

2. ПРЕЗЕНТАЦИИ С КОММЕНТАРИЯМИ

Авторы:

М.Ю. Славгородская, С.В. Голубев

Приложение 5. Презентации с комментариями

Тема 1.2. Основы бизнес-моделирования

Слайд 1. Титул

Ключевым результатом работы школьников в акселераторе должна стать бизнес-модель их проекта. Здесь очень важно разделять бизнес-модель и бизнес-план. Бизнес-модель — это схематичное представление всех ключевых решений по организации бизнеса (целевая аудитория или потребительский сегмент, ценностное предложение, каналы продаж, модель монетизации, структура расходов и доходов и пр.). Бизнес-план — это формальный достаточно обширный и сложный документ, который подробно описывает все параметры проекта и никогда не используется для планирования бизнеса. Его предназначение — получение внешнего финансирования, в основном от формальных институций, например, банков. В рамках акселератора мы не учим детей писать бизнес-планы, но мы обсуждаем с ними бизнес-модели их проектов.

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. Цепочка добавленной стоимости как инструмент обсуждения бизнес-модели

Существует несколько подходов к описанию бизнес-моделей. Первый подход основан на формировании цепочки добавленной стоимости. Данный подход предложен Майклом Портером — американским экономистом, признанным экспертом в области изучения экономической конкуренции. В этом подходе бизнес-модель равна цепочке добавленной стоимости — последовательности действий по созданию продукта и выводу его на рынок. При формировании цепочки добавленной стоимости нужно принять решения по параметрам каждого этапа от разработки до продаж и постпродажного обслуживания. Естественно, ключевым элементом является целевая аудитория или потребительский сегмент.

Это очень правильный и хорошо продуманный подход, но недостаточно наглядный, особенно для подростков.

Слайд 4. Шаблон бизнес-модели по Остервальдеру

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 планирования 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. Именно поэтому мы

рассказываем школьникам о шаблоне бизнес-модели в самом начале программы и просим его заполнить на основе тех знаний и идей, которые у них есть на входе в программу, а затем постоянно возвращаться к нему и вносить корректировки. Нужно отметить, что одной из ключевых задач трекеров является стимулирование команд на пересмотр бизнес-модели, который происходит в результате прохождения HADI-циклов. Бизнес-модель, заполненная на входе в программу, — это первоначальная гипотеза о параметрах проекта. Дальше подростки должны проверить каждую гипотезу, включённую в бизнес-модель, начиная с целевой аудитории и заканчивая партнёрской сетью своего проекта и структурой расходов.

Модель представлена на слайде. Как вы видите, в ней выделяются 9 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.

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.

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. Здесь также важно определить не только параметры организации, но и людей внутри организации, которые принимают решения, поскольку организация как формальная институция не может рассматриваться в качестве целевой аудитории, решения о покупке принимают конкретные люди, занимающие конкретные должности. Понимание этих людей становится особенно важным при разработке маркетинговой стратегии.

Нужно отметить, что в нашей программе используется два термина: целевая аудитория и потребительский сегмент. По сути, это синонимы: целевая аудитория проекта — это потребительский сегмент, выбранный в качестве целевого при создании бизнеса.

Требованиями, которые предъявляются к потребительскому сегменту, выбранному в качестве целевой аудитории бизнеса, являются: масштабность, реальность, отсутствие/недостаток решений. Масштабность — это число потенциальных покупателей, которое определяет потенциальный объём рынка продукта. Очевидно, создавать бизнес имеет смысл в случае, если рынок достаточно большой. Реальность — это значит, что у выбранного потребительского сегмента действительно есть проблема, требующая решения. Эта проблема реальна, а не выдумана. Отсутствие или недостаток решений говорит о том, что на рынке нет или мало продуктов, которые бы решали проблему выбранного сегмента потребителей.

Очевидно, что в начале программы школьники не могут корректно определить целевую аудиторию своего бизнеса, если до прихода в акселератор они не прошли все этапы этого пути. Они могут сделать только предположения о том, кому интересен их продукт. Как говорят эксперты в области предпринимательства, это будут их фантазии, которые должны уточняться по мере изучения рынка.

Для определения целевой аудитории проекта нужно ответить на вопросы:

1. Для кого создан продукт? Кто будет его покупать?

Этот вопрос позволит определить перечень потребительских сегментов, которые можно рассматривать в качестве целевых для бизнеса.

2. Кто из них наиболее важен для нас?

Вопрос позволяет определить целевой потребительский сегмент для разработки бизнес-модели.

Слайд 6. Способы определения целевой аудитории

Нужно отметить, что не обязательно при построении бизнес-модели выбирать исключительно один сегмент. Можно работать с разными сегментами, но для каждого из них нужно формировать своё ценностное предложение, определять каналы сбыта, ценовую политику и другие параметры бизнеса.

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.

Здесь и далее слайды содержат примеры четырёх бизнесов. На этих примерах мы рассматриваем все блоки бизнес-модели, сравнивая их и отмечая сходства. В качестве примеров выбраны промышленные роботы, умная колонка с Алисой, станция зарядки для электромобилей и платформа аренды квартир (аналог Airbnb). Эти примеры позволяют рассмотреть бизнес-модели очень разных бизнесов, ориентированных на разные рынки, имеющие различные каналы продаж и модели монетизации.

