



СТАРТУП ИНИЦИАТИВЫ

Генерируй идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг.

ПРОГРАММА ПОДДЕРЖКИ
МОЛОДЕЖНЫХ
СТАРТАП-ИНИЦИАТИВ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|------------|
| ПРИВЕТСТВИЕ..... | 2 |
| ОБ ОРГАНИЗАТОРАХ | 3 |
| О ПРОГРАММЕ ПОДДЕРЖКИ «СТАРТАП-ИНИЦИАТИВЫ»..... | 4 |
| ПРОГРАММА СЕМИНАРОВ..... | 8 |
| ОБ ЭКСПЕРТАХ ПРОГРАММЫ | 11 |
| ДЕНЬ 1..... | 15 |
| УПРАЖНЕНИЕ «БОЛЬШОЕ ЗНАКОМСТВО» | 16 |
| СТАРТОВЫЙ ИНТЕНСИВ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ СТАРТАПОВ | 19 |
| ДЕНЬ 2..... | 49 |
| МЕТОДОЛОГИЯ "LEAN STARTUP" И "CUSTOMER DEVELOPMENT" | 50 |
| ИНСТРУМЕНТ "HADI"..... | 97 |
| ЧТО ТАКОЕ MVP?..... | 115 |
| ДЕНЬ 3..... | 135 |
| МЕНТОРЫ, ЭКСПЕРТЫ, ТРЕКЕРЫ? | 136 |
| КОМАНДА СТАРТАПА | 157 |
| МЕТОДИКА ТРЕКШЕНЫ И ТРЕКШН-КАРТЫ | 178 |
| ДЕНЬ 4..... | 209 |
| ОЦЕНКА РЫНКА ДЛЯ СТАРТАПОВ | 210 |
| БИЗНЕС-МОДЕЛИ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ..... | 236 |
| ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ СТАРТАПА И МОДЕЛИ МОНЕТИЗАЦИИ | 280 |
| ДЕНЬ 5..... | 307 |
| ЭКОНОМИКА ПРОДУКТА И МЕТРИКИ..... | 308 |
| LEAN ANALYTICS: АНАЛИТИКА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СТАРТАПА..... | 336 |
| ДЛЯ ЗАМЕТОК | 354 |

ПРИВЕТСТВИЕ

Приветствуем финалистов второго цикла программы поддержки «Стартап-инициативы»!

Прежде всего, позвольте поздравить финалистов, которые в нелегкой конкурсной борьбе, одержали победу и получили право принять участие во втором цикле уникальной Программы «Стартап-инициативы».

«Стартап-инициативы» — это комплексная программа, разработанная для поддержки развития (акселерации) стартап-идей и проектов студентов и молодых ученых высших образовательных учреждений.

Что вас ожидает?

В рамках трехмесячной программы вы сможете протестировать свои гипотезы, создать минимальные рабочие модели, апробировать их на практике, изучить целевую аудиторию, получить отзывы, попробовать первую «ручную» продажу, проанализировать недостатки проекта и усовершенствовать его.

По итогам программы будет организован «Demo Day», где у вас будет возможность представить свой проект потенциальным инвесторам и профессиональным участникам рынка, индивидуально пообщаться с заинтересованными организациями для привлечения инвестиций или совместного развития бизнеса.

На протяжении программы будут организовываться тематические семинары, встречи и консультации с профильными экспертами (менторами) по таким вопросам как методология запуска и развития стартапов, рынок и стратегия, продукт и разработка, маркетинг и продажи, финансы и бухгалтерия, юридические и налоговые вопросы и дополнительные консультации. Индивидуальный бизнес-наставник (трекер) будет вас поддерживать и консультировать по всем вопросам развития проекта.

Продуктивной нам всем работы! Поехали!

**Команда организаторов
программы поддержки «Стартап-инициативы»**

КОНТАКТЫ:

По всем вопросам, связанным с программой, просим обращаться к Усмон Рахимджанову, руководителю компонента проекта «Бизнес-форум Узбекистана (фаза-III)».

e-mail: usmon.rakhimjanov@undp.org

Тел.: (+99871) 150-12-61

Следите за новостями проекта в социальных сетях:

<https://www.facebook.com/startupuzb/>

ОБ ОРГАНИЗАТОРАХ

Программа "Стартап-инициативы" реализуется совместным проектом ТПП и ПРООН "Бизнес-форум Узбекистана (фаза-III)" при финансовой поддержке Агентства по науке и технологиям Узбекистана и южноафриканской компании "Sasol".

Совместный проект Торгово-промышленной палаты Узбекистана и ПРООН «Бизнес-форум Узбекистана (фаза - III)»

Деятельность проекта направлена на оказание содействия правительству в создании благоприятной деловой среды. Совместный проект достигает своей цели через укрепление государственно-частного диалога, содействие в оптимизации государственных услуг, оказываемых субъектам предпринимательства, и развитие инклюзивных бизнес-проектов.



Торгово-промышленная палата Узбекистана

Палата, образованная в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, призвана осуществлять работу по формированию благоприятных условий для развития предпринимательства, представлению и защите прав и законных интересов предпринимателей, налаживанию и развитию деловых контактов местных предпринимателей с иностранными партнерами, продвижению экспорта и привлечению иностранных инвестиций.



Программа Развития ООН в Узбекистане

ПРООН оказывает содействие Узбекистану в решении ряда важнейших вопросов в области развития, включая борьбу с загрязнением экологии, распространением ВИЧ/СПИДа, продвижение инклюзивного управления и содействие экономическому развитию. Являясь важным партнером Правительства и гражданского общества республики, ПРООН консультирует по вопросам политики, а также предоставляет техническое содействие в рамках своих программ в различных направлениях – от повышения гражданской активности до замедления и смягчения последствий изменения климата.



Агентство по науке и технологиям Республики Узбекистан

Агентство по науке и технологиям создано в феврале этого года на базе упраздненного Комитета по координации развития науки и технологий при Кабинете Министров республики. Основные задачи — разработка приоритетных направлений развития науки и технологий, формирование и проведение системного мониторинга выполнения государственных научно-технических программ, использование результатов научно-исследовательских работ в социально-экономическом развитии страны.



Реализация Программы «Стартап-инициативы» стала возможной благодаря финансовой поддержке южноафриканской компании «Sasol».

О ПРОГРАММЕ ПОДДЕРЖКИ «СТАРТАП-ИНИЦИАТИВЫ»

Как организована работа программы?

Программа поддержки осуществляется в три этапа. По результатам каждого этапа проводится оценка работы команды проектов.

Этап 1. Первый месяц образовательный: будут организованы семинары, мастер-классы, круглые столы с экспертами области. Посещение мероприятий является обязательным для участников.

На этом этапе вы получите базовые знания о методологии и инструментариях запуска и развития стартапа, ознакомитесь с успешными практиками, лучше узнаете рынок, оцените свой проект, выявите ошибки и слабые места проекта, сформулируете цели и план действий проекта на ближайшее время.

Ожидаемый результат:

Оценка проекта и потенциала рынка, освоение методик трекшена, идея проекта проработана и разработан индивидуальный план реализации проекта – «дорожная карта».

Этап 2. Второй месяц предполагает интенсивную самостоятельную работу команды проекта совместно с трекером и периодически очными встречами с экспертами. Включает проверку гипотез (интервью, опросы), проведение исследования рынка, подтверждение ценности проекта, определение целевой аудитории, формирование бизнес-модели используя трекшн-карту. За командой каждого проекта закрепляется бизнес-наставник (трекер), который еженедельно работает с командой и помогает проработать индивидуальный план и реализовать проект, держать фокус на результат, и в конце каждой календарной недели оценивает достигнутые результаты.

В конце этого этапа – промежуточная защита проекта. Команды, которым не удастся подтвердить ценность своего проекта, выбывают из Программы.

Ожидаемый результат:

Составлена «трекшн-карта» проекта, определена целевая аудитория, подтверждена ценность проекта и сформулирована жизнеспособность бизнес-модели.

Этап 3. Третий месяц отводится на разработку минимальной рабочей (жизнеспособной) модели проекта (MVP) и оптимальной упаковки ценностного предложения. Также на этом этапе будет проводиться тестирование, определение стратегии привлечения клиентов, активации и продаж, налаживание контактов с потенциальными партнерами, работа с метриками, конверсией и финансами проекта.

Ожидаемый результат:

Разработана «дорожная карта» реализации проекта на ближайший год, уточнена бизнес-модель, определена стратегия привлечения инвестиций и масштабирования.

Финал. Команды, дошедшие до финала, представят свои проекты инвесторам и экспертам на финальном «Demo Day».

В каком формате будет проводиться работа с проектами?

В Программе поддержки «Стартап-инициативы» есть несколько форматов работы с проектами:

1. *Лекции, семинары, тренинги, workshops, тематические встречи с экспертами* по следующим темам:

- Идея, команда;
- Методологии Lean Startup и Customer development;
- Гипотезы, фокусировка;
- Ценностное предложение и минимальный продукт;
- Рынок, каналы продаж, целевая аудитория;
- Стратегии продаж, цены и позиционирование;
- Метрики, монетизация и финансы проекта;
- Бухгалтерский учет, налогообложение, юридические аспекты;
- Тренды и цели, рост капитала;
- Стратегический план и масштабирование.

Всего не менее 36 часов (около 12 занятий по 1-2 часа).

2. *Встречи с трекером (tracker)* – еженедельные встречи с индивидуальным бизнес-наставником, который помогает команде планировать развитие бизнеса и оценивает достигнутые командой результаты. Самостоятельная работа команды проекта с трекерами и экспертами программы позволяет проверить гипотезы, найти клиентские сегменты, валидировать спрос на проект, научиться работать с каналами продаж, смоделировать и рассчитать экономику.

3. *Субботние групповые «трекшн-митинги» (traction meetings)* – еженедельные обязательные групповые отчетные встречи с трекерами. Каждую субботу команда проектов будет встречаться со своим трекером и группой экспертов, сверять результаты и корректировать план развития. На встречах также будут обсуждения результатов проделанной работы и обмен идеями, советами и конструктивной критикой.

4. *Групповые мастер-классы* – На мастер-классах будут рассмотрены истории успеха отечественных стартапов, юридические, налоговые вопросы, работа с СМИ, построение B2B и B2C продаж, методы сбора и анализа метрик в проекте, вопросы, связанные с интеллектуальной собственностью и бухгалтерией, презентационные навыки и др.

5. *Индивидуальные консультации* – встречи с бизнес-практиками (менторами) помогут стартапам с маркетингом, продажами, работой с командой, развитием продукта, экономикой и другими направлениями.

График занятий Программы: 12 недель (обучение и трекинг)

| 1 неделя | 2 неделя |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Знакомство участников, представление их проектов;• Знакомство с командой Программы поддержки «Стартап-инициативы» и трекерами;• Вводное обучение команд: стартовый интенсив;• Рассмотрение концепций проектов;• Рассмотрение вопросов работы в команде стартапа: MVP, схемы мотивации, проверка укомплектованности команды; | <ul style="list-style-type: none">• Выявление клиентов, проблемное и решенческое интервью, составление вопросов и выбор клиентского сегмента;• Определение ценности проекта;• Определение целевой аудитории;• Скрипты (что это?) и проведение проблемных интервью;• Изучение основ методологии «трекшн-карты» проекта;• Как устроены взаимодействие команды проекта, трекера и программы поддержки. |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Изучение основ методологии «Lean Startup» и «Customer Development»; • Тестирование гипотез методом HADI с фокусом на проблеме; • Поиск проблемного клиента. Определение ценностей проекта; • Встреча с экспертами рынка. | <p>Специфика трекинга, инструменты работы трекера;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Встреча с экспертами по темам: развитие продукта, продажи и маркетинг, метрики и аналитика проектов, Яндекс метрики, Google Analytics и др; • Работа с трекером. |
| 3 неделя | 4 неделя |
| <ul style="list-style-type: none"> • Работа с трекером; • Составление Трекшн-карты и определение «узких мест» проектов; • Выявление клиентов, проблемное и решенческое интервью, составление вопросов и выбор клиентского сегмента; • Определение целевой аудитории; • Изучение структуры и размера потенциала рынка проектами; • Основные цифры и факты рынка; • Оценка объемов и стоимости привлечения по разным каналам продаж; • Изучение экономики продукта, метрик, аналитики, оценки каналов продаж; • Субботние трекшн-митинги. | <ul style="list-style-type: none"> • Работа с трекером; • Составления Roadmap - продукта, определение главной полезной функции, идеального конечного результата, стратегий развития; • Канва бизнес модели Остервальдера; • Ключевые метрики стартапа, аналитика, Pivot проекта; • Подтверждение ценности проекта; • Формулирование бизнес-модели; • Настройка инструментов рекламы в Google, Facebook, Yandex, Mail, email-рассылки, контент-маркетинг; • Модели монетизации; • Субботние трекшн-митинги. |
| 5-8 неделя | 9 неделя |
| <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная работа с трекером; • Работа над MVP; • Тестирования проекта на рынке с выходом на опросы и предложения потенциальным клиентам, Pivot проекта; • Финансовое моделирование; • Настройка метрик, аналитика, оценка каналов; • Подготовка тизеров о проекте; • Адресные встречи с экспертами (финансовые, налоговые, интеллектуальная собственность); • Стратегии и инструменты привлечения клиентов (Контент, SEO, SMM, контекст, партнерки и др.); • Субботние трекшн-митинги и проведение анализа проделанной работы. | <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная работа с трекером; • Анализ и оценка рынка по методике PAM, TAM, SAM, SOM; • Рассмотрение вариантов масштабирования. Привлечение инвестиций; • Встреча с экспертом рынка лидогенераций, конверсии, традиционной рекламы и digital; • Подготовка тизеров о проекте; • Адресные встречи с экспертами (финансовые, налоговые, юридические); • Подготовка к Demo Day, презентационные навыки, выступление перед аудиторией; • Субботние трекшн-митинги и проведение анализа проделанной работы. |
| 10 неделя | 11 неделя |
| <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная работа с трекером; • Встреча с экспертом, представителями инвесторов; • Подготовка к Demo Day (слайды выступления); • Презентационные навыки, выступление перед аудиторией; • Субботние трекшн-митинги. | <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная работа с трекером; • Подготовка к Demo Day (слайды выступления); • Репетиция к Demo Day; • Презентационные навыки, выступление перед аудиторией; • Субботние трекшн-митинги и проведение анализа проделанной работы. |
| Финал | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Demo Day, презентация проектов; | |

- Адресные встречи с потенциальными инвесторами;
- Рассылка информации о проектах по базе ТПП РУз, зарубежным фондам.

Какие инструменты коммуникации будут доступны?

- Рассылка через MailChimp;
- Группа программы в Телеграм, Facebook (<https://www.facebook.com/startupuzb/>) - в ней будут обсуждаться актуальные вопросы, связанные с программой, анонсироваться мероприятия и т. д.
- Google Drive. Общая папка всех проектов с разбивкой на подпапки с названиями проектов, куда необходимо выкладывать все отчетные материалы. Программа в свою очередь выкладывает общие для проектов файлы и полезные материалы (контакты, руководства, шаблоны, презентации экспертов и т. д.).

Принципы работы в программе:

1. *Фокусируйтесь на своем стартапе.* Помните, что все обучающие и консультационные мероприятия Программы направлены прежде всего на то, чтобы ваш проект развивался как бизнес.
2. *Будьте готовы к разным неожиданностям.* Очень часто все происходит не так, как планировали. Программа реагирует на разное развитие событий, иногда и Программа отстает от запланированных мероприятий, чтобы справляться со всеми вашими вопросами и проблемами. Относитесь к этому, как и любым другим неожиданностям ответственно и профессионально.
3. *Соблюдайте сроки, будьте пунктуальными.* Очень важно соблюдать все сроки и обязательства. Это важно, как в ваших собственных бизнес-процессах, так и в отношениях с трекерами, сотрудниками совместного проекта. Просим вас выполнять задания, посещать мероприятия, предоставлять нам документы согласно нашему графику. Уважайте свое и наше время.
4. *Прислушивайтесь к «обратной связи».* Трекеры, эксперты, консультанты и специалисты Программы будут давать вам «обратную связь» о команде и развитии проекта в целом. Прислушивайтесь к критике, проблемам и советам. Особенно важна работа с «обратной связью» после субботних встреч.
5. *Используйте ресурсы программы по максимуму.* У программы много различных ресурсов и связей. Не стесняйтесь спрашивать, при этом формулируя все свои пожелания и вопросы максимально конкретно.

А также важно знать!

Для успешного прохождения и завершения программы вам необходимо активно участвовать в мероприятиях программы: посещать обязательные и рекомендованные занятия и встречи, общаться с трекером и, конечно же, основное – проверять гипотезы и подтверждать бизнес-модели, достигая тем самым бизнес-показателей проекта.

Дополнительный бонус!

Наш хэштег #startupuzb и мы призываем вас делиться впечатлениями, интересными моментами, полученными знаниями в ходе участия в нашей программе. Лучшие посты с хэштегом будут публиковаться на официальной странице программы в сети Facebook. Автор самых интересных постов в конце программы получит приз от организаторов.

Наши контакты:

Веб-сайт www.startbusiness.uz

Facebook страница: www.facebook.com/startupuzb

Адрес: пр. Амира Темура 4, здание Торгово-промышленной палаты РУз.

Телефоны: +998 71 150-12-61 (Усмон Рахимжанов), +998 90 317-39-59.

ПРОГРАММА СЕМИНАРА

| День 1, 21 августа, понедельник Знакомство участников и ознакомление с программой поддержки «Стартап-инициативы» | |
|--|--|
| 14.00 - 14.30 | Регистрация участников Международный Вестминстерский университет в Ташкенте. 3-здание, вход с ул. Шахрисабз-2, бывший дворец водного спорта им. Митрофанова. |
| 14.30 - 14.45 | Приветственное слово от организаторов <i>К.Х. Каримов, Ректор Международного Вестминстерского Университета в Ташкенте</i> <i>О.Ф. Тоджиев, Первый заместитель председателя Центрального совета Союза молодежи Узбекистана</i> <i>О.А. Туйчиев, Заместитель генерального директора Агентства по науке и технологиям Республики Узбекистана</i> <i>Ф. Караханов, Заместитель Постоянного представителя ПРООН в Республике Узбекистан</i> <i>Б.З. Асадов, Заместитель председателя Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан</i> |
| 14.45 - 15.00 | Вручение сертификатов участникам программы (40 проектов). Групповое фото перед зданием. |
| 14.45 - 15.45 | Знакомство участников <i>Лидер каждого стартап-проекта представляет проект и членов команды проекта (ФИО лидера и членов проекта, кратко о проекте)</i> |
| 15.45 - 16.00 | Упражнение большое знакомство |
| 16.00 - 16.30 | <i>Кофе-брейк, общение, нетворкинг.</i> |
| 16.30 - 17.30 | Ознакомление с программой поддержки «Стартап-инициативы», стартовый интенсив и организационные детали. <i>Усмон Рахимджанов, Менеджер третьего компонента совместного проекта ТПП и ПРООН «Бизнес-форум Узбекистана (фаза-3)».</i> |
| 17.30 - 18.00 | Обсуждение дальнейших шагов по работе с проектами. |
| День 2, 22 августа, вторник Методология «Lean startup» и «Customer development», как создать ценностное предложение, проведение интервью, разбор вопросов, проверка и валидация гипотез. Что такое MVP (минимальный жизнеспособный продукт), типы MVP - какие функции должен иметь ваш продукт. | |
| 14.00 - 14.30 | Регистрация участников |

| | |
|---|---|
| 14.30 - 16.00 | Методология «Lean Startup» и «Customer Development»: ценностное предложение, выявление клиентов, проблемное и решенческое интервью, составление вопросов и выбор клиентского сегмента, практическое задание. <i>Алишер Юсупов, Директор IT-компании Brand.uz</i> |
| 16.00 - 16.30 | <i>Кофе-брейк, общение, нетворкинг</i> |
| 16.30 - 17.15 | Составление и проверка гипотез – инструмент HADI. <i>Акмаль Пайзиев, Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express)</i> |
| 17.15 - 18.00 | Что такое MVP (минимальный жизнеспособный продукт), типы MVP - какие функции должен иметь ваш продукт. <i>Ботир Арифджанов, IT-предприниматель и инвестор. Основатель Paynet, eKarmon (первый онлайн кошелек в Узбекистане), LeBazar.uz.</i> |
| 18.00 ... | <i>Неформальное общение участников и экспертов программы на природе</i> |
| День 3, 23 августа, среда Знакомство с понятиями менторы, трекаеры и эксперты. Минимальная команда проекта. Освоение методик трекшна и трекшн карты, ключевые точки методологии. | |
| 14.00 - 14.30 | <i>Регистрация участников</i> |
| 14.30 - 15.15 | Менторы, эксперты, трекаеры... кто все эти люди? Как устроены взаимодействие команды проекта, трекаера и программы поддержки. Специфика трекинга, инструменты работы трекаера. <i>Бехзод Ботиров, Заместитель директора УП «SSP Maroqand» при Торгово-промышленной палате Узбекистана</i> |
| 15.15 - 16.00 | Минимальная команда проекта. Почему минимум 2 основателя? Автор и продюсер в чем разница? Где найти партнера? <i>Елена Селезнева, Директор акселератора ООО «Startup Innovation Group».</i> |
| 16.00 - 16.30 | <i>Кофе-брейк, общение, нетворкинг</i> |
| 16.30 - 18.00 | Освоение методик трекшена и трекшн карты, ключевые точки методологии. <i>Акмаль Пайзиев, Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express)</i> |
| 18.00 ... | <i>Неформальное общение участников и спикеров программы на природе</i> |
| День 4, 24 августа, четверг Анализ и оценка рынка – зачем оценивать рынок. Как посчитать рынок? Бизнес-модели стартап-проектов, строительные элементы бизнес-моделей, использование канвы бизнес-модели Александра Остервальдера. Модели монетизации стартап-проектов. | |
| 14.00 - 14.30 | <i>Регистрация участников</i> |
| 14.30 - 15.15 | Анализ и оценка рынка – зачем оценивать рынок. Как посчитать рынок? РАМ, ТАМ, САМ, СОМ. <i>Хондамир Муслимов, Бизнес-консультант, эксперт в области управления проектами, управления рисками проектов, финансового анализа, реинжиниринга бизнес-процессов.</i> |
| 15.15 - 16.30 | Бизнес-модели стартап-проектов, строительные элементы бизнес-моделей, использование канвы бизнес-модели Александра Остервальдера. <i>Алишер Юсупов, Директор IT-компании Brand.uz</i> |
| 16.30 - 17.00 | <i>Кофе-брейк, общение, нетворкинг</i> |
| 17.00 - 18.00 | Модели монетизации стартап-проектов. |

| | |
|---|--|
| | <i>Азиз Рахимов, Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий</i> |
| 18.00 - ... | <i>Неформальное общение участников и спикеров программы на природе</i> |
| День 5, 25 августа, пятница Экономика и метрики стартапа: как научить основателей анализировать бизнес. Как аналитика помогает в построении бизнеса. | |
| 14.00 - 14.30 | <i>Регистрация участников</i> |
| 14.30 - 16.00 | <p>Экономика продукта и метрики: как научить основателей анализировать бизнес и делать выводы. Как считать минимум ключевых метрик и извлекать максимум пользы.</p> <p><i>Азиз Рахимов, Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий</i></p> |
| 16.00 - 16.30 | <i>Кофе-брейк, общение, нетворкинг</i> |
| 16.30 - 17.30 | <p>Как аналитика может помочь в построении бизнеса - Lean analytics.</p> <p><i>Елена Селезнева, Директор акселератора ООО «Startup Innovation Group».</i></p> |
| 17.30 - 18.00 | <p>Заключение образовательной программы и обсуждение дальнейших действий по реализации проектов</p> <p><i>Усмон Рахимджанов, Менеджер третьего компонента совместного проекта ТПП и ПРООН «Бизнес-форум Узбекистана (фаза-3)».</i></p> |
| 18.00 - ... | <i>Неформальное общение участников и спикеров программы на природе</i> |

ЭКСПЕРТЫ ПРОГРАММЫ



АЗИЗ РАХИМОВ

Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий

Опыт работы в области IT 30 лет.

