

КОММЕНТАРИИ К СЛАЙДАМ

МОДУЛЬ 1. КАК СОЗДАТЬ ИДЕАЛЬНУЮ КОМАНДУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Название вебинара: Как построить команду мечты, и зачем она нужна

Слайд 1. Титул

Сегодня будем говорить о самом базовом и фундаментальном понятии — как для прохождения нашего Акселератора, так и для вашего бизнеса в целом. Будем говорить о том, как построить крепкую команду, готовую работать над проектом и выводить его на новый уровень.

Слайд 2. Условия участия

Сегодняшнее занятие будет не теоретическим и познавательным, а скорее практическим: оно организовано в виде игры, где вам по командам нужно будет выполнять упражнения в вашем общем чате в Telegram. Поскольку мы будем работать командами и выполнять задания в социальной сети, то обязательными условиями участия в этом занятии являются:

- 1) наличие общей группы команды в Telegram с трекером;
- 2) присутствие всех участников команды на вебинаре.

Если хотя бы одно из этих условий нарушено — магии может не случиться! И вам придётся коллективно, всей командой, смотреть вебинар в записи и выполнять упражнения самостоятельно после завершения вебинара.

Слайд 3. Содержание

Итак, что нас ждёт сегодня?

Для начала поговорим о формировании команды, а именно: изучим историю возникновения тимбилдинга и обсудим следующие вопросы: зачем нужна сплочённая команда? знаете ли вы друг друга в команде?

Далее обсудим работу лидера по формированию и развитию команды. В этой части занятия мы рассмотрим типологию лидерства, а лидеру вашей команды нужно будет ответить на вопросы: какая модель лидерства ему ближе? как построить сплочённую и счастливую команду, если ты лидер?

Ну и, конечно, поговорим про команду мечты! Какой её видите вы?

Готовьтесь активно участвовать и выполнять упражнения всей командой!

Слайд 4. Формирование команды, или Тимбилдинг

И первая тема на сегодня — это формирование команды, или Тимбилдинг.

Слайд 5. Вопросы

Подумайте и ответьте в своих группах в Telegram на следующие вопросы:

- Считаете ли вы, что сплочённая команда работает быстрее и эффективнее?
- В чём плюсы сплочённой команды конкретно для вашего бизнеса?

Слайд 6. История возникновения тимбилдинга

Чтобы получить полное представление об этом понятии, вернёмся на сто лет назад. В 20-е годы прошлого века в Чикаго на базе завода Western Electric проводились многочисленные эксперименты. Известный учёный Элтон Мейо пытался выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на производительность труда рабочих. В те времена обычным явлением была текучесть кадров на уровне 60–70 %. Эксперты считали, что на продуктивность влияют лишь физические условия труда: качество рабочего места, температура воздуха, освещение. Элтон Мейо первым выдвинул гипотезу о том, что на удовлетворённость условиями труда влияет и климат в коллективе, качество общения между сотрудниками.

После многочисленных опросов, наблюдений учёный выявил, что наибольшее влияние оказывают три фактора:

- чувство принадлежности к определённой группе;
- ощущение социального одобрения, поддержки;
- сплочённость коллектива.

До этих исследований владельцы заводов и фабрик не уделяли никакого внимания этим вопросам.

В результате после исследований Элтона Мейо в терминологии бизнеса появилось такое понятие, как «командная работа». Изначально командообразующие мероприятия проводились только среди работников заводов и фабрик. Позже, оценив эффективность метода, владельцы компаний стали привлекать ещё и топ-менеджеров. Сейчас уже невозможно представить успешную компанию без корпоративных мероприятий, сближающих коллектив.

Именно тогда появился термин «тимбилдинг», который в дословном переводе с английского звучит как «построение команды»: «team» — команда, «building» — строительство. В русском языке используется термин «командообразование».

Если говорить про суть понятия «тимбилдинг», или «командообразование», то это комплекс мероприятий, направленных на превращение отдельных работников компании в сплочённую команду, способную использовать взаимосвязи для достижения лучших результатов.

Слайд 7. Зачем работать над командой?

В нашем общем чате вы выделили преимущества сплочённой команды. Наиболее частым ответом был следующий: сплочённая команда быстрее и эффективнее решает поставленные задачи, а значит, достигает результата и приходит к успеху. Абсолютно с вами согласны!

В подтверждение можно привести несколько цитат.

Генри Форд, американский промышленник, владелец концерна по производству автомобилей: «Собраться вместе есть начало. Держаться вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех».

Майкл Джордан, американский баскетболист, бывший игрок НБА: «Талант выигрывает игры, а команда — чемпионаты».

Лидо Энтони «Ли» Якокка, американский предприниматель, бывший президент компании Ford и председатель правления корпорации Крайслер: «Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: ЛЮДИ, ПРОДУКТЫ, ПРИБЫЛЬ. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».

Какая из этих цитат вам отзывается больше всего и почему? Напишите в чате вебинара.

Слайд 8. Критерии сплочённой команды

Когда мы говорим о сплочённой команде, важно, чтобы все понимали это понятие одинаково. Давайте обсудим, как понять, что команда сплочённая? Какие критерии сплочённости команды можно выделить?

- Информация внутри команды передаётся без затруднений и искажений
- Мировоззрение, ценности, интересы членов команды совпадают
- Взаимодействие в команде построено на уважении, психологическом комфорте, принятии мнений
- Команда ведёт активную деятельность по достижению общего результата
- Лидер команды — пример эффективного работника и прекрасного коллеги
- Лидер команды предпринимает меры по её сплочению

Напишите в своих чатах: согласны ли вы с этими утверждениями? Можно ли добавить ещё критерии? Что из этого есть у вас в команде?

Слайд 9. Упражнение «Что у нас общего?»

Итак, мы обсудили, зачем нужно работать над сплочённостью команды, что такое тимбилдинг и по каким критериям можно определить сплочённость команды. Предлагаем выполнить упражнение, чтобы поработать над сплочённостью вашей команды. Упражнение называется «Что у нас общего?».

Задача:

В течение 8 минут в группе вашей команды в Telegram найдите как можно больше общего между участниками команды.

Увлечения, книги, игры, домашние животные, имена и фамилии — можно использовать всё!!!

Заранее договоритесь, кто будет записывать количество совпадений. Результат напишите в чат.

(После того как команды написали результаты, следует провести мини-рефлексию: быстро ли нашли точки соприкосновения? легко ли было делиться с командой? легко ли было рассказывать команде о себе, чтобы найти общие факты?)

Слайд 10. Упражнение «Правда или ложь»

Ну что! У вас много общего! Видно, что многие из вас не только работают вместе над проектом, но и дружат. Усложняем задачу!

Задача:

В течение 5 минут в группе вашей команды в Telegram напишите про себя 2 правды и 1 ложь (самостоятельно, без обсуждений).

Выберите факты, которые точно не знает никто из присутствующих.

Когда все факты написаны, в течение 8 минут поделитесь со своими коллегами по команде, пусть они угадают, какой факт — ложь.

(После того как команды написали результаты, следует провести мини-рефлексию: было просто придумать факты, которые никто не знает, или пришлось подумать? сразу ли угадали, где правда, а где ложь? хотелось ли делиться с командой?)

Слайд 11. Лидер и работа в команде

Пришло время обсудить ещё одну важную фигуру, заинтересованную в сплочении команды, — и это её лидер! Элеонора Рузвельт, американская общественная деятельница, супруга президента США Франклина Рузвельта: «Чтобы управлять собой, используйте голову. Для управления другими используйте сердце». Давайте разберёмся, какими бывают лидеры, каким лидером хотите быть вы, и какой лидер нужен вашей команде.

Слайд 12. Типология лидерства

В бизнесе есть интересная типология лидерства: ресурсное и служащее. В чём суть?

Концепция ресурсного лидерства (его ещё называют формальным или административным) исходит из следующих ключевых тезисов.

Сотрудники — это ресурс лидера. В данной модели сотрудники — это набор трудочасов, которые лидер купил за заработную плату, которую он платит. В этой модели лидер распределяет задачи, следит за сроками выполнения, контролирует команду. При таком подходе сотрудники честно отрабатывают своё время, за которое заплатила компания, и совершенно не вкладываются в её развитие. В результате получается, что сделанная задача — это успех лидера, который раздавал задания и контролировал.

Вторая модель — служащее лидерство. При этой модели сотрудник — часть команды, лидер — играющий тренер. Задача лидера — помочь сотруднику достичь собственных целей, достигая при этом цели компании. В этих условиях лидер синхронизирует личные цели сотрудников с целями компании, это создаёт стимулы для людей вкладываться в развитие компании, выходить с новыми инициативами. Задача лидера в этой модели — делегировать ответственность, мотивировать, создавать креативную среду, договариваться с членами команды.

Напишите, пожалуйста, в общий чат вебинара ответ на вопрос: какой тип лидера вам ближе?

Поскольку в вашей команде пока нет наёмных работников, вы все являетесь партнёрами. Вы одинаково заинтересованы в том, чтобы ваш лидер добился успеха. Значит, ваш лидер — это человек, которому вы доверили такую важную функцию, как организация работы.

Напишите в чат вебинара: какой тип лидерства вам больше подходит? Ресурсный или служащий?

Слайд 13. Как построить счастливую команду?

Лидеры команд — отзовитесь! Ставьте плюсики в чат вебинара, чтобы мы видели, что вы с нами.

Предлагаем посмотреть пункты и написать в чате вебинара, согласны ли вы с перечисленными советами. И можно ли что-то ещё добавить?

Итак, когда ты лидер:

- Будь настоящим с членами команды
- Знакомься с членами команды ближе
- Пусть в команде знают, что их поддерживают
- Найди сходства в вашей команде
- ...и поддерживай различия
- Дай всем право голоса
- Найди время для совместного отдыха
- Никогда не прекращай работать над созданием счастливой команды

Слайд 14. Команда мечты

Мы обсудили критерии формирования сплочённой команды, вместе составили портрет классного лидера. Давайте перейдём к завершающему блоку на сегодня и обсудим команду мечты. Какая она для вас?

Приготовьтесь делать упражнение в группе в Telegram.

Слайд 15. Команда мечты

Упражнение «Мозговой штурм»

Задача:

Давайте помечтаем!

Представьте, что прилетел волшебник по имени Илон Маск и готов помочь вам создать команду мечты.

Но для этого вы должны поставить ему чёткую задачу: описать, как представляете команду мечты? Чем крута такая команда? Как она работает? Что чувствует каждый из её участников? В чём её фишка? Похожа ли эта команда на ту, что есть у вас сейчас?

Слайд 16. «Своя атмосфера». Правила и традиции в команде

Сегодня многие в обсуждении говорили про командный дух. Действительно, это значимый и важный пункт. В больших компаниях это называется «корпоративной культурой», а мы с вами скажем проще — «своя атмосфера в команде». Что это может быть?

Мы составили перечень правил и традиций на основании результатов опросов действующих стартапов — начинающих бизнесов с небольшими командами. У нас получился перечень из нескольких широко распространённых правил и традиций.

«Чёрный ящик» для анонимных или не анонимных записок от членов команды (зачитываются на встречах). Позволяет высказаться каждому члену команды по любому поводу: критика, предложение по улучшению работы и пр. Если человек не готов высказываться открыто, может подать анонимную записку. Важно, что рассматриваются все комментарии от членов команды: позитивные и негативные. По всем принимается решение. Решение принимается командой в целом.

Летучка — сбор всех участников команды раз в неделю (обсудить планы, настроение, выполнение задач) — в любом настроении, из любого места. Летучки позволяют команде быть всегда в курсе всего, что происходит в стартапе, чувствовать свою причастность и эмоциональную привязанность к делу, которым они занимаются.

Поздравлять всех членов команды с днём рождения особым способом. Это традиция команды, которая позволяет сделать все праздники весёлыми и радостными, а членам команды почувствовать себя в кругу друзей.

Правило «Открытого микрофона»: на общих собраниях команды может высказаться любой сотрудник с любым замечанием или предложением, и обязательно будет выслушан.

Правило «Таймаут»: стартап — это практически круглосуточная работа для всех членов команды. Поэтому очень важно дать людям отдыхать тогда, когда они чувствуют усталость. В любой момент, даже в разгар рабочего дня или ночи перед очередным дедлайном (сроком сдачи работы).

Тотем на удачу — общекомандный символ, который берут с собой на переговоры, выступления или питчи. Чаще используется среди молодёжи и подростков. Например, первый прототип изделия или талисман, значимый для всех членов команды. Стоит в офисе, поддерживает командный дух, либо гостит понемногу у каждого члена команды.

Слайд 17. Финальное упражнение «Кодекс правил»

Мы обсудили правила в других командах, предлагаем придумать вам свои.

В течение 5 минут придумайте и напишите в группу Telegram своей команды 2 самых важных правила, которых бы вы хотели придерживаться в команде.

Есть ли совпадения с коллегами по команде?

Слайд 18. Домашнее задание

Домашнее задание очень похоже на последнее упражнение. Уверены, что делать вам его будет интересно.

- 1) Пропишите «Кодекс правил» для своей команды.
- 2) Придумайте и внедрите крутые и полезные традиции для своей команды (митинги, секретные фразы, стикеры и т. д.).

МОДУЛЬ 2. КАК ОПИСАТЬ СВОЙ БИЗНЕС. ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Название вебинара: Бизнес-моделирование

Слайд 1. Титул

Сегодня мы с вами поговорим о шаблоне описания бизнес-модели технологического предпринимательского проекта. Бизнес-модель — это ключевые решения, которые описывают предпринимательские проекты. Существует несколько подходов к описанию бизнес-модели. Мы будем рассматривать бизнес-моделирование на основе шаблона, разработанного Александром Остервальдером и Ивом Пинье.

Слайд 2. Основы бизнес-моделирования

В основе бизнес-моделирования лежит следующая последовательность действий:

- создание ценности;
- выведение её на рынок;
- монетизация.

- 1) **Ценность:** бизнес — это создание ценности для потенциальных потребителей. Продукт будет покупаться только в том случае, если он удовлетворяет потребность или решает проблему конкретных групп людей или организаций. Соответственно, в первую очередь нужно определиться с целевой аудиторией — теми, кому реально нужен ваш продукт, и ценностью — почему он им нужен.
- 2) **Вывод на рынок:** чтобы продукт решил проблему людей, его важно вывести на рынок, а именно: организовать каналы сбыта, которые позволят покупателям узнать о продукте, принять решение о покупке и непосредственно совершить покупку.
- 3) **Монетизация:** монетизация — это не только модель продажи продукта, но и расчёт финансовых составляющих бизнеса. В бизнесе очень важно спрогнозировать свои расходы и доходы, желательно на несколько лет вперёд, чтобы понять, насколько успешным и выгодным может быть этот бизнес.

Слайд 3

Необходимо отметить, что в настоящее время конкурентным преимуществом должен обладать не только сам продукт, но и бизнес-модель. Поэтому важной задачей предпринимателя является придумать инновационные модели — нестандартные схемы ведения бизнеса.

Достаточно показательным является пример проекта по созданию программного обеспечения, реализованный 20 лет назад командой, одним из участников которой был Michael Skok, предприниматель, венчурный инвестор и партнёр North Bridge Venture Partners, основатель серии образовательных семинаров и онлайн-ресурса для начинающих предпринимателей Startup Secrets.

Компания «Symantec» была начинающей компанией 20 лет назад, сейчас это многомиллиардный бизнес.

Одним из наиболее успешных продуктов был антивирус для Макинтоша, который продавался как лицензионный продукт. Затем был создан антивирус для PC. И первая мысль была — скопировать успешную бизнес-модель. Однако, проанализировав ситуацию, предприниматели поняли, что в случае с PC, вирусные атаки на которые повторяются постоянно, людям важно не программное обеспечение, людям важно ощущение постоянной защищённости их данных. Поэтому была разработана платформа, на которой потребители могли самостоятельно скачивать на регулярной основе обновления антивирусных программ по постоянной подписке. И в один момент был создан совершенно предсказуемый бизнес: можно было оценить объём продаж.

Подробнее о приведённом примере можно узнать из лекции М. Скока: <http://www.youtube.com/watch?v=nZndv4HLVIg>.

Слайд 4. Шаблон бизнес-модели

Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) — инструмент стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей новых или уже работающих предприятий. Представляет собой схему из 9 блоков, описывающих разные бизнес-процессы организации.

Модель создали Александр Остервальдер и Ив Пинье. Подробное описание схемы они дали в своей книге «Построение бизнес-моделей».

Работающие фирмы используют модель для поиска новых точек роста, анализа конкурентов и определения лучших практик развития бизнеса. Данную модель хорошо использовать для стратегического пла-

нирования в действующих компаниях, однако и на этапе планирования стартапа её можно использовать как перечень вопросов, на которые нужно ответить в процессе планирования нового бизнеса.

При этом нужно отметить, что на этапе разработки бизнес-модель — это не статичная схема, которую можно нарисовать один раз и навсегда. Это схема, к которой нужно возвращаться постоянно, постоянно сверяя свои гипотезы с откликом рынка, уточнять, расширять, менять. Шаблон бизнес-модели — это рабочий инструмент, который на этапе планирования должен постоянно претерпевать изменения.

В шаблоне 9 ключевых блоков:

- 1) Потребительские сегменты (ПС): их может быть один или несколько.
- 2) Ценностное предложение (ЦП): оно должно быть разработано для каждого потребительского сегмента.
- 3) Каналы сбыта (КС): ценностное предложение поступает к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.
- 4) Взаимоотношения с клиентами (ВК): взаимоотношения с клиентами должны создаваться и поддерживаться всеми подразделениями компании.
- 5) Потоки поступления доходов (ПД): модель монетизации — способ получения денег за предлагаемое ценностное предложение.
- 6) Ключевые ресурсы (КР): ключевые ресурсы, необходимые для реализации бизнес-модели.
- 7) Ключевые виды деятельности (КД): виды деятельности, которые необходимы для реализации бизнес-модели.
- 8) Ключевые партнёры (КП): перечень партнёров/поставщиков, которые могут реализовать непрофильные части бизнес-модели, которые могут быть переданы на аутсорсинг.
- 9) Структура издержек (СИ): ключевые издержки на реализацию бизнес-модели.

Слайд 5. Потребительские сегменты

Потребительский сегмент — это группа людей или организаций, у которых есть общая проблема, решить которую может продукт вашего бизнеса. Определение потребительского сегмента — ключевой вопрос построения бизнес-модели, потому что без покупателей, готовых платить за продукт, бизнес невозможен.

При выделении потребительского сегмента очень важно определить наиболее однородную группу людей или организаций. При этом желательно максимально детально изучить и описать данную группу. Для людей ключевыми характеристиками будут не только место жительства, возраст, пол, но и уровень дохода, интересы, стиль жизни, любимые бренды и пр. Для организаций – это отрасль, схожесть бизнес-процессов, бизнес-модели, рынки, на которых работают организации, и многое другое.

Группы клиентов представляют разные сегменты, если:

- у них разные запросы;
- взаимодействие с ними нужно строить через разные каналы сбыта;
- их выгодность для бизнеса существенно различается: одни быстро соглашаются на покупку и готовы потратить много денег на приобретение; вторых сложно уговорить купить продукт или услугу, и они не сделают большую закупку;
- их привлекают разные аспекты предложения.