Слайд 7. Генотек. Генетические тесты

Рассмотрим пример реального технологического бизнеса и его подход к определению своей целевой аудитории.

Компания «Генотек» основана в 2010 году. 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 8. Ценностное предложение

Ценностное предложение — это причина, по которой покупатели купят предлагаемый продукт, а не продукт конкурентов. Ценностное предложение — это предложение по решению проблемы клиентов или удовлетворения их потребности.

Для формирования ценностного предложения необходимо:

1. Определить ценность, которую продукт предоставляет потребителю.
2. Сравнить своё предложение с предложениями конкурентов.

Слайд 9. Примеры

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.

Слайд 10. Описание ценностного предложения

Нужно сказать, что в шаблоне бизнес-модели приводится неполное описание ценностного предложения, здесь важно указать лишь идею предложения. Более корректно описание ценностного предложения приводится на этом слайде. Ценностное предложение должно содержать следующую информацию:

- 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...).

Слайд 11. Ценностное предложение на примере 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 на ощупь, 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 12. Три критерия продукта с хорошим ценностным предложением

Подводя итоги обсуждению подходов к формированию ценностного предложения, отметим критерии хорошо сформулированного ценностного предложения:

- 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 13. 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 пообщаться с клиентами?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие наиболее выгодны?

Ответ на первый вопрос позволит сформировать широкий перечень каналов продаж, ответы на второй и третий каналы — 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 14. Примеры

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

Слайд 15. Каналы сбыта по этапам 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 16. Взаимоотношения с клиентами

Взаимоотношения с клиентами — это формы взаимодействия потребителей и компании или ответ на вопрос: «Как компания взаимодействует 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 задачей 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.

Для того чтобы определиться с тем, какие взаимоотношения с клиентами важны для компании, нужно ответить на следующие вопросы:

1. Каких отношений ждут наши клиенты?
2. Какие отношения решают задачу компании?
3. Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

Слайд 17. 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 18. Примеры

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 19. 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 20. 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, зарядочная 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 ghjlernf 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 21. Примеры

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

Слайд 22. 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 23. 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 24. Примеры

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 25. 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 26. 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 27. Примеры

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 28. 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 29. Примеры

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 30. 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 31. 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 32. 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 33. Пример бизнес-модели. Платформа SOL («Сурдо-онлайн»)

В качестве ещё одного примера рассмотрим бизнес-модель 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 является 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.

Как видно из данных примеров, шаблон бизнес-модели содержит ключевые идеи о том, как устроен бизнес без детализации и подробного описания. Это сделано для того, чтобы схематичное описание бизнеса позволяло увидеть взаимосвязи между значимыми для него блоками решений. Наличие описанной таким образом бизнес-модели не исключает необходимости анализа и детального описания каждого блока, что и должны будут сделать участники акселератора.

Работа с шаблоном бизнес-модели должна строиться таким образом: формирование первичных гипотез о параметрах бизнес-модели, проверка гипотез через применение HADI-циклов, детализация описания каждого параметра в случае, если гипотеза подтвердилась, или формулировка новой гипотезы, если «выход в поле» не подтвердил ранее сформулированную гипотезу. Подростки должны постоянно возвращаться к шаблону бизнес-модели и вносить корректировки. Это можно сделать в рабочей тетради. Однако лучше всего создать какую-нибудь единую виртуальную доску (например, в гугл-документах) или каждому из участников команды нарисовать шаблон на большом листе бумаги и вносить изменения стикерами.

Тема 1.3. Маркетинговая стратегия

Слайд 1. Титул

На первом этапе работ по разработке рыночного предложения школьники изучили свою целевую аудиторию и выдвинули гипотезу о ценностном предложении. На этапе разработки маркетинговой стратегии их задача — разработать стратегию продвижения и продаж и запустить её реализацию. Очевидно, что на этапе разработки будет сформирована лишь гипотеза о том, какой должна быть маркетинговая стратегия,

которую нужно апробировать на практике. Как и в случае изучения целевой аудитории, работа должна проводиться по HADI-циклам: гипотеза, проверка на практике, сбор обратной связи, принятие решений об изменении параметров проекта.

Слайд 2. Маркетинг 6Р

В рамках разработки маркетинговой стратегии мы предлагаем использовать так называемую модель 6Р:

- Product (продукт);
- Price (цена);
- Promotion (продвижение);
- Placement (каналы распространения);
- Partnership (партнёрства);
- People (люди).

Это значит, что для разработки маркетинговой стратегии нужно проработать решения по всем этим вопросам: определиться с описанием продукта/услуги, его позиционированием на рынке; установить цену продукта; выбрать каналы продвижения, распространения, наладить контакты с ключевыми партнёрствами и людьми, которые могут помочь в продвижении.

Слайд 3. Продукт/услуга

При разработке маркетинговой стратегии важно помнить, что покупатель при принятии решения о покупке хочет получить ответы на следующие вопросы:

- Выгода: что я выиграю, если куплю ваш продукт/услугу.

Например, покупая автомашину, люди покупают престиж, возможность автономного перемещения по городу и независимость от расписания движения общественного транспорта.

- Общие затраты: если я совершу покупку, сколько мне будет стоить не только сам продукт, но и его содержание.

В случае приобретения автомашины общие затраты включают: стоимость машины, стоимость страховки, стоимость бензина, стоимость технического обслуживания и оплату платных парковок (если планируется ими пользоваться).

