке товаров и услуг
Уменьшение расходов	Ценность достигается за счет помощи потребителям в уменьшении их расходов
Доступность	Ценность создается за счет доступности товаров/услуг для тех потребительских сегментов, которые ранее не имели к ним доступа. Это достигается инновационными бизнес-моделями, новыми технологиями или сочетанием того и другого
Удобство/применимость	Ценность создается за счет создания удобств при использовании товаром/услугой

## Блок 3. Каналы сбыта

3 **Каналы сбыта**


**Цель блока:** Определить как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения

Каналы сбыта осуществляют следующие функции:

- Повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании
- Знакомят и помогают оценить ценностные предложения компании
- Позволяют потребителю приобретать товары/услуги
- Обеспечивают постпродажное обслуживание

---

**Главные вопросы** 

Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов  
 Как мы взаимодействуем с ними сейчас?  
 Как связаны наши каналы между собой?  
 Какие из них наиболее эффективны?  
 Какие наиболее выгодны?



## Блок 4. Взаимоотношения с клиентами

**4 Взаимоотношения с клиентами** 

**Цель блока:** Описать типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами

Взаимоотношения могут быть от персональных до автоматизированных для

- Приобретения клиентов
- Удержания клиентов
- Увеличение продаж

Блок оказывает значительное влияние на поведение потребителя

**Главные вопросы**

Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?  
Какие отношения установлены?  
Каких расходов они требуют?  
Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

**Типы взаимоотношений с клиентами** 

<b>Персональная поддержка</b> Основана на личных контактах. Клиент может общаться напрямую с представителем компании, получая от него помощь в процессе покупки и после нее. Это может происходить на месте продаж, через колл-центр, по электронной почте или другими путями	<b>Автоматизированное обслуживание</b> Представляет собой сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов. Автоматизация обслуживания позволяет распознавать отдельных клиентов и предоставлять им информацию, необходимую для отправки заказа или заключения сделки. В идеальном случае автоматизированные сервисы стимулируют личные взаимоотношения
<b>Особая персональная поддержка</b> Представитель компании прикреплен к конкретному клиенту, с которым у него складываются свои взаимоотношения. Такие отношения развиваются в течение длительного времени	<b>Сообщества</b> Используются, например, интернет-сообщества для привлечения клиентов, а также содействуют установлению более тесных связей между членами таких сообществ. Многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов
<b>Самообслуживание</b> Компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно	<b>Совместное создание</b> Многие компании сегодня выходят за рамки традиционных отношений продавец-потребитель и создают ценность совместно с потребителем

## Блок 5. Потоки поступления дохода

**5** Потоки поступления дохода 

**Цель блока:** Описать за счет чего компания будет генерировать потоки доходов от каждого потребительского сегмента

Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования:

- Фиксированные или договорные цены
- Аукционные торги
- Цены, зависящие от рынка или объема продаж

В бизнес-модели могут сосуществовать 2 типа потоков доходов:

- Доход от разовых сделок
- Регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание

**Главные вопросы**

За что действительно готовы платить потребители?  
За что они платят в настоящее время?  
Каким образом платят?  
Как они предпочли бы платить?  
Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

**Способы создания потоков доходов** 

<b>Продажа активов</b>	Доходы от продажи прав собственности на материальный продукт
<b>Плата за использование</b>	Поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит
<b>Оплата подписки</b>	Поток дохода возникает от продажи продолжительности доступа к услуге
<b>Аренда/рента/лизинг</b>	Поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату. Арендодатель получает регулярный доход, а арендатор – возможность пользования предметом сделки без необходимости платить его полную стоимость.
<b>Лицензии</b>	В этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью. Лицензирование позволяет держателям прав получать доход от собственности, не производя продукт и не предоставляя услуги
<b>Брокерские проценты</b>	Поток дохода поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум и более сторонам в ходе сделки
<b>Реклама</b>	Поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки. Традиционно СМИ и организаторы публичных мероприятий ориентируются на доходы от рекламы. В последнее время и другие производители стали зависеть от рекламного потока доходов

Каждый поток доходов имеет свой механизм ценообразования.

Тип механизма может значительно влиять на полученную прибыль

В зависимости от механизма ценообразования цены могут быть фиксированными или свободными

## Блок 6. Ключевые ресурсы

### Ключевые ресурсы



**Цель блока:** Описать наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели

Функции ресурсов:

- Создавать и доносить до потребителя ценностные предложения
- Выходить на рынок
- Поддерживать связи с потребительскими сегментами
- Получать прибыль

Разные типы моделей требуют разных ресурсов

### Главные вопросы

Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?  
Наших каналов сбыта?  
Взаимоотношений с клиентами?  
Потоков доходов?