С 1994 по 2013 год руководил подразделением IT в крупнейшем сотовом операторе страны. Занимался проектами разработки и внедрения биллинга, развитием систем самообслуживания клиентов, CRM решений.

С 2013 года - консультант IT проектов в области финансовых технологий и интернет-торговли.



АКМАЛЬ ПАЙЗИЕВ

Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express).

Начиная с 2003 года, Акмаль работает в IT-сфере.



АБДУЛАХАД КУЧКАРОВ

Руководитель коворкинга GroundZero и индустриального Бизнес Центра «ТехноПлаза». Наставник для победителей конкурса Speed Pitch в GroundZero. Со-основатель школы бизнеса «DO».

Сейчас Абдулахад стоит на пороге создания уникального бизнес-акселератора с фокусом на производственные стартапы.

Специализируется на проведении экспертизы в области управления проектами и IT, 10 лет опыта в образовании, обучении и организации учебного процесса.



АКМАЛЬ САЛИХОВ

Основатель студии VRonica, которая разрабатывает программные решения на базе виртуальной и дополненной реальности. Со-основатель игровой студии Koозmeech.

Первая игра студии Koозmeech имеет более 300 000 скачиваний в Google Play.

Более 5 лет работал руководителем проектов в компании по разработки мобильных приложений. За время работы вывел на рынок более 5 приложений.

Автор и ведущий подкаста о творчестве и реализации креативных замыслов «Творческий Заряд».



АЛИШЕР ЮСУПОВ

Директор IT-компании Brand.uz (с 2001 года). 16 лет опыта запуска и развития собственных и клиентских проектов в Узбекистане и за рубежом.

Организатор конференции Startup Mix (проводится с 2013 года) и Green Business Platform (конференция по «зеленым» технологиям).

Соучредитель, ментор и трекер первого в Узбекистане акселератора для IT-стартапов, StartupFactory.uz.

Спикер на конференциях и семинарах, посвященных IT, бизнесу и стартапам в Узбекистане. Выпускник программы RMP при Узбекско-Японском центре.

Проходил стажировку по работе со стартапами в Израиле (в 2016 году), и в США (в 2015 году).



САИДА ЮСУПОВА

Соучредитель и директор консалтинговой компании Green Business Innovation. Специалист в области инноваций и зеленых технологий.

Магистр Университета St.Andrews (Великобритания). Выпускник программы TechWomen-2016, проходила стажировку в компании SunPower, США (2016 год) и обучение в Израиле, по возобновляемым источникам энергии (2017 год).

Представитель Technovation Challenge в Узбекистане (крупнейшая технологическая программа для девушек в мире).



ЕЛЕНА СЕЛЕЗНЕВА

Директор акселератора ООО «Startup Innovation Group».

Начиная с 2010 года, Елена работает в IT-сфере. В Brand.uz руководила рядом собственных СМИ, занималась управлением проектами по мобильной и веб-разработке, запускала направление digital-маркетинга и аналитики.

Координатор конференции для IT-стартапов Startup Mix.

С 2015 года руководит акселератором StartupFactory.uz.

Выпускник программы TechWomen-2016, проходила стажировку в акселераторе 500startups, США (2016 год) и обучение в Израиле и Германии.

Представитель Technovation Challenge в Узбекистане (крупнейшая технологическая программа для девушек в мире).



БОТИР АРИФДЖАНОВ

IT-предприниматель и инвестор. Основатель Paynet, eKartop (первый онлайн кошелек в Узбекистане), LeBazar.uz.

После 7 лет работы в Министерстве Экономики начал собственный бизнес.

С 2010 года реализовал ряд платежных и других проектов в Таджикистане, России, ОАЭ, Иран и Египет.

Открыл первый частный центр электронной цифровой подписи в Узбекистане.



БЕХЗОД БОТИРОВ

Заместитель директора УП «SSP Maroqand».

В области IT Бехзод работает уже более пяти лет и является основателем более пяти стартап-проектов.

Выступает в качестве стартап-коуча и ментора в различных проектах.

В настоящее время развивает платежную систему «U-pay» и электронную коммерцию.



ТИМУР АЗАМАТОВ

Учредитель НОУ «ROBOKIDZ EDUCATION», учредитель и директор ООО «Mobile Solutions Service», учредитель и директор ООО «Smart Educaiton».

В 2001 закончил Ферганский Политехнический Институт по направлению «Менеджмент».

В 2006 окончил Anglia Ruskin University, MSc E-commerce.

С 2006 года работал в компаниях BT Global Services, London, UK и в британском отделении Subtotal POS Systems, Centreville, Nova Scotia, CA.

С 2012 возглавлял Ташкентский филиал компании Eventagrate - разработка сайтов и мобильных приложений, разработка интерактивных приложений.

Совместно с партнером создал в 2015м проект Robokidz – первую школу робототехники в Узбекистане.

Участник международных выставок и конференций по робототехнике. Эксперт в области разработки мобильных приложений.



ДЖАВЛОН ШАМЕТОВ

Старший менеджер IT компании «DataSite Technology».

Начиная с 2007 года, Джавлон работает в IT-сфере и все эти годы в одной компании.

В DataSite Technology Джавлон начинал от стажера и прошел все этапы развития по карьерной лестнице IT специалиста. Стажировка, разработки, управление группой разработчиков, участие в решении проектов государственного уровня.

Постоянный участник локальных и международных конференций и семинаров, связанных с IT индустрией.



ХОНДАМИР МУСЛИМОВ

Бизнес-консультант, эксперт в области управления проектами, управления рисками проектов, финансового анализа, реинжиниринга бизнес-процессов.

На протяжении 8 лет управлял проектами в софтверных компаниях.

Основал и управлял компанией ВАК Technologies, разрабатывавшей системы электронного документооборота и биллинговые системы.

ДЕНЬ 1

ВАС ЖДЕТ ЗНАКОМСТВО С УЧАСТНИКАМИ И ОЗНАКОМЛЕНИЕ С ПРОГРАММОЙ ПОДДЕРЖКИ «СТАРТАП-ИНИЦИАТИВЫ»

- 14.00 - 14.30 *Регистрация участников*
Международный Вестминстерский университет в Ташкенте. 3-здание.
Вход с ул. Шахрисабз-2, бывший дворец водного спорта им. Митрофанова.
- 14.30 - 14.45 *Приветственное слово от организаторов*
К.Х. Каримов, Ректор Международного Вестминстерского Университета в Ташкенте
(уточняется), Заместитель председателя Союза молодежи Республики Узбекистан
О.А. Туйчиев, Заместитель генерального директора Агентства по науке и технологиям Республики Узбекистана
Ф. Караханов, Заместитель Постоянного представителя ПРООН в Республике Узбекистан
Б.З. Асадов, Заместитель председателя Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан
- 14.45 - 15.00 *Вручение сертификатов участникам программы (40 проектов). Групповое фото перед зданием.*
- 14.45 - 15.45 *Знакомство участников*
Лидер каждого стартап-проекта представляет проект и членов команды проекта (ФИО лидера и членов проекта, кратко о проекте)
- 15.45 - 16.00 *Упражнение большое знакомство*
- 16.00 - 16.30 *Кофебрейк, общение, нетворкинг.*
- 16.30 - 17.30 *Ознакомление с программой поддержки «Стартап-инициативы», стартовый интенсив и организационные детали.*
Усмон Рахимджанов, Менеджер третьего компонента совместного проекта ТПП и ПРООН «Бизнес-форум Узбекистана (фаза-3)».
- 17.30 - 18.00 *Обсуждение дальнейших шагов по работе с проектами.*

Упражнение «Большое знакомство»

Этап 1: 5 минут

За 5 минут Вам нужно познакомиться с 10 людьми и обменяться контактами.

| № | Имя и фамилия | Контакты (телефон и email) | Название проекта и университет | Компетенция |
|-----|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |

Этап 2: 10 минут

За 10 минут вам нужно познакомить 3 участников программы с 3 знакомыми вам людьми вне вашего университета.

| | Как зовут, название проекта, и компетенция человека 1 | Как зовут, название проекта, и компетенция человека 1 | Как зовут, название проекта, и компетенция человека 1 |
|---------------------------|---|---|---|
| Фамилия и имя участника 1 | | | |
| Фамилия и имя участника 2 | | | |
| Фамилия и имя участника 2 | | | |

Этап 3: 10 минут

За 10 минут вам нужно запланировать встречи на каждый перерыв (кофепрейк) на срок обучения (5 дней) с полезными для вас участниками.

| № | Имя и фамилия | Контакты (телефон и email) | Название проекта и университет | Компетенция |
|----|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |

Стартовый интенсив программы поддержки

Ташкент, 2017

Программа поддержки
Стартап инициативы — это уникальная
возможность для стартапов проверить и
запустить свой проект за 3 месяца!

Цель проекта

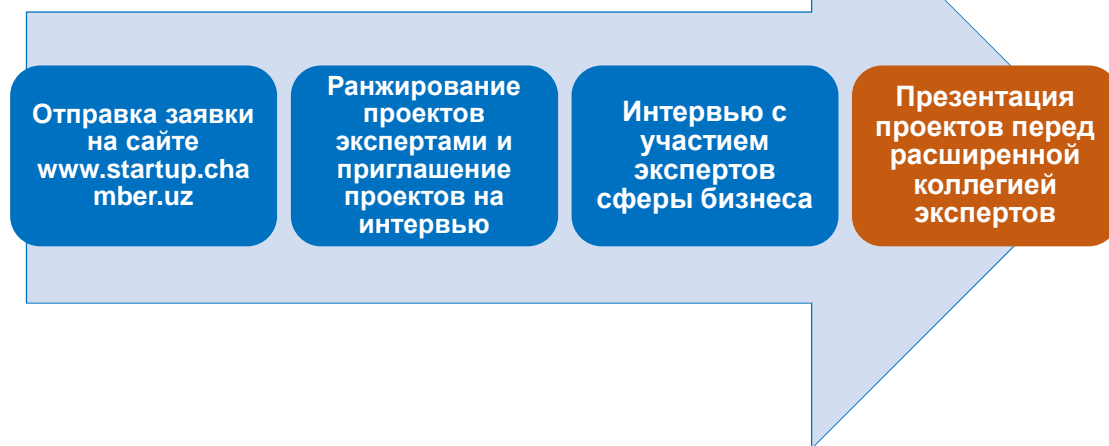
- Создать условия для развития у молодежи навыков предпринимательства и создания собственного стартапа.
- Содействие в создании механизмов поддержки развития «стартап» проектов студентов и молодых ученых.

Реализуется в рамках третьего компонента совместного проекта ТПП и ПРООН «Бизнес-форум Узбекистана (фаза-3)» в сотрудничестве с Агентством по науке и технологиям.

Что такое программа поддержки развития «стартап» проектов?

- Комплексная программа поддержки развития (акселерации) «стартап» идей и проектов студентов ВУУ;
- Интенсивная работа по тестированию идей и практической реализации проектов в течение трех месяцев;
- Программа ускоряет процессы. То, что произошло бы с Вашим проектом за год случится в ближайшие три месяца!

Процесс отбора проектов в программу



Сравнительный анализ I-го и II-го циклов программы

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | Изменение в % |
|--------------------------------------|---------|---------|---------------|
| Получено заявок | 308 | 419 | ↑ 140 |
| Участовавшие ВОУ | 33 | 57 | ↑ 170 |
| Отобрано на интервью | 196 | 223 | ↑ 115 |
| Обучены по подготовке презентаций | 66 | 115 | ↑ 175 |
| Выступили перед отборочной комиссией | 57 | 81 | ↑ 140 |
| Отобраны для участия в программе | 33 | 40 | ↑ 120 |
| Дошли до финала | 13 | * | * |

* В настоящее время осуществляется отбор в финал, который завершится в ноябре т.г.

КОЛИЧЕСТВО ЗАЯВОК ПО РЕГИОНАМ

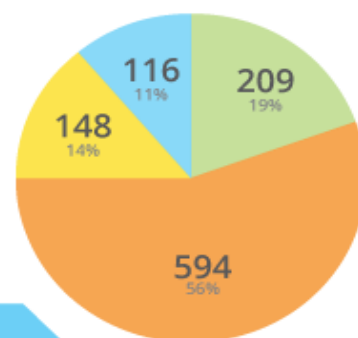


419 ВСЕГО ПОЛУЧЕНО ЗАЯВОК
ДЛЯ УЧАСТИЯ



В **1,4** РАЗА
ВЫРОСЛО ЧИСЛО
ЗАЯВОК ПО СРАВ-
НЕНИЮ С 2016
ГОДОМ

ВОЗРАСТ УЧАСТНИКОВ



1067 ЧИСЛО ЧЕЛОВЕК,
ПОДАВШИХ ЗАЯВКИ,
ВКЛЮЧАЯ ЧЛЕНОВ КОМАНД



Среди кандидатов на участие в программе девушек в 6,5 раз меньше, чем парней

Каковы критерии отбора проектов?



- Разумность и востребованность;
- Практическая реализуемость;
- Технологическая новизна;
- Компетентность команды.

Процесс участия

1

Первый месяц - образовательный – поможет вам получить базовые знания о запуске стартапов. Для вас будут организованы семинары, мастер-классы с экспертами области.

2

Второй месяц – время создания минимальной рабочей модели продукта/услуги. Работа будет проводиться с вашим трекером.

3

Третий месяц- время тестирования и апробации ранее созданной рабочей модели, внесение необходимых корректив.

4

Demo Day – день презентации своего стартапа перед инвесторами и поиск партнеров по бизнесу.

Что такое STARTUP?

STARTUP – это временная организация, созданная для поиска масштабируемой, повторяемой и прибыльной бизнес-модели в условиях экстремальной неопределенности с целью быстрого роста

Стив Бланк, Эрик Рис, Пол Грэм

«В начале своего существования, стартап – это набор непроверенных гипотез (галлюцинаций, догадок)»

-Стив Бланк

Стартап – это серия **экспериментов**

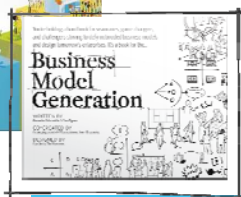
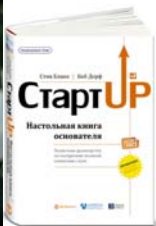
Все **от клиента и его проблем** (pull), а не от
продукта (push)

Только продажи говорят правду. Люди – врут,
опросы – врут, мнения друзей – неверны ...

Методология



Стив Бланк (Steve Blank)



Алекс Остервальдер (Alex Osterwalder)

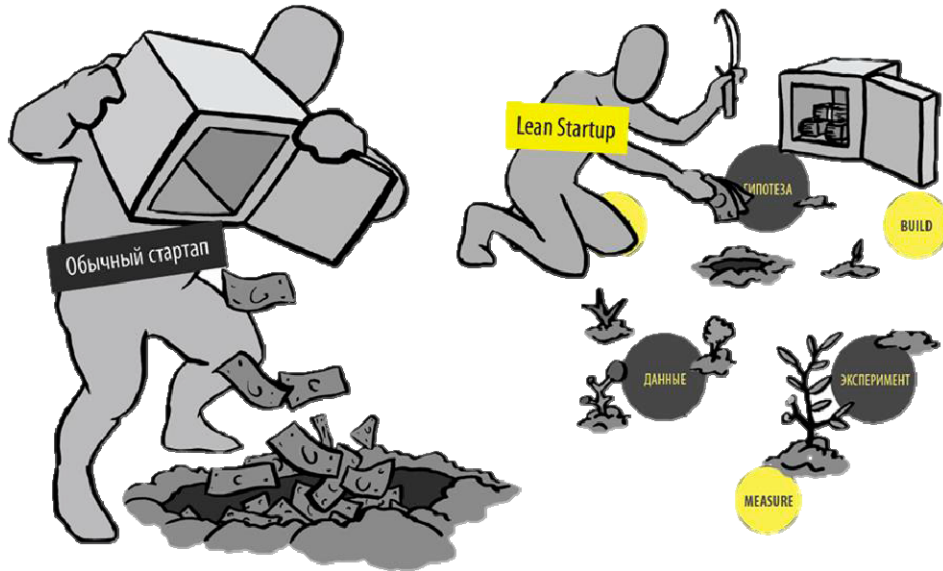


Эрик Рис (Eric Ries)



Интернет!
Как вариант - следит за
лентой программы на
Facebook

Сравнение подходов





Ключевые точки методологии (1)

1. Гипотезы

Все планы стартапа, которые надо проверить как можно быстрее.

2. HADI

Методика быстрой проверки. Чем быстрее цикл, тем больше шанс на успех.

3. Customer Development

Цель не продажи, а подтверждение наличия клиентов и размера рынка.

Ключевые точки методологии (2)

4. Тестирование каналов

Цель не 10 млн. в месяц, а положительная unit-экономика и нахождение двух-трех каналов масштабирования

5. Критическая цепочка

Ответ на вопросы где бизнес сейчас и что надо делать для роста.

6. Культура «разворотов»

Ошибаться не страшно, главное делать это быстро и дешево. Если бизнес очевидно не складывается – делать новый.

Ключевой инструмент – HADI

H.A.D.I.

Hypothesis

Гипотезы, которые будем проверять

Action

Действия, которые предпримем для проверки

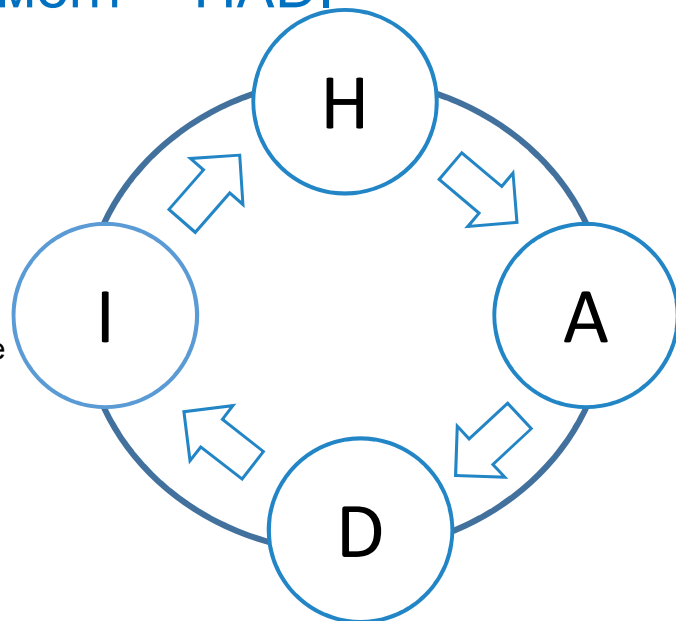
Data

Информация, полученная в процессе исследования

Insight

Результаты анализа полученной информации

Закончили цикл - и начинаем формулировать новые гипотезы



Краткая формулировка бизнеса

Для работы над любым проектом важно понимать его «исходные»:

- название, краткая формулировка бизнеса;
- кто является вашими клиентами;
- какую проблему клиентов вы решаете;
- что из себя представляет ваш продукт — решение.

*Важно уметь быстро сказать кто вы и чем занимаетесь в формате «**Мой проект** (название) **создает** (определение предложения клиентам), **помогающий** (описание аудитории) **решать** (проблему) **при помощи** (секретный соус).*

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

Стадии становления стартап-проекта

ГИПОТЕЗА

Поиск бизнес-модели.

Подтверждение:

- Есть проблема
- Решение соответствует
- Продукт кому-то нужен

Результат:

Первые инсталляции, первые покупки.

ТЕСТИРОВАНИЕ

Подтверждение что на продукте можно построить бизнес.

Результат:

Нахождение экономики, при которой привлечение клиента стоит меньше, чем на клиенте можно заработать.

НАКАЧКА

Увеличение клиентской базы, оптимизация процессов.

Раунды инвестиций: Seed, F и последующие.

РЫНОК

Совокупность имеющихся и потенциальных покупателей продукта

TAM, Total Available Market

Общий объем целевого рынка

Сколько клиентов и в каком объеме на целевом для вас рынке нуждаются (но не обязательно могут купить) в продуктах, находящихся в той же категории, что и продукт, который вы предлагаете.

SAM, Served/Serviceable Available Market

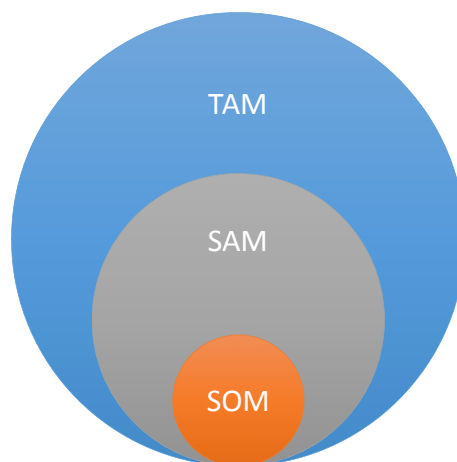
Доступный рынок

Число клиентов, которые готовы потреблять продукт именно в том виде, что вы предлагаете. Это максимально возможный объем рынка для продукта, что вы предлагаете.

SOM, Serviceable Obtainable Market

Достижимый объем рынка

Объем рынка, который вы реально можете захватить в конкретном временном периоде с учетом конкуренции, особенностей среды и каналов продаж



Критическая цепочка (трекшн карта)

Поэтапный план развития бизнеса — некая дорожная карта или Road Map: что нужно делать основателю, чтобы прийти к получению seed-инвестиций и масштабированию бизнеса.

Это критическая цепочка действий, которая позволяет в максимально сжатые сроки построить успешный зарабатывающий бизнес.

На языке денег Road Map'ом называют трекшн-карту, посмотрев на которую трекаеры и сама команда понимают на каком этапе они находятся, что было сделано и что еще надо сделать для достижения поставленной цели.

Критическая цепочка (трекшн карта)

В основе метода – традиционное разделение развития стартапа на три этапа:

1. Customer development,
2. Тестирование каналов,
3. Масштабирование.

Критическая цепочка (трекшн карта)

- На этапе **customer development** мы общаемся с клиентами и вручную, на коленке проверяем, что они действительно готовы платить за то, что мы можем для них сделать. Чем лучше мы поймем клиентов на этом этапе, тем легче будет на следующих.
- На этапе **тестирования** мы ищем масштабируемые каналы, через которые можем привлекать пользователей, и учимся превращать их в платящих клиентов так, чтобы зарабатывать на этом больше, чем тратим.
- На этапе **масштабирования** – наливаем в эти каналы много денег и захватываем рынок.

Критическая цепочка (трекшн карта)

1. Customer development,
2. Тестирование каналов,
3. Масштабирование.

То, чем мы занимаемся в рамках трекшн-карты, относится к первым двум этапам – customer development и тестированию каналов. Когда вы доходите до конца карты, ваш стартап готов к масштабированию, то есть к привлечению первого раунда инвестиций (Demo Day).

Traction – карта



Первый этап - Customer Discovery

Ищем клиентов, общаемся с ними и изучаем их. Завершается он первыми продажами – это переломный момент развития стартапа.

Customer Development проводится отдельно для каждого клиентского сегмента.

Обычно клиентских сегментов несколько – например, если вы работаете с интернет-магазинами, то с большими и маленькими магазинами работа будет устроена по-разному.

Ценностные предложения, процессы продаж, цены и продукт могут сильно отличаться.

Traction – карта



Customer development

Во главе принципа CUSTOMER DEVELOPMENT стоят проблемы и потребности клиентов.

Цель – глубокое понимание и развитие потребителя через научный подход, через формирование гипотез и их систематическое тестирование.

Задача – максимально быстро получить обратную связь от потребителя.

Мы делим Customer development на **6 этапов**: Ценностное предложение, Подтверждение проблемы, Моделирование экономики, MVP, Подтверждение решения, Первая продажа.