- Экономия: какие расходы можно сократить при приобретении данного продукта/услуги.

В случае приобретения автомашины можно снизить расходы на зимнюю одежду (шуба становится символом благосостояния, а не жизненной необходимостью), расходы на общественный транспорт.

- Управление рисками: какие риски я несу, покупая данный продукт/услугу; что нужно будет делать, если что-то пойдёт не так.

В случае приобретения автомашины к рискам можно отнести, в частности, поломки автомобиля, которые приведут к дополнительным как финансовым, так и временным затратам.

Слайд 4. Свойства vs выгода

При разработке маркетинговой стратегии важно понимать, что стратегия продвижения в большей степени должна строиться на позиционировании выгод от покупки продукта или услуги, чем на описании его полезных свойств. По экспертным оценкам, в 70 % случаев люди основывают своё решение на выгоде и только в 30 % — на полезных свойствах.

На этом слайде на примере экологических плит Super Saver Stove, которые заменяют приготовление пищи на открытом огне и пользуются популярностью в бедных сообществах стран третьего мира, показана разница между описанием свойства продукта и выгодой от его приобретения.

Так, при описании свойств экологических плит Super Saver Stove выделяются: использование меньшего количества топлива (на 50 %), где выгодой для покупателя является более выгодная трата денег, например, на образование, одежду, питание; время приготовления пищи сокращается в два раза, что является выгодным для покупателя — с точки зрения траты личного времени не на готовку, а на семью или работу; пища готовится без дыма и гари, что сокращает заболеваемость глаз и дыхательных путей для пользователей.

Слайд 5. Цена

Ценовая политика товара или услуги должна включать не только цену продажи, но также и стоимость обслуживания, возможность оплаты в рассрочку и другие параметры.

В практике используется три подхода к определению цены:

- от рыночной стоимости: в данном случае цена определяется на уровне предложений других производителей аналогичных товаров или услуг;

- на основе расчёта издержек на единицу продукции или услуги с учётом планируемой рентабельности проекта (обычно не более 15 %);
- на основе осознаваемой выгоды потребителя.

Очевидно, что наиболее предпочтительным вариантом является третий, позволяющий устанавливать максимальную цену в случае, если характеристики продукта или услуги удовлетворяют значимую потребность его целевой аудитории.

Обычно используют одновременно все три способа установления цены. Сначала рассчитывают себестоимость продукта/услуги, что позволяет определить нижнюю границу цены. Затем оценивают верхнюю границу цены на основе оценки возможностей потребителей. Таким образом получают интервал, в котором и должна быть установлена цена. Цену устанавливают с учётом нижней и верхней границ интервала, сравнивая свою продукцию с ценой конкурентов на рынке и преимущества вашего товара/услуги перед товаром/услугой конкурентов.

В качестве стимулирования покупателя используются возможные скидки на товар, возможность оплаты товара в рассрочку или использования при покупке льготных кредитов в банке.

Слайд 6. Продвижение

Стратегия продвижения должна ответить на ключевой вопрос: как потребители узнают о товаре или услуге.

При разработке стратегии продвижения нужно принять следующие решения:

- Выбрать ключевой тезис маркетинговой компании. Это можно сделать, вернувшись к анализу выгод потребителя от покупки продукта/услуги.

Например, при покупке наборов продуктов Elementaree женщины решают проблему отсутствия времени на походы в магазины, получая вкусные горячие ужины, которые можно приготовить за 20 минут.

- Определиться с тем, будет ли стратегия продвижения единой для всех сегментов рынка или для каждого сегмента нужна своя стратегия.

Например, проект «HoloSchool» — проект, разрабатываемый школьниками в рамках проектной смены в МДЦ «Артек» в 2019 г. Проект предусматривает создание виртуальной образовательной среды для школьников. Проект предполагает использование очков виртуальной

реальности компании HoloGroup и разработку образовательных курсов в соответствии с программами общего образования, принятыми в Российской Федерации. Потенциальными клиентами являются школы и родители. Первые покупают курс для повышения качества образования и решения учебных задач без постоянных затрат на расходные материалы для физических и химических опытов. Вторые, чтобы помочь ребёнку освоить школьную программу, стимулируют его интерес к изучению предметов научно-естественного профиля. Очевидно, что для этих целевых категорий нужны отдельные маркетинговые стратегии.

- Выбрать каналы продвижения, которыми могут быть, в частности, реклама, интернет-маркетинг, личные встречи и презентации и многое другое.

Одним из эффективных в настоящий момент средств продвижения проектов являются краудфандинговые платформы. Слово «краудфандинг» пришло из английского языка. В дословном переводе это означает «народное финансирование» (от англ. «crowd» — «толпа», «funding» — «финансирование»). Основная идея краудфандинга — добровольное объединение ресурсов людей для поддержки инициатив других людей и организаций. С помощью краудфандинга можно собирать деньги на запуск коммерческих проектов, творческих проектов (запись альбома, издание книги).

В России наиболее успешными являются платформы Planeta.ru и Boomstarter. В частности, инициаторами проектов на Planeta.ru за время её существования собрано около 470 млн рублей. Необходимо отметить, что размещение проекта на краудфандинговой платформе — это не только сбор средств на его финансирование, но и привлечение внимания к проекту и, соответственно, продвижение его продукции среди потенциальных покупателей.