Более подробно о выделении и описании целевой аудитории бизнеса мы поговорим на следующем занятии. Сегодня ваша задача – определить один или несколько потребительских сегментов, как вы их видите на настоящий момент. Для этого вы можете задать себе следующие вопросы:

- Для кого мы создаём наши продукты? Кто является нашим клиентом?
- Как мы можем назвать наших потребителей одним словом?
- Кто из них наиболее важен для нас?

Слайд 6. Способы выделения потребительских сегментов

Компания может работать с одним или несколькими потребительскими сегментами.

Для каждого сегмента должно быть своё ценностное предложение, каналы сбыта, ценовая политика.

Рассмотрим несколько подходов к выделению потребительских сегментов.

Массовый рынок: Производители товаров широкого потребления в основном ориентируются на массовый рынок, не выделяя отдельные потребительские сегменты, потому что их товары ориентированы на

большую группу потребителей, схожих по своим запросам. Для работы с ними можно использовать одни и те же каналы сбыта, формировать единое ценностное предложение, не нужно выстраивать особых взаимоотношений.

Нишевой рынок: в данном случае бизнес-модель ориентирована на узкую группу потребителей, существенно отличающуюся по своим характеристикам от других групп. Например, производство нефтяных насосов для добычи нефти предназначено исключительно для компаний, добывающих нефть; производители автомобильных деталей ориентируются на закупки компаний — производителей автомобилей.

Дробное сегментирование: в данном случае из большого потребительского сегмента выделяются подсегменты, которые отличаются по одному или нескольким параметрам. Примером может являться бизнес-модель банков, которые среди своих клиентов выделяют сегмент людей с более высокими доходами и предлагают дополнительные услуги. Например, в Альфа-Банке для клиентов, кто держит на счетах суммы более 1,5 млн рублей и ежемесячно тратит более 50 тыс. рублей, предлагают дополнительные сервисы: бесплатный проход в бизнес-залы аэропортов, трансферы в аэропорты, страхование жизни, выделенную телефонную линию, индивидуального менеджера и ряд других.

Многопрофильные предприятия: данная бизнес-модель предполагает работу с несколькими совершенно различными сегментами с совершенно различными потребностями. В 2006 году компания Amazon.com решила диверсифицировать свой бизнес: помимо интернет-продажи потребительских товаров, стала предлагать сервис по «облачной обработке данных». Клиенты этого сервиса — веб-компании. Новый бизнес основан на мощной IT-инфраструктуре компании, созданной первоначально для развития розничных продаж.

Многосторонняя платформа. Это относительно новый тип бизнес-модели. Платформа — это площадка, на которой встречаются несколько потребительских секторов. Соответственно, платформа тем успешнее, чем больше представителей каждого сектора она привлекает. Например, Booking.com. — платформа, которая сводит отели и путешественников.

Для путешественников использование платформы бесплатно, доход платформа получает от отелей как процент от суммы бронирования.

На слайде приводятся примеры продуктов и потребительских сегментов, которые можно рассматривать при формировании бизнес-модели.

Слайд 7. Ценностное предложение

Ценностное предложение — это причина, по которой покупатели приобретают продукт, выбирая именно ваше предложение, а не конкурентов.

Ценностное предложение — это предложение по решению проблемы клиентов или удовлетворения их потребности.

Чтобы определить ценностное предложение, важно ответить на следующие вопросы:

- Какую ценность мы предоставляем потребителю?
- Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам или какие потребности удовлетворяем?

Слайд 8. Примеры ценностных предложений

На этом слайде представлены примеры ценностных предложений для разных продуктов и разных потребительских сегментов. Что важно: для каждого потребительского сегмента должно быть своё ценностное предложение, которое соответствует запросам именно этого сегмента. Невозможно сформулировать единое ценностное предложение для всех.

Нужно сказать, что в шаблоне бизнес-модели приводится неполное описание ценностного предложения, более детально мы будем прорабатывать определение ценностного предложения на одном из ближайших занятий.

Слайд 9. Три критерия продукта с хорошим ценностным предложением

Критериями хорошо сформулированного ценностного предложения считаются:

- Ценность: продукт решает значимую проблему потребителя и/или помогает достичь важных преимуществ
- Уникальность: ценностное предложение значимо отличается от аналогичных на рынке (в идеале — не имеет себе равных)
- Доказанность: каждое заявленное преимущество должно подтверждаться на практике

Слайд 10. Каналы сбыта

Каналы сбыта (другое название — каналы продаж) — это точки соприкосновения бизнеса со своим потребительским сегментом.

Чтобы определиться с каналами сбыта, важно ответить на следующие вопросы:

- Какие каналы взаимодействия позволят нам пообщаться с нашими клиентами?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие наиболее выгодны?

Ответ на первый вопрос позволит сформировать широкий перечень каналов продаж, ответы на второй и третий вопросы — уточнить перечень, сконцентрировавшись на наиболее эффективных и экономически выгодных каналах. Более того, на этапе тестирования предпринимательской идеи рекомендуется выбирать наиболее дешёвые и лёгкие каналы.

Например, в случае интернет-продаж для привлечения внимания клиентов вместо длительного процесса создания целого блога для привлечения внимания к продукту/услуге можно только сделать лендинг (информационную страницу о продукте) и пустить на него трафик (обеспечить поток потенциальных клиентов на страницу через партнёрские программы, почтовые рассылки и т. п.).

Или вместо длительного процесса интеграции с сетью партнёрских программ Admitad можно найти друга с базой e-mail-адресов на 100 тыс. человек и сделать почтовую рассылку.

При выборе каналов продаж очень важно рассчитывать экономику: сколько стоит каждый конечный клиент — клиент, совершивший покупку. Значение этого показателя зависит от того, сколько потенциальных клиентов приходит к вам по выбранному каналу, и процента конверсии — показателя, характеризующегося отношением числа покупателей к числу людей, внимание которых привлёк канал (в случае Интернета — число человек, посетивших сайт), умноженного на 100. В Интернете средняя конверсия — не более 1 %: из 100 человек, посетивших сайт, покупку совершает 1 человек. Зная среднюю конверсию по каналу, можно оценить, внимание скольких потенциальных потребителей нужно привлечь с помощью данного канала, чтобы обеспечить желаемое число продаж.

При этом не рекомендуется запускать продажи сразу по нескольким каналам, поскольку будет невозможно оценить эффективность каждого канала в отдельности.

Слайд 11. Примеры каналов сбыта

На этом слайде представлены примеры каналов сбыта для разных продуктов и разных потребительских сегментов. Как видно из примера, они существенно различаются.

Слайд 12. Роль каналов сбыта на разных этапах продаж

Можно выделить 5 этапов продаж: информирование, оценка, продажа, доставка и адаптация, обслуживание. На каждом этапе вклад каналов сбыта различен, при этом может быть выбран единый канал или на каждом этапе может использоваться свой канал сбыта.

Для того чтобы определить полный перечень каналов, важно ответить на пять ключевых вопросов — по одному вопросу для каждого этапа продаж.

Ещё один ключевой вопрос: какие каналы использовать — собственные или партнёрские? Собственные каналы обеспечивают большую прибыль, однако на их создание требуется больше времени и инвестиций. Партнёрские каналы позволяют добиться большего охвата в ограниченный промежуток времени, однако имеют меньшую доходность.

Слайд 13. Взаимоотношения с клиентами

Взаимоотношения с клиентами — это формы взаимодействия потребителей и компании или ответ на вопрос: «Как мы взаимодействуем с потребителем?»

Параметры взаимоотношений зависят от того, какая задача стоит перед компанией:

- Привлечь клиентов?
- Удержать клиентов?
- Получить максимальную прибыль с каждой компанией?

На этапе развития мобильной связи взаимоотношения мобильных операторов с потенциальными пользователями строились на основе стратегий агрессивного привлечения: каждому оператору было важно привлечь наибольшее число новых пользователей, поскольку от этого зависела их доля рынка. На этом этапе применялась массированная реклама, акции по раздаче бесплатных телефонов и другие инструменты. Сегодня, когда практически каждый человек имеет сотовый телефон и определился со своим оператором мобильной связи, ключевой за-

дачей стало удержание клиентов и повышение дохода от обслуживания. В результате мобильные операторы повышают качество связи и обслуживания, а также расширяют перечень доступных для клиентов сервисов.

Слайд 14. Типы взаимоотношений с клиентами

Примерами подходов к организации взаимоотношений с клиентами могут быть следующие:

- Персональная поддержка

Например, продавец-консультант в магазине, который позволяет определиться с выбором товара. Для сектора B2B распространена практика организации работы аккаунт-менеджеров — персональных менеджеров, закреплённых за наиболее значимыми клиентами. Аккаунт-менеджер всё знает про своего клиента, включая дни рождения ведущих сотрудников, и часто налаживает не только деловые, но и дружеские отношения с лицами, принимающими решения. К этому же типу относится и постпродажная поддержка клиентов и гарантийное обслуживание.

- Самообслуживание

При таком подходе компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентом, но обеспечивает его всем необходимым для совершения покупки. Пример: кассы самообслуживания в магазинах; онлайн-редактор для создания фотоальбома с возможностью размещения заказа на производство на сайте.

- Совместное создание

Создание ценности совместно с потребителем. Например, компании привлекают потребителей к созданию дизайна продуктов. Платформы (например, YouTube) предлагают пользователям создавать контент самостоятельно.

- Индивидуальное или групповое обучение

Обучение по использованию продукта. Может быть индивидуальным или групповым.

- Сообщества

Крупные компании всё чаще используют сообщества для продвижения своих продуктов. Однако нередко они используют сообщества не просто для рекламы, но и поддерживают сообщества, чтобы получить новые знания от пользователей и потенциальных покупателей своих продуктов.

Слайд 15. Примеры взаимоотношений с клиентами

На этом слайде представлены примеры взаимоотношений с клиентами для разных продуктов и потребительских сегментов. Нужно сказать, что в шаблоне бизнес-модели очень важно отражать ключевые типы взаимоотношений. Если компания не намерена выстраивать какие-то особые взаимоотношения с клиентами (например, в случае ориентации на массовый рынок), не нужно стремиться их придумывать.

Слайд 16. Потоки доходов

В этом разделе бизнес-модели важно отразить то, на чём бизнес планирует зарабатывать. На первом этапе разработки бизнес-модели достаточно сказать: за что клиенты будут платить и как. Например, клиенты будут платить за приобретение товара или за его аренду; за услугу по предоставлению облачного хранилища данных или за заключение сделки.

На последующих этапах проработки бизнес-модели предложенные гипотезы нужно оцифровать, определить, какие варианты монетизации наиболее прибыльны для бизнеса.

Слайд 17. Способы формирования источников дохода

Наиболее распространёнными способами монетизации бизнеса являются следующие:

Продажи товаров и услуг

Продажа технологического продукта: автомобили, летательные аппараты, оборудование и др.

Продажа услуг в высокотехнологичных отраслях: конструкторские услуги, услуги промышленного дизайна, услуги по производству прототипов, услуги 3D-печати и т. п.

Один и тот же продукт может продаваться как продукт и как услуга. Например, зарядная станция для электромобилей: можно продавать саму станцию как оборудование или услугу по зарядке электромобилей. В первом случае клиенты — заправочные станции или платные парковки, кто хочет привлечь к себе постепенно растущий класс любителей электромобилей, во втором — непосредственно владельцы электромобилей.

Продажа высокотехнологических продуктов, как правило, сопровождается и услугами по их постпродажному обслуживанию. Например,

компания Rolls-Royce на постпродажном обслуживании своих авиационных двигателей зарабатывает примерно столько же, сколько на их продаже.

Аренда/лизинг

Аренда — передача физического технологического продукта во временное пользование за плату. Арендодатель получает постоянный доход от своего актива, а арендатор удовлетворяет свою потребность в продукте за существенно меньшие деньги, чем при покупке товара.

Пример: аренда автомобилей, в том числе каршеринг — аренда с по-минутной тарификацией; аренда медицинского и иного оборудования.

В отличие от аренды, лизинг предполагает переход права собственности на товар, но по истечении времени и только в случае, когда владельцу выплачивается полная стоимость продукта. Лизинговая схема обычно реализуется с привлечением финансовых организаций.

Подписка (subscribe)

Подписка — плата за временный доступ к базе данных ценной для потребителя информации или полезному сервису. Подписка может быть ежемесячной, годовой и т. п. Как правило, сервис предоставляется бесплатно для тестирования в течение ограниченного времени (1–3 месяца), по истечении которого начинает взиматься плата.

Примеры: онлайн-журналы и базы данных маркетинговых исследований, сайты для поиска работы, онлайн-кинотеатры и библиотеки, хостинг-провайдеры и многие другие.

Freemium

Freemium = free (бесплатно) + premium (премиальный) — бесплатный доступ к демоверсии с ограниченным набором функций и платный доступ к полному функционалу. Для этой модели характерна обширная база клиентов, которые пользуются бесплатной версией, лишь небольшая часть (не более 10 %) из которых приобретает платный доступ. Платный доступ может быть постоянный или временный (как в случае с подпиской).

Примеры: облачные хранилища данных (Yandex Drive, iCloud Drive) — до определённого размера хранилища бесплатны, потом платный доступ; PlanFix — система по управлению задачами в компании (до 5 сотрудников бесплатно); Flickr — бесплатный базовый фотохостинг, годовая

подписка на профессиональный аккаунт с большими возможностями по аналитике и многому другому.

Плата за транзакцию

Ресурс — посредник получает плату за каждую сделку, проведённую с его участием (в качестве фиксированной стоимости или как процент от суммы сделки).

Примеры: посредники (uber.com, alibaba.com, ebay.com), платёжные системы (Webmoney, Яндекс Деньги, Qiwi, Robokassa и т. д.), агрегаторы в сфере услуг (Delivery Club), сайты со скидками и купонами (Groupon, Biglion), биржи продавцов и покупателей (OneTwoTrip, Wikimart).

Реклама

Модель предполагает плату за доступ к широкой целевой аудитории. Ключевым условием получения платы за рекламу является доступ к нужной рекламодателям целевой аудитории.

Примеры: поисковые платформы Яндекс, Google, социальные сети Facebook, ВКонтакте, Одноклассники, блогеры.

Слайд 18. Примеры потоков доходов

На слайде представлены примеры потоков доходов для различных продуктов и потребительских сегментов.

Слайд 19. Ключевые ресурсы

Ключевые ресурсы — это наиболее значимые активы, которые делают модель жизнеспособной. Очевидно, что для любого бизнеса важны все типы ресурсов: кадры, IT-инфраструктура, производство, бренды, патенты, базы клиентов и многое другое. Если перечислить всё это при разработке бизнес-модели, то она будет перегружена и не позволит сконцентрироваться на главном. В шаблоне бизнес-модели важно сконцентрироваться именно на главном — том, без доступа к чему бизнес не может существовать.

Слайд 20. Типы ключевых ресурсов

Выделяют 4 типа ключевых ресурсов: материальные, интеллектуальные, человеческие, финансовые.

К материальным относятся все физические объекты: здания, строения, сооружения, оборудования, IT-инфраструктура, транспортные средства и прочее.

Интеллектуальные ресурсы — это интеллектуальная собственность: патенты, торговые марки, авторские права, клиентские и партнёрские базы данных и т. п.

Человеческие ресурсы — это персонал. Очевидно, что для любого бизнеса люди являются ценным ресурсом, однако есть бизнесы, где квалифицированный персонал — не только ценный ресурс, это основа существования бизнеса в целом. Примером является сектор высокопрофессиональных услуг, в частности, конструкторские бюро, научно-исследовательские центры или подразделения крупных компаний.

Финансовые ресурсы. Опять же денежные средства значимы для запуска любого бизнеса. Однако для отдельных бизнес-моделей доступ к определённым финансовым ресурсам является основой его существования.

Слайд 21. Примеры ключевых ресурсов

На этом слайде приводятся примеры ключевых ресурсов для уже знакомых нам бизнесов. Как видно из приведённых примеров, для производственных компаний первостепенными ресурсами являются бренд и патенты на технологические разработки, для платформенного решения ключевым является непосредственно платформа как ресурс.

Слайд 22. Ключевые виды деятельности

Как и в случае ключевых ресурсов, здесь важно выделить виды деятельности, без которых невозможна реализация бизнес-модели. Они различаются в разных бизнес-моделях. Например, среди ключевых видов деятельности компании Microsoft — разработка программного обеспечения, для компании Dell важным является управление отношениями с поставщиками комплектующих к компьютерам, для консалтинговой компании McKinsey — решение проблемных ситуаций.

Слайд 23. Классификация видов деятельности

Собственно, все ключевые виды деятельности можно разделить на три большие группы: производство, решение проблем, управление инфраструктурой (платформами, сетями).

Производство — это разработка, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объёме и наилучшем качестве. Производственная

деятельность — главная для компаний — производителей технологических продуктов.

Решение проблем — это поиск оптимального решения для проблем клиентов. Эта деятельность является основной для всех видов консалтинга, в том числе стратегического консалтинга, технологического консалтинга, конструкторских бюро. Данный вид деятельности является ключевым также для других компаний, специализирующихся на оказании услуг, например, больницы. Эти бизнес-модели требуют управления знаниями — систематической работы по созданию, сохранению, распределению и применению интеллектуального капитала, а также постоянного развития персонала.

Платформы и сети. В бизнес-моделях, где основным ресурсом является платформа, ключевым видом деятельности является управление платформой и/или сетью. Например, бизнес-модель eBay предполагает постоянное развитие платформы eBay.com, платёжные системы Visa и MasterCard инвестируют в развитие платформы транзакций по кредитным картам для продавцов, покупателей и банков.

Слайд 24. Примеры ключевых видов деятельности

На слайде представлены примеры ключевых видов деятельности для различных продуктов и потребительских сегментов. Как видно из представленного на слайде, для производственных компаний ключевым видом деятельности является производство. Для высокотехнологичных компаний важно, чтобы продукт не устаревал, инвестиции в развитие интеллектуальной собственности являются обязательными. Для платформенного решения ключевой вид деятельности — содержание платформы и расширение охвата пользователей обоих потребительских сегментов.

Слайд 25. Ключевые партнёры

Ключевые партнёры — это либо поставщики, либо организации, которым могут быть переданы на аутсорсинг непрофильные для данной модели функции.

Привлечение партнёров имеет смысл, если решает одну из ключевых задач бизнеса:

- 1) оптимизация и экономия в сфере производства;
- 2) снижение рисков и неопределённости;
- 3) поставки ресурсов/комплектующих.

Слайд 26. Примеры ключевых партнёров

На слайде представлены примеры ключевых партнёров для различных продуктов и потребительских сегментов. Как видно из представленных примеров, бизнес-модель не обязательно должна включать ключевых партнёров. В бизнес-модели, как и в других блоках, нужно указывать именно ключевых партнёров, без которых разрабатываемая бизнес-модель нежизнеспособна.

Слайд 27. Структура издержек

Про структуру издержек мы будем детально говорить при формировании финансового плана проектов. Здесь важно отметить, что, как в других элементах бизнес-модели, в структуре издержек не нужно перечислять все виды издержек, потому что в итоге набор получится достаточно стандартным, мало отличающимся от бизнес-моделей других компаний: расходы на персонал, на аренду помещения, обслуживания оборудования, маркетинг и продажи. Поскольку шаблон бизнес-модели — это документ стратегического планирования, то, как и в других разделах, здесь важно указать крупные блоки. Как правило, они связаны с ключевыми ресурсами и видами деятельности. Если ключевой ресурс — управление платформой, то и ключевые затраты будут на содержание и развитие платформы. Если ключевая деятельность — производство, то и ключевые издержки бизнес-модели будут на производство.