Самым верным способом проверки гипотезы о том, кто ваш клиент и какие у него характеристики, мы считаем интервью с потребителями.

Этапы поиска соответствий



Стадии становления стартапа

| Pre-pre-seed (преакселератор) | Pre--seed (акселератор) | Seed | Раунд А |
|--|--|--|--|
| Все подходящие команды | Отбор лучших на рынке | Цифры и команда | В основном цифры |
| <ul style="list-style-type: none"> Команда Близость к готовности MVP или готовый MVP Готовность делать первые продажи | <ul style="list-style-type: none"> MVP Команда Рынок, позволяющий выйти на оборот в 50+ млн сум. Первые пользователи | <ul style="list-style-type: none"> Положительная Unit-экономика Подтверждение масштабируемости каналов привлечения Темп роста, подтверждающий план в Excel Рынок все еще большой | <ul style="list-style-type: none"> История за 12--24 месяца: unit-экономика по всем каналам Сохранение темпа роста за весь период Есть куда расти 3--5 лет (рынка еще достаточно) |

Стадии становления стартапа

| Pre-pre-seed (преакселератор) | Pre--seed (акселератор) | Seed | Раунд А |
|--|--|--|---|
| Все подходящие команды | Отбор лучших на рынке | Цифры и команда | В основном цифры |
| <ul style="list-style-type: none"> Команда Близко к готовности Готовы к первым продажам | <ul style="list-style-type: none"> MVP Первые пользователи | <ul style="list-style-type: none"> Положительная Unit-экономика Темп роста, подтверждающий план в Excel Рынок все еще большой | <ul style="list-style-type: none"> История за 12--24 месяца unit-экономика по всем направлениям Увеличение темпа роста за весь период Есть куда расти 3--5 лет (рынка еще достаточно) |
| Решаем проблему на большом рынке | | Продолжается быстрый рост на длительном периоде | |
| Можем на этом зарабатывать и есть поток клиентов | | | |

Инкубация стартапа
pre-seed стадия
от идеи до MVP

Что делает стартап?

ФОРМУЛИРУЕТ ГИПОТЕЗЫ О
КЛИЕНТЕ, ПРОБЛЕМЕ И РЕШЕНИИ

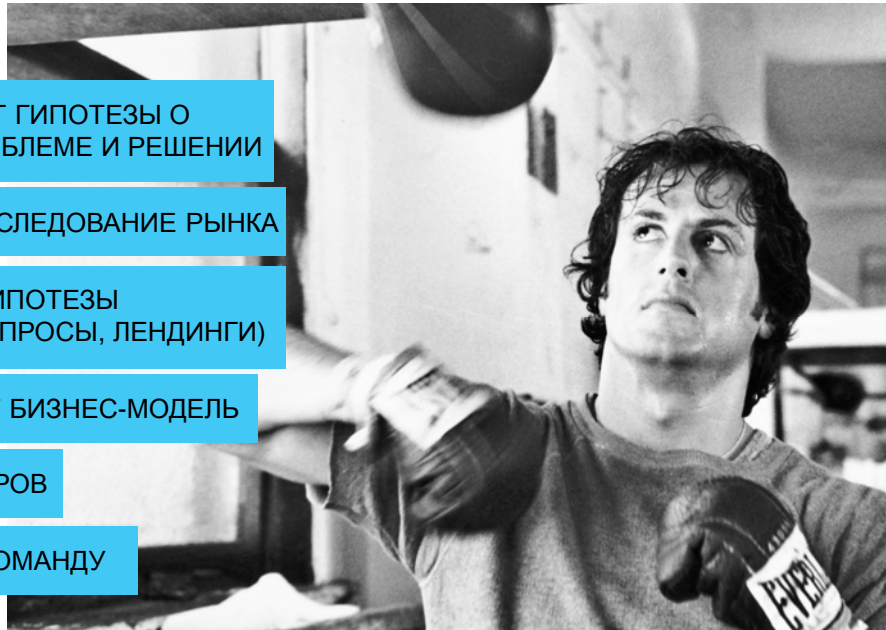
ПРОВОДИТ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

ПРОВЕРЯЕТ ГИПОТЕЗЫ
(ИНТЕРВЬЮ, ОПРОСЫ, ЛЕНДИНГИ)

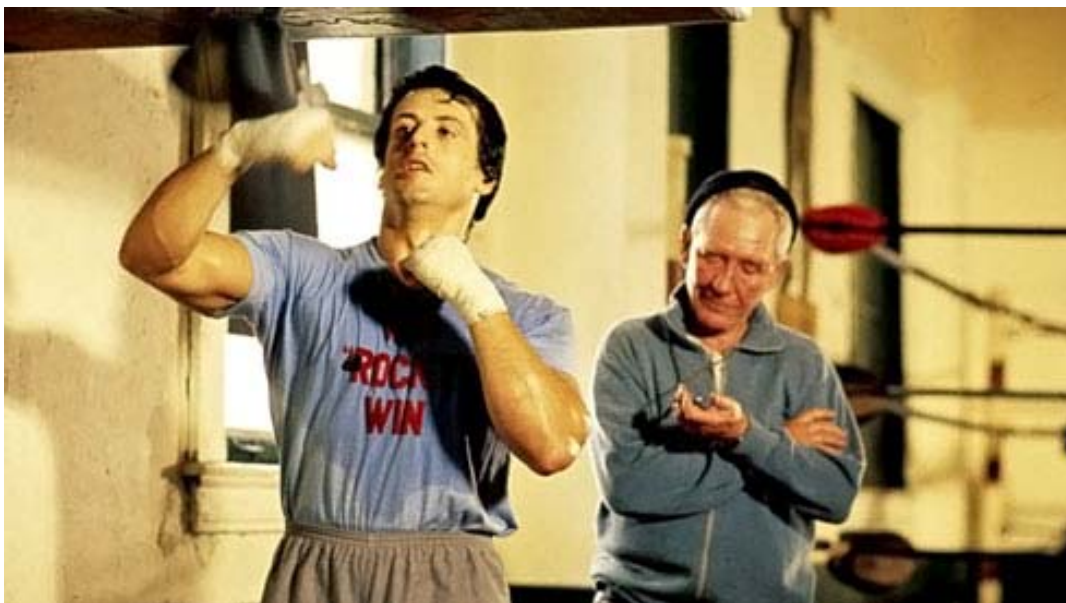
ФОРМУЛИРУЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

ИЩЕТ ПАРТНЕРОВ

ФОРМИРУЕТ КОМАНДУ



Что делает «Стартап инициативы»?



Что делает «Стартап инициативы»

- Образовательный блок по методологиям развития стартапа;
- Личное сопровождение проекта трекером;
- Помощь в разработке дорожной карты;
- Помощь в разработке MVP;
- Индивидуальные консультации;
- Помощь в привлечении первых клиентов;
- Презентация проектов инвесторам и экспертам.

Акселерация стартапа
seed стадия
от MVP до product-market fit

Что делает стартап:



Что делает «Стартап инициативы»



Что делает «Стартап инициативы»

- Помощь в построении воронки продаж;
- Помощь в формировании команды;
- Формирование advisory board;
- Помощь в привлечении инвестиций для акселерации на seed стадии.

Как организована работа программы

Этап 1. Первый месяц образовательный (тренинги, мастер-классы, семинары с экспертами области).

Посещение мероприятий является обязательным для всей команды проекта.

Получите базовые знания о методологии и инструментариях запуска и развития стартапа, оцените свой проект, выявите слабые места проекта, сформулируете план действий проекта.

Ожидаемый результат:

Идея проекта проработана и разработан индивидуальный план реализации проекта – «дорожная карта».

Как организована работа программы

Этап 2. Второй месяц включает проверку гипотез (интервью, опросы), проведение исследования рынка, подтверждение ценности проекта, определение ЦА, создание бизнес-модели.

За каждым проектом закрепляется бизнес-наставник (трекер), который помогает команде проекта разработать индивидуальный план и реализовать проект, и в конце каждой календарной недели оценивает достигнутые результаты.

Ожидаемый результат:

Составлена «трекшн-карта» проекта, определена целевая аудитория, подтверждена ценность проекта и сформулирована жизнеспособность бизнес-модели.

Как организована работа программы

Этап 3. Третий месяц отводится на разработку минимальной рабочей (жизнеспособной) модели проекта (MVP) и оптимальной упаковки ценностного предложения.

Также на этом этапе будет проводиться тестирование, определение стратегии привлечения клиентов, активации и продаж, налаживание контактов с потенциальными партнерами, работа с метриками, конверсией и финансами проекта.

Ожидаемый результат:

Разработана «дорожная карта» реализации проекта на ближайший год, уточнена бизнес-модель, определена стратегия привлечения инвестиций и масштабирования.

Финал

Команды, дошедшие до финала, представят свои проекты инвесторам и экспертам на финальном «Demo Day».

На демо-день попадают только те проекты, которые показали трекшн и потенциально интересны инвесторам;

Отбор на Демо-день проводится трекерами команд и сотрудниками программы.

Состав программы

- ① Лекции, семинары, тренинги, workshops (в основном по вечерам);
- ② Встречи с трекером еженедельно;
- ③ Субботние групповые трекшн-митинги;
- ④ Групповые тематические встречи, мастер-классы экспертов рынка;
- ⑤ Индивидуальные консультации – встречи с бизнес-практиками (менторами);
- ⑥ Demo Day.

Инструменты

1. Лекции, семинары, тренинги, workshops (в основном во второй половине дня);

Всего около 18-20 часов по следующим темам (около 9 занятий по 1 - 2 часа):

- Идея, команда;
- Методологии Lean Startup и Customer development;
- Гипотезы, фокусировка;
- Ценностное предложение и минимальный продукт;
- Рынок, каналы продаж, целевая аудитория;
- Метрики, экономика и финансы проекта;
- Стратегический план и масштабирование.
- Soft Skills (презентационные навыки, networking, переговоры и т.д.)

Инструменты

2. Встречи с трекером

- Индивидуальный бизнес-наставник, который еженедельно общается с командой, помогает команде планировать развитие бизнеса и оценивает достигнутые командой результаты.

Инструменты

3. Субботние групповые «трекшн митинги»

- Еженедельные обязательные групповые встречи с трекерами и внешними экспертами;
- Сверять результаты и корректировать план развития;
- Недельные отчетные презентации.

Инструменты

4. Тематические групповые встречи (*мастер-классы*) с экспертами, индивидуальные консультации

- Адресные встречи и мастер классы с экспертами рынка;
- Тематические встречи (по юридическим, налоговым и др. вопросам);
- Организация встреч под запрос.

Инструменты

5. Индивидуальные консультации – встречи с бизнес-практиками (менторами);

- Встречи с бизнес-практиками (менторами) по направлениям маркетинга, продаж, работе с командой, развитием продукта, экономикой и др.

Инструменты

6. ФИНАЛ - Demo Day

- Рассылка информации о проектах заинтересованным организациям;
- Презентация проекта перед заинтересованными организациями и потенциальными инвесторами;
- Индивидуальные встречи с потенциальными инвесторами.

Кто наши эксперты и трекеры

Азиз Рахимов



Алишер Юсупов



Акмаль Пайзиев



Акмаль Салихов



Бехзод Ботиров



Абдулахад Кучкаров



Кто наши эксперты и трекеры

Елена Селезнева



Саида Юсупова



Ботир Арифджанов



Хондамир Муслимов



Тимур Азаматов



Жавлон Шаметов



Коммуникация в программе

- Анонсы мероприятий в странице Facebook;
- Рассылка с MailChimp;
- Группы проектов и обсуждения в Telegram, Facebook;
- Общие для проектов файлы и полезные материалы в Google Drive (контакты, шаблоны, презентации и т. д.).

Ценность программы

- Образовательный курс, прокачать команду;
- Встреча с экспертами и известными людьми (конкретный эксперт или ивент);
- Фокусировка и еженедельные трэкшн-митинги;
- Нетворкинг (доступ к экспертам, потенциальным клиентам и партнерам);
- PR;
- Demo day, встреча с потенциальными инвесторами;
- Сообщество внутри участников программы и неформальные встречи (пицца, кола и т.д.);
- Прочее.

Правила

- Слушайте внимательно экспертов и трекров;
- Уважайте не только экспертов, но и друг друга;
- Спрашивайте, если что-то не знаете или не понимаете;
- Это не развлечение – это труд;
- Давайте обратную связь: мы не обижаемся 😊

Выводы

- Мы и вы ничего не знаем про будущее, но методология позволяет его быстро прояснить;
- Не завершив Customer Development любые действия в каналах – выбрасывание денег;
- Правдиво определяя где стартап на traction-карте – спасаете время и ресурсы;
- Важно выставить цели на старте и чтобы команда с ними согласилась;
- Важна регулярность мероприятий и проверка результатов;
- Не перегружать команду информацией и экспертизой;
- Не делать работу за команду.

Что почитать

1. Эрик Рис «Бизнес с нуля»
2. Стив Бланк «Стартап. Настольная книга основателя»
3. Элияху Голдрат «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»
4. Нил Рэкхем «СПИН-продажи»
5. Роб Фицпатрик «Спроси Маму»
6. Александр Остервальдер «Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители»
7. Александр Остервальдер «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора»
8. Нил Рэкхем «СПИН-продажи»

Ближайшие 3 месяца
станут переломным моментом!

Продуктивной нам всем работы!

Поехали!

ДЕНЬ 2

ВЫ ОЗНАКОМИТЕСЬ С МЕТОДОЛОГИЕЙ «LEAN STARTUP» И «CUSTOMER DEVELOPMENT», УЗНАЕТЕ, КАК ПРОВЕДИТЬ ИНТЕРВЬЮ И ЗАКРЕПИТЕ ЗНАНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКОМ ЗАНЯТИИ, А ТАКЖЕ ЧТО ТАКОЕ MVP, О ЕГО ТИПАХ И ФУНКЦИЯХ.

- 14.00 - 14.30 *Регистрация участников*
- 14.30 - 16.00 *Методология «Lean Startup» и «Customer Development»: ценностное предложение, выявление клиентов, проблемное и решенческое интервью, составление вопросов и выбор клиентского сегмента, практическое задание.
Алишер Юсупов, Директор IT-компании Brand.uz*
- 16.00 - 16.30 *Кофепрейкб , общение, нетворкинг*
- 16.30 - 17.15 *Составление и проверка гипотез – инструмент HADI.
Акмаль Пайзиев, Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express)*
- 17.15 - 18.00 *Что такое MVP (минимальный жизнеспособный продукт), типы MVP - какие функции должен иметь ваш продукт.
Ботир Арифджанов, IT-предприниматель и инвестор. Основатель Paynet, eKartop (первый онлайн кошелек в Узбекистане), LeBazar.uz.*
- 18.00 ... *Неформальное общение участников и экспертов программы на природе*

Ценностное предложение и Customer development

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство

Алишер Юсупов

Директор IT-компании Brand.uz (16 лет на рынке)

Соучредитель и трекер стартап-акселератора StartupFactory.uz

Организатор конференции Startup Mix

Изучал работу акселераторов в США и Израиле



Знакомство

Елена Селезнева



Директор и ментор стартап-акселератора [StartupFactory.uz](#)

7 лет в IT-компании [Brand.uz](#) (интернет-маркетолог, аналитик, менеджер проектов)

Координатор конференции [Startup Mix](#)

Выпускник программы TechWomen-2016

[Technovation Challenge](#) Regional Ambassador in Uzbekistan

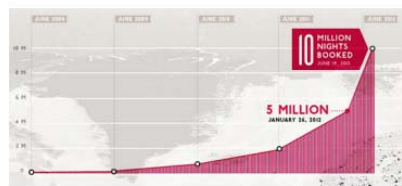
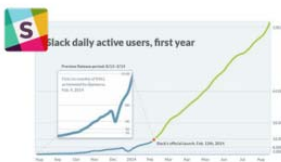
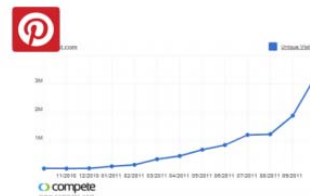
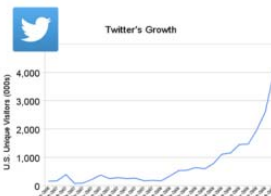
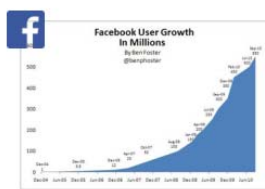
Тренинги в Израиле, Германии, США

3 недели стажировки в одном из крутейших акселераторов мира — **500startups**.

О чем пойдет речь

1. Lean Startup
2. Ценностное предложение
3. Customer development
4. Проблемное интервью
5. Решенческое интервью
6. Разбор вопросов
7. Практическое задание

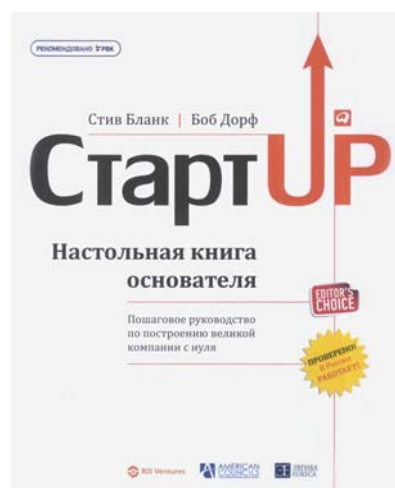
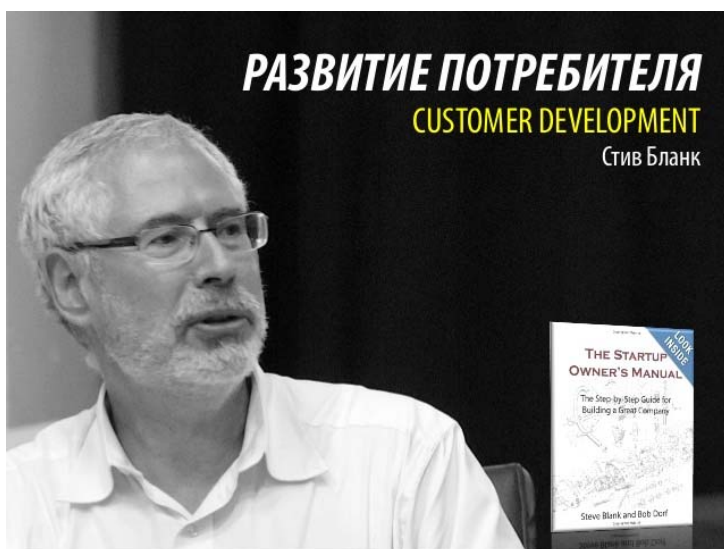
Стартапы в Узбекистане?



Что такое СТАРТАП?

не
СТАРТАП \neq маленькая версия большой компании?

- Стив Бланк



КЛАССИКА ЖАНРА СТАНДАРТНЫЙ ПУТЬ СТАРТАПА



9/10 стартапов
проваливаются

Причины провалов стартапов



ИДЕЯ = ГАЛЛЮЦИНАЦИЯ!
или предположения/гипотезы

РЕАЛЬНОСТЬ

«Большинство стартапов погибло, не потому что у них был плохой продукт, а потому что этот продукт был никому не нужен».

- Эрик Рис

ГАЛЛЮЦИНАЦИИ

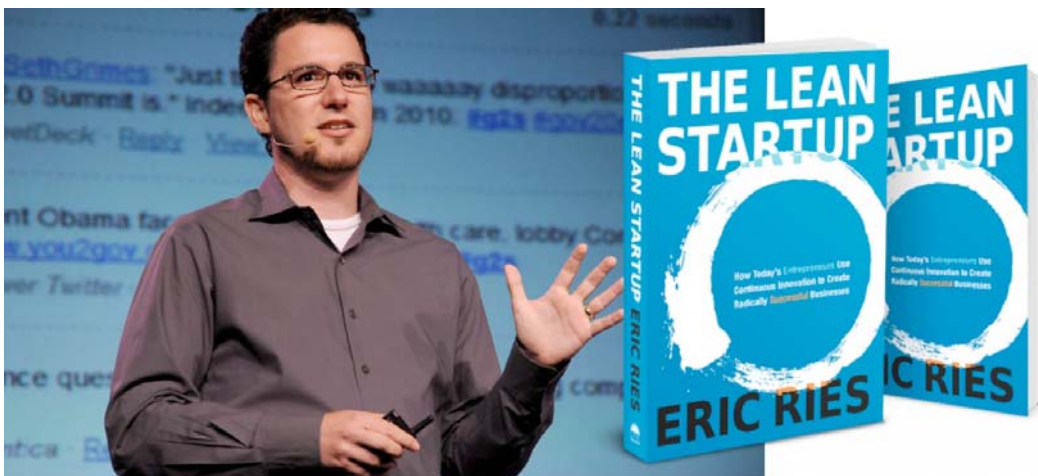


Пока команда не общается с клиентом – она **коллективно галлюцинирует** о потребностях, функциях и наличии клиентов.

СТАРТАП

Временная организация, созданная для
поиска масштабируемой
и прибыльной бизнес-модели
в условиях ограниченных ресурсов и
экстремальной неопределенности
с целью быстрого роста

Эрик Рис развил теорию Стива Бланка

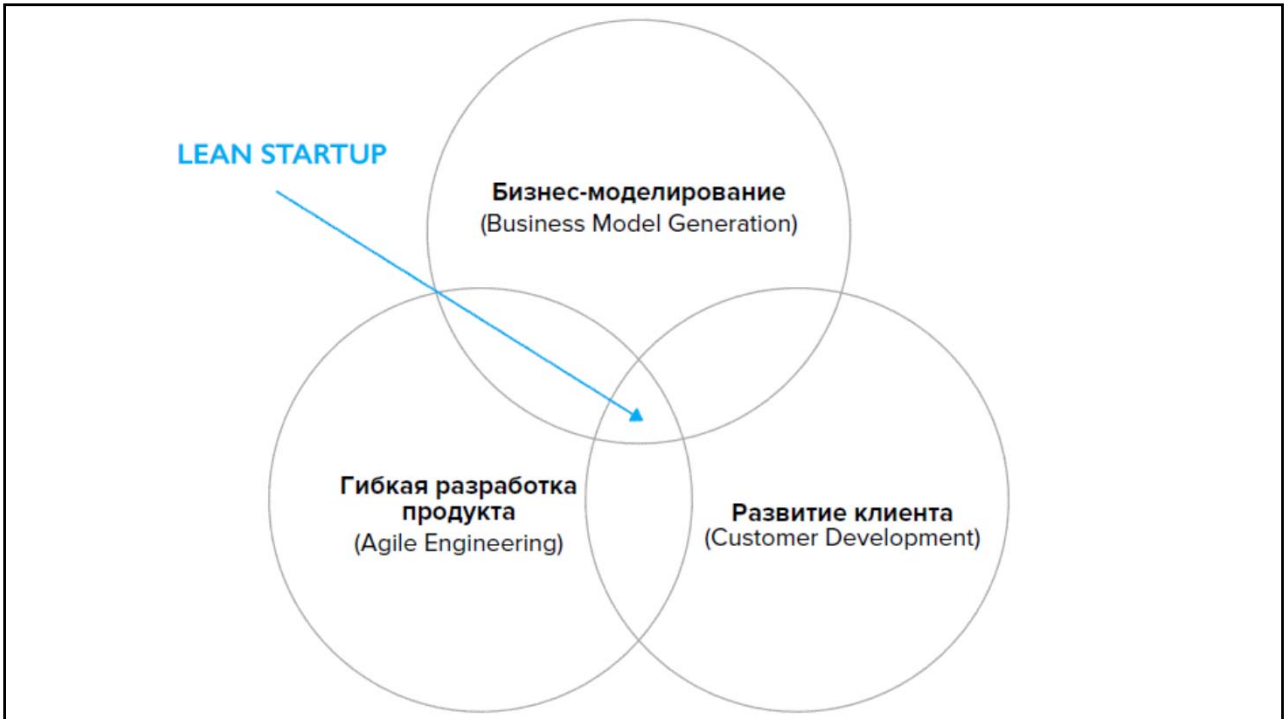


LEAN STARTUP

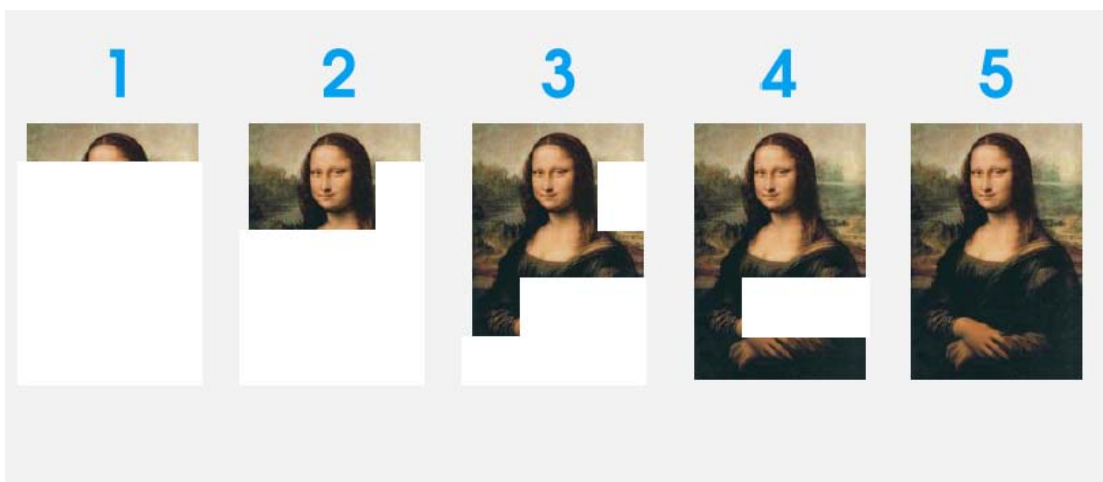


Что такое Lean («бережливый»)

Бережливый подход — методика, которая помогает освободить бизнес от ненужных трат и создать продукт, который хотят потребители



ПРИМЕР РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА №1



ПРИМЕР РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА №2



ПРИМЕР РОСТА ПО ТЕОРИИ LEAN



Ценностное предложение

Когда вы начинаете проект



Типичный стартап



ЧТО ЖЕ ТАКОЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ?