Слайд 7. Распространение

Стратегия распространения продукта/услуги должна ответить покупателю на три основных вопроса:

- Это товар или услуга?
- Как это можно купить и в какой комплектации?
- Это разовая покупка или постоянная подписка?

Ответы на эти вопросы складываются из хорошего понимания своих целевых аудиторий, их предпочтений, привычек и особенностей потре-

бительского поведения, анализа предложений конкурентов. Решения, принятые по параметрам политики продаж, во многом определяют как позиционирование продуктов и услуг компании, так и её ценовую политику.

Основными каналами продаж являются: магазины (потребители приходят к продавцу), прямые продажи (продавец приходит к потребителям), Интернет и каталоги.

Слайд 8. Люди

Когда говорят о людях в рамках разработки маркетинговой стратегии, имеют в виду тех, кто влияет/может повлиять на решение приобрести продукт или услугу. Обычно выделяют 5 основных категорий:

- работники компании;
- торговый персонал;
- потребители, выступающие лидерами мнений;
- производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество товара;
- лояльные потребители и VIP-клиенты, генерирующие для компании важный объём продаж.

Важность данных людей вызвана тем, что они могут оказывать значимое влияние на восприятие вашего товара в глазах целевого потребителя.

Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

- программы, направленные на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании;
- методы работы с лидерами мнений и другими лицами, способными оказать влияние на мнение потребителей;
- программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов;
- программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала;
- методы сбора обратной связи.

Слайд 9. Партнёры

Партнёры — один из важнейших ресурсов для развития организации. Партнёрские отношения позволяют:

- создавать новые инновационные продукты;
- привлекать в проекты качественную экспертизу;
- снижать потребность в собственных инвестициях;
- создавать барьеры выхода на рынок для конкурентов.

Партнёрами могут быть любые организации из цепочки добавленной стоимости проекта от производственных компаний — поставщиков расходных материалов и оборудования до дистрибьюторов и продавцов. Кроме того, партнёрами социально ориентированных некоммерческих организаций могут быть государственные организации, институты развития и финансовые институты.

Партнёрские отношения желательно закреплять каким-либо формальным документом (соглашение, меморандум, договор и т. п.), которым будут определены все параметры сотрудничества, в том числе права и обязанности сторон, порядок расторжения партнёрских отношений, сроки проведения мероприятий и т. п. Формализация партнёрских отношений является в определённой степени гарантией успешности совместного проекта. Соглашения позволяют зафиксировать сроки и разграничение ответственности за проект, тем самым предотвращая конфликты, возникающие при наличии завышенных ожиданий от партнёра.

И самое главное, партнёрство — это всегда взаимовыгодное сотрудничество, поэтому, вступая в переговорный процесс с потенциальным партнёром, нужно чётко понимать его систему приоритетов и предпочтений. Переговоры будут успешными, если каждый их участник для себя определит, что он приобретает в результате этого участия, насколько это важно для достижения его целей и задач.

Тема 1.4. Финансовое планирование

Слайд 1. Титул

Бизнес-модель и финансовый план — это инструменты для комплексного описания проекта. По сути, это наглядное представление всех решений, принятых при бизнес-составляющей проекта (по характеристикам проекта, по маркетинговой стратегии, по организации производства и т. п.) и по его финансовой части (планируемый объём доходов и расходов, потоки доходов, источники и объёмы привлечения внешних ресурсов).

Необходимо помнить, что финансовый план, как и бизнес-модель, — это не статичная форма, он не может быть разработан один раз и навсегда, особенно в случае стартапа. Основной деятельностью на этапе запуска проекта является тестирование гипотез. Соответственно, если гипотеза не подтверждается, необходимо пересматривать все составляющие проекта. Это касается и финансовых параметров проекта.

Финансовые показатели проекта также важны для подготовки презентаций инвесторам: когда стартапы выходят на питч-сессии, в своих презентациях показывают, как они будут зарабатывать миллиарды долларов. При этом должны приводиться не просто цифры с потолка. Это должны быть обоснованные расчётами прогнозы. Конечно, все инвесторы понимают, что прогнозы могут не реализоваться, но при этом финансовый план должен быть таким, чтобы в него можно было верить.

Слайд 2. Финансовый план

Финансовое планирование — планирование доходов и расходов предпринимательского проекта.

На запуске предпринимательского проекта на основе сформированной бизнес-модели строится финансовый план, который содержит прогноз финансовых показателей проекта на период не менее трёх лет. Основными разделами финансового плана являются доходы и расходы.

Доходы могут включать следующие статьи:

- доходы от реализации продукции (доходы с продаж);
- заёмные средства (средства, взятые в долг у людей или организаций, которые нужно вернуть в течение строго установленного времени с процентами);
- инвестиции (средства, полученные в обмен на долю в уставном капитале компании). Средства инвестиций могут тратиться на любые расходы организации (если в инвестиционном договоре не установлено иного). При этом, получив долю в уставном капитале, инвестор имеет возможность влиять на принимаемые компанией решения. Степень его влияния зависит от размера принадлежащей ему доли;
- средства государственной поддержки (гранты, субсидии) — средства, которые получены на безвозмездной основе у государственных организаций. Как правило, это средства государственных фондов в рамках программ поддержки предпринимательства.