Слайд 28. Примеры ключевых издержек

На слайде представлены примеры ключевых издержек для различных продуктов и потребительских сегментов. Издержки приводятся в соответствии с видами деятельности и ключевыми ресурсами, которые были выделены для этих бизнесов на предыдущих этапах.

Слайд 29. Пример бизнес-модели. Google

Мы рассмотрели отдельные элементы бизнес-модели, а теперь рассмотрим модель в целом на примере компании Google.

Google — это поисковая платформа. Её потребительскими сегментами являются пользователи Интернета, рекламодатели и создатели контента. Первым она предоставляет бесплатный поиск информации в Интернете, вторым — возможность для размещения адресной рекламы, третьим —

возможность зарабатывать на своём контенте. При этом платформа заинтересована в увеличении пользователей всех трёх потребительских сегментов, потому что они взаимосвязаны: чем больше интересного контента, тем больше пользователей, которые ищут этот контент, чем больше пользователей, тем больше рекламодателей.

Платформа зарабатывает только на одном потребительском сегменте — рекламодателях, используя аукцион ключевых слов: чем более популярное слово рекламодатель использует в своём объявлении, тем дороже обходится ему показ его объявления его целевой аудитории.

Для бизнес-модели Google не важны взаимоотношения с клиентами и каналы сбыта. Ключевым ресурсом для бизнеса является сама поисковая платформа. Соответственно, ключевыми видами деятельности являются содержание и развитие платформы, а также увеличение охвата потребительских сегментов. Соответственно, и ключевым видом затрат являются затраты на платформу.

Слайд 30. Пример бизнес-модели. Платформа SOL («Сурдо-онлайн»)

В качестве ещё одного примера рассмотрим бизнес-модели платформы SOL («Сурдо-онлайн») — платформы перевода на русский жестовый язык и обратно. SOL позволяет объединять глухого, переводчика и оператора диспетчерского центра в единую конференцию в режиме реального времени. Оператор принимает звонок, создаёт единую конференцию и полноценно общается с глухим человеком через сурдопереводчика. Рабочее место оператора может быть как на телефоне, так и в специальном веб-интерфейсе диспетчера, где он принимает звонки.

Клиентами платформы являются компании, которые по роду своей деятельности обслуживают глухонемых людей, в том числе МФЦ, фонд социального страхования, пенсионный фонд, банки и другие организации, которые заботятся о качестве своего сервиса для этой категории людей. Для этих компаний SOL обеспечивает доступ глухих людей к их услугам, а также выполнение требований закона № 181-ФЗ о социальной защите инвалидов.

В части взаимоотношений с клиентами SOL за каждым клиентом закрепляет отдельного менеджера, а также организует систему технической поддержки платформы.

Продажи осуществляются путём прямых продаж — рассылка коммерческих предложений, обзвон потенциальных клиентов, организация

презентаций для потенциальных клиентов, а также участие в отраслевых выставках, на которых присутствуют потенциальные клиенты.

Модель монетизации — продажа лицензий.

Для реализации модели монетизации ключевыми ресурсами являются непосредственно сама платформа, а также бренд компании. Ключевыми действиями являются развитие платформы с использованием SaaS программного обеспечения, маркетинг.

Маркетинг организуется в том числе через партнёрские организации — государственные фонды социального страхования и другие организации, ответственные за реализацию социальных и экономических мер.

Ключевыми затратами являются затраты на развитие и содержание платформы, расходы на маркетинг и организацию продаж.

МОДУЛЬ 3. КОМУ И ЗАЧЕМ НУЖЕН МОЙ ПРОДУКТ. ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ И ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Название вебинара: Как понять, кому и зачем нужен мой продукт

Слайд 1. Титул

На прошлом занятии мы начали говорить о важнейших для предпринимателей понятиях: целевые аудитории и ценностные предложения. Более того, каждый из вас попробовал определить их для своего проекта, когда заполнял шаблон бизнес-модели.

Может быть, среди участников вебинара есть те, кто хочет сегодня проработать своё ценностное предложение и определиться со своей целевой аудиторией? Заявляйте себя и свои бизнесы — сегодня мы сможем разобрать несколько проектов, будем задавать вопросы и помогать находить на них ответы.

Желающие разобрать свои проекты сегодня на вебинаре — поставьте в чат «ХОЧУ» и название вашего проекта! В процессе тоже можно будет определиться.

При разработке любого предпринимательского проекта первым делом необходимо ответить на два вопроса:

- 1) кто целевая аудитория проекта, кто те люди/организации, которые будут покупать продукт;
- 2) какую ценность мы продаём своей целевой аудитории, какую проблему людей/организаций решает продукт.

Слайд 2. Содержание

Сегодня мы рассмотрим 3 взаимосвязанных темы. Первая: целевая аудитория бизнес-проекта — потенциальные покупатели или пользователи моего продукта или услуги. Вторая: целевой рынок — сколько таких людей и организаций, которым потенциально нужен мой продукт

или услуга. Третья: какую именно ценность мы продаём своей целевой аудитории, как мы убеждаем её это купить.

Слайд 3. Вопросы для изучения

На слайде вопросы, с которыми сталкивается любой предприниматель в начале своего пути. Ключевыми вопросами являются следующие:

- 1) Какое будущее у моего бизнеса?
- 2) К каким клиентам нужно прислушиваться, а каких можно игнорировать?
- 3) Кто должен в первую очередь узнать о моём продукте?

Чем скорее он получит ответы на эти вопросы, тем скорее он получит прибыль от проекта.

Задача: напишите ваши ответы на представленные на слайде вопросы в общем чате вебинара.

Слайд 4. Целевая аудитория

Итак, первое понятие, которое нужно разобрать, — целевая аудитория.

Слайд 5. Целевая аудитория

Целевая аудитория проекта — группа людей или организаций, для решения проблемы (удовлетворения потребности) которой предназначен продукт.

Под покупкой в данном случае понимается и потребление продукта/услуги (например, участие в бесплатном мероприятии), и реальная покупка, когда продукт/услуга бизнеса обменивается на деньги.

Чёткое определение целевой аудитории и детальное описание её характеристик во многом определяют параметры предлагаемого продукта или услуги, а также возможность формирования эффективной системы его продвижения.

Продукт считается востребованным, если он удовлетворяет реальную потребность целевой аудитории. Для оценки потребностей целевой аудитории используются следующие источники информации:

- статические данные;
- аналитические исследования;
- социологические опросы;
- открытые источники информации.

Из перечня следует, что для принятия решения о запуске предпринимательского проекта необходимо обладать данными о том, что ваш продукт нужен не одному-двум людям, а большому числу человек, потому что только большое число потенциальных покупателей в дальнейшем может дать возможность для роста бизнеса, а значит, и его финансового успеха.

При этом очень важно определить реально существующую проблему людей. Более того, эта проблема должна осознаваться людьми как проблема, и у них должно быть желание её решить. Например, если вы хотите производить витаминные добавки, вам нужно понять, какова динамика этого рынка в мире и в России. Недостаточно просто спросить у друга: «А ты бы купил этот продукт?» Мнение друзей в данном случае не является репрезентативным, потому что они не относятся к целевой аудитории и не «голосуют деньгами».

Если вам не удаётся найти данные о тенденциях на рынке витаминных добавок, можно попытаться оценить спрос по косвенным факторам. Например, показателем спроса на витаминные добавки и спортивное питание может быть рост потребности в фитнес-услугах, поэтому для оценки потребности можно использовать отчёты о ситуации на рынке фитнес-услуг. Другим показателем может считаться рост числа сетей магазинов, торгующих витаминными добавками или натуральными продуктами, потому что это символизирует рост спроса на товары для здоровья.

Слайд 6. «Генотек». Генетические тесты

Рассмотрим пример определения целевой аудитории компании «Генотек», основанной в 2010. «Генотек» проводит анализы ДНК и генетические тесты для частных клиентов и крупных медицинских институтов.

Целевой аудиторией являются люди, планирующие рождение детей. Размер целевой аудитории в России составляет 3,2 млн человек в год.

Проблема, которую решают производители, — риск рождения детей с генетическими заболеваниями, такими как отставание в умственном и физическом развитии. Это 6 % от общего числа родившихся, или 96 тыс. детей в год. Это действительно актуальная проблема, поэтому большинство семей, планирующих рождение детей, приходят за генетическими тестами. То есть размер потенциального рынка можно оценить в размере 3,2 млн семей в год.

Для оценки рынка источником послужили статистические данные Госкомстата.

Слайд 7. Целевая аудитория вашего бизнеса

Теперь давайте обсудим целевую аудиторию вашего бизнеса. Ответьте в чате на следующие вопросы о вашей целевой аудитории:

- Каковы потребности?
- Что нравится?
- Что не нравится?
- Чем пользуются?
- Какие проблемы/боли?
- Чего боятся?
- О чём мечтают?
- Чем занимаются?
- Как выглядит обычный день/неделя?

Напротив вопросов, которые вам требуется уточнить у вашей целевой аудитории, напишите слово «уточнить». Если вопросов, по которым нужны уточнения, больше пяти, вы мало знаете о своей целевой аудитории, вам нужно идти в «поле» и общаться с представителями этой аудитории: спрашивать, уточнять, обсуждать. Иными словами, вам нужно лучше узнать тех, чью проблему вы решаете.

Слайд 8. Целевые рынки

Теперь, когда мы разобрались с тем, как определять целевую аудиторию, поговорим о целевых рынках и о том количестве пользователей вашего продукта или услуги, которое вы хотите и можете охватить в ближайшее время и в перспективе.

Слайд 9. Целевой рынок. Пример Elementaree

С понятием «целевая аудитория» напрямую связано понятие «целевой рынок». Целевой рынок — это число потенциальных потребителей. При этом выделяют несколько типов рынков:

- текущий рынок — рынок, который компания может охватить в ближайшем будущем;
- перспективный рынок — рынок, который компания может получить, ничего не меняя в своей деятельности — ни способа производства, ни схем доставки товара, ни стратегии продвижения, ни параметров продуктов;

- максимальный рынок — число потребителей, которые могут быть охвачены в перспективе, в случае, если будут внесены изменения в деятельности компании.

Для примера рассмотрим компанию Elementaree, которая в Москве обеспечивает доставку на дом наборов продуктов с рецептами. Набор и объём продуктов, а также чёткое следование рецепту приготовления обеспечивает гарантированный результат — вкусное и разнообразное вечернее меню. Использование сервиса Elementaree избавляет от необходимости самим искать рецепты и ходить в магазины за продуктами. Также это решает проблему оставшихся от готовки продуктов.

Как видно из описания сервиса, основная целевая аудитория проекта — женщины, потому что именно они в большинстве семей отвечают за питание. Это женщины, у которых нет времени или желания ходить по магазинам и проводить время у плиты. К этой категории относятся в основном женщины в возрасте от 35 лет, занимающие руководящие должности или являющиеся предпринимателями.

По оценкам экспертов, текущий рынок компании составляет 5000 человек в Москве. Перспективный рынок оценивается на уровне 30 000 человек в Москве. Этот рынок может быть достигнут при проведении эффективной маркетинговой стратегии, при качественном обслуживании клиентов, адаптации сервиса под запросы целевой аудитории (например, в части состава наборов или скорости их предоставления). При этом модель создания бизнеса в Санкт-Петербурге будет мало отличаться от модели бизнеса в Москве. В качестве максимального рынка можно рассматривать российские города-миллионники, стиль жизни, как и уровень жизни, в которых постепенно приближается к жизни в Москве. Размер этого рынка можно оценить на уровне 900 000 человек. При этом для выхода на региональные рынки, возможно, нужно пересмотреть подход к созданию производственной базы, ценовую политику, политику продвижения, логистику и многое другое.

Слайд 10. Целевой рынок вашего бизнеса

Давайте обсудим ваши целевые рынки. Начнём с описания целевой аудитории и проблемы целевой аудитории, на которую направлен бизнес-проект.

Берём первый проект, создатель которого в начале занятия заявил, что хочет, чтобы именно его проект обсуждался в рамках занятия. Это проект мы разбираем по предложенной на слайде схеме. Остальные описывают свои проекты в общем чате вебинара.

Описание проекта чаще всего содержит решение той проблемы, которую вы взяли за основу своего бизнеса. Например, если вы выпускаете одежду, то кто будет её носить — подростки, взрослые в офис, или это одежда для дома, мужчины или женщины, подростки, дети? Опишите, какая проблема у выбранной категории пользователей продукта, как она решается.

На какое количество пользователей вы ориентируетесь сейчас? Сколько их есть в вашем населённом пункте? Сколько людей потенциально заинтересованы покупать вашу одежду? Или заходить в ваше кафе? Или играть в разработанную вами игру?

Слайд 11. Описание целевого рынка

Каждый целевой рынок описывается, как правило, по нескольким группам показателей:

- описательные;
- психографические;
- поведенческие (отношение к продукту/услуге).

Описательные характеристики помогают определить границы целевого рынка по возрасту, доходу, полу, роду занятий, семейному положению и размеру семьи, национальности, уровню образования и т. д. Такие характеристики очень помогают при выборе каналов коммуникаций и планировании рекламных кампаний товара.

Психографические характеристики помогают определить стиль жизни и характер представителя целевой аудитории, его мнения и интересы. Такое понимание позволяет правильно подобрать стиль рекламного сообщения, ключевые образы для имиджа продукта.

Поведенческие характеристики позволяют понять основную модель выбора и покупки товара на рынке и лояльность покупателя к бренду. К ним относятся: причина первой покупки, среднее количество покупок в год и интервалы между покупками, средний объём одной покупки, скорость принятия решения о покупке, предпочитаемое место покупки,

источник получения информации о товаре, способы использования товара и предпочтения по способу оплаты/доставки товара.

При этом для осуществления финансово-экономического планирования деятельности организации важно максимально детально описать свою целевую аудиторию, поскольку это будет влиять как на оценку размера потенциального рынка, так и на расходы бизнеса, необходимые для привлечения и удержания целевой аудитории.

Например, при создании гостиницы для животных в г. Пензе первоначально в качестве целевой аудитории были определены все люди, имеющие домашних животных. Однако по мере разработки маркетинговой стратегии стало очевидно, что это недостаточный уровень детализации целевого рынка. В результате было принято решение ориентировать свой проект на одиноких людей среднего возраста (25–45 лет), проживающих в г. Пензе и работающих на позициях, предполагающих частные командировки. Дальнейшая конкретизация описания проводилась по поведенческим характеристикам, образу жизни и другим параметрам.

Также важно такую работу провести отдельно по благополучателям и по клиентам. Благополучатели — кто непосредственно пользуется продуктом, клиенты — кто платят за продукт и принимают решение о его приобретении.

Слайд 12. Почему пользуются/Не пользуются

Говоря о целевой аудитории, необходимо для каждого сегмента выделить факторы, которые препятствуют и способствуют покупке. Например, люди используют или покупают продукт, потому что это позволяет им: экономить деньги, улучшать здоровье, экономить время, повышать статус, улучшать имидж и т. п. Люди не используют продукт или услугу, если они не знакомы с ней, если не чувствуют её ценности для себя, слишком сложный период адаптации к использованию продукта/услуги, продукт имеет плохую рыночную репутацию, покупатель имеет слишком высокие авансовые платежи и т. п. Чётко выделенные причины для целевой аудитории купить (начать использовать) продукт позволяют чётко сформулировать ценностное предложение для них. А понимание препятствий для совершения покупки позволяет либо скорректировать параметры продукта и каналов его продаж, либо

усилить акцент на сильных сторонах продукта в рамках кампании по продвижению.

Слайд 13. Сегментация целевого рынка

На слайде представлена сегментация целевого рынка для проекта vOICe (<https://voicevision.ru>) — продажа приборов для суррогатного зрения и образовательные программы по использованию этих приборов. Данный продукт предназначен для незрячих людей. vOICe — это очки с программой, работающей на основе специального алгоритма: они создают в мозге человека изображение до нескольких тысяч пикселей, не требуют хирургического вмешательства и не зависят от органов зрения.

Использование vOICe даёт незрячим людям возможность самостоятельно передвигаться, находить дорогу на улице, в торговых комплексах, зданиях, метро.

По оценкам проекта, целевой рынок компании разделён на две основные категории: молодые люди в возрасте от 18 до 35 лет, недавно потерявшие зрение, и родители детей и подростков, родившихся с патологиями зрения или потерявших его.

У двух целевых аудиторий выделяются единые причины на покупку товара: возможность частичного возврата зрения и отсутствие оперативного вмешательства. Выделяются и общие причины отказа от покупки: незнание продукта, высокая первоначальная стоимость.

Кроме того, к аудитории родителей в этом показателе также прибавляются сложность технологии обучения использования очков и отсутствие лицензирования продукта.

Слайд 14. Ценностное предложение

Ценностное предложение — это ваше предложение для ваших потенциальных клиентов. Ценностное предложение должно очень чётко показывать, как ваш продукт/услуга решает их проблему или удовлетворяет их насущные потребности. Также ценностное предложение должно показывать ваше отличие от конкурентов. Своим ценностным предложением вы заявляете: «Мы лучше всех знаем вашу проблему, и именно наше предложение способно её решить!»

Слайд 15. Что такое ценностное предложение?

Чтобы разобраться с тем, что такое ценностное предложение, нарисуйте три взаимопересекающихся круга. Первый – потребности потребителей. Второй – ценность вашего продукта. Третий – ценность конкурирующих продуктов. Теперь изучим области пересечения этих кругов.

- 1) Пересечение «потребности потребителей» и «ценность конкурирующих продуктов» (тёмно-зелёная область).

Если есть потребность у потребителей, её удовлетворяют ваши конкуренты, но ваш продукт не решает данную задачу потребителей, это значит, что это не та потребность, на удовлетворение которой работает ваш бизнес. Например, вы производите умную колонку и рассматриваете в качестве потребителей семьи с детьми в возрасте до 10 лет. Считаем, что умная колонка удовлетворяет потребность в развлечениях. Однако потребность семей – это не только возможность быстрого доступа к видео, аудио и информации из Интернета, это ещё и потребности в развлечениях на свежем воздухе, которые удовлетворяют другие бизнесы – парки, игровые площадки и пр. Вы этим не занимаетесь, это не ваш бизнес.

- 2) Пересечение «ценность вашего продукта» и «ценность конкурирующих продуктов» (светло-фиолетовая область).

Например, вы производите самопишущую ручку, считая, что она очень нужна школьникам, но не можете найти тех, кто готов за неё платить: школьникам, может, и нужна эта ручка, но у них нет денег, а родители считают, что это баловство. В результате получается: то, что вы производите, никому не нужно.

- 3) Пересечение «ценность вашего продукта», «ценность конкурирующих продуктов», «потребности потребителей» (тёмно-фиолетовая область).

В этом случае есть потребность, вы предлагаете продукт, который может её удовлетворить, но таких продуктов, как ваш, на рынке десятки и даже сотни. Это значит, что вы ничем не отличаетесь от конкурентов.

И, наконец, зона, которая называется «Ваше ценностное предложение». В этом случае есть потребность потребителей, и вы предлагаете решение для удовлетворения этой потребности. Более того, ваше предложение для потребителей более интересно, чем аналоги конкурентов.