Это решение, которое полностью решает какую-то проблему (боль) клиента или то уникальное, что Вы можете предложить.

По сути, каждый потенциальный клиент решает для себя 2 вопроса:

- 1. Что ему это даст?** Отвечает Ваше ценностное предложение.
- 2. Почему именно Ваш продукт или услуга?** Это Ваше уникальное ценностное предложение.

Правильное ценностное предложение

Ценностное предложение должно прозрачно отражать «проблему», которую решает команда, и «продукт», с помощью которого проблема решается.

В отсутствии ценности может быть две причины:

- **нет проблемы, что чаще всего**
- **продукт проблему не решает.**

Критическая цепочка в ЦП: ценность может существовать только в случае, если существует проблема и продукт, способный эту проблему удовлетворить.

Ценностное предложение (ЦП) = Проблема + Решение/Продукт

Чем вы лучше конкурентов

1. Новизна
2. Производительность
3. Настройка или персонализация
4. Плоды продуктивности
5. Дизайн и юзабилити
6. Стоимость (бренд, статус)
7. Экономия
8. Снижение риска
9. Доступность и удобство
10. Бренд и статус

Чем вы лучше конкурентов

Вы можете иметь столько ценностных предложений, сколько захотите.

Но это размажет ваше позиционирование, лучше сосредоточиться на 3.

Можете использовать разные ценности для разных целевых аудиторий. Это снизит эффективность маркетинговых коммуникаций, но иногда допустимо.

Успешные стартапы на старте **фокусируются на одном клиенте** или **одной рыночной нише**.

Target Customer Has Distinct Needs

High-level need

Transportation within 100 miles of my home

Target Customer



Soccer Mom



Speed Demon

Detailed needs

Carry kids & gear
Safety
Fuel economy

Go fast
Looks cool
Makes me look cool

Ideal Product



Важные моменты

Насущность проблемы: необходимо выяснить, испытывают ли вообще ваши предполагаемые и потенциальные клиенты проблему, которую собрался решать проект?

Если проблема есть, то следующий критерий оценки – **острота проблемы**. Именно острота проблемы влияет на скорость принятия решения о покупке.

Если проблема есть и степень остроты установлена, стоит поразмышлять над **массовостью этой проблемы**.

Что продаем?

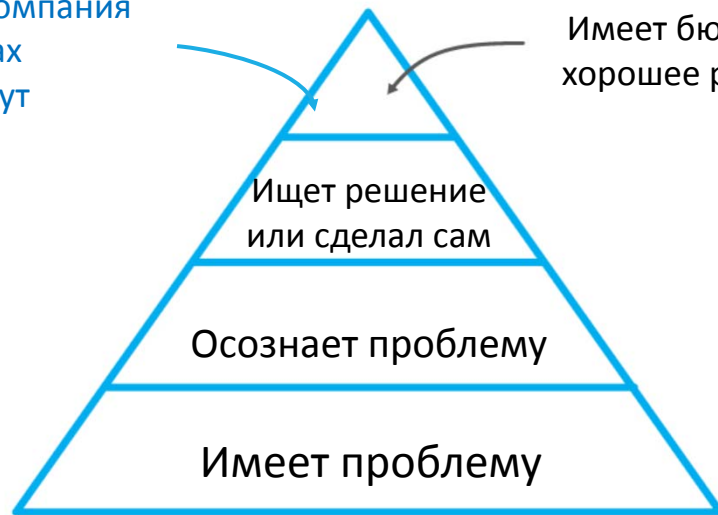
~~продукт~~
решение

Ранние последователи – наше все!



Состояние клиента

Начинающая компания
на первых шагах
зарабатывает тут



Имеет бюджет на
хорошее решение

Состояние клиента

Цена решения – это не себестоимость плюс ваша маржа

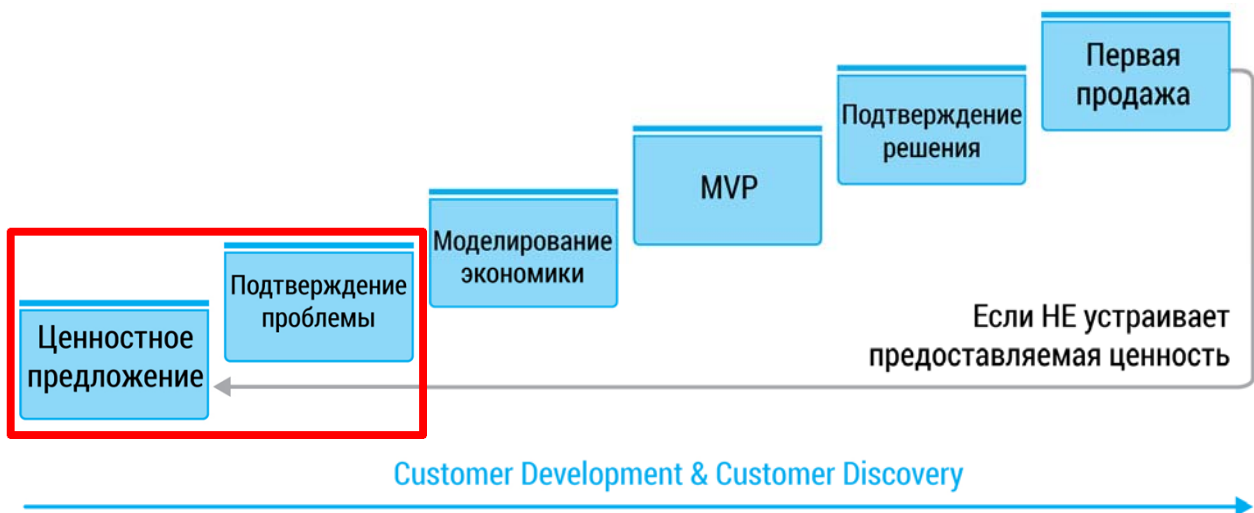
- Цена решения – это воспринимаемая выгода клиента за вычетом «справедливого» вознаграждения клиента
- При хорошей продаже обе стороны расходятся с чувством: «Я хорошо заработал»

Резюме

1. Нужно ценностное предложение
2. Для разных клиентов предложение разное
3. Важность проблемы имеет разный вес
4. Без ценностного предложения продажи будут единичные и не масштабируемые

Customer Development

ТРЕКШН КАРТА ЭТАПА CUSTOMER DEVELOPMENT



Customer development

Во главе принципа CUSTOMER DEVELOPMENT стоят проблемы и потребности клиентов.

Цель – глубокое понимание и развитие потребителя через научный подход, через формирование гипотез и их систематическое тестирование.

Задача – максимально быстро получить обратную связь от потребителя.

Мы делим Customer development на **6 этапов**: Ценностное предложение, Подтверждение проблемы, Моделирование экономики, MVP, Подтверждение решения, Первая продажа.

Самым верным способом проверки гипотезы о том, кто ваш клиент и какие у него характеристики, **мы считаем интервью с потребителями**.

ИНСТРУМЕНТЫ ПОИСКА: ИНТЕРВЬЮ

◦
Проблемное интервью:

выявляете есть ли проблема и определяете цену ее решения для клиента

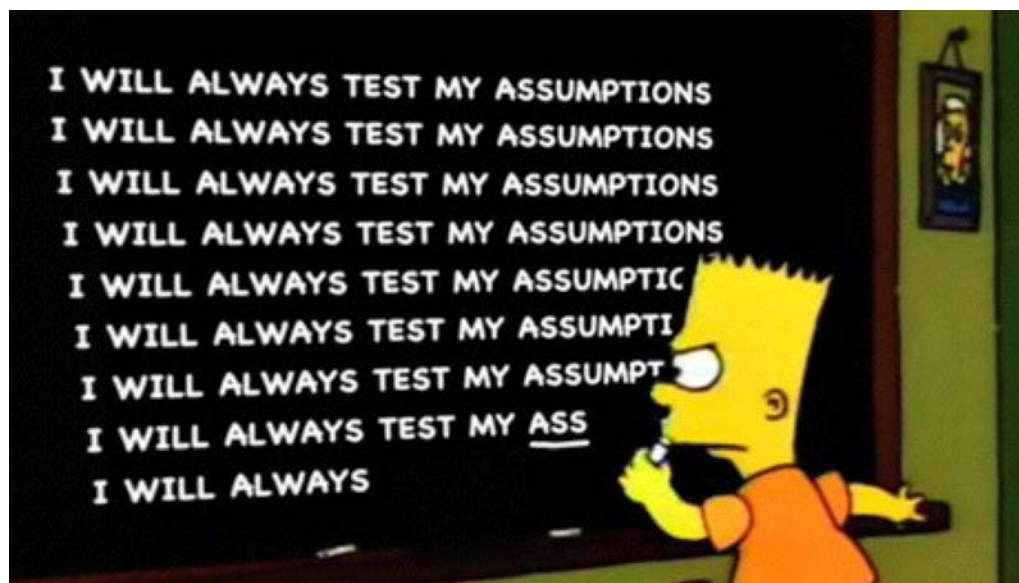
◦
Решенческое интервью:

определяете готов ли клиент купить продукт с предлагаемой функциональностью

ЗАДАЧИ ПРОЕКТАМ

- 1.) Запишите «**боль**», проблему клиента, которую вы хотите решить (что за проблема, в какой ситуации они сталкиваются с проблемой, как часто они с ней сталкиваются).
- 2.) Сформулируйте **гипотезы о целевой аудитории**
- 3.) Как **сейчас** они решают эту проблему, пока нет вашего продукта?
- 4.) как вы можете **проверить свою гипотезу**, каким экспериментом?

ПОМНИМ!



ПРОБЛЕМНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Цель – понять что у вашего клиента за душой

(как думает клиент)

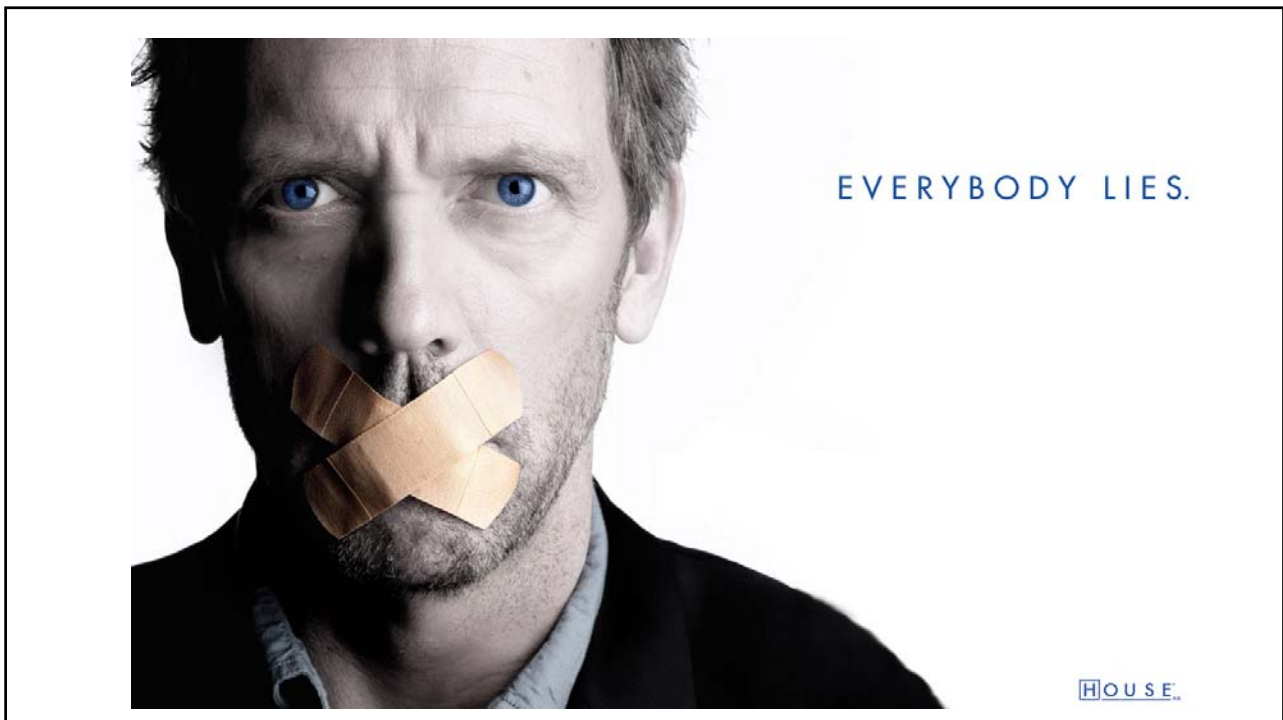
- 1 Есть ли проблема?
- 2 Как клиент оценивает проблему?
- 3 Как он решает эту проблему сейчас?
- 4 *Насколько Клиентский сегмент привлекателен для бизнеса?*

Мы не продаем продукт! Пока мы не знаем, наверняка, что перед нами «наш» клиент и какие проблемы/потребности у него есть. Бесплезно предлагать ему какое-либо решение.

“GET OUT OF THE BUILDING!”

– Стив Бланк





РЕШЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ

Цель – понять, решает ли ваш продукт проблему

- ① Обозначение проблемы
- ② Обозначение решения
- ③ Как клиент оценивает решение
- ④ *Насколько решение ценно для клиента и готов ли он за него платить?*

Вопрос цены всегда щепетилен. Попросите клиента помочь вам определиться с ценой: предоставьте ему “вилку”, оцените сколько он тратил на решение проблемы раньше.

ИНТЕРВЬЮ

- Проблемное и решенческое интервью можно объединить, важно не смешивать.
- Сначала поймите есть ли проблема, потом предлагайте ее решение.

ПРОБЛЕМНОЕ ИНТЕРВЬЮ

ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ПРОВЕРЯЕМ

- ① Сформируйте перечень гипотез
- ② Проранжируйте их
- ③ Выберите 3, которые проверяете

ГИПОТЕЗА

- Гипотеза — это то, в чем мы не уверены,
но хотели бы проверить.

- Гипотеза — это вопрос бизнесу и рынку.

ГИПОТЕЗА

Бизнес-план

Ваши гипотезы

| | |
|------------------------------------|----------------|
| Объем рынка | 10 000 000 сум |
| Средний чек | 20 000 сум |
| Количество посетителей сайта | 100 000 сум |
| Стоимость привлечения пользователя | 1 500 сум |
| Конверсия в покупку | 10% |

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ

- ① Гипотезы для тестирования уже выбраны
- ② Разрабатываем сценарии интервью
- ③ Формируем список респондентов (цель – не менее 50 завершенных интервью)
- ④ После каждого интервью фиксируем результат, уточняем сценарий
- ⑤ Ищем паттерны (схожие проблемы)

ВОПРОСЫ

○
Используйте открытые, а не закрытые или альтернативные вопросы.

○
Уточните у респондента ответы: «Правильно ли я понял что...»

○
Ситуация, а не проблема
«Бывало ли, что на ТО нет времени» vs. «Делали ТО? Расскажите, как это было»

○
Реальный, а не воображаемый опыт.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОТКРЫТЫЕ, А НЕ ЗАКРЫТЫЕ ИЛИ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Закрытый вопрос - вопрос, предполагающий однозначный ответ. Обычно это “да” и “нет”.

Такой вопрос формулируется в виде гипотезы или предположения, которые опрашиваемый может подтвердить или опровергнуть.

Скажите, вы бы стали покупать такое решение?

Вас устраивает то, как ваш бизнес работает сегодня?

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОТКРЫТЫЕ, А НЕ ЗАКРЫТЫЕ ИЛИ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Альтернативные вопросы - вопросы, которые в своей формулировке содержат варианты ответов.

Задавая такие вопросы вы рискуете получить в ответ одну из гипотез, сформулированных в вашем же вопросе, сильно сужаете вариативность ответа и, тем самым, сокращаете количество новой информации, которую вы можете получить от респондента.

Вы предпочитаете общаться по телефону или по электронной почте?

Вы ездите отдыхать на машине или поезде?

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОТКРЫТЫЕ, А НЕ ЗАКРЫТЫЕ ИЛИ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Открытые вопросы ставятся таким образом, чтобы респонденту хотелось на них отвечать (или у него просто не было выхода).

Такие вопросы начинаются со слов: “что”, “как”, “почему”, “каким образом”.

Задавая такие вопросы вы провоцируете респондента на развернутый ответ, в котором он сможет дать вам даже больше информации, чем вы рассчитывали.

Скажите, как вы оцениваете наше решение?

Как бы вам было удобнее заплатить за подобный сервис?

МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ



Попросите респондента рассказать вам историю.

Например: «Расскажите, как вы в последний раз брали напрокат машину»



Спросите, что было самым сложным и почему именно.



Не стесняйтесь задавать один вопрос несколько раз, пока не получите на него ответ и не докопаетесь до причины.

○
Спрашивайте о прошлом, а НЕ о будущем.

○
Важны не мнения и оценки,
а факты и договоренности о следующем шаге.

Узнать новое, а не подтвердить известное.

Задавайте вопросы, на которые боитесь получить ответы

ПАТТЕРНЫ – САМОЕ ГЛАВНОЕ!!!

Нужно найти схожие проблемы.

○
Найдя проблему – зафиксировать,
включить в сценарий, озвучить следующему.

Пример Press Index:

- Первый интервьюируемый говорит о проблеме ручного поиска первоисточника.
- На втором интервью говорите: «Кстати, есть ли у вас вот такая ситуация, мне ее рассказал ваш коллега из компании X».

Про продукт



Самое важное понять как рынок функционирует без вас



Важно: не рассказываем про продукт или решение на проблемном интервью.

ПЛОХИЕ ВОПРОСЫ



Что вы думаете про нашу идею?



Вы бы купили продукт?



Сколько бы вы заплатили за этот продукт?



Заплатите ли вы X сумов за продукт, который будет обладать таким функционалом?



ХОРОШИЕ ВОПРОСЫ

Расскажите подробнее, как вы сталкивались с проблемой и как ее решили?

Сколько денег вы теряете из-за нерешенности этой ситуации?

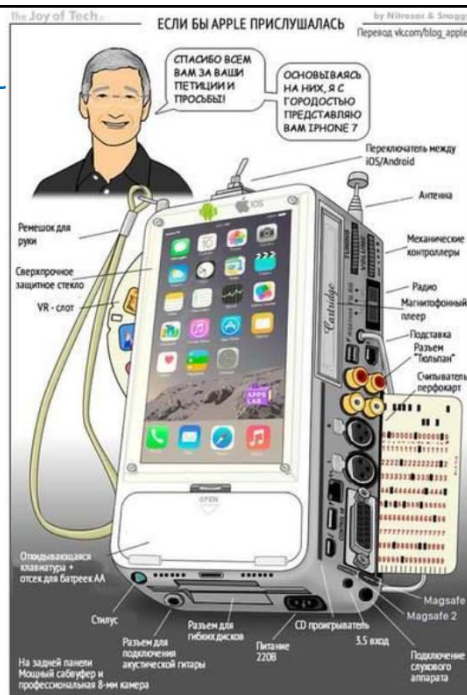
Какими функциями должен обладать продукт вашей мечты

С кем вы рекомендуете пообщаться еще?

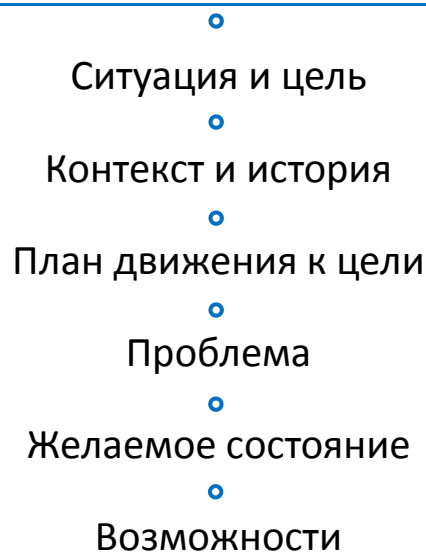


РАЗБИРАЕМ ВОПРОСЫ

Что было бы, если бы в Apple учли пожелания всех пользователей



ВОПРОСЫ



ХОД ИНТЕРВЬЮ (15-30 МИНУТ)

Схема проведения интервью

- Приветствие и представление (войдите в доверие)
- Кто ваш собеседник
- Обозначаем проблему (о чем будет интервью)
- Вопросы, вопросы, вопросы (исследование мировоззрения)
- Резюме (я вас правильно понял, что..?)
- Благодарность за время и контакты
- Документирование результатов

ПРИМЕР СЦЕНАРИЯ

ЗНАКОМСТВО:

- Представиться
- Какая порода?
Сибя ину
- Мальчик или девочка? Кобель
- Какой возраст?
2 года
- Как зовут?

- Примерная оценка пользователя
пол/возраст/кто еще гуляет с собакой? Аркадий, 30+ лет, жена, дочка 10 лет. Гуляет сам, редко жена

ПОКУПАЕТЕ ЛИ ВЫ ЛАКОМСТВА:

- Как часто покупаете лакомства и игрушки? Всегда есть лакомства в запасе. Раз в месяц на 30 000 сумов. Когда был щенок, был полный рюкзак игрушек, сейчас почти не балует.
- Какие марки нравятся вашему любимцу?
- Где покупаете (магазин/интернет)? Бетховен.
Есть скидка на 10% и цена получается как в интернете.
- Сколько тратите денег в месяц? Всегда покупает мешок корма 7 кг за 35 000 сум

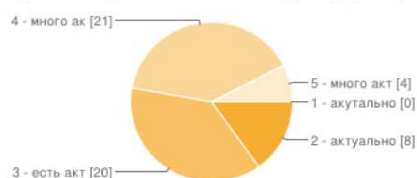
ГДЕ НАХОДИТЬ ТАКИХ ЖЕ:

- Как часто пользуетесь интернетом?
Каждый день
- Какие сайты читаете каждую неделю?
Фейсбук, РБК, почта, гугл, ресурсы про стартапы.
- Форумы собачников?