Внешним финансированием называется сумма показателей заёмных средств, средств государственной поддержки и средств инвесторов.

Базово при формировании финансового плана мы показываем доходы от реализации продукции, потому что получение этих доходов целиком и полностью зависит от команды и корректности определения

ей своего целевого рынка и ценностного предложения. Все остальные доходы также могут быть получены, но их получение зависит от большого числа внешних факторов.

Расходы обычно классифицируют по следующим статьям:

- Инвестиционные средства, или стартовые расходы, — расходы на запуск проекта, которые могут включать, например, расходы на разработку и дизайн продукта, на создание производства, на запуск компании по продвижению продуктов на рынок и др. Эти расходы называются стартовыми, потому что их нужно осуществить только один раз — на старте.
- Операционные расходы — расходы на текущую деятельность, в том числе на зарплаты сотрудникам, аренду офиса, расходные материалы и др. Это расходы, которые нужно финансировать постоянно. Как правило, на ежемесячной основе.
- Выплаты процентов по заёмным средствам — при наличии займов.
- Амортизационные отчисления — обязательные по законодательству отчисления для обновления оборудования.
- Налоги и сборы — обязательные отчисления в бюджет и внебюджетные фонды, предусмотренные российским законодательством.

Базово при формировании финансового плана важно показать стартовые расходы и операционные расходы. Выплата процентов по заёмным средствам возникает только в случае, если есть заёмные средства. Размер налогов зависит от выбора организационно-правовой формы компании, выбранной при государственной регистрации. Амортизационные расходы зависят от типа оборудования, которым владеет компания.

Слайд 3. Стартовые (инвестиционные) расходы

На слайде представлен рисунок, на котором видно, что на разных стадиях жизненного цикла продукта необходимо осуществлять различные инвестиционные расходы.

Существуют разные стартовые (инвестиционные) расходы. На этапе разработки это, прежде всего, затраты на патенты, товарные знаки, промышленный дизайн, создание опытного образца, проведения НИР и НИОКР.

На этапе выхода на рынок — необходимость создания каналов продаж (например, открытие торговых точек), разработка маркетинговой концепции и запуск мелкосерийного производства.

На последующих стадиях — создание массового производства и выход на биржу.

При этом, как следует из рисунка, многие виды расходов присутствуют на нескольких стадиях жизни продукта. Это происходит, потому что, если компания хочет быть успешной, она должна постоянно инвестировать в совершенствование своего продукта (проводить НИР и НИОКР), развивать производственные мощности, совершенствовать маркетинговую стратегию и развивать каналы продаж. Если этим не заниматься на постоянной основе, очень скоро компания потеряет свои конкурентные преимущества, продукт устареет и уйдёт с рынка.

Соответственно, инвестиционные (стартовые) расходы нужны для того, чтобы покрыть убытки на этапе разработки продукта и вывода его на рынок. Здесь вопрос — кто даёт деньги на этапе старта бизнеса. Как правило, институциональные инвесторы не работают с компаниями на старте. На этом этапе деньги можно привлечь от так называемых трёх F: Family (семья), Friends (друзья), Fools (наивные люди, которые верят в команду и готовы рискнуть).

Слайд 4. Текущие расходы: основная деятельность

К операционным расходам по основной деятельности относятся:

- расходы на сырьё (расходные материалы);
- расходы на производство (оплата труда, аренда оборудования, аренда помещения);
- расходы на логистику (оплата услуг транспортной компании, аренда складских помещений);
- расходы на продвижение (оплата труда маркетологов, интернет-маркетинг, реклама, рекламные акции);
- расходы на продажи (оплата труда продавцов, аренда помещений, аренда торгового оборудования).

Иными словами, все расходы на организацию всей цепочки добавленной стоимости — от покупки материалов до продаж и продвижения.

В чём преимущество детских стартапов: они могут привлекать много ресурсов безвозмездно на этапе запуска, потому что им многие готовы помогать. Этим нужно пользоваться.

На слайде представлен достаточно широкий перечень расходов. Не в каждом предпринимательском проекте есть все вышеперечисленные

виды расходов. Всё зависит от выбранной бизнес-модели, прежде всего в части формирования партнёрств, потому что партнёрства часто позволяют сократить собственные расходы и, например, не платить зарплату, а платить партнёрам процент от выручки.

Слайд 5. Текущие расходы: управленческие

Ещё одним крайне важным направлением расходов, о котором постоянно забывают, являются управленческие расходы. Это расходы на персонал и организацию работы офиса, без которого невозможно обеспечить реализацию предпринимательского проекта.

К управленческим расходам, в частности, относятся следующие:

- оплата труда директора;
- оплата труда бухгалтера или стоимость бухгалтерского аутсорсинга;
- аренда офисного помещения;
- канцелярские товары;
- оплата мобильной и интернет-связи;
- банковские расходы.

Здесь важно обратить внимание на несколько моментов.

Первое: важно искать максимально выгодные условия для стартапов по каждому виду расходов. Например, в случае банковского обслуживания искать минимальные тарифы при тех оборотах и структуре расходов, которые есть у компании.

Второе: в расчётах нужно предусмотреть все расходы, включая оплату труда владельцев бизнеса, поскольку, если мы хотим построить устойчиво работающий бизнес, труд его основателей тоже должен оплачиваться. Хотя, конечно, это решение должны принимать сами основатели.