Слайд 16. Конкурентные преимущества

Когда определились с целевой аудиторией и целевым рынком, необходимо провести сравнение своего предложения с конкурентами.

Конкурентов делят на прямых и косвенных. Прямые конкуренты — это компании, которые предлагают вашей целевой аудитории аналогичный продукт. Например, если вы продаёте телевизор, то это компании, которые продают телевизоры. Косвенные конкуренты — это компании, которые продают совершенно другие продукты или услуги, но они решают ту же проблему, на решение которой направлен ваш продукт. В случае телевизора — это, прежде всего, производители смартфонов, компьютеров, потому что ключевая ценность для потребителей в покупке телевизора — развлечение (просмотр фильмов и передач), а также доступ к новостям. Этот доступ сегодня предоставляют смартфоны и компьютеры.

При анализе конкурентов нужно проводить сравнение по максимальному числу параметров, в том числе по цене, уровню сервиса, широте распространения, удобству пользования продукта и другим параметрам, являющимся ключевыми для вашего бизнеса. В результате сравнения нужно ответить на вопрос: почему ваши покупатели выберут именно ваше предложение на фоне всего многообразия предложений на рынке?

При этом, выводя продукт на рынок России, нужно сравнивать себя не только с российскими компаниями или с международными компаниями, работающими в России, но и с компаниями, продукцию которых можно купить онлайн на зарубежных рынках (например, на платформе Alibaba).

Слайд 17. Ценностное предложение

Результатом проведённого анализа целевого рынка и конкурентной среды на территории должно стать ценностное предложение организации, которое содержит следующие тезисы:

- описание целевой аудитории (для кого);
- потребность целевой аудитории, которая может быть удовлетворена предлагаемым продуктом или услугой (кто хочет/в чём нуждается);
- название продукта или услуги, его типологизация — отнесение к известной группе товаров или услуг (категория продукта);

- отличительные характеристики, которые разнят его от других конкурирующих предложений (наш продукт);
- отличие продукта от основного конкурента (в отличие от...).

Ценностное предложение должно стать основой всей дальнейшей работы по разработке стратегий продвижения продуктов или услуг организации и, как следствие, финансового планирования.

Слайд 18. Ценностное предложение vOICe

На слайде представлено ценностное предложение на примере vOICe по схеме анализа, которая разбиралась выше, для незрячих людей, для тех, кто хочет воспринимать пространство не наощупь, передвигаться и ориентироваться без помощи зрячих людей.

vOICe Vision – это очки для суррогатного видения, которые преобразуют изображение со встроенной камеры в особый звук, который мозг воспринимает как аналог чёрно-белого изображения.

В отличие от специальных имплантатов, система не зависит от органов зрения человека, не требует хирургического вмешательства и создаёт более точное изображение.

Продукт позволяет слепым людям слышать динамичное «изображение» окружающей среды, предчувствовать пространство и предметы в нём. Благодаря двигательной и тактильной обратной связи, слепой человек начинает воспринимать окружающее пространство и «видеть» визуальные образы через кодированный звуковой сигнал.

Слайд 19. Вопросы

Завершая наш вебинар, ответьте на следующие вопросы:

- Что самое важное/ценное/интересное было для меня сегодня на вебинаре?
- Что я заберу с собой и чем буду пользоваться в работе?

Пишите ответы в общий чат вебинара.

МОДУЛЬ 5. КАК СОЗДАТЬ ПРОДУКТ. ПРОИЗВОДСТВО ПРОТОТИПА ИЛИ РАБОЧЕЙ МОДЕЛИ ПРОДУКТА

**Название вебинара: Какие ресурсы нужны
для создания продукта**

Слайд 1. Титул

Одним из ключевых вопросов при запуске любого предпринимательского проекта является вопрос о том, где взять ресурсы на его запуск.

Слайд 2. Вопросы

Перед тем, как мы начнём обсуждать источники привлечения ресурсов, просьба подумать и ответить в общем чате на следующие вопросы:

- Какие бывают ресурсы?
- Что вам нужно для проекта?
- Что есть и чего не хватает? Может, вам не хватает какой-то информации? Или поддержки эксперта? Или ещё одного сотрудника? Или какого-то оборудования?

Ответы на эти вопросы запомните, чтобы после вебинара обсудить со своей командой источники привлечения необходимых ресурсов в ваш проект.

Слайд 3. Источники привлечения ресурсов в бизнес-проекты

Давайте обсудим, какие типы ресурсов нужны для запуска бизнеса, а также где их можно взять.

Слайд 4. Типы ресурсов

Основными типами ресурсов для любого предпринимательского проекта являются: люди, экспертиза и информация, помещения, оборудование, расходные материалы, технологии.

При этом деньги сами по себе не являются ресурсом, они лишь способ получения ресурсов. Например, помещение можно арендовать, а можно

договориться с организацией о безвозмездной аренде. За создание сайта можно заплатить, а можно найти волонтеров (экспертиза и рабочие руки), которые сделают его совершенно бесплатно.

При этом в случае поиска ресурсов социальная значимость даёт предпринимателям определённые преимущества, поскольку часть ресурсов они могут привлечь на безвозмездной основе.

Слайд 5. Доступность ресурсов на различных стадиях жизни продукта

На разных этапах развития проекта для его авторов доступны различные источники привлечения ресурсов.

На этапе запуска (разработка продукта/услуги и вывод его на рынок) — это прежде всего собственные средства, средства бизнес-ангелов, краудфандинг, а также ресурсы близких и друзей.

Необходимо обратить внимание на такой источник ресурсов, как 3Д (друзья, домашние и дураки). В английской версии — 3F (friends, family, fools). В данном случае «дураки» (fools) — это люди, поверившие в безумную идею предпринимателя и давшие ему деньги без значительных гарантий на их возврат.

Это один из наиболее доступных на этапе запуска проекта источник привлечения ресурсов. Это люди, которые либо знают и поддерживают вас (друзья и домашние), либо те, кто поверил в идею проекта или в вас как его инициатора (бизнес-ангелы). Они могут дать займы или проинвестировать в проект.

Данный источник привлечения ресурсов обладает рядом несомненных преимуществ:

- 1) он самый доступный;
- 2) беря деньги у друзей и знакомых, вы чувствуете личную ответственность за их возврат, что создаёт дополнительные стимулы для более активной работы над проектом;
- 3) в случае неудачи проекта будет проще договориться об удлинении сроков возврата займов.

Вместе с тем он имеет и ряд ограничений. Основное — то, что таким способом, как правило, можно привлечь небольшой объём ресурсов (существенно меньший, чем в случае инвестирования или даже краудфандинга).

На этапе роста проекта (рост выручки от продажи товара/услуги) появляется возможность привлекать инвестиционные ресурсы или заёмные средства, в том числе банковские кредиты.

На этапе роста и зрелости для проекта становятся доступными средства спонсоров (по мере получения проектом общественного признания). Также на этапе зрелости при наличии у проекта масштабируемой бизнес-модели возможна продажа компании или выпуск акций.

Практически на любом этапе можно привлечь безвозмездные средства в форме грантов и пожертвований.

Слайд 6. Источники ресурсов — стейкхолдеры

Источниками ресурсов в большинстве случаев являются стейкхолдеры — люди или организации, заинтересованные в результатах проекта.

К ним относятся, в частности, доноры, партнёры, инвесторы, спонсоры, волонтёры. Это могут быть люди или организации. За исключением волонтёров, которые всегда являются физическими лицами.

У каждой из этих групп стейкхолдеров свои интересы и возможности по предоставлению ресурсов.

Доноры заинтересованы прежде всего в социальных изменениях. Это, как правило, люди или организации. Это могут быть как родные и близкие, поверившие в проект, так и институциональные игроки, имеющие приоритетные области, в которых они готовы поддерживать проекты, — культура, образование, физкультура и спорт. Для официального получения пожертвований или грантовых средств необходима регистрация организации в форме НКО.

Партнёры — это те, кто хочет не просто дать денег, а принять участие в работе над проектом. Для них важны как социальные эффекты проекта (проект должен быть интересным, захватывающим), так и возможность получения дохода от предпринимательской деятельности. Вкладом партнёров в проекты является, прежде всего, экспертиза (привнесение в проект собственных знаний и опыта, а также связей в местном и международном сообществе), хотя возможно и финансовое вливание в виде инвестиций или заёмных средств.

Инвестор — человек или организация, вкладывающие в проект деньги. Для него первостепенным показателем привлекательности проекта является возвратность инвестиций. Однако социальная значимость проекта может стать дополнительным плюсом, который убедит инвестора выбрать этот проект из десятков других.

Волонтёр — человек, который не готов на постоянной основе входить в проект, но готов время от времени принимать участие в мероприятиях

проекта. Волонтеры могут привносить в проект как свои экспертные знания, так и стать рабочими руками проекта. Ментор — это по сути волонтер, то есть человек, вкладывающий в развитие проекта свои знания и привлекающий ресурсы на безвозмездной основе. Для волонтеров первостепенную значимость имеет идея проекта: проект должен быть интересным (с точки зрения социальных эффектов, оригинальности идеи, использовании новых технологий).

Спонсор — человек или организация, которые готовы предоставить финансовую или нефинансовую поддержку взамен возможности разместить рекламную информацию о себе на ресурсах проекта или на своих ресурсах информацию о сотрудничестве с проектом. Для привлечения спонсора необходимо, чтобы проект был раскручен, о нём знали многие, его ресурсы были популярны, в проекте участвовали видные деятели города/региона/страны.

Слайд 7. Краудфандинг

Особым источником привлечения ресурсов является краудфандинг, или народное финансирование.

Название произошло от английских слов «crowd» — «толпа», «funding» — «финансирование».

Краудфандинг — это способ коллективного финансирования проектов, при котором деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей).

С помощью краудфандинга деньги собираются на помощь пострадавшим от стихийных бедствий, финансирование стартап-компаний, создание социальных и экологических проектов, реализацию творческих проектов (издание книг, музыкальных альбомов, производство фильмов, постановку спектаклей и т. п.). В последнее время данный способ финансирования активно используется для финансирования социальных или социально-предпринимательских проектов.

Для сбора денег изначально должна быть заявлена цель, определена необходимая денежная сумма, составлена калькуляция всех расходов, а информация по ходу сбора средств должна быть открыта для всех. В благодарность за финансовую поддержку проекта авторы обычно учреждают награды своим спонсорам (от благодарности на сайте компании до ценных подарков). Стоимость подарка зависит от суммы пожертвования.

При запуске краудфандингового сбора средств очень важно привлечь первых спонсоров, потом число желающих оказать поддержку накапливается как снежный ком. Поэтому первыми спонсорами обычно являются друзья и близкие, а также контакты в соцсетях. В проекте KivaZip — краудфандинговая платформа по привлечению заёмных средств в предпринимательских проектах — размещение проекта на сайте происходит только после того, как авторы проекта в формате офлайн приведут до 15 человек, которые готовы поддержать проект. Это делается по двум причинам: 1) наличие «группы поддержки» говорит о социальной ресурсоёмкости автора и привлекательности его идеи, 2) при размещении на сайте, если уже будут жертвователи, это станет сигналом для других, что проект интересен и востребован.

Из российских краудфандинговых платформ наиболее популярными являются две: planeta.ru и [boomstarter](http://boomstarter.ru).

При размещении проекта на краудфандинговой платформе обычно действует правило «Всё или ничего!», которое означает, что проект получает деньги только в случае, если ему удалось собрать полную сумму в установленные для сбора средств сроки. Это сделано для того, чтобы существовала гарантия реализуемости проекта. Логика такова: если проект не собрал финансирования, возможно, он не столь привлекателен, поэтому автору стоит пересмотреть саму идею проекта. Опять же, если не собран полный объём финансирования, у автора может не быть возможности реализовать проект в полном объёме, и проект не состоится. А значит, все, кто поддержал проект, будут разочарованы. На российских платформах данное правило не действует для социальных проектов.

Слайд 8. Где взять ресурсы технологическому предпринимателю

Существуют достаточно много мест, куда вы можете обратиться за помощью и получить различную поддержку. Рассмотрим возможности привлечения таких ресурсов, как: оборудование, расходные материалы, экспертиза, люди, лаборатории.

Куда вам лучше пойти?

Слайд 9. Инфраструктура поддержки технологического предпринимательства

Кружки технического творчества, Кванториумы. Инфраструктура дополнительного образования. У этих организаций есть учебное обо-

рудование для технического творчества и расходные материалы для занятий со школьниками.

Центры молодёжного инновационного творчества (ЦМИТ). Негосударственные организации, которые созданы для вовлечения людей различных возрастов в техническое творчество и изобретательство. В отличие от кружков, у них может быть как учебное оборудование, так и профессиональное.

Центры коллективного пользования (ЦКП). Хорошо оборудованные лаборатории, созданные на базе производственных предприятий или вузов. Здесь есть более дорогостоящее и сложное оборудование.

Коворкинги. Коворкинги — площадки, которые предоставляют временные рабочие места, комнаты для переговоров, площадки для проведения мероприятий. А еще коворкинги — это приятная атмосфера, возможность поговорить и обсудить свой проект с единомышленниками.

Точки кипения. Точки кипения — открытые площадки, созданные во многих регионах России, в том числе на базе вузов. Это места сбора лидеров изменений регионов.

Фаблаб. Фаблаб — небольшая мастерская, предоставляющая всем желающим возможность индивидуального самостоятельного изготовления необходимых изделий и деталей.

Слайд 10. Подростки в бизнесе

Чтобы вам не казалось, что поиск ресурсов — это задача нереализуемая, предлагаем рассмотреть реальные примеры, когда подростки получали помощь от бизнес-ангелов, гранты или государственную помощь и реализовывали свои проекты!

Слайд 11. Вопрос к слушателям

Послушайте реальные истории успеха подростков — бизнесменов и ответьте на вопрос: какие ресурсы нужны были ребятам для реализации проекта?

Слайд 12. История успеха — Савва Осипов

Савва Осипов (США), 14 лет — создатель игровой консоли WoWcube.

WOWCube — портативная игровая консоль в форме кубика Рубика.

Классифицируется как электронная головоломка.

Совместно с отцом в 2017 году разработал игровую консоль и привлёк инвестиции в размере 500 тысяч долларов от бизнес-ангелов Григория Бубнова, ректора Московского технологического института, и президента Moscow Business School Дениса Митрофанова, совладельца компании AmoCRM и частного фонда Fermosa.

Слайд 13. История успеха – Эрин Смит

Девушка решила заняться созданием диагностической системы FacePrint, которая могла бы фиксировать изменения в мимике для раннего выявления расстройств, подобных болезни Паркинсона. Точность алгоритма FacePrint достигает 88 % (стандарт – 81,6 %), проект получил поддержку и финансирование от Фонда Майкла Дж. Фокса и фармацевтических компаний.

Сейчас технология проходит клинические испытания в Стэнфордском университете.

Слайд 14. История успеха – Тейлор Розентал

Тейлор (15 лет) является создателем RecMed – автомата по продаже предметов для оказания первой медицинской помощи. Мальчик был рьяным фанатом бейсбола, и идея бизнеса пришла к нему во время матча. В автомате можно приобрести как набор целиком, так и отдельные средства – бинты, резиновые перчатки, стерильные салфетки и марлевые компрессы. Тейлор впервые представил своё изобретение в 2016 году и получил первичные инвестиции в размере 100 000 долларов США, а затем отклонил предложение о покупке проекта за 30 млн долларов.

Слайд 15. Какие ресурсы вам нужны для реализации проекта?

Давайте вернёмся к вопросу, на который вы отвечали в начале вебинара: какие ресурсы вам нужны для реализации вашего проекта? Напишите 3–5 типов ресурсов.

После вебинара обсудите со своей командой источники привлечения ресурсов в ваш проект!

МОДУЛЬ 6. КАК ПРОДВИГАТЬ ПРОДУКТ. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Название вебинара: Маркетинговая стратегия для стартапов

Слайд 1. Титул

Сегодня мы поговорим о маркетинговой стратегии для стартапа. Постараюсь осветить универсальный план по созданию стратегии, а также дать инструменты, которые помогут вам в выборе вашей.

Слайд 2. План

Что сегодня обсудим. Сегодня мы с вами будем следовать следующему плану:

1. Стратегия. С чего начать?
2. Анализ конкурентов и ЦА
3. Какие каналы выбрать
4. Работа с контентом
5. Личный бренд и PR

Слайд 3. Зачем нужна стратегия?

Маркетинговая стратегия — это очень важно. Нередко встречаются случаи, когда стартапы, которые несколько лет на рынке, привлекают инвестиции раунда А и В, приходят и говорят: у нас очень много сделано в проекте, но об этом никто не знает. Это неверная позиция: рассказывать о своём проекте нужно с момента его основания. И, соответственно, заниматься разработкой маркетинговой стратегии нужно тогда же, когда разрабатывается MVP — минимально жизнеспособный продукт и продумывается бизнес-модель проекта.

Для чего может потребоваться стратегия? Стратегия — план для сотрудников, содержащий конкретные шаги. В результате это план по выходу в медийное поле, площадки для интервью с аудиторией, проверке гипотез, по формированию имиджа бренда, по созданию сообще-

ства — комьюнити, для организации продаж, поиска партнёров, поиска инвестиций. Стратегия помогает сформировать репутацию бренда.

Маркетинговая стратегия помогает вам стать видимым в медийном пространстве, и, соответственно, это помогает стартапу с продвижением и прохождением конкурсов в российские и международные акселераторы, которые, принимая решения в выборе участников, всегда ориентируются на информацию в том числе из открытых источников.

Стратегия полезна для обучения новых сотрудников. Оформленная в формате презентации стратегия может передаваться новым сотрудникам, и они чётко понимают, как реализовать маркетинговую стратегию, какими каналами пользоваться, какой тезис нужно доносить до целевой аудитории. Опять же это важно не только для новых сотрудников, но и для всех членов команды: оформленная стратегия — это оформленная стратегия, это система договорённостей между всеми участниками команды по ключевым параметрам развития вашего бизнеса.

Слайд 4. Стратегия

Давайте разберёмся, из чего состоит стратегия стартапа? Стратегия должна включать 6 ключевых пунктов. Рекомендуются оформлять стратегию в формате презентации. При этом не обязательно, чтобы на каждый пункт отводилось по одному слайду, но на каждый пункт точно должен быть хотя бы один слайд.

Ключевыми пунктами стратегии должны быть следующие:

1) Цели и задачи

Определить, какие у вас цели, к чему вы хотите прийти, зачем вашему бренду присутствие в медийном пространстве. Обратите внимание, что в данном случае речь идёт не о целях бизнеса в целом, а именно о маркетинговых целях. В качестве таких целей могут быть, например, обеспечение охвата в размере 4 000 человек — представителей целевой аудитории в месяц.

2) Выбор ниши

Ниша не должна быть слишком широкой, так как много конкурентов, и вам будет сложно выделиться контентом.

3) Анализ конкурентов

Выписать конкурентов, определить их уникальное торговое предложение и сделать таблицу, чтобы далее определить своё место в отрасли. Важно проанализировать интересные фишки ваших конкурентов. Здесь

нужно отметить, что под конкурентами в данном случае понимаются прямые конкуренты — компании, которые продают аналогичные продукты, косвенные конкуренты — компании, которые продуют продукты, которые удовлетворяют ту же потребность целевой аудитории, что и ваш продукт. А также компании, которые работают на принципиально иных рынках, но на которые вам хотелось бы быть похожими по каким-то параметрам.