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

Результаты опроса проверка гипотез

Оцените актуальность и полноту информации о новостройках, представленную в Интернете



| | | |
|---|----|-----|
| 1 - актуальной информации практически нет | 0 | 0% |
| 2 - актуальной информации очень мало | 8 | 15% |
| 3 - есть актуальная информация о некоторых новостройках | 20 | 38% |
| 4 - много актуальной информации по большинству новостроек | 21 | 40% |
| 5 - много актуальной информации обо всех новостройках | 4 | 8% |

53% (55% из тех, кто искал сам в интернете) опрошенных оценили актуальность и полноту информации о новостройках как недостаточную или очень малую.

Гипотеза о том, что текущие инструменты поиска жилья в новостройках не удовлетворяют потребителей в плане **актуальности и полноты информации** **подтверждена**.

ОШИБКИ ПРОБЛЕМНОГО ИНТЕРВЬЮ

1. Малое количество интервью
2. Расстраиваться из-за неподтвержденных гипотез

СКОЛЬКО ИНТЕРВЬЮ ДОСТАТОЧНО?



< 500\$

200
интервью



< 20 000\$

50
интервью



> 20 000\$

10
интервью

ВАЖНО! В зачет – только целевые клиенты.

Если ваша аудитория – студенты, то школьники и выпускники ВУЗов
– не в зачет!

СКОЛЬКО ИНТЕРВЬЮ ДОСТАТОЧНО?



Если все респонденты отвечают по разному, то вы или неверно сформулировали вопрос, или «не там копаете».

Попробуйте уточнить вопрос, сфокусироваться на более узкой проблеме или уточнить клиентский сегмент.

КАК ПРОВОДИТЬ ИНТЕРВЬЮ?

- По телефону
- По скайпу – голосом или текстом
- По электронной почте
- С помощью опросников (например Google Forms, Survey Monkey и пр.)
- **Лично** побеседовать с человеком

ГДЕ ВЗЯТЬ КОНТАКТЫ?

- Прийти в место скопления клиентов (например, торговый центр)
- Спросить первых целевых клиентов (кого бы вы могли порекомендовать)
- У друзей, коллег
- У друзей друзей
- Facebook, LinkedIn

ВАЖНО!

Друзья и родственники – худшие респонденты.

УПРАВЛЕНИЕ ОПРОСОМ

- Сделайте небольшую табличку (CRM) для работы с контактами
- **Фиксируйте результаты** запросов и интервью, чтобы не забыть
- Сделайте воронку интервью, посмотрите на конверсии
- Помните, участники проблемного интервью могут в будущем стать вашими клиентами.

ФИКСИРУЕМ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Ситуация
- Проблема
- Ценность
- Возможности

МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ

Подумайте, как представиться чтобы вызвать доверие.

Варианты:

1. журналистом, пишущим статью.
2. студентом или ученым проводящим исследование рынка.
3. сотрудником статистического отдела компании...

МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ

Пообещайте ценность опрашиваемым здесь и сейчас.

1. Предложите бесплатный кофе, для тех, кто поучаствовал в опросе (B2C).
2. Подарите небольшой сувенир (B2C).
3. Пообещайте предоставить отчет, сделанный на базе вашего опроса (B2B).

КЛИЕНТСКИЙ СЕГМЕНТ

- ① Подумайте, кто может быть вашим клиентом.
- ② Почему именно они?
- ③ Поймите, где вы будете брать этих людей?

Идем от общего к частному:
берем всю клиентскую базу
и сегментируем ее.

КЛИЕНТСКИЙ СЕГМЕНТ

1. Кто больше всего хочет, чтобы ваша идея была реализована?
2. Кто из них будет использовать продукт?
3. Почему они хотят, чтобы продукт появился?
4. Есть ли у них мотив?
5. **Каковы дополнительные мотивы?**
6. Какие другие группы людей имеют схожие мотивы?

КЛИЕНТСКИЙ СЕГМЕНТ

1. ~~Демографический признак.~~
2. Мотив пользоваться вашим продуктом.

Будущие пользователи

Если вы не знаете, где найти пользователей из выделенного вами сегмента - возвращайтесь к началу и еще раз сделайте сегментирование.

Если вы не сможете найти контакт с теми пользователями которых вы выделили – вы в дальнейшем не сможете найти канал их привлечения.

Лучший клиент для стартапа

1. Кто может быстро принести первый доход.
2. С кем легко установить контакт.
3. Кто поможет вам развивать бизнес.

КЛИЕНТ: «Проект с образовательными игрушками для детей»

| | |
|--------------------|---|
| пол | 80% - женщины, 20% - мужчины |
| возраст | 25-40 лет |
| регион | Ташкент – 70%, города-полумиллионники – 30% |
| род занятий | воспитывает несколько детей |
| социальный уровень | средний и выше |
| характеристика | является активным пользователем интернета |
| дополнительно | любит экспериментировать, активно занимается образованием ребенка |

НЕ ВАШ КЛИЕНТ

Не тратьте время на разговоры
с не целевыми людьми.

Постарайтесь выяснить, ваш ли это клиент.

РЕШЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ

ФАЗЫ РЕШЕНЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ

- **Проблема** – сфокусировать на проблеме, которую выявили на проблемном интервью.
- **Предложение** – описать решение, узнать слабые стороны и получить обратную связь.
- **Прогресс** – договориться на сделку или договориться о перечне функций, при возникновении которых клиент купит.

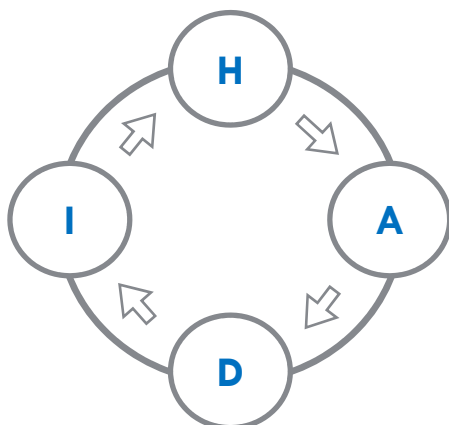
ВОПРОСЫ РЕШЕНЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ

- Будет ли работать решение?
- Какие слабые стороны у решения?
- Работают ли маркетинговые материалы?
- Цена соответствует?
- Клиент готов купить?
- Какой профиль «раннего последователя», готового купить?

ЦЕЛЬ

- Подтвердить что продукт решает проблему на большом рынке.
- Получить обратную связь от тех, кто воспользовался вашим продуктом.
- Получение от клиентов денег – только подтверждение соответствия решения, но не цель как таковая.

H.A.D.I.



Hypothesis

Гипотезы, которые будем проверять

Action

Действия, которые предпримем

Data

Полученная бесценная информация

Insight

Результаты анализа полученной информации

GET OUT OF THE BUILDING!



РЕЗЮМЕ

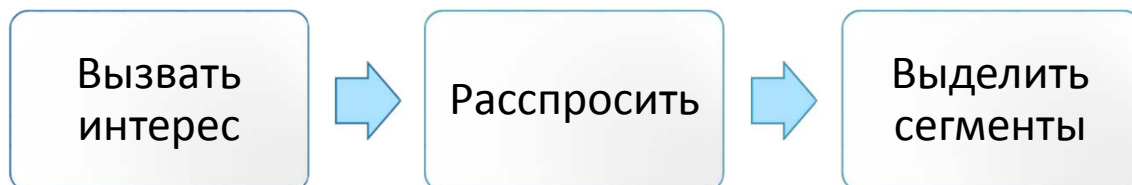
Пока команда не общается с клиентом – она **коллективно галлюцинирует** о потребностях, функциях и наличии клиентов.

Проблемное интервью позволяет выяснить есть ли у выбранного вами клиентского сегмента проблема или потребность, которую может решить ваш продукт?

При проведении проблемного интервью нужно максимально абстрагироваться от того продукта, который у вас уже есть (если он есть)

РЕЗЮМЕ

Обязательно делайте сценарий интервью и фиксируйте результаты.



Ни в коем случае не смешивайте проблемное и решенческое интервью!

ЗАДАЧИ ПРОЕКТАМ

- 1.) Запишите «**боль**», проблему клиента, которую вы хотите решить (что за проблема, в какой ситуации они сталкиваются с проблемой, как часто они с ней сталкиваются).
- 2.) Сформулируйте **гипотезы о целевой аудитории**
- 3.) Как **сейчас** они решают эту проблему, пока нет вашего продукта?
- 4.) как вы можете **проверить свою гипотезу**, каким экспериментом?

| КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА | ГДЕ ИСКАТЬ |
|--|------------|
| | |

| ГИПОТЕЗЫ | ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ |
|----------|----------------------|
| | |

Канва проверки экспериментов



Работа с Validation Board

Javelin Board method created by leanstartupmachine

Project Name: _____ Team Leader Name: _____

Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment.

| Experiments | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------|-------------------|----------------|---|---|
| Who is your customer? Be as specific as possible. <small>Time Limit: 5 min</small> | | SAME CUS-TOMER | SAME CUS-TOMER | | |
| What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. <small>Time Limit: 5 min</small> | | NEW PROB-LEM | SAME PROB-LEM | | |
| Define the solution only after you have validated a problem worth solving. <small>Time Limit: 5 min</small> | | | | | |
| List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. <small>Time Limit: 10 min</small> | | NEW RISK | | | |
| Need help? Use these sentences to help construct your experiment. | | | | | |
| To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe my customer has a problem achieving this goal. | | | | | |
| To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe this solution will result in quantifiable outcome. | | | | | |
| GET OUT OF THE BUILDING! | | | | | |
| To form your Assumptions: In order for hypothesis to be true, assumption needs to be true. | | | | | |
| To identify your Riskiest Assumption: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is... | | | | | |
| Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is... | | | | | |
| Determine what success looks like: I will run experiment with # of customers and expect a strong signal from # of customers. | | | | | |
| Method & Success Criterion | | | | | |
| Result & Decision | INVALID! PIVOT! | VALID! PER-SEVERE | | | |
| Learning | | | | | |

Что дальше

1. Выбираем гипотезы для проверки
2. Составляем портрет клиента
3. Делаем сценарий интервью
4. Обсуждаем
5. Проверяем сценарий на реальных людях
6. Делаем выводы, разбираем ошибки
7. Переделываем сценарий – если это необходимо
8. Проверяем еще раз...
9. И все сначала

УДАЧИ!

«Startup-инициативы» Генерируй идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг.

[alisher@brand.uz](mailto:aalisher@brand.uz)

elena@brand.uz

www.facebook.com/startupuzb

H.A.D.I.

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство



АКМАЛЬ ПАЙЗИЕВ

Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express).

Начиная с 2003 года, Акмаль работает в IT-сфере.

О чем пойдет речь

1. Что такое HADI
2. Формулирование гипотез по S.M.A.R.T.
3. HADI циклы
4. Таблица HADI - план и факт
5. Практическое задание

Расшифруем

Hypothesis

Гипотезы, которые будем проверять

Action

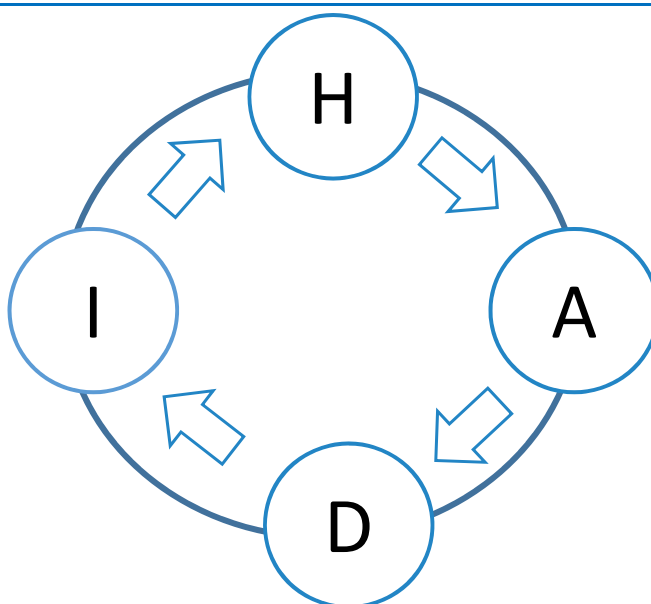
Действия, которые предпримем

Data

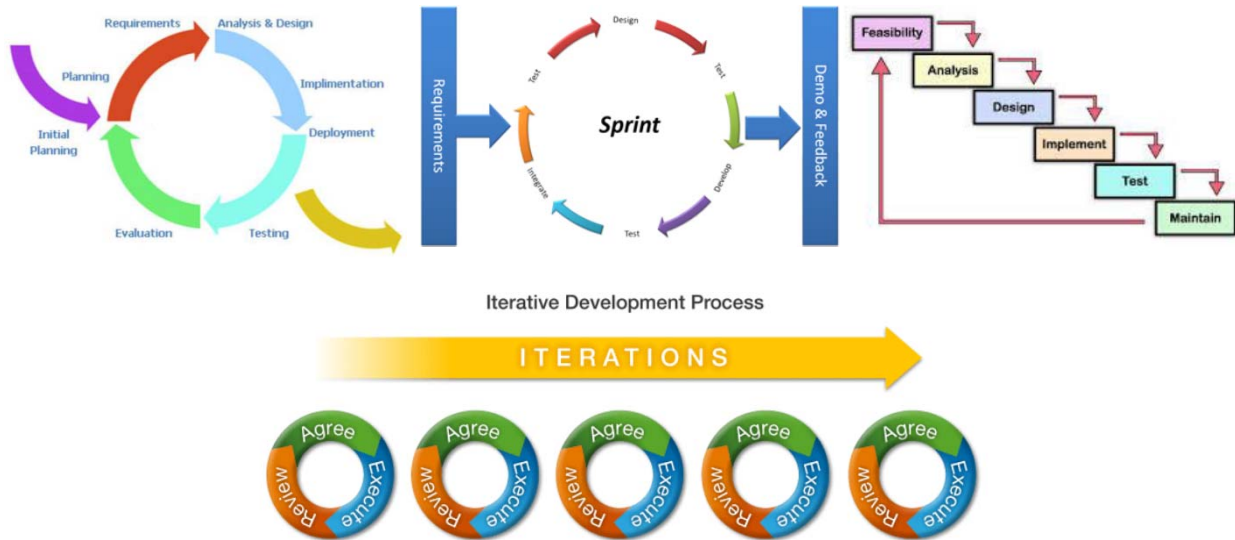
Полученная бесценная информация

Insight

Результаты анализа полученной информации



Итеративный процесс



Wiki

Итеративный подход (англ. *iteration*, «повторение») в разработке программного обеспечения — это выполнение работ параллельно с непрерывным **анализом** полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Проект при этом подходе в каждой фазе развития проходит **повторяющийся цикл**.

Гипотеза

Суть HADI - постоянная проверка **гипотез** и анализ **результатов** этой проверки.

Формулирование гипотез по S.M.A.R.T.

Гипотезы

S – Specific

Формулировка должна быть **конкретной**

Например: Мы хотим достичь удвоения прибыли. Или увеличения конверсии с 0,5 до 2%

Гипотезы

M –Measurable

Результат должен быть **измеримый**.

Например: Если мы запустим рекламную кампанию в Яндекс, то привлечем не менее

300 клиентов и заработаем 5 000 000 сумов.

Гипотезы

A –Achievable

Результат должен быть **достижимым**. Как и за счет чего мы придем к результату

*Например: Для того, чтобы поднять выручку до 50 т.р. мы должны **увеличить цену на премиум подписки до 1500 руб. и поднять посещаемость сайта до 300 человек в день***

Гипотезы

R – Relevant

Гипотеза должна способствовать движению к цели

*Например: Для того, чтобы поднять выручку до 50 т.р. нужно **не «пилить» продукт, а заниматься продажами.***

Гипотезы

T–Time-bound

У проверки гипотезы должен быть **временной** интервал.

Например: достичь посещаемости сайта в 300 человек в день мы сможем через 2 недели.

Гипотеза

Протестируйте свои гипотезы и посмотрите не **абсурдны** ли они.

Если ответ **логичен** - не за чем его проверять.

Например: Если мы сделаем сайт и запустим рекламу, то к нам пойдут люди. Логично, черт возьми!

Гипотеза

Не делайте ненужного. Задайте вопрос **«На какую метрику влияет гипотеза?»**

Если ни на какую - не делайте этого!

*Например: Если мы подвинем картинку на сайте вправо на 10 пикселей, то будет более красиво. **И что?***

Гипотеза

Не проверяйте одновременно те гипотезы,
что **бьют в одну цель**.

*Например: Изменили описание продукта на сайте и сделали другую систему оплаты. Количество покупок упало. **Почему??***

Гипотеза

Сколько гипотез проверять?

-Чем больше, тем лучше!

Но не забывайте про предыдущий пункт...

Гипотеза

Инструмент для проверки гипотез.

Мы верим что...

Для того чтобы это проверить мы сделаем...

И померяем...

Мы правы если...

Гипотеза

Инструмент для проверки гипотез.

Мы верим что люди будут платить 1000 рублей за наш сервис

Для того чтобы это проверить мы запустим симулятор продаж на нашем сайте

И померяем конверсию из посетителей в покупатели

Мы окажемся правы если конверсия составит не менее 8%

Действие

Action - действия для проверки сформулированной гипотезы.

Информация

Data - информация, полученная в процессе исследования.

Не бывает плохой информации, бывает неправильный анализ.

Анализ

Insight - результаты анализа полученной бесценной информации.

Пожалуй, самое важное в цикле H.A.D.I. то, ради чего все затевалось.

Анализ

Что лучше?

Подтвержденная гипотеза
или
не подтвержденная гипотеза?

Анализ

Что дальше?

Что делаем, если гипотеза подтвердилась, а что – если нет?

Тщательно планируем дальнейшую работу исходя из полученных результатов.

Информация

Закончили цикл -и начинаем формулировать **новые гипотезы.**

HAID-циклы

Hypothesis

Гипотезы, которые будем проверять

Action

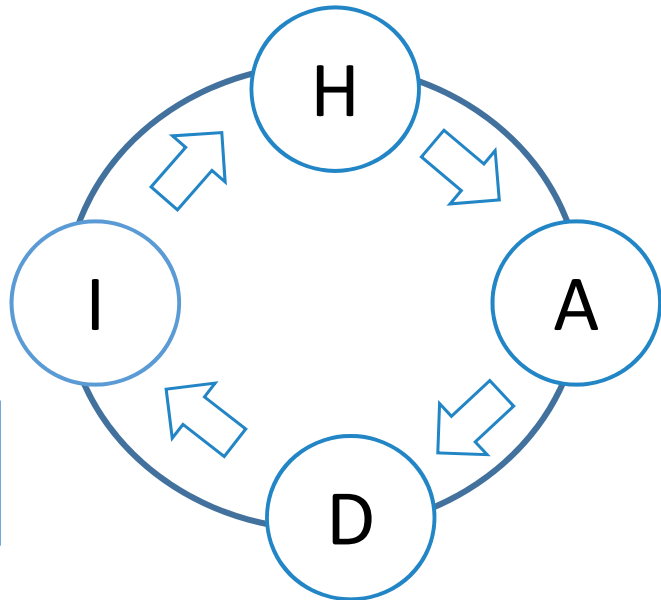
Действия, которые предпримем

Data

Полученная бесценная информация

Insight

Результаты анализа полученной информации



HAID-циклы

Как доктор Хаус проверяет гипотезы:

- Может быть, у него волчанка? Давайте накачаем его стероидами! Ой, кажется, он умер. Отменяем стероиды! Дефибрилляция.
- Может быть, у него торчанка? Давайте накачаем его гормонами! Ой, он опять умер. Отменяем гормоны. Дефибрилляция.
- Следующая гипотеза.

Вот и со стартапами так же. Когда вы решаете, что будете делать – это гипотеза.

Например: «Мы будем делать лендинг». Ну, точнее, это еще не гипотеза – чтобы получилась гипотеза, нужно еще ответить на несколько вопросов.

НАДИ-циклы

Зачем мы будем делать лендинг? Чтобы получить новых клиентов.

Теперь почти гипотеза: «Мы будем делать лендинг, чтобы получить новых клиентов».

Но мы же понимаем, что можем получить, а можем и не получить. Это лишь наше предположение: «Мы предполагаем, что, если сделаем лендинг, получим новых клиентов».

Эту формулировку записываем в клеточку «Н», «Hypothesis», «Гипотеза».

НАДИ-циклы

А как мы получим новых клиентов? Что нужно сделать, чтобы получить этих новых клиентов?

Нужно заказать дизайн, сверстать, выложить лендинг, настроить рекламную кампанию. Этот план действий записываем в клеточку «А», «Actions», «Действия».

HAДИ-циклы

А сколько клиентов мы ожидаем? Если 100 новых клиентов придет – это хорошо, нас устроит? А 50? А 10? А всего один? А ни одного?

Клиентов не было, но были заявки, мы просто не смогли их правильно обработать. Так на что вы будете смотреть, что планируете измерять, чтобы понять, подтверждается гипотеза или нет? Количество продаж? Заявок? Звонков? За какой период?

Пишем это в клеточку «D», «Data», «Данные».

HAДИ-циклы

А в клеточку «I», «Insight», «Вывод» – при каком значении этой метрики – 5, 50 или 100 новых клиентов – считаем, что гипотеза подтвердилась.

Что вы будете делать, если гипотеза не подтвердится? Скорее всего, искать другой способ достичь того же результата, получить 20 новых клиентов. То есть, сформулируете и начнете проверять следующую гипотезу.

А если подтвердится? Тоже будете проверять следующую гипотезу, ведущую вас дальше к цели.

Получается так:

H: Мы предполагаем, что, если сделаем лендинг, получим новых клиентов.

A: Чтобы проверить это, мы закажем дизайн, сверстаем и выложим лендинг, настроим и запустим рекламную кампанию.

D: Мы будем измерять количество новых клиентов в течение недели.

I: Мы окажемся правы, если их будет больше 20. Если гипотеза не подтвердится, мы будем искать другие каналы привлечения клиентов, а если подтвердится – попробуем накачать больше трафика.

Все это называется HADI цикл. HADI – потому что буквы такие. Цикл – потому что, проверив одну гипотезу, вы следом запускаете другую.

Таблица HADI - план и факт

| H | План | | | Факт | | |
|---|------|---|---|------|---|---|
| | A | D | I | A | D | I |

В ходе проверки гипотезы к плановым A, D и I добавляются фактические – что мы на самом деле сделали, какие цифры получили, какие сделали выводы.

Обычно табличку, в которой записываются гипотезы, так и делают, с двумя наборами клеточек.

Одна гипотеза на одну метрику

Обратите внимание – если вы будете одновременно проверять две разных гипотезы, воздействующие на одну и ту же метрику, вы ничего не узнаете.

Вы повысили цену и переделали описание продукта на лендинге. Ничего не изменилось.

Означает ли это, что клиенты не обращают внимание на цену и описание продукта? Или вы сделали хорошее описание, которое повысило конверсию, но рост цены скомпенсировал это изменение? Или наоборот?

Вы можете одновременно тестировать гипотезы, нацеленные на разные метрики, но не на одну и ту же.