Слайд 6. Структура расходов на деятельность

Рассмотрим структуру издержек на деятельность. У нас есть постоянные и переменные издержки. Они отличаются тем, что переменные издержки зависят от объёма производства, а постоянные нет.

Постоянные издержки организация несёт всегда вне зависимости от объёма производства. К таким издержкам, в частности, относится заработная плата директора, аренда помещений и налоги на имущество. Переменные издержки возникают только в случае, если есть производство продукта. При этом размер этих издержек тем больше, чем больше объём производства. К таким издержкам, в частности, относятся

расходы на оплату персонала, который участвует в производстве, расходные материалы.

Соответственно, общий объём издержек включает как переменные, так и постоянные издержки.

Слайд 7. Оценка эффективности бизнеса (Unit Economics)

Unit economics – это способ оценки эффективности бизнеса. При этом подходе рассчитывается объём издержек на 1 единицу продукции. В результате получается: чем больше объём производства, тем меньше стоимость 1 единицы продукции, поскольку если переменные издержки растут пропорционально объёму производства, то постоянные остаются неизменными всегда и не меняются с ростом объёма производства. Соответственно, когда мы делим постоянные издержки на большее число произведённых единиц продукции, мы получаем, что каждая единица стоит компании дешевле, чем при меньших объёмах производства.

Слайд 8. Точка безубыточности

Точка безубыточности – это показатель, который позволяет оценить, при каком объёме производства (числе выпускаемых единиц продукции) объём доходов от продажи одной единицы продукции превысит объём расходов организации на её производство и продажу.

Для оценки точки безубыточности в расчёт берутся все текущие расходы организации (без учёта инвестиций). Считается, что бизнес-проект тем эффективнее, чем ниже точка безубыточности (объём производства, при котором доходы равны расходам проекта).

Один из ключевых показателей, на которые ориентируются инвесторы, – это точка безубыточности. В идеале её нужно достичь не позднее, чем через 2 года после запуска бизнеса. В случае технологических бизнесов этот момент может быть сдвинут по времени, поскольку технологический бизнес включает больше этапов в своем развитии, но это в любом случае должен быть разумный срок (до 5–7 лет).

О чём нам говорит финансовое планирование? Важно считать, считать всё. Даже те ресурсы, которыми сейчас пользуются бесплатно, их тоже нужно обсчитывать и закладывать в бюджет. Это важно, потому что при масштабировании вы их вряд ли сможете получать безвозмездно. Нужно понимать, как проект будет финансировать привлечение необходимых ему ресурсов в полном объёме.

Финансовый план также важен на старте, потому что он позволит оценить, с одной стороны, стоимость продукта, с другой стороны, определить объём производства в точке безубыточности.

Также детализированный (сделанный на помесечной основе) финансовый план показывает, с какой скоростью расходуются деньги, полученные на старте, когда у проекта возникнут кассовые разрывы — периоды, когда объём платежей будет превышать объём денег на счёте компании, и многое другое.

Тема 2.2. HADI-циклы как основа работы над проектами

Слайд 1. Титул

Темой сегодняшнего занятия являются HADI-циклы как основа работы над проектами. Однако перед тем, как мы обсудим непосредственно HADI-циклы, поговорим о такой технологии работы над запуском предпринимательского проекта, как Customer Development.

Слайд 2. Customer Development

Customer Development (CD) — подход к созданию и развитию бизнесов, продуктов и услуг, основанный на том, что важнейшим активом компании являются клиенты и отношения с ними, а не продукты и услуги как таковые. И поэтому развивать, как бы странно это ни звучало, нужно клиентов, а не продукт/услугу.

Дословный перевод — «развитие клиентов». Но перевод не отображает суть данного подхода. В рамках Customer Development не происходит работа по развитию клиентов: вся деятельность команды сфокусирована на том, чтобы найти «своего клиента» и предложить ему продукт, который в наибольшей мере соответствует его потребностям.

Данный подход был разработан американским предпринимателем и учёным Стивом Бланком на основе его опыта с десятками стартапов и компаний в основном в IT-сфере.

Слайд 3. Ключевые этапы

Создатель подхода Стив Бланк выделяет следующие фазы стартапа по превращению идеи в работающий бизнес:

- поиск клиентов — разработка и проверка гипотез о том, кто является клиентом и в чём заключается проблема;

- верификация клиентов — проверка того, что клиенты готовы платить за ценность и принципиальную работоспособность нашего решения;
- масштабирование — оптимизация каналов привлечения клиентов и автоматизация доставки ценности клиентам за счёт создания программного продукта;
- построение компании — выстраивание организационной структуры, которая способна поддерживать и обеспечивать стремительный рост оборотов компании как в части продаж, так и в части обслуживания клиентов.

Ещё одним важным отличием подхода является то, что стартап может и должен возвращаться на предыдущие этапы (1 и 3), если не может найти работающего решения на текущем (2 и 4). Изменение идеи продукта, что, по сути, является полным пересмотром идеи проекта, называется «pivot» (на русский язык не переводится, в сообществе стартаперов и акселераторов обычно используется именно этот термин).

Слайд 4. Работа в стартапе: HADI-цикл

Как видно из предыдущего слайда, работа над созданием стартапа заключается в том, чтобы выдвинуть идею, проверить её на практике, собрать и проанализировать полученные результаты и сделать выводы, которые могут заключаться либо в развитии идеи, либо в её полном пересмотре.