4) Сегментация целевой аудитории

Разделение аудитории на группы, которые объединены по признаку схожих потребностей. Один и тот же продукт может быть ориентирован как на корпоративных, так и на частных клиентов. Кроме того, целевой аудиторией маркетинговой стратегии могут быть инвесторы и партнёры. И у каждой из этих аудиторий свои потребности и приоритеты, которые должны быть учтены в вашей маркетинговой стратегии.

5) Формулировка уникального торгового предложения

Конкретное предложение/выгода для аудитории с уникальным преимуществом, которое достаточно сильное, чтобы вовлечь новую аудиторию в коммуникацию.

6) Реализация

Реализация — план по выходу в медийное поле.

Слайд 5. Зачем и как проводить анализ конкурентов?

Зачем анализ конкурентов, и почему маркетинговый анализ отличается от анализа продуктового?

Вы можете рассматривать не только поведение конкурентов в диджитал-пространстве, но и те бренды, на которые хотите равняться.

Слайд 6. Критерии качественного ведения социальных сетей и блогов

Это критерии, по которым проводится анализ конкурентов.

1) Контент

- Какое соотношение бизнес-публикаций продающих по отношению к тематическим, образовательным, развлекательным публикациям?
- Хорошо ли адаптируются инфоповоды под формат соцсетей?
- Транслируется ли философия бренда в информационном пространстве?
- Какова частота публикаций в социальных сетях, блогах или диджитал СМИ?

2) Оформление

Оформление — это не только визуальное оформление социальных сетей, но и структурирование информации в социальной сети. В данном случае нужно ответить на следующие вопросы:

- Хорошо ли оформлена страница проекта как с точки зрения соответствия описания бренд-буку проекта, так и с точки зрения доступности и понятности информации для пользователей. Например, если вы напишете, что вы стартап, который занимается производством такого продукта, это непонятно. Если вы напишете, о чём можно узнать в данной группе, это более понятно читателям. Важно также писать про частоту публикации.
- Соблюдается ли стиль? Здесь имеется в виду и оформление, и стиль публикаций: как вы обращаетесь к аудитории (на «вы» или на «ты»), используются ли сленговые профильные слова и т. п.
- Есть ли фирменные шаблоны под постоянные рубрики? Это не только про социальные сети, но и про вебинары, записи на YouTube, публикации в профильных СМИ.
- Адаптируются ли картинки под соцсети?

3) Активации

- Ведётся ли взаимодействие с подписчиками? Как часто?
- Проводятся ли опросы для улучшения контента?

По сути, надо понимать, происходит ли общение бренда с аудиторией, заниматься повышением лояльности аудитории.

4) Модерация

- Как быстро подписчики получают ответы на свои комментарии?
- Насколько развёрнутые ответы?

Очень важно оперативно в публичном пространстве отрабатывать возражения и реагировать на критику.

Слайд 7. Анализ конкурента

Приведём анализ конкурентов одной из компаний, которая занимается анализом аудиторий блогеров. Для них было важно: посмотреть, как у конкурентов выглядят Facebook, Instagram, Яндекс.Дзен, Medium.

Первое, на что они обращали внимание, это ведутся ли сети. Дальше провели анализ по критериям, которые мы разбирали на предыдущем слайде. Все ответы на вопросы размещали в таблице.

Дополнительно к анализу по этим критериям рекомендуется также ввести дополнительную строку: диджитал активности конкурентов, которые вам не могли прийти в голову. И в этой строке указывать примеры лучшей практики из деятельности конкурентов, которые можно использовать (с изменением) в вашей деятельности. Например, профильная премия «Лучший программист года» заявлена компанией, предлагающей продукт для программистов.

Слайд 8. Портрет целевой аудитории

Данный пример приводится на основе работы, которая была выполнена в интересах маркетингового стартапа — стартапа, предоставляющего маркетинговые услуги бизнесу.

Важно отметить, что, если стартап работает на рынке B&B, то есть оказывает услуги бизнесу, а не конкретным людям, целевая аудитория всё равно должна определяться не как бизнесы, а как конкретные люди в этом бизнесе: пиар-директор, директор по инновациям, основатель компании. Это важно потому, что решения о покупке вашего продукта будут принимать конкретные люди, а не бизнес как некая абстракция.

В данном примере было выделено три целевых аудитории:

- 1) руководитель по маркетингу крупного бренда;
- 2) руководитель рекламного агентства;
- 3) руководитель бизнеса, который продаёт свою продукцию через социальные сети.

В портрет целевой аудитории полезно включить описание мотивации каждого сегмента, по которой они ищут ваш контент. Например, руководитель по маркетингу мониторит рынок, чтобы узнать, какие новые маркетинговые инструменты появились, чтобы удешевить рекламу своего бренда. Руководителю рекламного агентства важно добавить ценности своему клиенту и продать дороже свои услуги. Руководителю МСП важно сэкономить бюджет на рекламу.

Слайды 9–11. Поведение сегмента в Digital-среде

Более подробный портрет целевой аудитории выглядит, как представлено на данном слайде. Он должен содержать следующую информацию: возраст, наиболее читаемые СМИ, наиболее часто посещаемые социальные сети, представление в медиаполе, контакты для общения по вопросам маркетинга.

Источниками информации для анализа являются, прежде всего, социальные сети человека. Соответственно, важно найти конкретного человека — представителя целевой аудитории — и подробно изучить его представительство в публичном пространстве.

Также для такой аналитики можно создать гугл-форум и провести опрос среди действующих и/или потенциальных клиентов. Ответы на вопросы позволят проверить ваши гипотезы о пристрастиях вашей целевой аудитории и, соответственно, о каналах вашего взаимодействия.

Когда проводим анализ и замечаем, что у всех наших целевых сегментов есть один общий приоритет, ставим данный канал коммуникаций в качестве своего приоритета. Например, если они все читают *The Village*, наша ключевая задача — разместить наши материалы в этом издании, поскольку это нам позволит одной публикацией дотянуться до всех своих целевых сегментов.

Если аудитории совершенно разные и вообще не пересекаются, нужно вводить приоритезацию целевых сегментов и ориентироваться на предпочтения наиболее значимого для вас целевого сегмента.

Слайд 12. Статистика

На этом слайде представлена статистика охватов по конкретным информационным ресурсам. По оси Y приводятся информационные платформы, по оси X — охват аудиторий этих платформ. Это общая статистика, однако можно попытаться найти и более детализированные данные, которые позволят делать более точные оценки при планировании маркетинговой кампании.

Слайд 13. Выбор каналов

Каналы коммуникации можно разделить условно на 3 типа: постоянные каналы, регулярные каналы и единичные. Ключевое различие — в числе публикаций. К постоянным каналам, в частности, относятся собственный сайт и социальные сети, которые, если были заведены, должны вестись постоянно. Контекстная и медийная реклама также является постоянным каналом для тех, для кого это ключевой канал продаж.

Регулярные каналы — это блог, e-mail-рассылки, информационные партнёры. Регулярность — это значит регулярно использовать этот канал (например, 1 публикация в месяц).

Единичные каналы — это каналы, на которых появляются ваши публикации время от времени. Такими каналами, например, являются СМИ, в которых публикации размещают профессиональные журналисты, и ваша задача — дружить с журналистами. Или с блогерами, если мы говорим про блоги. Ещё одним каналом может быть участие в мероприятиях с целью презентации вашего проекта и продукта.

Слайд 14. Позиционирование

При определении позиционирования ключевым является определение уникального торгового предложения или ценностного предложения. Наиболее успешное позиционирование получается тогда, когда компании удаётся нащупать инсайт рынка — боль клиента, которую компания легко решает своим продуктом. Например, есть предположение, что ключевой заботой/страхом для молодых матерей является страх не стать хорошей матерью, быть недостаточно заботливой для своего ребёнка. Если продукт вашей компании — дневник будущей мамы, ваша задача чётко показать молодым матерям, что ваше приложение поможет им избежать тех рисков, которых они боятся больше всего.

Слайд 15. Развитие проекта через личный бренд

Дополнительно в план стратегии бренда можно включить развитие личного бренда основателя компании. Личный бренд — это то, как вы себя видите, и как другие вас видят, и как вам хотелось бы показывать себя в медийном поле, если вы представляете какой-либо бизнес.

Через личный бренд можно повысить лояльность аудитории.

Слайд 16. В кого верили люди раньше

Раньше люди верили в героев сказок, политиков и актёров.

Слайд 17. СМИ очень любят о них писать

Сейчас всё осталось точно таким же. Люди верят в предпринимателей — профессионалов, о них любят писать СМИ. Даже в России ведущие предприниматели являются настоящими героями.

Слайд 18. Забудьте скромность

С самого начала проекта нужно позиционировать себя и свой продукт в публичном пространстве. Даже если в начале на ваши аккаунты

будут подписаны всего несколько человек, это нестрашно, потому что эти несколько человек заложат основу для формирования в дальнейшем лояльного к бренду сообщества.

Если говорить о ключевых ошибках, которые делают при формировании личного бренда:

1) Нет информации — плохие фото и описание

Важно оформить свои аккаунты, наполнить его качественным контентом и фотографиями.

2) Нет связки с брендом

Если запускаете стартап, с самого начала позиционируйте себя в публичном пространстве. Ваш искренний рассказ формирует ваш личный бренд как предпринимателя.

3) Личный контент превалирует над профессиональным

Если вы формируете свой бренд как эксперта, не нужно в социальных сетях рассказывать исключительно про свои личные интересы (путешествие и рыбалка), высказывайте свою экспертную позицию, чтобы вас могли увидеть не только как хорошего человека, но и как лидера мнений.

Слайд 19. СМИ. Используйте разные форматы

На СМИ можно выходить разными способами. Первый — давать интервью по темам, связанным с тематикой вашего бизнеса. Второй — давать краткие комментарии на текущую повестку (например, в сервисе Pressfeed). Третье — вести собственную колонку.

Слайд 20–21. Инфоповод — не самое простое

Инфоповоды бывают разные: новостные, аналитические, нишевые.

Новостной — это реакция на произошедшее событие. Аналитический — это публикация аналитики. Аналитические материалы всегда востребованы и обеспечивают публикации много репостов. Нишевые — это значимое событие в жизни вашего стартапа.

Слайд 22. Что даст управление брендом

Управление личным брендом клиентов это не даст, но что это даст:

- узнаваемость;
- мультипликационный эффект от маркетинга и рекламы;
- управление репутацией.

Слайд 23. Что читать, чтобы ловить тренды

На слайде представлены полезные ресурсы, которые помогут вам в разработке маркетинговой стратегии, мониторинге социальных сетей и многом другом.

В вашей рабочей тетради вы найдёте шаблон маркетинговой стратегии, заполнение которого позволит определиться с направлениями вашей деятельности в этой сфере.

МОДУЛЬ 8. КАК РАБОТАТЬ С СОЦИАЛЬНЫМИ СЕТЯМИ ПРОЕКТА. ПРОДВИЖЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Название вебинара: Основы контент-планирования

Слайд 1. Титул

В рамках этого вебинара будут обсуждаться вопросы продвижения проектов в социальных сетях.

Слайд 2. Почему мой продукт должен быть в онлайн

Первое и безоговорочное преимущество присутствия в онлайн — более 4 миллиардов интернет-пользователей по всему миру. И это наши потенциальные клиенты, подписчики, участники и т. д. — в зависимости от цели проекта. Рассмотрим преимущества подробнее на следующем слайде.

Слайд 3. Преимущества

1. Улучшение позиционирования проекта.

Присутствуя в онлайн, вы сможете работать над повышением информированности потребителей о вас и вашем продукте: рассказывать о своих ценностях, команде и помогать людям знакомиться с вами. Интернет-касание охватывает гораздо больше людей, чем деятельность в офлайн.

2. Продвижение в поисковых системах.

При поиске фактора присутствия в социальных сетях улучшает результаты и даёт дополнительную видимость вашему проекту.

3. Повышение уровня образованности аудитории.

Многие проекты построили свою репутацию, помогая «воспитывать» своих потребителей. Например, бренды рынка продуктов питания разработали тему здорового образа жизни, создав хештег #HealthYeah, который они используют при работе в социальных СМИ. Тем самым они получают адвокатов бренда + лояльную аудиторию.

4. Получение звания эксперта.

Это хорошо работает, если ваш проект привлекает особое внимание или у кого-то из вашей команды есть уникальный профессиональный опыт. Продвигая себя в качестве эксперта, вы привлекаете внимание аудитории, генерируя полезный контент в сфере своей деятельности, и привлекаете внимание аудитории, которая приходит к вам за ответами на вопросы, но в дальнейшем может стать и покупателями вашей продукции.

5. Повышение качества обслуживания клиентов.

Социальные медиа помогают компаниям решать проблемы клиентов быстро, а оперативные реакции на запросы повышают репутацию компании.

6. Поиск инвестиций, волонтеров/сотрудников.

Социальные медиа — это великолепное место, чтобы найти заинтересованных людей в вашем проекте.

7. Осуществление прямых продаж.

Через страницы в социальных сетях можно не только рассказывать о своём продукте, но и организовывать прямые продажи.

8. Изучение потребителей/проведение маркетинговых и/или конкурентных исследований.

Ни один проект не должен упускать из виду возможности социальных медиа в этой области. Узнайте о своих клиентах. Узнайте о своих перспективах. Узнайте больше о конкурентах и о тенденциях сферы, в которой вы хотите развиваться.

Слайд 4. Составляем портрет целевой аудитории

Какие социальные сети нужны моему проекту? Чтобы ответить на этот вопрос, сначала нужно составить портрет потенциального клиента/подписчика.

Портрет клиента — это общий образ покупателя, включающий такие характеристики, которые могут рассказать о нём практически всё, а именно:

- 1) возраст;
- 2) пол;
- 3) место проживания;
- 4) семейное положение, количество детей;
- 5) сфера занятости и уровень зарплаты;

6) должность, связанные с ней проблемы;

7) потребности, желания, фобии.

Составьте портрет подписчика для вашего проекта. Представьте отдельного персонажа, сделайте его живым, наделите его характеристиками. Чем больше их будет, тем проще вам будет искать свою аудиторию и формировать контент.

Слайд 5. Присутствие российских пользователей в социальных сетях

При выборе социальной сети не нужно ориентироваться только на собственное субъективное мнение либо на мнение экспертов рынка. Важно знать статистику сети. На слайде представлен график, характеризующий присутствие российских пользователей в социальных сетях. Взяты наиболее распространённые социальные сети. По горизонтальной оси отражается процент от общего числа пользователей социальных сетей. Сумма по сетям не равна 100 %, потому что каждый человек, как правило, является пользователем нескольких социальных сетей. Как видно из графика, в России наиболее активно используют YouTube и ВКонтакте.

Слайд 6. Статистика YouTube

Давайте посмотрим более внимательно на статистику отдельных сетей. Например, Youtube — это около 2 млн авторов — зарегистрированных пользователей, которые публикуют хотя бы 1 публичное сообщение в месяц. Общее число сообщений, публикуемых в месяц, — около 16 млн.

В большей мере эта сеть интересна мужчинам: из общего числа пользователей 54,8 % составляют мужчины, 45,2 % — женщины.

Несмотря на то, что данные возраста целевой аудитории отсутствуют, мы можем анализировать, что этой социальной сетью пользуется большое количество человек. Если у вашего проекта есть возможность публиковать свой контент на YouTube, обязательно используйте эту возможность.

Слайд 7. Статистика ВКонтакте

ВКонтакте — это более 36 млн авторов, которые публикуют публичные посты хотя бы 1 раз в месяц. Общее число сообщений достигает 1 млрд в месяц. Соотношение мужчин и женщин в сети аналогично YouTube.

В отличие от YouTube, во ВКонтакте мы можем анализировать возраст авторов-пользователей. Как видно из графика, основная аудитория VKontakte — молодые люди в возрасте до 34 лет (до 77 % от общего числа пользователей). При этом наиболее активно этой сетью пользуются молодые люди в возрасте 25–34 лет.

На основе этих данных можно сделать вывод: если целевая аудитория вашего проекта — молодёжь в возрасте от 25 до 34 лет, вам обязательно нужно выбрать данную площадку для продвижения своего проекта, ведь 33 % всех пользователей ВКонтакте относятся именно к этой возрастной категории.

Слайд 8. Статистика Instagram

В Instagram ежемесячно фиксируется около 24 млн авторов — людей, которые размещают публичные посты. Всего публикуется около 305 млн сообщений ежемесячно. В отличие от предыдущих сетей, основная аудитория этой сети — это женщины (около 77 % от общего числа пользователей). Возраст пользователей сетью не фиксируется.

Соответственно, выбирать Instagram как площадку для продвижения своего проекта имеет смысл в случае, если целевая аудитория проекта — женщины.

Слайд 9. Статистика Facebook

Facebook — менее востребованная социальная сеть: около 2 млн авторов, около 120 млн сообщений ежемесячно. Большей популярностью Facebook пользуется среди женской аудитории, хотя соотношение мужчин и женщин в данном случае более сбалансировано, чем в Instagram.

Как видно из графика, в Facebook практически отсутствует возрастная категория «до 18 лет». Соответственно, выбирать эту сеть для раскрутки своего проекта имеет смысл в случае, если проект ориентирован на взрослую аудиторию — старше 25 лет.

Теперь, когда вы знаете статистику социальных сетей, подумайте и напишите в общем чате вебинара ответ на вопрос: какие сети подходят для вашего проекта?

Слайд 10. Нейминг. Описание

Название вашего аккаунта особо важно в Instagram, потому что оно должно быть написано на латинице. Оно должно быть коротким, идеально — 6 символов, без цифр и лишних знаков препинания, если это не относится к бренду.

Термин «нейминг» (англ. naming) в переводе с английского — называть.

Ваш нейм (по-русски — имя) должен быть:

- 1) понятным — объясните вашим посетителям, о чём ваш канал;
- 2) оригинальным — чтобы ваше название канала на YouTube легко запомнили, оно должно выделяться;
- 3) запоминающимся — так вас смогут найти, просто вбив фразу в поисковик;
- 4) не нарушающим авторские права — откажитесь от названий популярных брендов. Когда вы раскрутите канал, эти предприятия могут потребовать сменить имя.

Также уделите большое внимание описанию: разместите информацию о том, чем занимается ваш проект, как с вами связаться, какие мероприятия планируются в ближайшее время, дайте ссылки на аккаунты в других социальных сетях.

Проверьте ваше описание на краткость. Оно должно быть написано в инфостиле, без лишних оценочных суждений.

Слайд 11. Контент

Залог успешного аккаунта — контент. В широком смысле контентом можно назвать любую информацию, размещённую в социальных сетях. Чтобы понять, как создать интересный и полезный ресурс, стоит рассмотреть этот термин более подробно.

Слайд 12. Правила формирования контента

Материалы, которые вы публикуете, должны быть:

- полезными;
- понятными;
- уникальными;
- содержательными;
- адаптированными под целевую аудиторию.

В первую очередь думайте о подписчике!

1. В каком он настроении, на какие вопросы, касательно вашего проекта, он хотел бы получить ответы.
2. Представляйте человека, которому пишете (портрет).
3. Определитесь, как вы общаетесь с подписчиком в своих публикациях: на «ты» или на «вы».