Тестирование гипотез

Чем быстрее вы будете проверять гипотезы, тем быстрее будет развиваться ваш бизнес

Неделя — оптимальный срок для коротких итераций

В программе поддержки командам предлагается анализировать свои HADI-циклы раз в неделю на субботнем трекшн-митинге

И на нем же ставят план по тестированию гипотез на следующую неделю

Ценность для стартапа – каждая команда быстро проверяет несколько идей и видит, какие из них работают

Также команда получает обратную связь, если при этом показывает свои результаты экспертам и другим командам

Пример работы с гипотезами от Carrot Quest

| Carrot Quest | |
|--------------|--|
| Н | Если мы изменим заголовки на главной странице («добавим выгоду»), то конверсия в регистрацию увеличится до 14%; |
| А | Мы сменили заголовки и целевые кнопки. Отразили выгоды клиента от работы с нами; |
| D | За неделю привлекли примерно 1,5 тысяч человек (1 канал привлечения); Конверсия составила 10,62%, а после изменений стала 9,55%; |
| I | Гипотеза не подтвердилась, показатель не увеличился; Изменения показателя попали в доверительный интервал, а это значит, что изменения заголовков никак не повлияли на регистрацию. |

Рабочая таблица от LPgenerator

| Как валидировать идеи? | Этапы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------|---|---|---|---|---|
| Кто ваш клиент? Будьте как можно более конкретны. | Клиент/ЦА | | | | | |
| В чем проблема клиента? | Проблема | | | | | |
| Какое решение вы предлагаете? | Решение | | | | | |
| Какие риски вы видите в валидации идеи? | Риски | | | | | |
| Сформируйте оффер | Предложение | | | | | |

MVP

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство



БОТИР АРИФДЖАНОВ

IT-предприниматель и инвестор. Основатель Raunet, eKartop (первый онлайн кошелек в Узбекистане), LeBazar.uz.

После 7 лет работы в Министерстве экономики начал собственный бизнес.

С 2010 года реализовал ряд платежных и других проектов в Таджикистане, России, ОАЭ, Иране и Египте.

Открыл первый частный центр электронной цифровой подписи в Узбекистане.

О чем пойдет речь

1. Что такое MVP
2. Цели MVP
3. Типы MVP
4. Вопросы до создания MVP
5. Резюме и рекомендации

ценный
Минимальный жизнеспособный
продукт

Minimal Viable Product - MVP

9 из 10
стартапов проваливаются

«Большинство стартапов
провалилось, не потому что у них
был плохой продукт, а потому что
этот продукт был никому не нужен».

– Эрик Рис

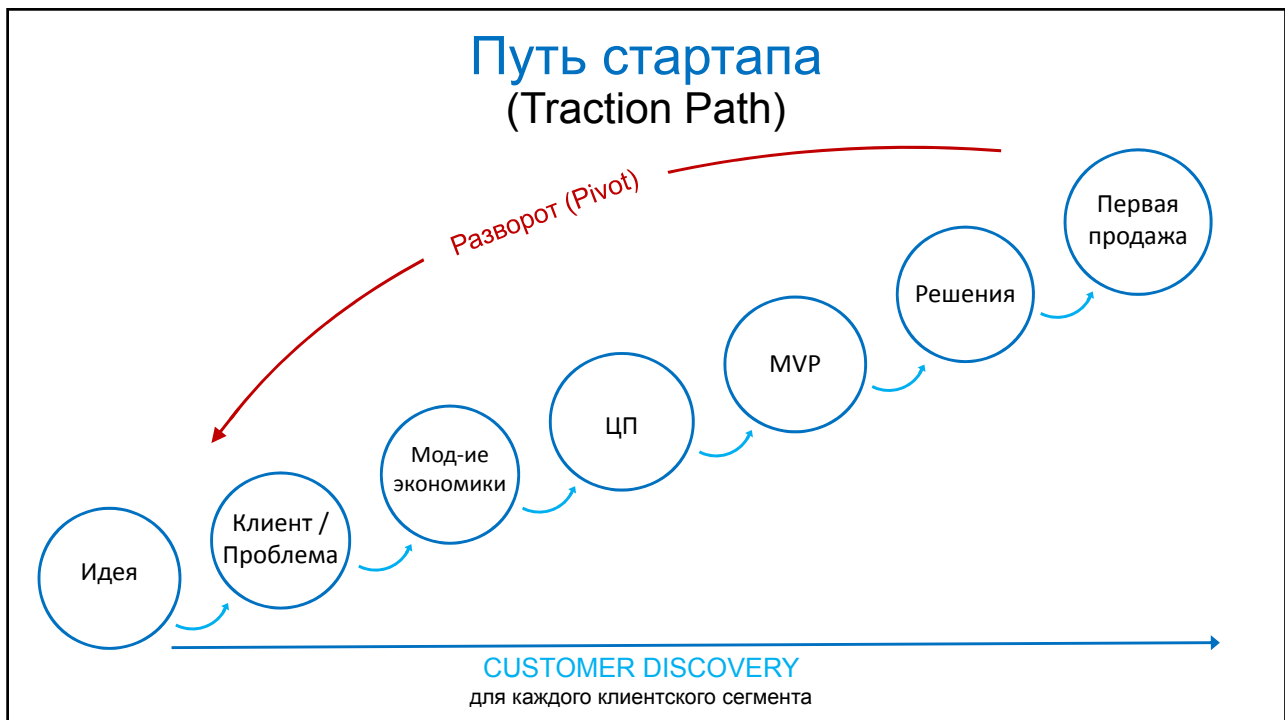
Идея = галлюцинация

Стартап

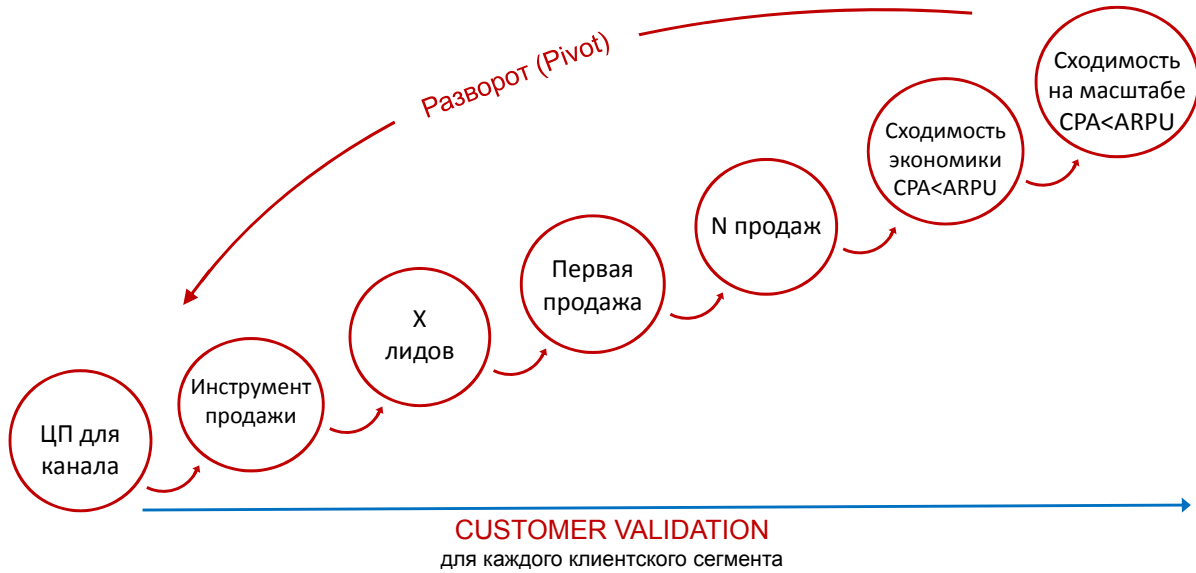
Временная организация,
созданная для поиска
масштабируемой бизнес-модели
в условиях неопределенности
с целью быстрого роста

Стив Бланк + Эрик Рис + Пол Грэм

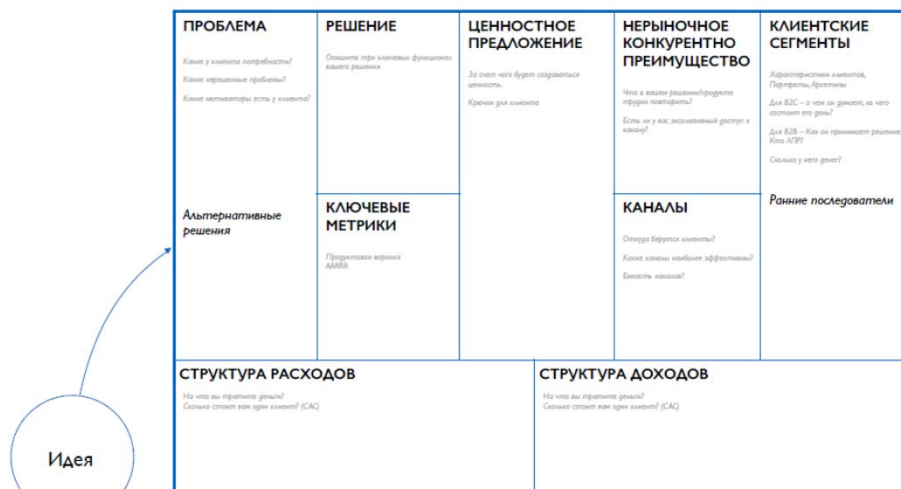
Путь стартапа (Traction Path)



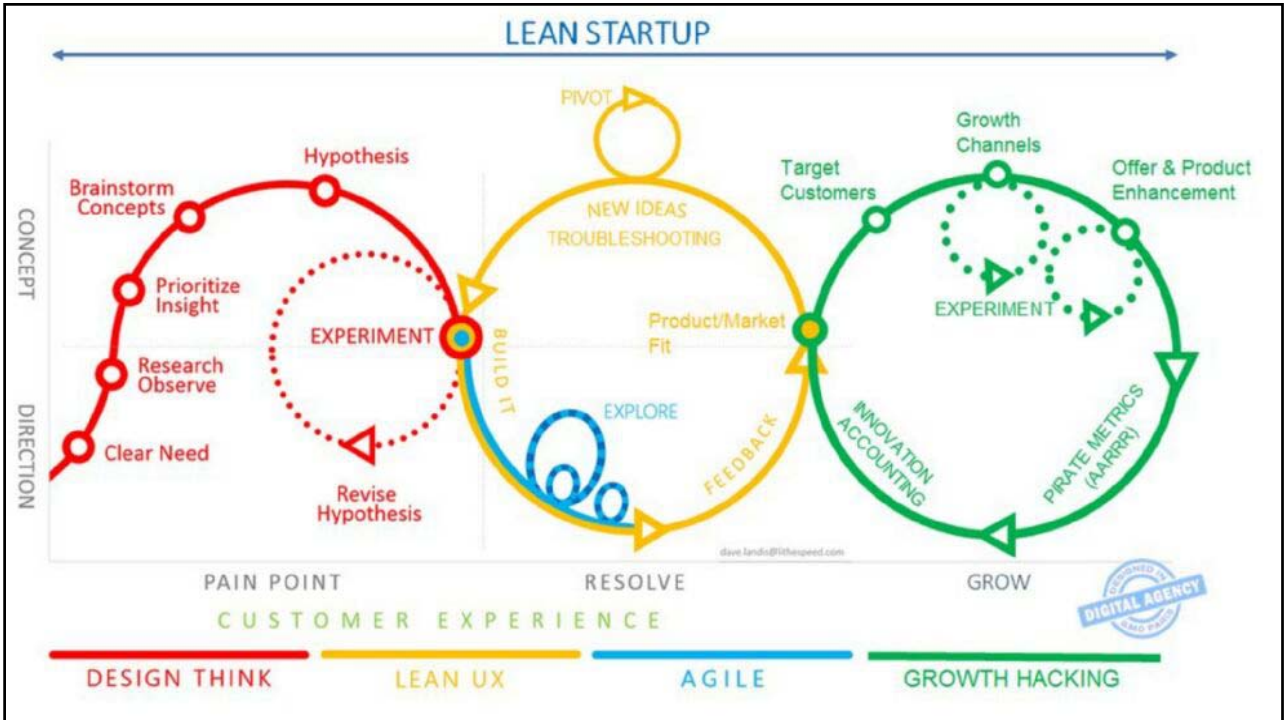
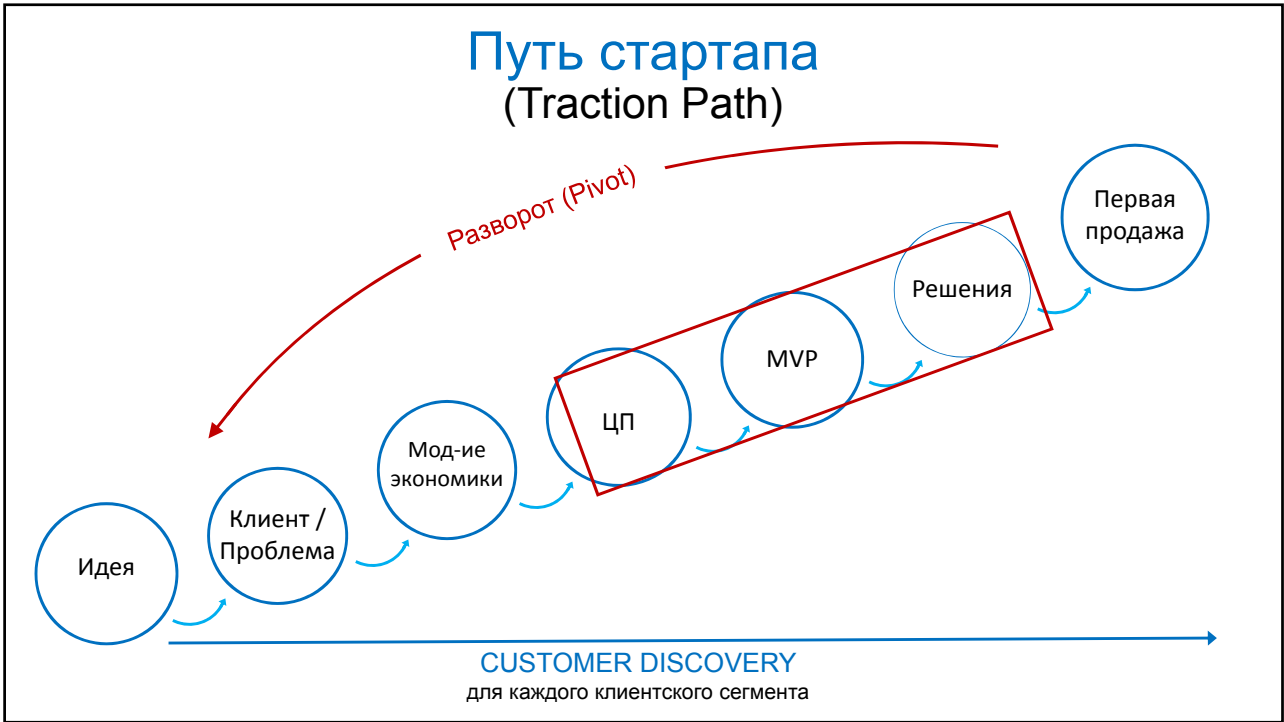
Путь стартапа (Traction Path)



Канва бизнес-модели Lean Canvas



CUSTOMER DISCOVERY
для каждого клиентского сегмента



MVP

Минимальный ^{ценный} жизнеспособный
продукт

MVP

состояние продукта, позволяющее
минимальными ресурсами с достаточной
достоверностью подтвердить
или опровергнуть гипотезу

Основные цели MVP

- Тестирование гипотез о продукте с минимальными затратами.
- Ускоренное получение информации, требуемой для создания решения.
- Экономия времени на разработку.
- Быстрое предоставление продукта, решающего, как минимум, одну проблему, ранним пользователям.

Экспериментальный процесс поиска решения с постоянным получением обратной связи от клиента

Как правило, MVP имеет всего одну функцию, решающую конкретную проблему потребителя.

Самое сложное в разработке MVP — найти оптимальное соотношение затрат и качества.

Чаще всего баланс нарушают в сторону минимальности, следуя только соображениям экономии.

Потребители отвергают слишком сырой тестовый продукт, а предприниматель ошибочно бракует саму идею.

Нужно максимально дешево разработать такой продукт, за который люди захотят платить.

MVP -

это не «абсолют», а состояние продукта
в конкретный момент.

Каждая версия продукта должна быть MVP.

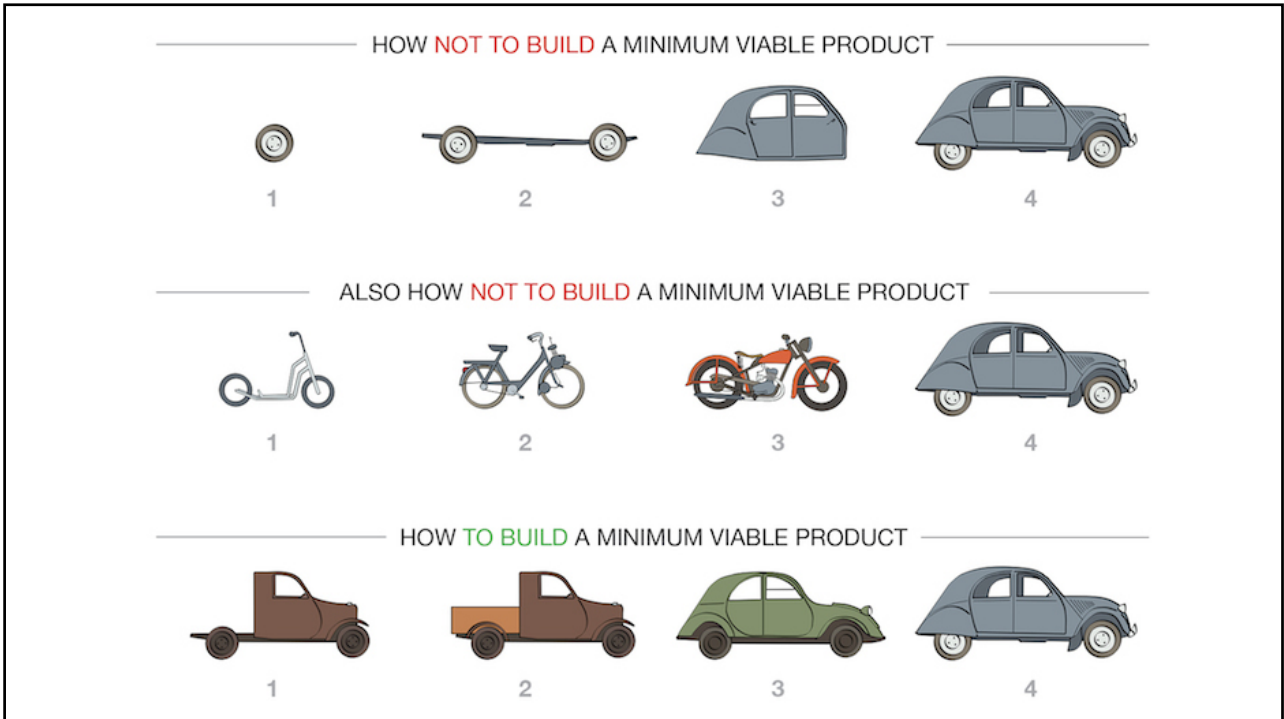
HOW TO BUILD A MINIMUM VIABLE PRODUCT

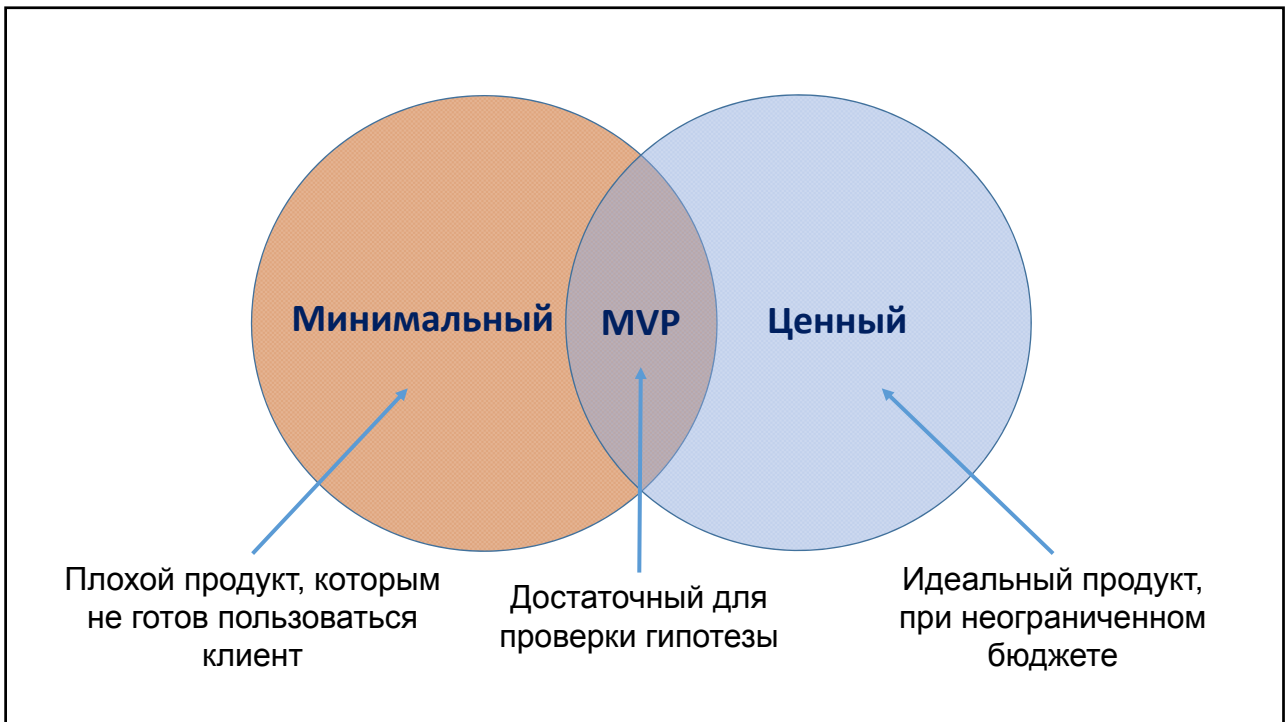
NOT LIKE THIS



LIKE THIS





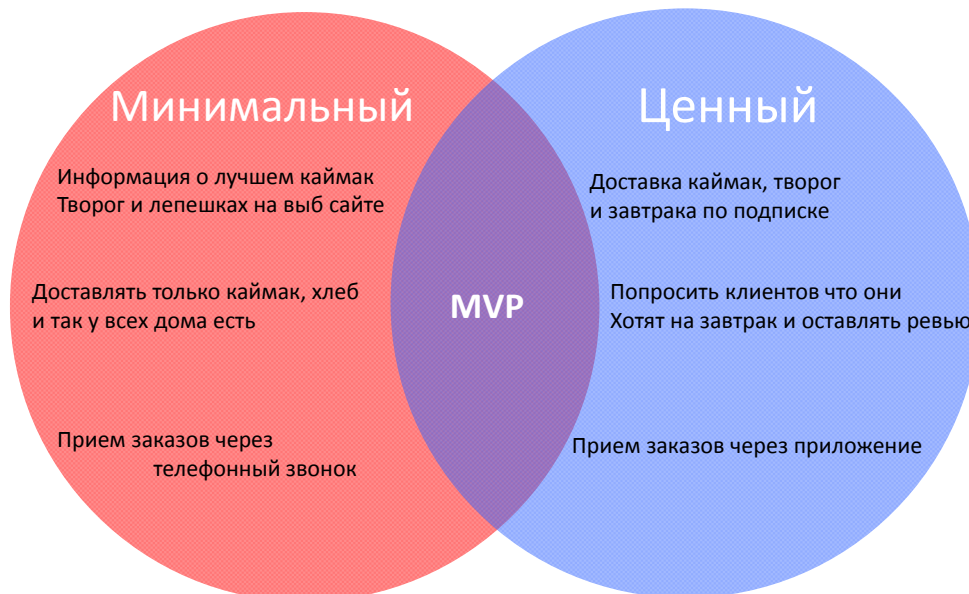


Примеры

MVP на примере продукта LeQaymoq



MVP на примере продукта LeQaymoq



MVP на примере продукта LeQaymoq



ТИПЫ MVP

Прямые продажи и презентации



Москир



Имитация / ручной сервис



Конструктор



Краудфандинг

MVP vs. PROTOTYPE

Прототип

— Схематическое изображение сайта, на котором видно всю основную функциональность, поведение на разных устройствах, при разных разрешениях и другое.