Такой подход и называется **HADI-цикл**. Это аббревиатура английских слов: **H (Hypothesis)** — гипотеза, **A (Action)** — действие, **D (Data)** — данные, **I (Insight)** — новая идея. До выхода проекта на траекторию устойчивого роста вся работа организуется исключительно по таким циклам. И после каждого цикла вносятся корректировки в продукт, каналы продвижения, экономику проекта и другие параметры проекта.

Приведем пример: проект HoloSchool. В рамках проекта школьник решил разрабатывать методические пособия по физике и химии с применением технологии виртуальной реальности.

Первый вопрос, на который он должен ответить: кому нужен этот продукт. Версия 1: родителям, чтобы заинтересовать детей изучением естественных наук. Версия 2: учителям, чтобы сделать уроки интереснее. Версия 3: школам, чтобы сэкономить средства на расходные материалы для опытов. Соответственно, версии — это гипотезы о целевых аудиториях, которые были сформулированы.

На следующем этапе необходимо совершить действия, чтобы их проверить. Для этого лучше всего пойти и поговорить с представителями всех целевых аудиторий: родителями, учителями и менеджерами школ. При этом важно не просто спросить: нужен или нет продукт, а провести так называемое проблемное интервью, чтобы выяснить реальную потребность своих целевых аудиторий. Это этап 2 — действия.

По результатам интервью принять решения о дальнейших шагах в рамках проекта. Это этапы 3 и 4 — анализ и принятие решений. По результатам могут быть приняты самые разные решения. Вариант 1: полностью отказаться от проекта и заняться другой деятельностью. Вариант 2: выбрать одну из целевых аудиторий и начинать прорабатывать ценностное предложение для этой аудитории. Вариант 3: выдвинуть предложения о новой целевой аудитории и пойти апробировать эту гипотезу.

Слайд 5. Последовательность действий

При возникновении идеи нового продукта или сервиса

1. Предварительная оценка объёма рынка для его выбора.

Оцените объём рынка, чтобы убедиться, что он достаточно большой для создания потенциальной компании, а не просто самозанятости для 2–3 человек.

2. Гипотезы о ЦА и проблемах.

Сформулируйте предположения (далее — гипотезы) о том, кто именно является целевой аудиторией (ЦА) продукта, в ходе какой деятельности у них возникают проблемы, которые мог бы решить ваш продукт, как именно эти проблемы выглядят.

3. Проведение проблемных интервью и поиск инсайтов.

Выйдите из офиса, найдите свою целевую аудиторию и проведите глубинные интервью о проблеме, чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезы о том, что такие люди действительно существуют, у них есть такая проблема, и она важна для них.

4. Уточнение гипотез по результатам интервью.

Чаше всего гипотезы не подтверждаются, но зато можно узнать, какие люди на самом деле есть на рынке и что у них болит, вернуться на предыдущий шаг и доформулировать ЦА и гипотезы о проблемах, чтобы заново их валидировать.

5. Количественная валидация рынка.

Найдя действительно интересные ЦА и проблемы, проведите простое количественное исследование, чтобы уточнить действительный объём рынка для каждого сочетания ЦА и проблемы.

6. Выбор проблемы, достойной решения продуктом.

Из всего перечня обнаруженных и подтверждённых проблем выберите ту, у которой больше всего рынок.

7. Разработка и тестирование ценностного предложения.

Опираясь на выбранную проблему, разработайте ценностное предложение и протестируйте его через интервью и последующую продажу.

В случае неудачи создавайте и тестируйте другие ЦП.

Если разработка ЦП зашла в тупик, вернитесь к перечню проблем и возьмите в работу следующую по объёму потенциального рынка целевую аудиторию.

8. Разработка концепции ручного решения (MVP).

После нахождения удачного ценностного предложения переходите к поиску концепции ручного решения, которое позволило бы выполнить обещание, данное клиенту в ЦП через ручное или полуавтоматическое оказание услуги.

Такой вид решения называется MVP (minimum viable product) и обычно не нуждается в существенных затратах на программирование, но само по себе оказание услуги вручную может оказаться нерентабельно (и это нормально для этого шага!).

9. Оказание услуги вручную.

После разработки MVP окажите ручную услугу клиентам, которые среагировали положительно на ЦП и купили ваш несуществующий пока продукт, чтобы узнать, действительно ли придуманная концепция позволяет доставить клиенту ценность, а также какие сложности возникают при оказании услуги, что может стать камнем преткновения при последующей автоматизации в продукте и создании бизнеса вокруг продукта.

10. Поиск работающего решения.

Если клиенты остались недовольны, то можно (да и нужно) вернуть им деньги или искать другие способы оказания услуги, которые их устроят.

Если работающего решения найти не удаётся, стоит вернуться на этапы ЦП и выбора проблемы.

11. Разработка концепции цифрового продукта.

Если удалось добиться удовлетворённости клиентов, можно анализировать текущий алгоритм оказания услуги вручную, чтобы понять,

какие из его шагов можно автоматизировать, таким образом убрав затраты на его выполнение.

12. Расчёт экономики продукта.