Помните, сначала мы должны работать над доверием подписчика, а уже потом начать продавать ему свой продукт. Станьте для него лучшим другом. Думайте о нём, когда пишете абсолютно любой текст.

Слайд 13. Виды контента

Контент может быть представлен в нескольких форматах:

- текст (пост, статья, тема в обсуждениях, документ): вы просто читаете интересные материалы и, сами того не замечая, становитесь более лояльными к бренду;
- изображение (картинка, комикс, рисунок, фотография, мемы, инфографика и т. д.);
- аудио (музыка, подкаст, книга);
- видео (ролик, фильм, запись с экрана, онлайн-трансляция).

Где брать контент?

1. Используйте инфоповоды (внешние, внутренние). Не забывайте про околопраздничные темы, которые можно отслеживать в календаре: <https://calendar.emailmatrix.ru/#/date/2020-03-31>.
2. Модные темы.
3. Публикуйте отзывы, любые упоминания.

Клиенты и партнёры — тоже источники контента. Просите их написать отзыв о работе с вами или мониторьте социальные сети, а затем оформляйте это в едином стиле. Это занимает немного времени и очень оживляет аккаунт.

Слайд 14. Рубрикатор

Подумайте, на какие рубрики вы бы могли разделить свой контент.

Например, в ваше сети может быть рубрика «О нас», в которой контент будет публиковаться непосредственно о проекте: цели, миссия, новости, партнёры. Уникальным хештегом к данной рубрике может быть название проекта.

Либо же рубрика «Эксперты», которая содержит полезный контент от сторонних экспертов или ваше экспертное мнение. Уникальный хештег — #эксперты_(названиепроекта).

Слайд 15. Шаблон контент-плана

Контент-план — это ежемесячный график публикаций. Его удобно вести в таблице, которая содержит дату публикации/день недели, время публикации, стиль поста, цель поста и краткое описание содержания.

Нужно составлять отдельные контент-планы для каждой социальной сети, потому что сети в значительной степени отличаются и своей целевой аудиторией, и форматом представления информации. Например, в Instagram очень важны красивые изображения и видео. В Facebook наиболее популярным контентом являются видео средней продолжительностью в 3–5 минут. ВКонтakte наибольшим спросом пользуются музыка, развлекательные посты и смешные картинки.

Контент-план — это инструмент перспективного планирования, поэтому его нужно составлять минимум на 2 недели вперед. По числу публикаций рекомендуется размещать ежедневные посты в каждой из социальных сетей. В случае, если публикуется два поста в день, рекомендуется их разносить по времени, чтобы один пост могли увидеть пользователи, которые заходят в социальную сеть утром, и те, кто читает социальные сети вечером.

Очевидно, что тематика постов так или иначе должна быть связана со сферой деятельности компании: не нужно рассказывать о путешествиях или косметике, если вы продаете роботы-пылесосы.

Рекомендуем разделить по цветам стили поста, чтобы постоянно публиковать разный контент. Тогда подписчику будет интересно находиться в вашем аккаунте. Ключевыми типами контента являются следующие:

Полезный контент — полезная информация для подписчиков. Он публикуется для того, чтобы получить репосты, чтобы ваш пост поместили в закладки. К полезному контенту относятся, в частности, полезные ссылки, чек-листы, лайфхаки, обучающий контент, ответы на вопросы, связанные с тематикой компании, и т. п.

Продающий (рекламный) контент — рекламные посты, публикуемые для повышения продаж компании. К продающему контенту, в частности, относятся: сообщения о специальных предложениях, акциях, скидках.

Репутационный контент — контент, направленный на повышение лояльности аудитории к бренду, подтверждение экспертности компании и её сотрудников, объяснение ценностного предложения целевой аудитории. К такому контенту относятся, в частности, информация о преимуществах компании перед конкурентами, отработка возражений и негатива, появившегося в сети, информирование о новостях компании и её сотрудников.

Вовлекающий контент — контент, направленный на увеличение числа подписчиков. К такому контенту относятся конкурсы, игры, розыгрыши, игры, опросы и обсуждения.

Развлекательный контент — контент, направленный на повышение лояльности, возникновение эмоциональной привязанности если не к бренду, то к группе в социальных сетях. К такому контенту относятся статьи и истории, комиксы, развлекательные видео, загадки и головоломки.

Соответственно, при разработке контент-плана важно предусмотреть появление различного контента в социальной сети, чтобы в целом социальная сеть решала задачи бизнеса.

Слайд 16. Полезные приложения

Для создания и ведения групп и аккаунтов в социальных сетях в настоящий момент создано множество приложений, которые существенно облегчают эту работу. Приведём некоторые из них.

CutStory — приложение для обработки видео. Позволяет редактировать скорость, делать соотношение сторон, накладывать музыку, стикеры, логотип, фон и самое главное — нарезать видео с разной продолжительностью (для сторис — по 15 сек, Fb — 20 сек, IGTV — 15 мин, ТикТок — 60 сек, по 1 минуте — для поста в Инстаграм или любой другой).

Snapseed — это полноценный профессиональный фоторедактор, разработанный компанией Google. 29 инструментов и фильтров, в том числе Точечная коррекция, Кисть, Структура, Эффект HDR, Перспектива. Редактор позволяет вам сохранять свои стили и применять их к новым фотографиям. Также есть удобная кисть выборочной коррекции.

VSCO — одно из самых популярных приложений для обработки фото. Приложение позволяет обрабатывать фотографии с помощью пресетов и других инструментов. Может отлично автоматически подбирать фильтр для фото.

Storybeat — официальное приложение для наложения музыки в Instagram.

Lightroom – мощный и интуитивно понятный бесплатный фоторедактор. Приложение Lightroom помогает создавать красивые фотоработы и совершенствовать свои навыки.

Movavi Clips – приложение позволяет легко делать видеомонтаж: склеивать или обрезать видео, добавлять переходы, музыку, текст, стикеры на фото и видео и многое другое.

iMovie – официальное приложение от Apple для полноценного и интуитивного монтажа видеоролика. Подходит для начинающих.

BIGVU – позволяет читать сценарий из интеллектуального теле-суфлёра и одновременно записывать видеоклип с фронтальной камеры. Изменение скорости прокрутки текста, мониторинг звука во время записи видео, блокировка автоэкспозиции.

Sony Vegas Pro, Adobe Premier Pro – профессиональные программы для монтажа на компьютере.

Слайд 17. Вопросы

Сегодня мы познакомились с подходами к выбору социальных сетей для продвижения проекта, а также с основами контент-планирования и оформления аккаунтов в социальных сетях. Если есть вопросы, будем рады ответить!

МОДУЛЬ 11. КАК ПРОДАВАТЬ ПРОДУКТ. ПРОДАЖИ И ПЕРЕГОВОРЫ

Название вебинара: Как вдохновиться своими первыми переговорами?

Слайд 1. Титул

Сегодня будем говорить о том, что такое переговоры и продажи. Как общаться с клиентами, как вдохновиться своими первыми переговорами, чтобы потом вести переговоры с лёгкостью и удовольствием.

Слайд 2. Содержание вебинара

В рамках вебинара мы познакомимся с ключевыми определениями и терминами из области продаж и переговоров, обсудим типы продаж и рыночные сегменты, поговорим про этапы продаж и разработку аватара клиента.

Также сегодня на вебинаре вас ждёт практика, в рамках которой вы научитесь успешно проходить все этапы продаж от установления контакта до завершения сделки. Также мы обсудим удержание переговорной позиции.

Готовьтесь активно участвовать и тренировать свои навыки супер-продавца и классного переговорщика!

Слайд 3. Определения и термины

Первое, о чём мы поговорим, — это определения и термины.

Слайд 4. Переговоры — это...

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

Напишите, пожалуйста, в общий чат вебинара, какие переговоры у вас бывали. Когда и в какой ситуации вы вступали в переговоры? В жизни? В рамках работы над проектом? С родителями?

Дальше проводится рефлексия по результатам того, что ответили участники мероприятия.

Слайд 5. Продажи – это...

...сделка между продавцом и покупателем (взаимовыгодное решение двух сторон)

...процесс удовлетворения клиента при помощи вашего продукта

...обмен, в ходе которого создаются дополнительные ценности

Вот здесь очень важно отметить, что в рамках продаж выгоду получает и продавец, и покупатель. Безусловно, каждый из нас сталкивался со случаями навязывания покупки, которая ему не нужна. Это не про нас. Мы такие случаи обсуждать не будем.

Слайд 6. Типы продаж

Существует несколько классификаций типов продаж.

Во-первых, продажи делят на пассивные и активные.

При активных продажах контакт устанавливает менеджер по продажам или продавец, заинтересованный в реализации товара или услуги.

При пассивных продажах контакт устанавливается клиентом (покупателем), заинтересованным в товаре или услуге.

Напишите, пожалуйста, в общий чат вебинара примеры пассивных и активных продаж.

Дальше проводится рефлексия по результатам того, что ответили участники мероприятия.

Слайд 7. Типы продаж

Во-вторых, продажи бывают личные и безличные.

Безличными продажами называются те, где продавец не принимает непосредственного участия в процессе коммуникации. Например, продажи через автоматы, интернет-сайты, пункты самообслуживания и т. п. Самый простой пример – автомат со снеками.

Личными продажами называются те, где продавец напрямую взаимодействует с клиентом. Именно этот тип продаж считается самым популярным, и ему посвящено большинство тренингов по продажам.

Слайд 8. Типы продаж

В-третьих, продажи могут быть прямые и непрямые.

Прямые продажи направлены на прямого (конечного) потребителя товара или услуги, который сам потребляет товар или использует услугу.

Непрямые продажи осуществляются через посредников, перепродающих товары или услуги далее.

При формировании бизнес-модели важно понимать, какие типы продаж подходят вашему продукту.

Слайд 9. Сегменты продаж

Помимо типов продаж, давайте поговорим про сегменты продаж. А именно, кому конкретно продаём? Кто наш клиент?

Слайд 10. Сегменты продаж

И здесь можно выделить:

B2C: (англ. «Business-to-consumer», рус. «Бизнес для потребителя») — сектор рынка, который работает на конечного потребителя. К этому сектору относятся розничные продажи продуктов питания, одежды, бытовой химии и пр.

B2B: (англ. «Business-to-business» — рус. «Бизнес для бизнеса») — сектор рынка, который работает на другие компании и предпринимателей. В данном случае продавцом является бизнес, а покупателем — коммерческие организации. Примерами могут быть оптовая торговля продуктами питания, одеждой и бытовой химии, а также промышленное оборудование, строительные материалы и прочее.

B2G: (англ. «Business-to-government» — рус. «Бизнес для государства») — сектор рынка, который работает на государственные органы и учреждения. В данном случае речь идёт о продаже компаниями своей продукции государственным заказчикам, например, поставка питания в детские сады и школы, которые являются государственными, продажа технических средств реабилитации по контрактам с Фондом социального страхования и многое другое.

C2C: (англ. «Consumer-to-consumer», рус. «Потребитель — потребителю») — сектор рынка, от физического лица физическому лицу. Такие продажи осуществляются на рынке жилой недвижимости, на площадках типа Avito, где со стороны как продавца, так и покупателя выступают физические лица.

Разницу между этими сегментами нужно понимать, потому что от этого зависят параметры вашей маркетинговой стратегии.

Задание: напишите в чат вебинара, какой сегмент продаж у вашего продукта.

Дальше проводится рефлексия по результатам того, что ответили участники мероприятия.

Слайд 11. Этапы продаж

Сейчас поговорим про этапы продаж.

Слайд 12. Аватар клиента

Аватар клиента — это карточка, в которой описываются характеристики человека, кто будет контрагентом в переговорах. Перед тем, как идти на переговоры, нужно максимально изучить своего контрагента, узнать его цели и ценности, трудности и болевые точки, источники информации, которыми он пользуется, что ему мешает купить ваш продукт. Когда вы таким образом описываете своего клиента, проще становится организовывать процесс продаж.

Слайд 13. Этапы продаж

Этапы продаж — это последовательность действий продавца, направленная на осуществление продажи.

1. Установление контакта. На этом этапе мы устанавливаем контакт с клиентом, чтобы он нам доверился, и мы смогли с ним дальше работать.
2. Выявление потребностей. На этом этапе нужно понять, что хочет клиент, какая у него есть потребность.
3. Презентация товара.
4. Работа с возражениями — обсуждение с клиентом возникающих у него возражений против покупки товара: не нравится, слишком дорого, сделано в Китае и т. п. На каждое возражение важно дать контраргумент, который убедит вашего покупателя купить товар.
5. Заключение сделки (подписание договора).

Задание: напишите в чат вебинара, какого этапа здесь не хватает.

Дальше проводится рефлексия по результатам того, что ответили участники мероприятия. Недостающими этапами можно назвать два: 1) выполнение договорённостей по заключённой сделке; 2) подготовка к продаже (определение того, что мы продаём, подготовка скриптов продаж, обучение продавцов).

Слайд 14. Этап 1. Установление контакта

Сейчас большой объём продаж проводится в онлайн. В данном случае рассмотрим процесс продаж в более классическом варианте, когда покупатель приходит в магазин.

1. Самопрезентация продавца как уверенного, приятного, спокойного и приветливого человека. Здесь очень важно не показаться навязчивым.
2. Отсутствие негатива, позитивный настрой и наличие проработанного плана взаимодействия. Очень важно, чтобы был план взаимодействия.
3. Невербальная коммуникация (подходящая мимика, жесты, открытая поза).
4. Опрятный и ухоженный внешний вид.
5. Темп и тембр речи, эмоциональность, соответствующие темпу, тембру, эмоциональности покупателя.
6. Соответствие поведения и действий словам продавца.

На первом этапе мы к человеку присматриваемся и хотим, чтобы он нам открылся.

Слайд 15. Этап 2. Выявление потребностей

На этом этапе нам важно понять: зачем человек пришёл, что у него болит, что мы ему можем предложить, чтобы удовлетворить его потребность. Возможно, ваш товар ему не подходит, об этом важно сказать покупателю.

Для выявления потребности нужно делать следующее:

1. Задавайте открытые вопросы (позволяют покупателю дать развернутый ответ). Открытый вопрос — это вопрос, на который нельзя ответить «да» или «нет». Например, открытые вопросы: «Какой планировки у вас кухня?», «Какую еду вы предпочитаете?».
2. Будьте внимательны к словам собеседника, дослушивайте, не перебивая.

3. Слушайте активно (кивок головой, повторение, перефразирование, резюмирование, развитие идеи).
4. Уточняйте и проясняйте неясные моменты.
5. С неразговорчивым покупателем используйте альтернативные (выбор из двух вариантов) или уточняющие вопросы (повторение части фразы + уточнение).
6. Проявляйте искренний интерес к тому, чтобы найти потребность покупателя.

Здесь очень важно не просто показывать заинтересованность, а быть заинтересованными. Важно активно слушать клиента, чтобы понять, что ему действительно нужно, потому что, если мы ему продадим ненужный товар, он будет разочарован, может написать негативные отклики о нас в публичном пространстве. Нам это не нужно. Нам нужны довольные клиенты, потому что лучший вид рекламы — это сарафанное радио, когда клиенты рассказывают друг другу о том, как хорош наш продукт.

Слайд 16. Этап 3. Презентация товара

Когда мы поняли, какая у покупателя потребность, мы начинаем презентацию товара. Берём подходящий товар, который подходит под его запрос. Если такого товара нет, важно об этом честно сказать. В рамках этого этапа нужно презентовать товар потребителю.

1. Свойство (характеристика, функция) — Преимущество — Выгода. На этом этапе мы описываем товар, указывая его характеристики, рассказываем, какое преимущество от покупки товара человек получит и в чём будет его выгода. Выгоду желательно показывать прямо в рублях. Например, если мы продаём теплицу для выращивания зелени дома, мы можем сказать, что, выращивая зелень дома, потребитель экономит на походах к врачам, потому что домашняя зелень экологичнее и полезнее.
2. Статистика, цифры, примеры кейсов, ситуации и результаты, гарантии.
3. Готовность услышать вопросы и пояснить другими словами (вступаем в диалог).
4. Аргументация (5—10 аргументов: срок, цена, качество, окупаемость, срок службы и т. д.)

Как вы видите, эффективно провести данный этап без понимания своего клиента очень сложно, потому что, если мы не знаем клиента,

мы не можем подготовить аргументы, которые убедят его купить наш продукт.

Слайд 17. Этап 4. Работа с возражениями

Давайте разберёмся, почему покупатель возражает? Здесь есть несколько причин.

- Не согласен с вашими аргументами
- Не устраивают условия
- Не устраивает цена
- Нет потребности
- Плохое настроение
- Хочет самоутвердиться
- Торгуется
- Хочет оставить «козырь в рукаве»

Здесь очень важно отработать все возражения, искать компромисс, при этом нужно удерживать свою позицию.

Слайд 18. Этап 4. Работа с возражениями

Что делать в таком случае? Как грамотно работать с возражением, чтобы клиент принял решение приобрести ваш продукт?

- 1) Внимательно выслушать: «Да, понимаю, о чём вы говорите».
- 2) Согласиться: «Согласен с вами».
- 3) Ответить на вопрос (возражение).
- 4) Получить согласие.

Например, клиент говорит: «Слишком высокая цена». Продавец должен внимательно выслушать, сказать, что клиент прав, НО дальше должны следовать аргументы, показывающие, что высокая цена обоснована. Если рассматривать пример с домашней теплицей для зелени, можно сказать: 1) в этой теплице можно выращивать не только зелень, но и овощи; 2) использование теплицы позволит экономить на походах к врачам, экономить время на поход в магазины и рынки, снимает риски покупки увядшей зелени и т. п.

Слайд 19. Этапы продаж

Мы обговорили с вами все этапы продаж, включая дополнительные пункты: подготовка к продажам и реализация договорённостей, кото-

рые, как мы обсудили ранее, являются значимыми для осуществления успешных продаж.

Ещё один важный вопрос, на который вы должны ответить при выходе на рынок: какими партиями вы готовы поставлять свой товар, какие сроки поставки. Это очень важные вопросы, потому что это размер обязательств, которые вы готовы взять на себя.

Слайд 20. Этапы продаж. Практика

Переходим к практике. Предлагаем закрепить полученные знания на практике и превратить их в умения! Кто готов потренироваться в искусстве переговоров?

Слайд 21. Кейсы для отработки

Предлагаем 3 кейса по отработке навыков переговоров:

- 1) Установление контакта;
- 2) Выявление потребности;
- 3) Презентация продукта.

Слайд 22. Этап 1. Установление контакта

Но для начала давайте вспомним. Что нужно делать для качественного установления контакта?

- Самопрезентация продавца как уверенного, приятного, спокойного и приветливого человека.
- Отсутствие негатива, позитивный настрой и наличие проработанного плана взаимодействия.
- Невербальная коммуникация (подходящая мимика, жесты, поза).
- Опрятный и ухоженный внешний вид.
- Темп и тембр речи, эмоциональность, соответствующие темпу, тембру, эмоциональности покупателя.
- Соответствие поведения и действий словам продавца.

Слайд 23. Кейс 1. Установление контакта

Напишите в чат своё имя и название проекта, если вы готовы потренироваться в установлении контакта. Первые 5 написавших получают возможность тренировки прямо сейчас!