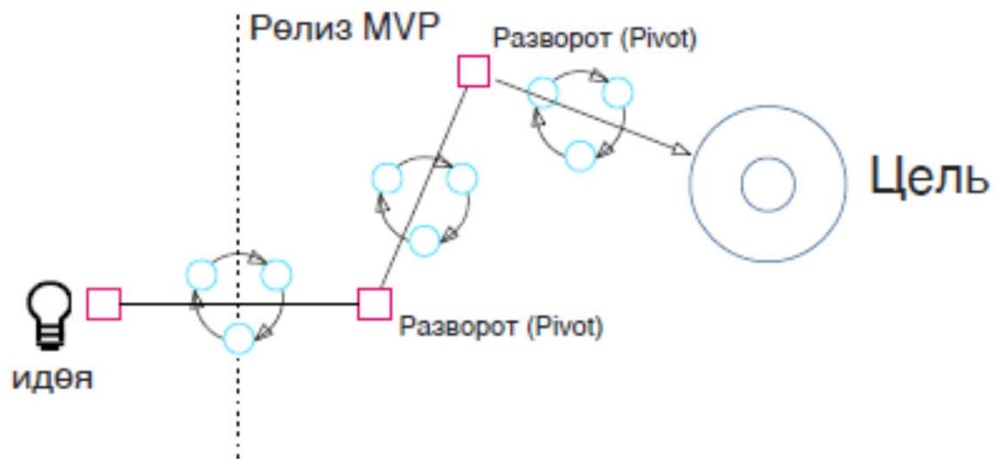
MVP – minimum viable product

— Минимальная версия проекта, которую можно показывать партнерам, потенциальным клиентам, где они могут опробовать вашу идею на себе и сказать насколько она им нравится.

Ключевые версии MVP

| | MVP1 | MVP2 | MVP3 |
|-------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Стадия бизнеса | customer development | тестирование каналов | масштабирование |
| Как работает MVP | вручную | Часть функций автоматизированы | все узкие места автоматизированы |
| Какой поток обслуживает | единицы | десятки--сотни | сотни, тысячи, сотни тысяч |
| Цель MVP | первые продажи | 1--2 канала с работающей экономикой | 10x роста с работающей экономикой |
| Оборот в месяц | 10--100 тыс. | 0,5--1 млн. | 2--10 млн. |
| Длительность разработки | 1 рабочий день | 1--2 недели | 1--2 месяца |

LEAN STARTUP



ВОПРОСЫ ДО СОЗДАНИЯ MVP

КАКОЙ МИНИМАЛЬНЫЙ ФУНКЦИОНАЛ?

ВОПРОСЫ ДО СОЗДАНИЯ MVP

Кто клиент?



Какая его проблема?



Как мы решаем его проблему?



Что мы хотим достичь текущей версией?



Как измеряем результат?



КАКОЙ МИНИМАЛЬНЫЙ ФУНКЦИОНАЛ?



← Как это сделать максимально дешево?

MVP и качество



MVP НЕ ДОЛЖЕН содержать критических ошибок.



Уровень реализации зависит от клиентов и конкурентов:

**НЕ ЗНАЯ КЛИЕНТА НЕВОЗМОЖНО ГОВОРИТЬ
ОБ УРОВНЕ НЕОБХОДИМОГО КАЧЕСТВА**

РЕЗЮМЕ

До начала разработки, нужно определить, что является вашим MVP: какие функции должен иметь ваш продукт, а какие не являются обязательными?

MVP — это постоянный процесс проверки бизнес-гипотез через формирование продукта, на котором эти гипотезы можно проверить.

РЕЗЮМЕ

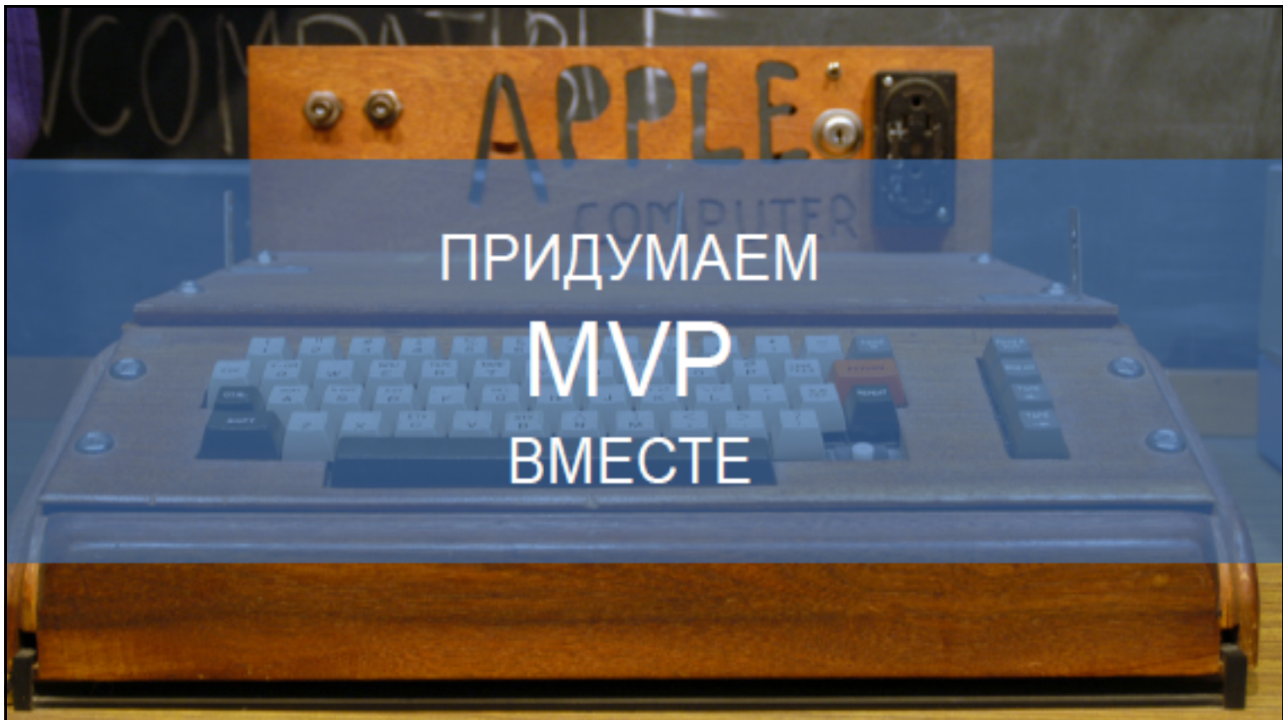
Стоит помнить: MVP — это не от бедности, это от рациональности.

Не стесняйтесь делать MVP!

Это не признак нехватки бюджета на «нормальный» продукт, а способ быстро проверить, что действительно нужно рынку, и не терять деньги.

РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Найдите и выделите самое главное, «ударное» в концепции продукта или услуги, которые планируете продавать.
2. Попутно составляйте тезисный план внедрения дополнительных возможностей и функций, их приоритеты.
3. Проработайте инструменты внедрения придуманной концепции в жизнь, с минимум вложением времени и денег.
4. Определите методы замера результата и критерии успеха (тогда начинайте дальше развивать MVP) или неуспеха (тогда проект сворачивайте).



ДЕНЬ 3

ВЫ ОЗНАКОМИТЕСЬ С ПОНЯТИЯМИ «МЕНТОРЫ», «ЭКСПЕРТЫ» И «ТРЕКЕРЫ», УЗНАЕТЕ, ЧТО ТАКОЕ МИНИМАЛЬНАЯ КОМАНДА ПРОЕКТА, А ТАКЖЕ ОЗНАКОМИТЕСЬ С МЕТОДИКАМИ ТРЕКШЕНА И ТРЕКШН-КАРТОЙ.

- 14.00 - 14.30 *Регистрация участников*
- 14.30 - 15.15 Менторы, эксперты, трекаеры.... кто все эти люди? Как устроены взаимодействие команды проекта, трекаера и программы поддержки. Специфика трекинга, инструменты работы трекаера.
Бехзод Ботиров, Заместитель директора УП «SSP Maroqand» при Торгово-промышленной палате Узбекистана
- 15.15 - 16.00 Минимальная команда проекта. Почему минимум 2 основателя? Автор и продюсер в чем разница? Где найти партнера?
Елена Селезнева, Директор акселератора ООО «Startup Innovation Group».
- 16.00 - 16.30 *Кофе-брейк, общение, нетворкинг*
- 16.30 - 18.00 Освоение методик трекашена и трекашн карты, ключевые точки методологии.
Акмаль Пайзиев, Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express)
- 18.00 ... *Неформальное общение участников и спикеров программы на природе*

Менторы, эксперты, трекаеры... Кто все эти люди?

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство



БЕХЗОД БОТИРОВ

Заместитель директора УП «SSP Maroqand».

В области IT Бехзод работает уже более пяти лет и является основателем более пяти стартап-проектов.

Выступает в качестве стартап-коуча и ментора в различных проектах.

В настоящее время развивает платежную систему «U-ru» и электронную коммерцию.

О чем пойдет речь

1. Определяемся в понятиях
2. Ментор и менторство
3. Трекер: кто он?
4. Инструменты трекера
5. Трекшн встречи
6. Резюме и рекомендации

Давайте определимся в понятиях!

- Ментор
- Advisor (советник)
- Эксперт (консультант)
- Трекер

Ментор

Кто: успешный предприниматель, готовый безвозмездно делиться опытом

Временное состояние в поиске реализаций своих амбиций в перспективном бизнесе

Что делает: глубоко разбирается в задачах и проблемах стартапа, дает взвешенные рекомендации

Advisor (советник)

Кто: человек с огромным опытом в отрасли или области знаний (продажи, маркетинг, др.). Успех этого человека общепризнан и не подвергается сомнению

Что делает: делится опытом и знаниями, приводит клиентов и партнеров

Эксперт (консультант)

Кто: человек, который имеет обширный теоретический и практический опыт в решении конкретной задачи

Что делает: помогает выявить проблему и предлагает готовые решения (либо предлагает подготовить индивидуальное решение)

Трекер

Кто: более опытный наставник, выполняет РОЛЬ члена Команды проекта в течение ограниченного срока до достижения оговоренной цели. Обладает методологией, которая фокусирует внимание основателей и ускоряет бизнес;

Что делает: диагностирует бизнес, выявляет «узкие места», «точки роста», помогает основателям сфокусироваться и помогает в достижении целей при помощи различных инструментов.

Давайте сравним все эти сущности!

| | Менторы | Эксперты (консультанты) | Advisor (советник) | Трекаеры |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| Компетенции | Знания и опыт | Предметные знания | Знания, опыт, широкий нетворк | Знания, опыт, методика |
| Ответственность | Нет | Ограниченная, за часть своей работы | Ограничена рамками договоренностей или времени | Берет на себя ответственность |
| Вовлеченность | Нет | Глубокая вовлеченность | Вовлечен | Глубокая вовлеченность |
| Сроки | 1-2 встречи | До 1 месяца | 1-3 года | 3-6 месяцев |
| Интерес | Нет | Деньги (\$) | Опцион (%) | Деньги (\$) |

Ментор – успешный предприниматель, готовый безвозмездно делиться опытом

- Опытный серийный предприниматель или отраслевой эксперт, помогающий проекту
- Нужен чтобы:
 - Поддержать проект своим опытом и авторитетом
 - Помочь установить связи и выйти на заказчиков / партнеров
 - Позволяет проще привлекать инвесторов и быстрее расти бизнесу
- Обычно работает за долю в проекте или просто потому что проект нравится. Реже – за оплату

Почему стартапам нужен ментор

- Нет необходимого опыта предпринимательской деятельности и бизнес-навыков
- Нет необходимых профильных знаний
- Отсутствие контактов и связей
- Нужно независимое мнение
- Успех индивидуален – нет универсального рецепта, единого для всех стартапов

Что такое менторство?

- 10 минут дать советы или дать два полезных контакта – это **не менторство**
- Менторство – глубоко разобраться в задачах и проблемах стартапа, дать взвешенные рекомендации. Такая встреча – от 30 минут
- **Стартап** – временное состояние в поиске масштабируемой бизнес модели.
- **Ментор** – временное состояние в поиске реализации своих амбиций в перспективном бизнесе.

Мотивы менторов?

- Инвестировать \$ (ангел, фонд, стратег)
- Инвестировать свои знания, связи (стать Advisor'ом или топ-менеджером)
- Продать консалтинг
- Интеллектуальное казино (скука)
- Статус (при организациях с сильным брендом)
- Остальное – одноразовые мотиваторы

Как это в других местах?

В США менторы акселераторов:

- Партнеры инвестирующего фонда
- Представители компаний-стратегов
- Консультанты
- Желющие присоединиться к лучам славы молодые профессионалы
- Сделавшие exit предприниматели с мотивацией «payback»

Ментор Консультант

Ментор

- Не является инвестором проекта, не имеет доли в капитале
- Выделяет собственное время на работу с предпринимателем
- Редко встречается с командой проекта
- Работает с несколькими (десятками) стартапами

Консультант

- Работает на возмездной основе (consultancy fee/equity)
- Работает на основе контракта
- Глубоко погружается в проект
- Работает с ограниченным числом компаний

ТРЕКЕР: кто он?

Трекер – более опытный наставник, работает с основателем, причиняет пользу вам и вашему проекту.

Трекер работает с основателем и его мышлением.

Главная задача трекера научить основателя самостоятельно «думать».

ТРЕКЕР: кто он?

ТРЕКЕР - это наставник команды на период акселерации проекта;

Успешно делал/развивал подобный бизнес и/или помог нескольким командам с похожей ситуацией добиться кратного роста;

Обладает широкой сетью контактов для привлечения других экспертов под задачи проекта.

Трекер VS ментор

Трекер

- Обязан регулярно встречаться с командой – не менее 1 часа в неделю;
- Есть четкие задачи и действия, которые должен совершить;
- Работает по конкретной методологии;
- Ориентирован на результат. Если команда «не бежит», то в части провала есть вина трекера;
- Получает деньги.

Ментор

- Нет обязанности регулярных встреч;
- Нет регламента работы;
- Работает только на основании своего опыта;
- Не несет ответственности (вольный художник);
- Работает бесплатно.

Трекер: действия

- Определяет где команда сейчас;
- Помогает сформировать персональную программу для команды: эксперты, мастер-классы, план работы на неделю;
- Помогает спланировать действия на неделю для попадания в следующий этап;
- Выясняет потребность в экспертах и контактах: приводит сам или эскалирует;
- Еженедельно проводит 1 час в личном общении с проектом;
- **Создает условия для осознания основателями необходимости действий.**

Трекер: что делает?

- Помогает сформировать персональную программу и планы на реализацию проекта
- Диагностирует бизнес, понимает на каком этапе находится проект
- Выявляет «узкие места», они же «точки роста»
- Помогает основателям сфокусироваться и двигаться к цели
- Помогает в достижении целей: делиться опытом, знаниями, приглашает экспертов, знакомит с партнерами и клиентами

Трекер: что делает?

- Выстраивает коммуникацию между собой и основателем, между основателем и командой
- Доносит основателю реальную картину бизнеса, чтобы тот понял и осознал
- Выясняет потребность в экспертах и контактах, помогает найти их
- Сигнализирует об успехах и неудачах команды в процессе акселерации

Трекер: что не делает

- **Не** принимает решений за команду – заставляет команду искать правильные ответы. Помните – нет «правильных» решений
- **Не** говорит что нужно делать – это решает команда в процессе совместной работы
- **Не** делает работу за команду
- **Не** бежит за командой и не заставляет её работать!

Как назначается трекер

1. Трекер назначается команде программой после и по результатам стартового обучения при предварительном согласовании с трекером

2. Трекер назначается в зависимости от:
 - a. компетенций и предпочтений трекера,
 - b. пожелания команды

Взаимодействие с трекером

- Проекты узнают о рекомендованном для них трекере в начале второй недели программы от сотрудников программы, после чего представители проекта знакомятся с трекером (пишут/звонят/встречаются).
- Дальнейшая работа трекера с проектом проходит на основе обозначенных договоренностей между участниками коммуникации.
- Сотрудники программы могут созваниваться с трекерами и проектами для изучения динамики взаимодействия.

Инструменты трекера

1. Traction карта
2. Метрики
3. Customer Development
4. Богатый опыт
5. Здравый смысл

Работа с трекером

1. Еженедельные часовые встречи (очно или по скайпу)
2. Групповые Трекшн встречи
3. Письма, звонки, SMS – по желанию и договоренности

Групповые трекшн встречи (митинги)

Групповые трекшн митинги: еженедельные обязательные групповые отчетные встречи с трекерами и сотрудниками программы.

Трекшн встречи – общее собрание команды и трекера на котором подводятся итоги, обсуждаются проблемы и планируется действия на следующую неделю.

Трекшн встречи

- Подвести итоги
- Получить обратную связь
- Установить цели на следующую неделю
- Вдохновиться
- Получить необходимые ресурсы

Трэкшн встречи

Каждую неделю вы соревнуетесь со своей ленью и страхами

В программе поддержки нет конкуренции

Мы учимся и помогаем друг-другу

Только так достигаем сверхрезультатов

Долгосрочная мотивация трекера

- Возможность делиться накопленным опытом и знаниями
- Поиск новых инвестиционных возможностей
- Инвестор
- Акционер с миноритарной долей
- Сотрудник

Мотивация основателя

- Заработать
- Попиариться
- «Свалить» за границу
- Заработать отцу на машину
- Попробовать себя в новом проекте
- Хочется сделать большую историю
- Научился зарабатывать 10М, но никак не может 100М

Основные принципы работы с трекером

- Связка команда - трекер – на основании личных симпатий и компетенций
- Трекер не работает с командой, в успех которой не верит сам
- Трекер должен представлять несколько сценариев движения к успеху для проекта с которым работает

Основные принципы работы с трекером

- Трекер – уникальный человек, их немного
- Основная задача трекера – помочь команде, а не сделать всю работу за неё
- Трекерство – это совместный процесс между командой и трекером, на взаимном доверии, уважении, на готовности выделять временные ресурсы всеми сторонами

Трекшн митинги

Шаблон презентации



Описание проекта

Мы делаем проект (**название**), помогающий пользователям (**описание аудитории**) решать проблемы (**формулировка проблемы**) при помощи (**технология и секретный соус**)

Трекшн карта

Покажите, на каком этапе трекшн-карты вы находитесь. Пожалуйста, не забывайте указывать в ячейках цифры и иную информацию.

Шаблон трекшн карты можно взять [ВОТ ТУТ](#).

Показатели бизнеса

Слайд с метриками.

| Показатель | Было | Стало |
|--------------------------------------|---------|-----------|
| <i>ARPPU</i> | 250 | 514 |
| <i>DAU</i> | 300 | 5000 |
| <i>Revenue</i> | 500.000 | 3.000.000 |
| <i>Конверсия в оплату с лендинга</i> | 0,2% | 15% |
| <i>CAC</i> | 315 | 250 |

Гипотезы

Гипотезы и результаты прошлой недели

Узкое место за неделю

Узкое место проекта на этой неделе.
Узкое место проекта – основной вопрос на обсуждение на общей трекшн встрече.

Гипотезы

Гипотезы на следующую неделю
Сформулированные исходя из узкого места

Детали

1. Не трекер должен требовать от вас работы, а вы от трекера
2. Если общение с трекером не идет, напишите об этом программе поддержки
3. Если вы не общаетесь с трекером и не показываете результата, мы можем отчислить вас из программы
4. Если в процессе программы у вас возникают вопросы, предложения, комментарии - напишите нам об этом.

УДАЧИ!

«Startup-инициативы» Генерируй идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг
www.facebook.com/bexzod

www.facebook.com/startupuzb

Команда стартапа

MVT - Minimum Viable Team

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство

Елена Селезнева

Директор и ментор стартап-акселератора StartupFactory.uz
7 лет в IT-компании Brand.uz (интернет-маркетолог, аналитик
менеджер проектов)

Координатор конференции Startup Mix

Выпускник программы TechWomen-2016

Technovation Challenge Regional Ambassador in Uzbekistan

Тренинги в Израиле, Германии, США

3 недели стажировки в одном из крутейших акселераторов мира —
500startups.



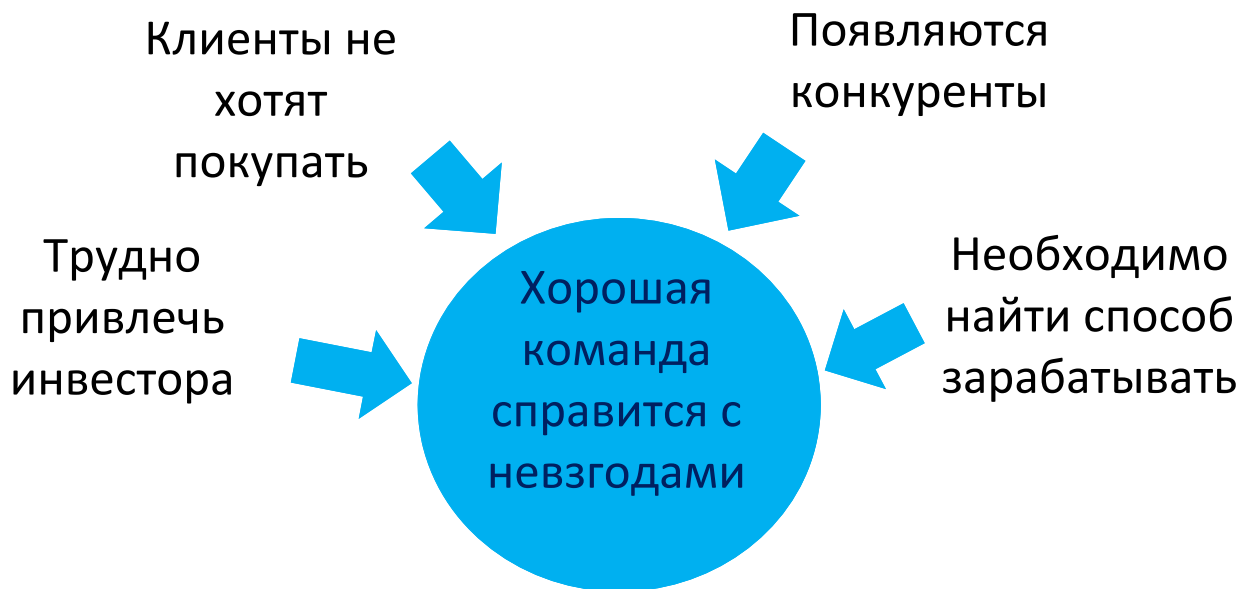
О чем пойдет речь

1. Кто должен быть в команде по ролям
2. Как растет команда 1,2,3,5, 25 чел.
3. Как распределять доли и делить «шкуру неубитого медведя»
4. Как организовать работу команды, когда все работают еще где-то
5. Схемы мотивации, которые работают и которые не работают

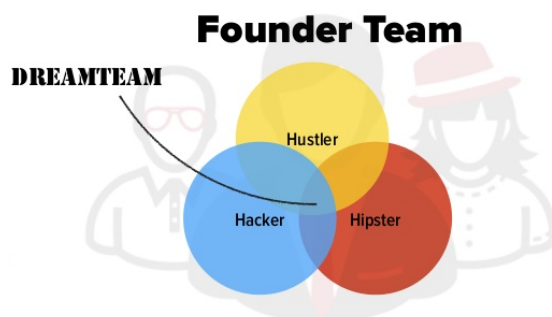
Важность команды

- На ранней стадии рынок не определен, продукт не создан, бизнес-модель не подтверждена....
- Единственное что ощутимо – команда
- Именно поэтому на ранних стадиях команда оценивается инвестором выше идеи, размера рынка и всего остального

...ещё раз о важности команды



Минимальная Команда Проекта



Почему люди пытаются делать проекты в одиночку?

- **Гордыня и тщеславие** – вот на что «сливаются» основные деньги. Мысли о том, что ты «самый умный и крутой» мешают учиться и играть в команде
- Мысли о том, что «продукт не готов», но когда будет готов «все просто будут в восторге»
- **Страхи**, что «идею украдут»
- Вы просто недолюбливаете людей

Кто вы?