### Классификация ключевых ресурсов

#### Материальные ресурсы

Сюда относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции

#### Интеллектуальные ресурсы

Интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных. Интеллектуальные ресурсы не легко создавать, однако в случае успеха они могут принести существенную прибыль

#### Персонал

Подбор персонала – важная задача для любой компании, но в наукоемких компаниях или творческих коллективах требуется особенно внимательное отношение к этому ресурсу

#### Финансы

Ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв для найма сотрудников на руководящие должности

## Блок 7. Ключевые виды деятельности

### 7 Ключевые виды деятельности



**Цель блока:** Описать действия компании, необходимые для реализации бизнес-модели

Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы – обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения доходов

#### Главные вопросы

Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?

Наши каналы сбыта?

Наши взаимоотношения с клиентами?

Наши потоки поступления доходов?

### Классификация ключевых видов деятельности



#### Производство

Деятельность включает разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и/или наилучшем качестве. Производственная деятельность – главная для бизнес-моделей компаний-производителей

#### Разрешение проблем

Деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента

#### Платформы/сети

В бизнес-моделях, основанных на платформе, как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки. Деятельность связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ

## Блок 8. Ключевые партнеры

### 8 Ключевые партнеры



**Цель блока:** Описать сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым и функционирует бизнес-модель

Выделяют 4 типа партнерских отношений:

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

#### Главные вопросы

- Кто является нашими ключевыми партнерами?
- Кто наши основные поставщики?
- Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?
- Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

### 3 основных мотива создания партнерских отношений



#### Оптимизация и экономия в сфере производства

Основная форма партнерства или отношений между заказчиком и поставщиком с целью оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности. Компании нет смысла владеть всеми ресурсами или осуществлять все виды деятельности, связанные с выпуском ее продукции. Вступая в партнерство с целью оптимизации и экономии на масштабе компания добивается снижения издержек. Такая форма партнерства включает в себя привлечение ресурсов со стороны или совместное использование инфраструктуры

#### Снижение риска и неопределенности

Партнерские отношения помогут снизить риск, в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность. Нередко компании формируют стратегический союз в одной области, в других оставаясь конкурентами

#### Поставка ресурсов и совместная деятельность

Лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает их бизнес-модель. Обычно они передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам. Партнерство может быть обусловлено необходимостью получения знаний, лицензионных прав или доступа к потребителю

## Блок 9. Структура издержек

### 9 Структура издержек

**Цель блока:** Описать структуру наиболее существенных расходов функционирования бизнес-модели для предоставления ценностного предложения потребительскому сегменту

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

#### Главные вопросы

- Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?
- Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?
- Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

## Шаблон бизнес-модели “бережливого” стартапа (lean canvas)

<p><b>Проблема</b> 3 главных проблемы</p> <p><b>2</b></p> <p><b>Конкуренция</b> Как решается проблема(ы) сейчас</p>	<p><b>Решение</b> 3 ключевых фишки</p> <p><b>4</b></p>	<p><b>Уникальная Ценность Предложения</b> Простое, конкретное сообщение, почему как вы решаете проблему и чем вы отличаетесь</p> <p><b>3</b></p>	<p><b>Нерыночное Конкурентное Преимущество</b> Не может быть легко скопировано или куплено (ваш супер секретный соус)</p> <p><b>9</b></p>	<p><b>Сегменты Клиентов</b> Целевой клиент/пользователь</p> <p><b>1</b></p>
<p><b>Структура расходов</b> Статьи расходов Стоимость привлечения Клиента (CAC) Расходы на персонал и пр.</p> <p><b>8</b></p>	<p><b>Ключевые метрики</b> (Привлечение) Acquisition (Активация) Activation (удержание) Retention (доход) Revenue (Рекомендация) Referral</p> <p><b>6</b></p>		<p><b>Каналы</b> Как клиент о вас узнает (путь до клиента)</p> <p><b>5</b></p>	<p><b>Ранние последователи</b></p>
			<p><b>Потоки Выручки</b> Как вы делаете деньги Жизненная ценность клиента (LTV) Выручка Маржинальности</p> <p><b>7</b></p>	

*Lean Canvas*-это шаблон бизнес-плана на 1 страницу, созданный Эшем Маурьей (<https://leanstack.com/lean-canvas>), который поможет

вам разложить вашу идею на ключевые допущения. Он адаптирован на основе бизнес-модели Алекса Остервальдера и оптимизирован для бережливых стартапов. Он заменяет сложные бизнес-планы одно-страничной бизнес-моделью. Сервис для построения lean canvas — [Lean Stack](#). Настольная книга стартапера — [Running Lean](#).

Пошаговая [инструкция](#) по созданию интернет-стартапа от гуру lean startup Стива Бланка.

# **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА**

**Пособие  
для студентов специальности 1-40 80 04  
«Информатика и технологии программирования»  
дневной и заочной форм обучения**

**Составитель Астраханцев Сергей Евгеньевич**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 14.12.21.

Рег. № 75Е.  
<http://www.gstu.by>