Ваша задача поздороваться и представиться, сказав, чем вы можете быть полезны собеседнику. «Здравствуйте, меня зовут... Я представляю

команду/проект.... Могу быть полезен (полезна) в.../ Ко мне можно обратиться за...»

Вашим клиентом буду я.

После отработки кейса — провести рефлексию, спросить у команд, как им представление, было ли информативно? Чего не хватало? Что получилось хорошо?

Слайд 24. Этап 2. Выявление потребностей

Переходим ко второму кейсу «Выявление потребностей». Давайте вспомним, что нужно делать для того, чтобы верно понять потребность клиента:

- Задавайте открытые вопросы (позволяют покупателю дать развёрнутый ответ).
- Будьте внимательны к словам собеседника, дослушивайте без перебиваний.
- Слушайте активно (кивок головой, повторение, перефразирование, резюмирование, развитие идеи).
- Уточняйте и проясняйте неясные моменты.
- С неразговорчивым покупателем используйте альтернативные (выбор из двух вариантов) и уточняющие вопросы (повторение части фразы + уточнение).
- Проявляйте искренний интерес к тому, чтобы найти потребность покупателя.

Слайд 25. Кейс 2. Выявление потребностей

Поставьте в чате +++ и название вашего бизнеса. Разбираем с 3 первыми поставившими +++ (по возможности, кто не участвовал в кейсе 1).

Ваша задача — задать 3 открытых вопроса собеседнику, чтобы прояснить, что ему требуется, и выявить его потребность.

Открытые вопросы:

Что вам нравится в...?

Каким образом...?

Как...? Почему...? и др.

Фразы «Расскажите поподробнее», «Расскажите ещё»...

Собеседником снова будет ведущий.

После отработки кейса — провести рефлексию, спросить у команд, как им представление, было ли информативно? Чего не хватало? Что получилось хорошо?

Слайд 26. Этап 3. Презентация товара

Кейс 3. Презентация товара. Давайте вспомним, как понятно презентовать товар:

1. Свойство (характеристика, функция) — преимущество — выгода.
2. Статистика, цифры, примеры кейсов, ситуации и результаты, гарантии.
3. Готовность услышать вопросы и пояснить другими словами (диалог).
4. Аргументация (5–10 аргументов: срок, цена, качество, окупаемость, срок службы и т. д.).

Слайд 27. Кейс 3. Презентация товара

Поставьте в чате «@@@» и название вашего бизнеса. Разбираем с 4 первыми поставившими @@@.

Ваша задача — рассказать о выгоде вашего продукта для конкретного потребителя. Для каждого участника потребитель будет меняться.

Диалог начнёт потребитель (представится и расскажет несколько слов о себе).

Используйте слова потребителя, чтобы закрыть его потребность своим продуктом, показав для него выгоду.

После отработки кейса — провести рефлексию, спросить у команд, как им представление, было ли информативно? Чего не хватало? Что получилось хорошо?

Слайд 28. Кейсы. Отработка навыков продаж

Теперь выполним три кейса для отработки навыков продаж: работа с возражениями, закрытие сделки, подготовка к реальным продажам.

Слайд 29. Работа с возражениями

Перед отработкой техники работы с возражениями давайте вспомним теорию. Последовательность шагов для ответа на возражения покупателя:

- Внимательно выслушать: «Да, понимаю, о чём вы говорите».
- Согласиться: «Согласен с вами».
- Ответить на вопрос (возражение).
- Получить согласие.

Слайд 30. Кейс 4. Работа с возражениями

Поставьте «!!!» в чате желающие поработать с возражениями. 1 минута со сложным клиентом. 2 добровольца.

Ваша задача — обработать возражения. Для каждого участника потребитель будет меняться.

Диалог начнёт потребитель с возражения (это дорого... ну, я ещё не определился... а есть ли скидки? Мне нужно подумать... и т. п.).

Обработайте возражения через примеры, цифры и аргументы.

После отработки кейса — провести рефлексию, спросить у команд, как им представление, было ли информативно? Чего не хватало? Что получилось хорошо?

Слайд 31. Кейс 6. Подготовка к реальным продажам

Вы освоили все этапы продаж! Теперь осталось собрать всё воедино! Предлагаем вам следующее домашнее задание:

- 1) Найдите в чате пару, с кем будете друг друга курировать на этой неделе.
- 2) За неделю ваша задача — отработать в паре все стадии продажи и подготовить друг друга к первым переговорам.

Слайд 32. УСПЕШНЫХ ВАМ ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ!

МОДУЛЬ 13. КАК СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ ЛИДЕРОМ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Название вебинара: Развитие управленческих навыков

Слайд 1. Титул

Это занятие посвящено вопросам развития компетенций (качеств) лидера или управленческих навыков. У каждого из вас в команде есть лидер, капитан, который ведёт команду вперёд.

Однако сегодня предлагаем активно участвовать тем, кто лидером никогда не был, но хотел бы попробовать. Ведь управленческие навыки — это не только про работу, но и про жизнь. Уверены, что развитие подобных качеств очень поможет в жизни, сегодня поговорим, в чём именно.

Слайд 2. Содержание

В рамках этого занятия постараемся ответить на три вопроса: 1) кто такой лидер? 2) можно ли научиться быть лидером? 3) может ли лидером стать каждый из вас?

При обсуждении первого вопроса рассмотрим типологию лидерства, а также реальные примеры ресурсных лидеров современности и их модели управления.

В рамках второго вопроса познакомимся с ключевыми компетенциями лидера. Обсудим, что такое постановка задач и эмоциональный интеллект.

Ну и — приготовьтесь делать упражнения, чтобы закрепить полученные знания и превратить их в умения и навыки. Ведь закрепление любого навыка — это процесс, на занятии вам будет дано несколько упражнений, которые вы сможете практиковать самостоятельно.

Слайд 3. Вопросы для изучения

Перед началом обсуждения подумайте и ответьте на следующие вопросы:

- Какие качества присущи истинному лидеру?
- Встречали ли вы человека, обладающего большинством качеств лидера?
- Какой вы лидер? Можете ли вы себя оценить?
- Встречали ли вы руководителей, занимающих свой высокий пост, но не обладающих качествами лидера? Почему вы решили, что этот человек не соответствовал занимаемой должности?

Ответ на последний вопрос просьба написать в чат вебинара.

На основании ответов проводится рефлексия.

Слайд 4. Кто такой лидер?

Для начала обсудим, кто такой лидер и какие типологии лидерства существуют в современной практике.

Слайд 5. Пример

Задание: Вспомните пример из жизни — лидер, который вас вдохновил. Кто он? Какие качества делали его хорошим лидером? Чему бы вам хотелось у него поучиться?

Пример может быть приведён из личного опыта или из истории.

На слайде приведён пример Стива Джобса, который был реальным лидером своей компании, человеком, который изменил целую IT-индустрию.

На основании ответов проводится рефлексия. Обсуждаются качества, которые человека делают лидером.

Слайд 6. Типология лидерства

На этом слайде представлена одна из типологий лидерства. Какие типы лидерства встречаются? Что они из себя представляют и в чём их различие?

1. **Деловое лидерство** характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности.

2. **Эмоциональное лидерство** возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает напряжённость, создаёт атмосферу психологического комфорта.
3. **К информационному лидеру (мозгу группы)** все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, всё знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Задание: подумайте и напишите в чат ответ на вопрос: какой стиль лидерства наиболее близок вам и почему?

На основании ответов проводится рефлексия.

Слайд 7. Типология лидерства (по функциям)

Существует типология лидера по функциям:

1. **Лидер-организатор** — нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить своё неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше.
2. **Лидер-творец** — видит новое, берётся за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечёт людей.
3. **Лидер-борец** — волевой, уверенный в своих силах. Первым идёт навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам.
4. **Лидер-дипломат** — опирается на превосходное знание ситуации и её скрытых деталей, в курсе сплетен, хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников.
5. **Лидер-утешитель** — готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Задание: подумайте и напишите в чат ответ на вопрос: какой стиль лидерства наиболее близок вам и почему?

На основании ответов проводится рефлексия.

Слайд 8. Примеры успешного лидерства

Давайте рассмотрим примеры успешного лидерства. Первый пример — Илон Маск.

Очевидцы и сотрудники говорят, что он:

- Берёт дело в свои руки и не боится трудностей (ответственность).
- Извлекает из неудач уроки. Ключевой принцип: если жизнь подкинула лимон — сделай из него лимонад. Умеет во всем находить выгоду и видеть плюсы. Не сдаётся, при встрече с препятствиями не унывает и ищет альтернативные пути решения задач.
- Лидерский стиль Илона Маска лишён самодовольства, он общается с сотрудниками своих компаний, занимающими самые низшие посты, и всегда прислушивается к их идеям и предложениям, потому что среди них могут быть и значимые для проекта идеи.
- Готов учиться у подчинённых. Всегда помнит, что люди вокруг — это ресурс и возможность для развития.

Слайд 9. Примеры успешного лидерства

В качестве примера российского лидера в технологической сфере можем привести Дениса Ковалевича, создателя «Техноспарка».

Компания создана в 2012 году группой предпринимателей и Фондом инфраструктурных и образовательных программ для массового создания технологических стартапов в hardware-индустриях.

«Техноспарк» не является инкубатором и не выдаёт гранты, но сам строит с нуля новые технологические бизнесы. На сегодняшний день на площадке в Троицке одновременно выращивается более 100 компаний, которые занимаются разработками и производством высокотехнологичных продуктов и услуг — от логистических роботов до солнечных крыш.

В начале мая 2018 «Техноспарк» с партнёрами из сети нанотехнологических центров (Саранск, Ульяновск, Санкт-Петербург, Новосибирск и Томск) объявил о программе «Бизнес-дебют 2018–2019» — масштабном наборе молодых предпринимателей в новые стартапы и 10-месячной «боевой» практике в условиях реального бизнеса. Дебютанты займут позиции строителей бизнесов в 100 новых технологических компаниях, созданных «Техноспарком» и сетью наноцентров. В каждый стартап

будет вложен 1 млн рублей инвестиций на создание его первого продукта и на зарплату дебютантам. Те из них, кто за 10 месяцев добьётся очевидных результатов, смогут стать соакционерами стартапа.

Слайд 10. Можно ли научиться быть лидером?

Очень насущный вопрос, который обсуждается уже долгое время. Лидерство – это врождённое или приобретённое качество?

Задание: подумайте и напишите в чат ответ на вопрос: можно ли научиться быть лидером?

На основе ответов на вопросы проводится рефлексия. Вывод – лидером можно стать, если есть такое желание.

Слайд 11. Компетенции лидера

Давайте выделим компетенции лидера:

- Видит, слышит, чувствует, думает, ощущает (то есть пользуется всеми своими ресурсами, работает «через себя»).
- Знает себя, понимает свои эмоции и эмоции других людей и может отделить одно от другого. Собственно, это и называется эмоциональным интеллектом. Например, я знаю, что сейчас чувствую злость и что эти эмоции нельзя выплёскивать на команду. Я пойду в уединённое место и выплесну эти эмоции, но не буду срываться на своих коллегах и друзьях.
- Видит сильные и слабые стороны людей и процессов, умеет развивать потенциал своей команды и отдельных её членов.
- Способен брать ответственность на себя. Нужно отметить, что ответственность – это не несение тяжёлой повинности. Ответственность – это форма свободы: я делаю то, что хочу, но, если я решил что-то сделать и взял на себя ответственность, я должен довести дело до конца.
- Любит людей: лидеру интересно общаться с людьми, разбираться в их чувствах, мыслях и эмоциях, проблемах людей.
- Обладает системным мышлением: видит систему в целом.
- Умеет оказать эмоциональную поддержку команде.
- Владеет навыками коммуникации: умеет решать конфликты, умеет правильно ставить задачи.

- Учится на своих ошибках, не боится ошибаться и ошибки признавать.
- Способен «скользить по волне перемен»: лидер умеет перестраиваться и перестраивать своё дело в зависимости от обстоятельств.

Задание: напишите, пожалуйста, в чате, что ещё можно добавить к этому перечню.

На основе ответов на вопросы проводится рефлексия.

Слайд 12. Компетенции лидера

Давайте обсудим две ключевые компетенции лидера:

- 1) эмоциональный интеллект;
- 2) постановка задач.

Слайд 13. Постановка задач

Задание: давайте все вместе разработаем общий алгоритм постановки задачи, которым можно пользоваться. Для этого все вместе ответим на вопросы: что есть правильно поставленная задача? какие есть критерии правильно поставленной задачи?

Участники пишут в общем чате вебинара, а ведущий структурирует информацию и создаёт слайд. Критериями правильно поставленной задачи могут быть:

- конкретность задачи (техническое задание должно быть детализировано, не предполагать двоякого толкования);
- сроки выполнения;
- посильность задачи (сложность задачи соответствует возможностям человека, которому она поручается);
- понятность задачи (важно удостовериться, что исполнитель понимает свою задачу);
- чёткое закрепление задачи за конкретным исполнителем.

Слайд 14. Упражнение. Постановка задач

Задание: напишите «Я» в чате, кто хочет отработать правильную постановку задач. Ваша задача — поставить задачу своему коллеге. Задачу придумывают сами. Коллегой выступает ведущий. Важно, чтобы ваша постановка задачи соответствовала всем критериям, которые мы включили в наш алгоритм корректной постановки задачи.

Все остальные участники вебинара — наблюдатели.

По итогам выполнения упражнения проводится рефлексия.

Слайд 15. Эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект — это умение распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими. Если IQ измеряет интеллектуальные, логические и аналитические способности человека, то EQ — личные и социальные навыки.

Получится подружиться с эмоциями — сможете наладить отношения и с людьми.

Эмоциональный интеллект позволяет выстроить эффективную коммуникацию с людьми, сформировать обширную сеть контактов. А люди — это главный ресурс для развития: от людей мы получаем новые знания, возможности, ресурсы и многое другое.

Слайд 16. Эмоциональный интеллект

В понятие эмоционального интеллекта входит как минимум следующее:

- **Самосознание (self-awareness).** Способность осознавать и анализировать собственные эмоции, а также знание своих слабых и сильных сторон.
- **Самоконтроль (self-management).** Умение управлять своими эмоциями и сохранять эмоциональный баланс даже в критических ситуациях.
- **Эмпатия (empathy).** Понимание эмоций окружающих и способность общаться с другими с учётом их внутреннего состояния.

На эмпатии очень хорошо играет реклама. Например, реклама шоколада «Баунти» — белый песок, пальмы, море, абсолютное расслабление. Когда человек смотрит этот ролик, у него возникает желание получить ту же самую эмоцию. И он покупает шоколад не только потому, что он хочет его съесть, но и в надежде на райское наслаждение, обещанное рекламой.

- **Навыки отношений (relationship skills).** Умение взаимодействовать с людьми, управлять их эмоциями, улаживать конфликты, работать в команде или возглавлять её.

Слайд 17. Как развить EQ?

Из предыдущих слайдов становится очевидно, что EQ — навык не только лидера, но и любого успешного человека XXI века.

Как его развить?

1. Записывайте эмоции. Заведите рукописный дневник или заметку в телефоне, куда вы будете записывать своё состояние в течение дня.
2. Найдите источник. Когда вы поняли, что и когда чувствуете, разберитесь, почему так происходит. Что именно заставляет вас злиться? А радоваться? Надо понять настоящую причину ваших эмоций. Не осуждайте себя, просто разберитесь в источниках.
3. Управляйте своими эмоциями. Когда вы поняли, что вы чувствуете и почему, переходите к контролю над эмоциями. Подумайте, как вы можете вернуть себе состояние спокойствия, когда начинаете злиться. Найдите то, что будет радовать вас в моменты грусти.

Слайд 18. Упражнение «На месте другого»

Задание: поставьте + в чате желающие попробовать понять, о чём думает и что чувствует другой человек.

Ваша задача — попытаться представить себя на месте человека и почувствовать, что его беспокоит.

Слайд 19. Упражнение «Немой телевизор»

Развитие EQ предполагает развитие эмпатии — чувства сопереживания и считывания эмоций других людей. Давайте потренируем это умение.

Посмотрите видеотрейлер и ответьте на вопросы:

- Что происходит между героями?
- О чём говорят герои?
- Какие эмоции они испытывают?
- Как вы это поняли?

Показывается два видеотрейлера, на которых отчётливо видны эмоции людей. Желательно выбрать фрагменты, где проявление эмоций неоднозначно: дикая радость или бессильная злость, кайф от музыки или отчаяние.

Слайд 20. Как развить лидерские качества у себя?

Мы уже обсуждали, что важно развивать лидерские качества день за днём. Давайте выполним упражнения, которые помогут вам закрепить данное умение и довести его до автоматизма и превратить в навык.

Слайд 21. Полезные привычки лидера: выбор приоритетов, ранжирование задач

1) Разбивайте проекты на задачи.

Выбирайте из списка дел задачу и записывайте два-три действия, которые нужно предпринять, чтобы она была выполнена.

2) Разграничивайте текущие задачи по степени важности.

Записывайте две или три наиболее важные задачи, которые следует выполнить сегодня. Выполняйте их в первую очередь.

3) Выделяйте нужное время на выполнение работы.

Добавив новую задачу в список дел, оценивайте время, которое, по вашим подсчётам, займёт её выполнение, выделите именно это время на выполнение задачи.

Слайд 22. Полезные привычки лидера. Делегирование ответственности

1) Выбирайте нужного исполнителя для поставленной задачи.

Наблюдайте, оценивайте возможности сотрудника/коллеги в контексте задания, чтобы не возложить на него непосильную задачу или, наоборот, не использовать опытного профессионала в сфере, которая ему неинтересна.

2) Проверяйте наличие у исполнителя мотивации для выполнения задачи.

Человек, которому делегируется задача, должен быть заинтересован в ней, иначе у него не будет мотивации довести дело до конца. После постановки задачи перед исполнителем не забывайте задавать вопрос: будет ли вам интересно этим заниматься?

3) Объясняйте, ЧТО, а не КАК нужно делать.

Задача лидера — корректно поставить задачу, обрисовав нужный результат её выполнения. Важно исполнителю предоставить право выбора способа её выполнения.

Слайд 23. Полезные привычки лидера. Управление рисками**1) Прогнозирование разносторонних рисков**

После принятия решения спросите себя, что может помешать его реализации. Запишите свои соображения.

2) Пилотное тестирование инновационных идей

Прежде чем приступить к реализации какого-либо инновационного проекта, необходимо провести пилотное тестирование, чтобы понять, как инновация будет работать на практике. Найдите способ с минимальным риском проверить жизнеспособность проекта.

3) Запасной план действий

Учитывайте возможность непредвиденных сбоев и неполадок, обязательно подготовьте альтернативный план действий. Продумав новое решение, спросите себя: что предпринять, если оно не сработает.

Слайд 24. Полезные привычки лидера. Искусство переговоров**1) Стратегия win-win: переговоры без проигравших.**

Как только обсуждение перейдёт в переговоры, заявите, что вы нацелены на взаимный выигрыш и хотите сотрудничества. Скажите: «Для меня важно, чтобы мы нашли решение, которым оба будем довольны. Помогите мне понять, какие моменты предстоящей сделки вас больше всего беспокоят».

2) Обозначьте обоюдную выгоду вашего предложения.

Заранее подумайте, какое обоюдовыгодное предложение вы можете сделать потенциальному партнёру. Запишите свои соображения одной фразой.