Оценив трудозатраты на операции и работы, которые нельзя автоматизировать в продукте, можно изучать стоимость привлечения клиентов в разных каналах, чтобы считать экономику продукта и понимать, сходится она или нет: смогут ли потенциальные доходы превысить расходы, насколько и как быстро после создания автоматизированного решения в форме первой и последующей версий продукта.

В наше время расчёт экономики продукта получил жаргонное название юнит-экономики.

13. Поиск оптимальной экономической модели.

Если расчётная экономика не сходится, в ней можно искать узкое место (показатель, который в наибольшей степени влияет на сходимость) и придумывать способ его устранения.

Если никакие способы не помогают и экономика остаётся убыточной, можно вернуться к пересмотру решения, проблемы, ЦА или вообще отказаться от дальнейших исследований, признав направление несостоятельным.

14. Масштабирование: планирование и запуск разработки, оптимизация каналов.

Если расчётная экономика сходится, можно организовывать масштабирование, запускать разработку первой версии продукта, тестировать её на ранних клиентах, оптимизировать каналы привлечения.

15. Переход к построению компании.

Если продажи идут уверенно, можно начинать строить компанию.

Слайд 6. MVP для технологических стартапов

Необходимо отметить, что технология Customer Development была разработана для стартапов в IT-сфере. Ключевым отличием этих бизнесов является то, что у них очень краткие (по сравнению с технологическими стартапами) сроки запуска. Стандартная продолжительность запуска IT-стартапа — 3–4 месяца, технологического бизнеса — до 5 лет. Это связано со сроками разработки продуктов.

Ключевой вопрос: может ли технология Customer Development применяться к технологическим стартапам? Как показывает практика, данная технология может использоваться. Только в случае технологического

стартапа два процесса должны идти параллельно: должен разрабатываться и тестироваться технологический продукт, по крайней мере, базовая технология, которая положена в его основу (например, технология создания гибкой электроники). Параллельно должен проходить процесс определения целевой аудитории, разработки потребительских свойств продукта и т. п.

При этом минимально жизнеспособным продуктом на разных этапах могут быть: сначала сайт, описывающий ключевые свойства продукта и содержащий ценностное предложение для целевой аудитории (сайт может обеспечить предпродажи продукта даже до запуска его производства), рабочая модель, которая доказывает работоспособность технологии, положенной в основу продукта (уменьшенная копия продукта), и, на более поздних этапах, прототип продукта (продукт в натуральную величину).

Слайд 7. Технология сопровождения

Если вернуться к акселерационной программе, то роль трекера заключается в том, чтобы помочь проектной команде успешно проходить через HADI-циклы. При этом главная задача трекера — стимулировать школьников на тестирование гипотез через общение с целевыми аудиториями их проекта. Ключевое отличие нашего акселератора от многих программ в области школьного предпринимательства в том, что мы не учим подростков писать бизнес-планы. В нашей программе вообще нет такого пункта. Наша задача — вывести их «в поле»: научить тестировать гипотезы, привлекать ресурсы в проекты, развивать партнёрскую сеть, запускать первые продажи.

При этом важно, чтобы трекер не брал на себя функцию лидера проекта, а всегда находился в позиции наставника. Главный инструмент трекера — вопросы. Для формулирования вопросов рекомендуется использовать модель коучингового сопровождения. Так называемую модель GROW. Модель заключается в том, что вопросы задаются по определённой логике. На первом этапе с проектной командой уточняется цель определённого действия, на втором анализируются ранее предпринятые шаги и причины неудач, на третьем — рассматриваются альтернативные возможности, и, наконец, из альтернативных вариантов выбирается тот, который команда планирует реализовать в ближайшее время.

Слайд 8. План встречи с проектной командой

При этом ключевым фактором успеха трекерского сопровождения является регулярность встреч с проектными командами. Причём не только в формате переписок в чатах, но главное — в формате личных встреч.

Цели таких встреч:

- мониторинг выполнения проекта;
- анализ сложностей и принятие решений для их преодоления;
- анализ достижений и выводы на будущее;
- согласование материалов проекта;
- подготовка к переговорам;
- обсуждение и разрешение конфликтов внутри команды;
- разработка плана действий на следующий период.

Несмотря на то, план встреч примерно всегда одинаковый, каждая встреча посвящается какому-либо одному ключевому вопросу развития проекта.

Например, на первых консультациях обсуждается получившаяся бизнес-модель проекта, её преимущества и недостатки как модели и направления исследований, необходимых для её доработки.

Затем ключевым вопросом становится работа команды по определению целевой аудитории и ценностного предложения. Здесь главной задачей трекера становится стимулирование выхода команды «в поле» — проведение встреч с потенциальными покупателями и проведение опросов. Ключевой ошибкой не только детских, но и взрослых стартапов является то, что они придумывают свою целевую аудиторию и её потребности. В результате на этапе запуска продаж их ждёт разочарование. Чтобы этого не происходило, очень важно найти так называемый *market fit* (соответствие рынку) — реальную потребность достаточно большой группы людей — и предложить им продукт, решающий их проблему.

На итоговых консультациях обсуждается запрос к инвесторам, проводится подготовка к переговорам, планируется жизнь проекта после выпуска из программы.

Для заметок

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

ТЕХНОЛИДЕРЫ БУДУЩЕГО

Программа подготовки трекеров

Авторы:

*Славгородская М.Ю., Антонова С.А., Махотин Д.А.,
Налбандова В.В.*



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