3) Получение согласия по каждому из предпринимаемых шагов.

Заканчивая обсуждение, сформулируйте, как вы представляете себе следующие шаги, и попросите ещё раз подтвердить, что вы достигли по ним соглашения: «Как я понимаю, наши следующие действия будут выражаться в... (перечисление шагов). Вы согласны?».

Слайд 24. Заключение

Проведение рефлексии по итогам вебинара.

Задание: напишите в чат ответы на вопросы: что было самым важным/ценным для меня сегодня? чем я буду пользоваться в жизни?

МОДУЛЬ 15. КАК ПРЕЗЕНТОВАТЬ ПРОЕКТ ИНВЕСТОРУ. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Название вебинара: Техники влияния на слушателей

Слайд 1. Титул

Сегодня мы с вами поговорим о техниках влияния на слушателей и ответим на следующие вопросы: как можно влиять на слушателей онлайн или офлайн? Как сделать ваше выступление эффективным?

Слайд 2. Intrigue

На слайде написано слово INTRIGUE — интрига. Это слово поставлено на первый слайд этой презентации, потому что интрига — это главный инструмент удерживания внимания аудитории. Если вы посмотрите в толковых словарях описание этого понятия, заметите, что слово «интриговать» обозначает «заинтересовывать, возбуждать любопытство в результате недомолвок, умолчаний, намёков». Если вы хотите, чтобы вас слушали с начала и до конца, сохраняйте интригу на протяжении всего вашего выступления.

Начнём с обращения к слушателям. Многие сталкивались с затруднениями, пытаясь определиться с тем, как именно обращаться к собравшимся. Раньше была принята подчёркнутая почтительность, перечисление многих присутствующих, сейчас лучше обращаться более просто и по-деловому.

Контакт устанавливается в открытой дружелюбном тоне, но с соблюдением дистанции. Если слушатели незнакомые, обращение должно быть с ноткой почтительности, но без раболепия. Правильный выбор тона обращения с аудиторией — одно из ценных качеств оратора, связанное с врождённым чутьём или опытом и тренировками.

Слайд 3. Intrigue

О том, как начать, мы с вами поговорили. Теперь давайте поподробнее посмотрим, как мы с вами можем использовать интригу.

I – INTRO – ВСТУПЛЕНИЕ

N – NEW – НОВИЗНА

T – TIME-EFFECT – КРАТКОСТЬ

R – REPEATABLE – ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ

I – INTERACT – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

G – GIVE – ПОДАРОК

U – USEFUL – ПОЛЬЗА

E – EXAMPLE – ПРИМЕР

Вот из чего складывается успешное выступление.

Слайд 4. INTRO – вступление

Самое важное для спикера – заинтересовать слушателей. Существуют профессиональные приёмы спикера, помогающие быстро установить контакт с залом и перейти к основной теме.

1. Используйте время и место встречи. «Сейчас мы находимся в том самом помещении, где...», «Сегодня сообщили, что...». Этот простой приём очень эффективен для мгновенного привлечения внимания. Им часто пользуются спикеры на тренингах, семинарах и конференциях, и каждый раз это работает.

2. Упоминание общеизвестного и общедоступного для собравшейся аудитории источника. «Вчера в программе «Вечерние новости» я услышал...», «Сегодня на ютуб-канале всем нам известного...». Это мощный и надёжный технический приём, позволяющий захватить внимание и установить контакт. Слушатели автоматически становятся «заодно со спикером». Комментарии из зала: «Да, я видел», «Я тоже слышал» ещё больше мобилизуют остальных.

Слайд 5. INTRO – вступление

3. Использование риторического вопроса. Эмоционально заданный вопрос, не требующий ответа, зачастую способен приковать внимание зала. Далее тема, озвученная вначале, должна развиваться и конкретизироваться другими вопросами и аргументами.

4. Вызовите любопытство. Поделитесь информацией, о которой слушатели ещё не знают. Или приведите парадокс, который активизирует мыслительную активность зала.

Слайд 6. INTRO – вступление

5. Наглядные пособия. Если вы принесёте предмет и начнёте встречу словами: «У меня в руках книга. Эффектный переплёт, лучшая бумага, приятно взять в руки... Вместе с тем в ней нет ни капли правды...» Интрига и демонстрация предмета способны активизировать внимание публики.

6. Рассказ о себе. Начать можно с истории, которая произошла лично с вами, о личном опыте или прочитанной книге. Например: «Однажды я стал свидетелем странного спора...»

Главное — помните, что рассказ о себе не должен превратиться в автобиографический роман.

Слайд 7. INTRO – вступление

7. Цитата знаменитости. «Давайте задумаемся над тем, что именно сказал Клод Макдональд: «Если тяжёлая работа — это ключ к успеху, большинство людей предпочли бы вскрыть замок». Мышление заработало, зал сосредоточен. Такое начало удобно тем, что подходящую фразу можно заготовить заранее, а её качество обязательно привлечёт внимание.

8. Цитата знакомого. Не обязательно цитировать великих, можно привести высказывание знакомого, подготовив предварительно публику. Например: «Есть у меня один знакомый, у которого дар замечать то, что другие не видят. Так вот однажды он мне сказал...»

Слайд 8. INTRO – вступление

9. Обращение к жизненным интересам собравшихся. Коснитесь вопросов, которые волнуют слушателей и способны решить их повседневную проблему. Например, зачем нам знать, как устраиваются на работу в США, зато мы заинтересуемся, как составить удачное резюме.

10. Не спешите с юмором. Именно так, не стремитесь показаться остроумным, не пытайтесь юморить с первых минут. Приберегите юмор для следующих стадий вашего выступления. Оратор, который шутит с первых минут, рискует быть воспринятым как несерьёзный, и его не захотят слушать.

Слайд 9. INTRO – вступление

Начнём подводить итоги, что важно при вступлении. Будьте расслаблены, пускай ваше вступление не займёт слишком много времени, ведь

так важно помнить о тайминге ещё на старте. Итак, основные моменты, на которые стоит обратить внимание:

- Спросите: «А знаете ли вы?..»
- Покажите им рыбу
- Настраивайтесь, а не расстраивайтесь

Вербальные методы воздействия на аудиторию, то есть посредством слов, используют неспособность большинства людей подолгу удерживать внимание на чём-то одном. Это утомляет. Поэтому во время выступления необходимы различные ходы. Они могут подогревать интерес, интриговать, заставлять проявить чувства.

Слайд 10. NEW

New – новизна. Обратите внимание на содержательность. Ваше выступление должно быть информативным.

Новая информация, свежая интерпретация известной, интересные идеи, качественный анализ — это то, что будет радовать публику и за-интересует в вашей теме.

Интрига появляется в момент, когда человек преодолевает очевидное решение проблемы и предлагает более продвинутое и перспективное. Если вы хотите, чтобы занятые деловые люди уделили вам внимание, важно, как призывает Нил Гейман, предложить им нечто новое, нечто «до вас не существовавшее».

Возможно, вы сейчас подумали, что «нет ничего нового под солнцем». Неправда, есть.

Слайд 11. 7П

Прорывные «Семь П» — это ваш инструмент для подрыва устоев в том, чем вы занимаетесь, и для создания хита завтрашнего дня, который сможет привлечь внимание тех, от кого зависит ваш успех. Неважно, что вы делаете: затеываете бизнес, ведёте блог, проводите политическую кампанию или запускаете продукт, вопрос всегда один и тот же: что заставит людей обратить на них внимание?

1. Предназначение (В чём состоит ваша цель? Какой результат = успех?).
2. Принимающий решение (К кому вы обращаетесь? Какой этот человек (клиент)?).
3. Проблема (Какие сложности и задачи встают перед клиентом?).

4. Предпосылки (Почему всё должно быть так? И что, если бы?..).
5. Продукт или Подход.
6. Перспектива.
7. Прикол.

Слайд 12. TIME-EFFECT

Поговорим о времени вашего выступления. Скорее всего, организаторы уже озвучили тайминг, и важно уложиться в него, а главное — оставить время на вопросы. Распределить время так, чтобы зритель понял, о чём вы говорите, и не заскучал во время выступления.

Важно ответить на следующие вопросы:

- Кто вы?
- Чего вы хотите?
- Почему вы обратились именно ко мне?
- Почему я должен сделать именно то, о чём вы меня просите?
- Каков следующий шаг?

Слайд 13. 5W+2H

1. Why (почему?)

Почему мне нужно сделать это? Почему это делается? Надо ли это делать?

Что случится, если я этого не сделаю?

2. What (что?)

Что конкретно мне нужно сделать? Критерий достижения цели (доказательство достижения цели, по которому станет ясно, что цель достигнута и завершена).

Результат: сформулирована суть вашего решения. Записана цель, которую вам нужно достичь.

3. Who (кто?) Кто это будет делать?

Кто ещё нужен для этой работы? Нет ли кого-то более подходящего для этой работы?

Результат: Назначено ответственное лицо, то есть вы. Найдены и назначены исполнители.

4. Where (где?) Где я это буду это делать? Где это должно быть сделано?

Результат: определён территориальный аспект, место выполнения для каждого участка работ.

5. When (когда?)

В какие сроки я должен вложиться, внедряя своё решение?

Результат: установлены крайние сроки выполнения задач. Задана и прописана последовательность действий по внедрению решения.

6. How (как?)

Какие есть пути достижения этой цели? Как именно это можно сделать?

Как будут выполняться эти работы? Какие методы выполнения я могу здесь применить? Также на этом этапе вы собираете и анализируете необходимую информацию по методам и способам выполнения поставленной задачи.

Результат: выбраны и утверждены методы выполнения работ. Определены контрольные точки достижения цели.

7. How much (сколько?)

Сколько мне будет стоить достижение поставленной цели?

Результат: сформулирована общая стоимость работ. Определён бюджет и источники финансирования.

Слайд 14. REPEATABLE

Недостаточно привлечь внимание людей в конкретный момент. Вы наверняка хотите завладеть вниманием людей на некоторое время: минуты или, возможно, месяцы.

Ваша цель — настолько заинтриговать собой, своей идеей и своим предложением людей, чтобы они сами захотели рассказать о них другим, формируя длинный шлейф влияния.

Этот раздел посвящён созданию такой коммуникации, которая бы обеспечивала вам и вашей идее постоянную актуальность и исключала ситуацию «с глаз долой — из сердца вон».

Помните про 5 главных пунктов:

1. Выжимка: призыв до 8 слов.

Важно, чтобы ваша ключевая идея была короткой, понятной и красивой. Считается, что призыв может быть не более 8 слов.

Все вы знаете фразу Just Do It (просто делайте это). Этот призыв впервые прозвучал в речи Герберт Гувера, американского президента, произнесённой в разгар Великой депрессии. Это был призыв к американцам, чтобы они делали что-нибудь, чтобы поднять экономику страны. Впоследствии этот призыв стал основой рекламных компаний Nike. И сейчас мы уже не вспоминаем речь американского президента

и Великую депрессию, но хорошо знакомы с рекламным слоганом, который призывает заняться спортом. Почему взяли этот слоган — он понятен всем, его легко повторить.

2. Ритм: ударный слог легко повторять.

Это хорошо видно на примере сети TikTok, где выкладываются небольшие видео, в которых под музыку что-то происходит. Такими видео люди любят делиться друг с другом, в результате они становятся вирусной рекламой.

3. Аллитерация: слова с одного звука.

Аллитерация — это когда, слова лозунга начинаются с одного звука. Например, названия Кевин Кляйн или Кока-Кола запоминаются именно потому, что оба слова начинаются с одного звука.

4. Рифма: сложите в стихи.

Рифма тоже делает лозунг запоминающимся, легко повторяемым.

5. Пауза и интонация.

Почему мы говорим о воспроизводимости, готовясь к выступлениям перед инвесторами? Эксперты и инвесторы видят огромное число выступлений, которые в какой-то момент начинают смешиваться у них в голове. Если вы хотите запомниться инвестору, чтобы он вспомнил вас и ваш проект, если вы напишете ему или встретитесь на общем мероприятии, сделайте вашу главную идею простой и воспроизводимой и будьте уверены, что в следующий раз вам не придётся начинать знакомство с нуля.

Слайд 15. INTERACT — взаимодействие

В рамках публичных выступлений нельзя читать текст по бумажке. Потому что именно в тот момент, когда спикер начинает углубляться в свои записи, аудитория теряет к нему всяческий интерес. Если вы хотите удержать внимание аудитории, всегда выстраивайте диалог. Нужно отметить, что раньше была распространена практика, когда спикер просил поднять руку тех, кто согласен или не согласен с произнесённым им тезисом (или поставить плюстик в чат, если речь шла об онлайн-мероприятии). Сейчас такой подход не работает. Во-первых, потому что им пользовались слишком часто. Во-вторых, потому что не всегда реагировали и проводили рефлексию по итогам этого упражнения.

Если вы хотите действительно удерживать внимание аудитории, постоянно обращайтесь к ней, выстраивайте диалог, задавайте содержательные вопросы.

Упражнение: попросите участников вебинара написать в чат вопросы, с которыми можно обратиться к аудитории, а потом обсудите эти вопросы с участниками вебинара.

Слайд 16. GIVE-подарок

В данном случае подарок — это не физический подарок типа ручки или книги. В данном случае подарок — это ваше внимание аудитории. И продемонстрировать его вы можете одним способом — показав, что вы действительно знаете свою аудиторию, понимаете, какие вопросы у неё возникают в процессе вашего выступления и ответить на их вопросы для того момента, как они их зададут.

Каким образом можно узнать вопросы аудитории до того момента, как вы с ней встретитесь?

Во-первых, нужно чётко понимать, перед кем вы выступаете. Если вы выступаете перед инвесторами, им важно знать перспективы развития вашего проекта, прежде всего финансовые, ведь они собрались для того, чтобы понять, стоит инвестировать в ваш проект или нет. Если вы выступаете перед экспертами, вам важно продемонстрировать понимание своих рынков и качество проработки бизнес-модели.

Во-вторых, отрепетировать выступление. Обычно люди не любят репетиции, но на самом деле это важнейший этап подготовки к выступлению. Напишите свои ключевые тезисы, отрепетируйте своё выступление, а потом запишите его на диктофон и прослушайте. Когда будете прослушивать выступление, обращайте внимание на запинания, изменения интонаций, изменение ритма выступления и прочего. Учтите это в следующий раз и повторите запись. После этого организуйте репетицию перед любыми людьми, не знакомыми с вашим проектом: друзьями, родителями. И запишите все вопросы, которые они зададут. Не обижайтесь, если вопросы покажутся вам тривиальными. Если есть вопросы, значит, вы не ответили на них в ходе вашего выступления. Включите пояснения по этим вопросам в ваше выступление и запишите его ещё раз.

Если вы проделаете этот путь, вы сможете ответить на вопросы аудитории до момента, когда вам их зададут. И это высший пилотаж в публичных выступлениях. Аудитория это оценит.

В-третьих, не забывайте, что очень важен зрительный контакт: смотрите на свою аудиторию, чтобы показать, как она важна для вас, как для вас важна реакция людей на ваше выступление.

Слайд 17. USEFUL – польза

Людам мало согласиться с вами в теории. Им надо иметь возможность применить сказанное вами на практике. Если они не видят, как это сделать, зачем им тратить на вас своё внимание? Их приоритеты совсем другие.

Запомните:

- Нет действия — нет пользы

Этот тезис о том, что в конце выступления всегда должен быть призыв к действию. И это должен быть не абстрактный призыв, а вполне конкретный. Например, если вы рассказываете о своём мероприятии, в конце выступления нужно сказать, как можно зарегистрироваться на мероприятии. Если вы презентуете свой проект, нужно сказать, где можно найти более подробную информацию, и т. п.

- Покажите практическую применимость

В ходе выступления нужно показать практическую пользу вашего проекта для аудитории. Если вы предлагаете инвесторам вложить деньги в ваш проект, скажите, что они получают — какие перспективы возврата инвестиций.

- Предлагайте, а не указывайте

Не нужно рассказывать аудитории, как много она потеряет, если не сделает то, что вы предлагаете. Предложите принять участие, расскажите о преимуществах.

Слайд 18. EXAMPLE

«Когда начинаешь развивать воображение и способность к сопереживанию, тебе открывается целый мир», — сказала Сюзан Сарандон, американская актриса.

Вы можете быть ведущим мировым экспертом по своей теме — но люди не сочтут ваши слова интригующими, пока вы не проиллюстрируете свою идею, вставив в выступление пример одного человека, который пережил то, о чём вы повествуете, и понял на своём опыте, насколько полезно ваше решение.

Примеры, особенно личные примеры или примеры наших знакомых, врезаются в нашу память. Примеры помогают сделать выступление не таким сухим, вкусным, понятным. Где можно брать примеры: примеры могут быть из вашей жизни, примеры могут быть из истории, примеры могут быть из жизни известных людей, примеры могут быть

из кинофильмов. Важно, чтобы эти истории были рассказаны эмоционально.

Важно выводить людей на сцену. Описывать проблему не теоретически, а через конкретные примеры конкретного человека. Тогда это создаёт основу для сопереживания аудиторией этому человеку, и, соответственно, ваш призыв к действию найдёт больший отклик в аудитории.

Слайд 19. Минуту внимания!

Всё, о чём мы говорили, можно найти в книге Сэма Хорна «Минута внимания!». Помимо теоретического материала, эта книга содержит и практические задания, выполнение которых поможет вам подготовиться к выступлению.

Давайте сейчас ещё раз пройдемся по всем этапам подготовки к выступлению.

Первый — изучение целевой аудитории. На этом этапе важно понять, кто будет слушателем выступления, и определить те тезисы, которые важно донести до аудитории.

Второе — определить цель выступления: какой реакции на ваше выступление вы ожидаете. Какие действия слушатели должны совершить по итогу.

Третье — какая ключевая мысль моего выступления? Понятность этой мысли мы проверяем по технологии, которую мы описывали ранее: через презентацию перед незнакомыми людьми. Эту ключевую мысль нужно озвучить как минимум три раза: в начале выступления, в середине и в конце выступления.

Четвёртое — не забудьте в конце выступления озвучить призыв к действию.

Не забывайте репетировать и записывать себя на диктофон для прослушивания полученного результата. После того как вы отрепетировали выступление, не забудьте эмоционально раскрасить его применением примеров и ответов на вопросы, значимые для аудитории.

Если выступаете командой, отрепетируйте действия каждого участника во время выступления (очень важно, чтобы ваша аудитория видела заинтересованные лица, а не зевающие или уткнувшиеся в телефон), отрепетируйте, как вы будете передавать микрофон и листать слайды.

Не забывайте, что интрига — ключевой способ влияния на ваших слушателей!

Учебно-методическое издание
Фонд инфраструктурных и образовательных программ
(группа РОСНАНО)

ТЕХНОЛИДЕРЫ БУДУЩЕГО

Презентации к программе с комментариями

Авторы:

*С.А. Антонова, М.Ю. Славгородская, Е.Ю. Тихер,
А.А. Визгалова, Е.А. Клепач*



Корректор *А.А. Павина*

Дизайнер обложки и презентаций *А.А. Васюков*

Оригинал-макет *В.В. Павловой*

Подписано в печать 17.03.2021 г.

Формат 60х90/16

Тираж 50 экз. Заказ №

Грифон

125284, Москва, Хорошевское шоссе, 38

Тел.: 8-499-740-45-62

www.grifon-m.ru