Какова ваша роль в проекте?

У вас есть минимальная команда?

Кого не хватает?

Причины отсутствия команды в вашем проекте

- Это вы сами
- Вам не верят. Не верят, что ваш продукт может продаваться
- Вы ищете партнера или бесплатного сотрудника?

Основные проблемы в командах

- Готовы ли вы жить в неизвестности и хаосе?
- Нужно действительно заниматься проектом
- Не смогли договориться «на берегу»
- Неправильное распределение ролей
- Парад звезд
- Высокий уровень стресса
- Уровень дохода не соответствует нагрузке
- Высокий уровень неопределенности
- В результате постоянных изменений работа становится ненужной
- Выполняются непрофильные задачи

Роли в команде

На ранних стадиях основатели – «универсальные солдаты» и несколько ролей могут быть в одном человеке.

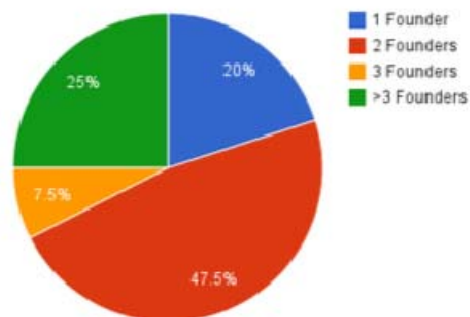
Плохо и нереально, когда все роли собраны в одном человеке

Какой должна быть команда

- Дружной
- Амбициозной
- Способной 200% времени выделить на проект
- Обладающий гибким мышлением
- Мотивированной

В большинстве успешных проектов на старте — минимум 2 основателя

of Founders in Successful Internet Companies (2010)



Источник:

<http://www.quora.com/Do-tech-startups-with-two-or-more-co-founders-have-a-higher-success-rate-than-startups-with-a-single-founder>



Минимальная команда Автор + Продюсер

Автор продукта

hacker, product, эксперт в предмете

СОЗДАЕТ ЦЕННОСТЬ

Продюсер бизнеса,

организатор, предприниматель — hustler, sales, ресурсы, продажи, связи, эксперт в определенном рынке.

УПАКОВЫВАЕТ И ДОНОСИТ ЦЕННОСТЬ



Как Автору и Продюсеру найти друг друга?

Продюсер

Прежде всего «клиентская база». УЖЕ продает, знает потребности своей аудитории, ищет крутых авторов / продукты, которых можно продавать своей аудитории

Ищет Автора по работам/портфолио. Нужен Elevator Pitch

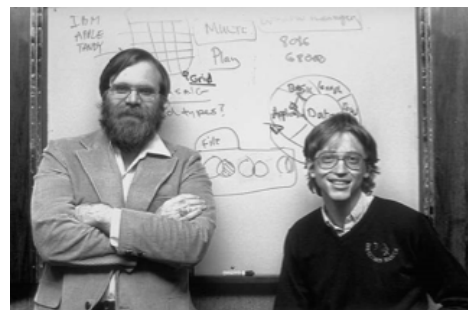
Автор

Прежде всего экспертиза. УЖЕ что-то создал

Ищет крутого продюсера, которые может обеспечить продажи и его максимальную Самореализацию

Ищет Продюсера по базе клиентов/продажам/отзывам. Нужен пример работ/отзывы

От знакомства до совместного проекта проходит обычно не меньше 1 года, совместная работа, давно друг друга знают.



Минимально жизнеспособная команда



Почему некоторые проекты «начинают за здоровье, заканчивают за упокой» ?

- В каждой команде должен быть 1 «военный»
- Предоставленный сам себе – я не доведу дело до конца. Слишком быстро теряю интерес
- Кто-то должен любить все **доводить до «ума»**
- Обычно этот человек дольше всех сопротивляется работать в вашем проекте. Еще бы! Ведь он делает основную работу

Для устойчивой работы нужен 3-й. MVT

Человек-ресурсы/**Hustler**/Outside

поиск новых ниш, основные переговоры, поиск людей, денег, контактов, контрактов. Общение с клиентами, поиск продуктов. Обеспечение проекта всеми ресурсами. Экспертиза в рынке.

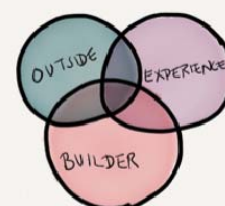
Человек-продукт, автор/**Hacker**/Builder

мозг проекта, автор продукта, эксперт в теме, разработчик.

Человек-процессы/операционка/**Hipster**/Experience

контент, дизайн, email-маркетинг, управление рекламными кампаниями, support, логистика, доставка.

The Minimum Viable Team



Вариант MVT №2

Разработчик/Development

Создание приложения, разработка, frontend, backend

Дизайн/ Design

Прототип, функции, UX, общая структура приложения

Трафик / Marketing

Трафик, метрики, позиционирование, контент, PR



Проблема №1. Проект делают не те люди

В образовательных интернет-проектах:

- В команде нет опыта преподавания (нет экспертизы предмета)
- Нет опыта продаж образовательных программ (нет экспертизы рынка)

4 блока, которые нельзя аутсорсить:

- Продажи
- Подбор команды
- Ключевая экспертиза
- Деньги

В медицинских интернет-проектах:

- В команде нет опыта лечения людей (экспертизы предмета)
- Нет опыта продаж медицинских услуг (экспертизы рынка)

В лидогенераторах для автодилеров:

- В команде нет опыта работы с контекстной рекламой (пытаются отдать агентству)
- Нет опыта продажи лидов (нет экспертизы рынка)

В технологичных проектах:

- Если разработчики на аутсорсе (сразу ставим крест)

В вашем проекте закрыты 2 роли:
Автор и Продюсер ?
Кого вам не хватает до **MVT** ?

Что делать не стоит

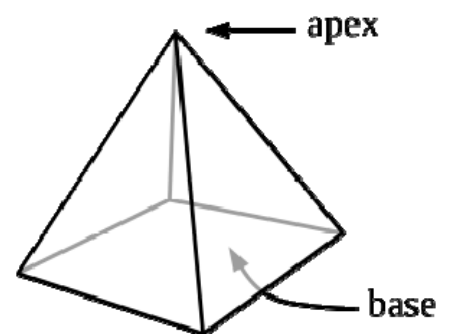
- Заказывать разработку у внешних команд (outsourcing);
- Нанимать консалтинговую фирму для: оценки рынка, проектирования продукта, построения продаж;
- Нанимать множество продавцов и маркетологов до создания продукта
- Привлекать слишком много опытных бизнесменов в advisory board

Что делать не стоит

- До выявления четкой потребности и четкого профиля клиентов **продажи должны делать основатели** и, в первую очередь, CEO;
- Не нанимайте команду продаж до понимания каков алгоритм продажи вашего продукта;
- **Не верьте что кто-то придет и будет продавать ваш продукт, если вы сами не знаете, как это делать.**

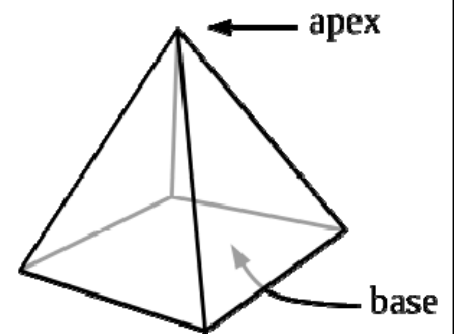
5 человек - идеальная команда с минимальной иерархией

1. **Предприниматель/Человек-ресурсы/Hustler** – Основные продажи и клиенты, подбор команды, финансы, энергия и видение всего проекта, драйв. Общение с инвесторами, отслеживание основных KPI. На данном этапе этого человека можно назвать CEO/гендир.
2. **Sales&Marketing** — Человек, который отвечает за продажи и/или генерацию лидов. Если b2b продажами занимается Предприниматель, то 2-й человек занимается трафиком/лидгенном и т.п. Коммерческий директор.

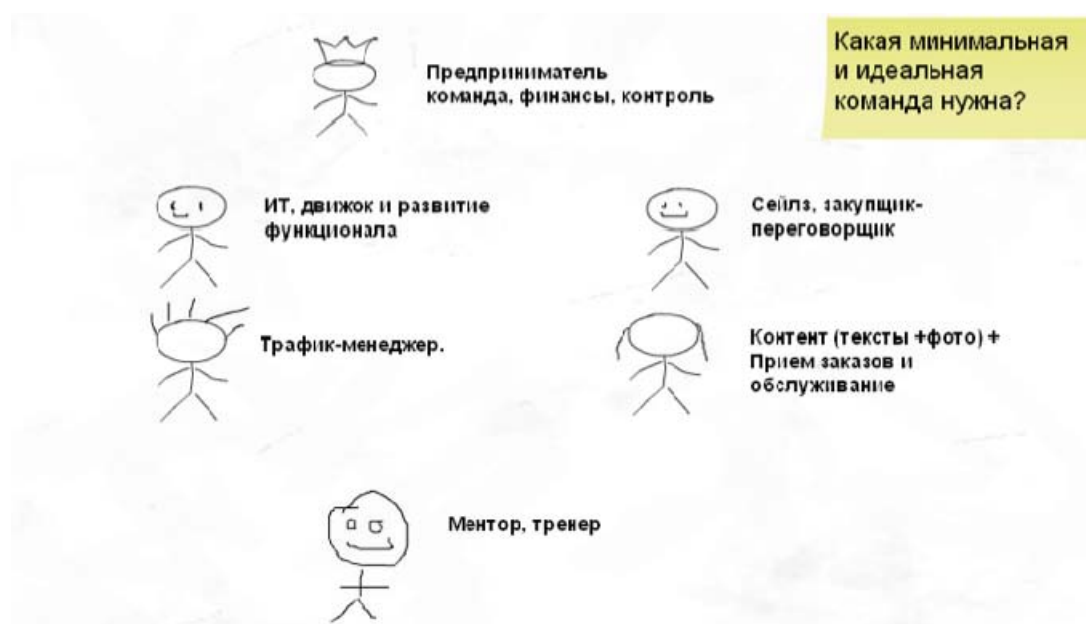


5 человек - идеальная команда с минимальной иерархией

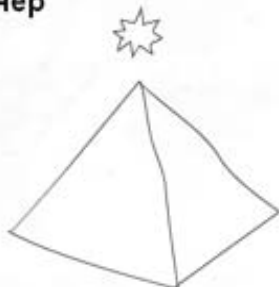
3. **Эксперт/Builder** - человек который отвечает за развитие функционала и поддержку сайта. В интернет-проектах- это СТО.
4. **Finance/Администратор/Учет** — контроль затрат, платежные системы, отчетность, анализ метрик, бухгалтерия. Финдир.
5. **Операции/Hipster/ Delivery** — контент, саппорт, логистика, доставка. Все остальное. Это СОО, операционный или исполнительный директор.



Пример: Интернет магазин, торгующий обувью



**Идеальная команда: 5 человек
+ тренер**



**Важно! Равные доли.
5 человек по 20% у каждого**

Опыт не так важен -
гораздо важнее
энтузиазм, энергия и
желание много и
упорно делать.

Человека видно за 1 день -
даешь простое задание 5-м
разным людям. 1 действительно
сделает, 4-ро сделают вид или
найдут повод оправдаться.

Кто должен быть в
вашей лодке?

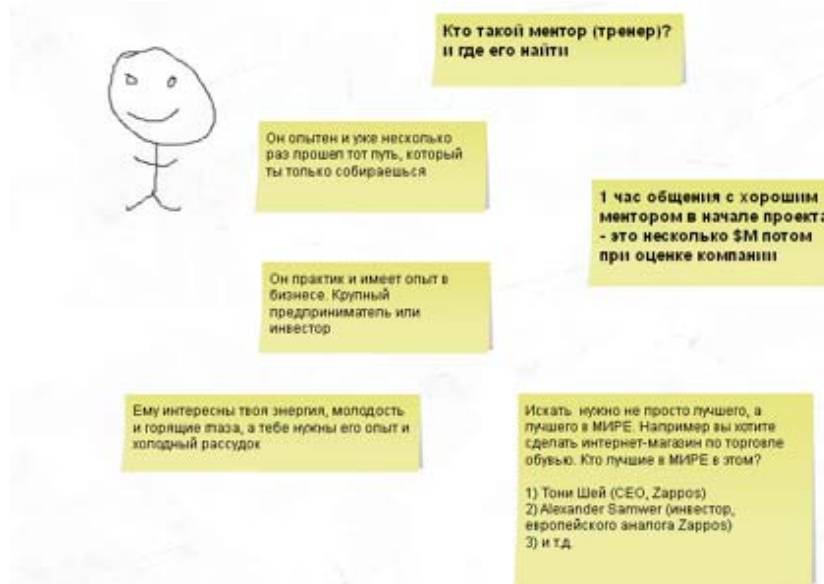
Вам не нужны
слишком крутые и
известные - они
обычно ленивые
теоретики и уже
разучились работать

Вам не нужны совсем
не опытные

Кого вам не хватает до **идеальной команды?**

У вас есть наставник / ментор /трекер?

1 час хорошего тренера на старте = + \$100 тыс. в оценке компании через год



Распределение долей

- **В равных долях** Например, 5 человек по 20%. На равных прибыль/затраты
- **1 главный** (80%), у остальных небольшие доли в зависимости от KPI (20%) или остальные просто по-найму
- **Комбинации с инвестициями** Например, 75% команда/ 25% инвестор и т.п.
- Доли созревают (вестинг):
 - ежеквартально в течение 5 лет
 - в зависимости от KPI - выручка 1M, 5M, 10M
- Ментор/Трекер - небольшая доля 1-5% или как консультант - фикс в месяц. 1 skype/встреча/трекшн-митинг в неделю

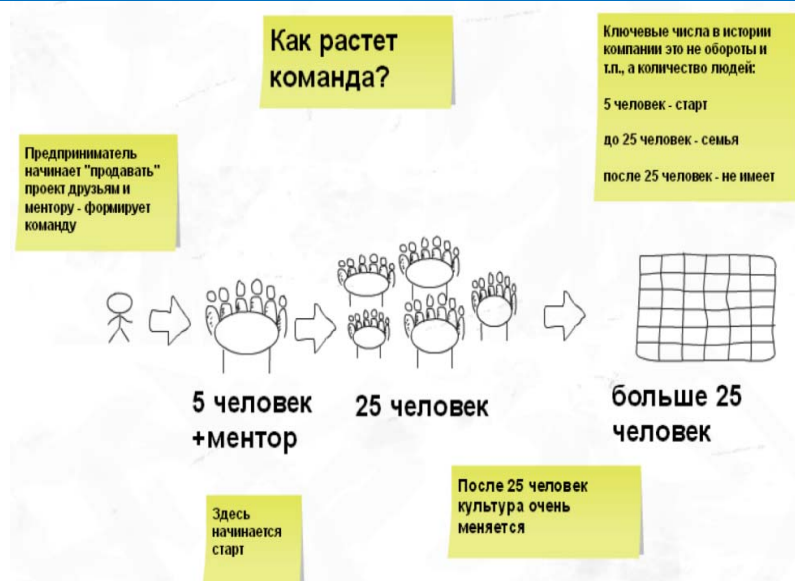
Почему не стоит гоняться за инвесторами, девушками и автобусами

- На старте инвестиции обычно недоступны
- Они могут понадобиться на стадии роста
- Чаще кредит выгоднее. Риски -99%, поэтому дают под 10x ~ 200% годовых
- Обычно инвестируют в хорошие компании, но в плохой ситуации
- Не попадайте в такие ситуации :-)

Количество людей в проекте - кардинально меняет культуру и компанию

- 2-5 стартап
- 5-25 как «семья»
- 25 + появляются формальные процедуры

«корень зла» - издержки на коммуникации



Как делать проект, работая еще где-то

- Общее пространство (физическое и виртуальное)
- Общее время работы (например 8.00 до 12.00)
- В компаниях дисциплина важнее «мозгов»
- Ежедневные частые коммуникации
- Еженедельный трекшн-митинг
- Продажи с 1-го дня
- На деньги заказчика. Инвестиции в 99% случаев недоступны
- Никаких фиксов. Затраты только на трафик

Как искать и тестировать людей

Профиль кандидата

1. Список функций/результатов – что нужно будет делать. Что должно быть сделано
2. Список компетенций и навыков – что нужно уметь делать
3. Список мотиваций – что должен хотеть, о чем мечтать, что может мотивировать
4. Список ценностей - базовые ценности компании
5. Список рекомендаций, портфолио.

Профиль кандидата

Как тестируем

1. Список функций/результатов – что нужно будет делать. Что должно быть сделано
 2. Список компетенций и навыков – что нужно уметь делать
 3. Список мотиваций – что должен хотеть, о чем мечтать, что может мотивировать
 4. Список ценностей - базовые ценности компании
 5. Список рекомендаций, портфолио.
1. Ситуация – Проблема – Решение - Результат
 2. Ситуация – Проблема – Решение – Результат (Креативность. Еще, еще, еще, еще). Достижения, портфолио. Почему, почему, почему, почему.
 3. Хобби – чем занимается без денег. Проективные вопросы (Почему одни люди любят работу, другие нет?)
 4. Проективные вопросы (Почему одни сейлзы выполняют план, а другие нет?). Провокации (В каких случаях можно брать «откаты» ? Когда разумно уйти к конкурентам ?) Кого ты увольнял/ нанимал? Кого бы ты нанял к нам на работу?
 5. Список рекомендаций, портфолио. 5 ваших прошлых руководителей. Когда я им позволю, какую оценку они вам поставят ? От 1 до 10. Ваши достижения?

Эквалайзер работы

их нужно упаковывать под каждый тип кандидатов отдельно - как «продукт»

ЧТО ?

- Круг задач. Функции (Что делать ?)
- Обязанности
- Развитие/обучение
- Соц. пакет. Страховка. Медицина, Фитнес
- Строчка в резюме

КАК ? (сколько, где)

- Деньги
- График
- Офис/Город/Командировки
- Департамент
- Расстояние до работы
- Дата выхода на работу
- Увольнение. Парашют
- Премии

ЗАЧЕМ ?

- Смысл. Большой проект
- Строим храм vs. Делаем ларек
- Друзья на работе
- Престиж. Статус. Что даст мне это 3-5 лет спустя?
- Максимальная реализация. Состояние потока и вдохновения
- Увольнение. Защищенность
- Возможность создать бизнес

Что кого мотивирует ?

- Людей из корпораций (Coca Cola, Лукойл, SAP)
- Студентов из УМЭД и МВУТ
- Чиновников из министерства
- Продавцов
- Экспертов / Разработчиков
- Трекеров / Менторов

Например, вам нужно найти ментора.
Как это сделать?



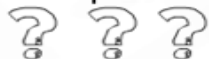
1. Ваши проблемы: нет денег, клиентов, опыта, связей и т.п.



2. Список компетенций которые решат все ваши проблемы: опыт, связи, клиенты, доступ к деньгам и т.п.



3. Тесты которыми вы проверите того или иного человека. Ситуация-Проблема-Решение-Результат .
Список вопросов.



4. Сначала список кандидатов из своего окружения (они быстро закончатся).
После - список потенциальных источников, потенциальных кандидатов:
SP, Y combinator и т.п.

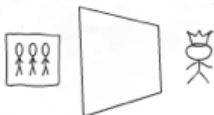
Бизнес - это конструкция из людей. Ничего другого там нет.
Поэтому любая проблема в бизнесе решается правильной заменой людей.
Меняете вы - меняют вас

Несколько секретов хорошего рекрутинга

Люди класса А (5%), В (35%), С (60%) – Люди класса А набирают А и В, люди класса В набирают людей В и С и т.п.

Продолжение: ищем ментора

5. Придумываем как сделать так, чтобы кандидаты сами обращались "воронку кандидатов" - чем их заинтересовать? - деньги, слава, доля, авторитет



Несколько секретов хорошего рекрутинга

6. Как делать отбор?

- структурированные интервью: ситуация-проблема-решение-результат
- проверка предыдущего опыта
- тщательная проверка рекомендаций
- оценка системы ценностей. Если не совпадают - сразу "отсев"



Основные тезисы рекрутинга

- Список требований и вопросов – ситуаций, которыми тестируешь человека. 5 раз почему? Конкретика и скорость ответов на вопросы – самое важное.
- Каждый человек – это гипотеза. Проверяйте коротким тестовым заданием за 1-2 дня.
- Не всегда нужно искать сами кадры – нужно искать хороший источник кадров – где можно получить поток.
- Тщательная проверка рекомендаций – минимум от 3-х человек
- Отбор минимум 1 из 10 кандидатов
- Жесткий фильтр по системе ценностей – если человек крут, но имеет другую систему ценностей и убеждений – сразу «до свидания».
- Слушать свои ощущения по поводу этого человека - что скажет твое «солнечное сплетение»
- Говорить о том, как вы расстанетесь на входе. Это повышает ценность и упрощает жизнь.

Резюме

- Команда для старта. 2 человека. Автор и Продюсер
- Минимальная жизнеспособная команда, MVP, 3 человека
- Идеальная команда - 5 человек
- Если хотите в «высшую лигу» - нужен ментор / акселератор
- Эквалайзер / уровни работы - ЧТО, КАК, ЗАЧЕМ
- Нанимаем долго / увольняем быстро

УДАЧИ!

«Startup-инициативы» Генерируй идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг.

alisher@brand.uz

elena@brand.uz

www.facebook.com/startupuzb

Трекшн карта

Источник: ФРИИ и StartupMagic

Ташкент, 2017

Знакомство



АКМАЛЬ ПАЙЗИЕВ

Со-основатель компании «Newmax Technologies» (Maxtrack.uz, Workly.io, MyTaxi, MyTaxi Express).

Начиная с 2003 года, Акмаль работает в IT-сфере.

О чем пойдет речь

1. Что такое «трекшн карта»
2. Трекшн карта - этапы
3. Разбор первого этапа - Customer Discovery
4. Разбор второго этапа - Тестирование каналов
5. Узкое место и воронка продаж
6. Работа с трекшн картой
7. Резюме и рекомендации

Критическая цепочка (трекшн карта)

Поэтапный план развития бизнеса — некая дорожная карта или Road Map: что нужно делать основателю, чтобы прийти к получению seed-инвестиций и масштабированию бизнеса.

Это критическая цепочка действий, которая позволяет в максимально сжатые сроки построить успешный зарабатывающий бизнес.

На языке денег Road Map'ом называют трекшн-карту, посмотрев на которую трекаеры и сама команда понимают на каком этапе они находятся, что было сделано и что еще надо сделать для достижения поставленной цели.

Критическая цепочка (трекшн карта)

В основе метода – традиционное разделение развития стартапа на три этапа:

1. Customer development,
2. Тестирование каналов,
3. Масштабирование.

Критическая цепочка (трекшн карта)

- На этапе **customer development** мы общаемся с клиентами и вручную, на коленке проверяем, что они действительно готовы платить за то, что мы можем для них сделать. Чем лучше мы поймем клиентов на этом этапе, тем легче будет на следующих.
- На этапе **тестирования** мы ищем масштабируемые каналы, через которые можем привлекать пользователей, и учимся превращать их в платящих клиентов так, чтобы зарабатывать на этом больше, чем тратим.
- На этапе **масштабирования** – наливаем в эти каналы много денег и захватываем рынок.

Критическая цепочка (трекшн карта)

1. Customer development,
2. Тестирование каналов,
3. Масштабирование.

То, чем мы занимаемся в рамках трекшн-карты, относится к первым двум этапам – customer development и тестированию каналов. Когда вы доходите до конца карты, ваш стартап готов к масштабированию, то есть к привлечению первого раунда инвестиций (Demo Day).

Масштабируемый бизнес

- Основная задача стартапа – построить масштабируемый бизнес
- Для этого нужно найти каналы привлечения клиентов, в которые можно положить денег, и получить на выходе больше денег:

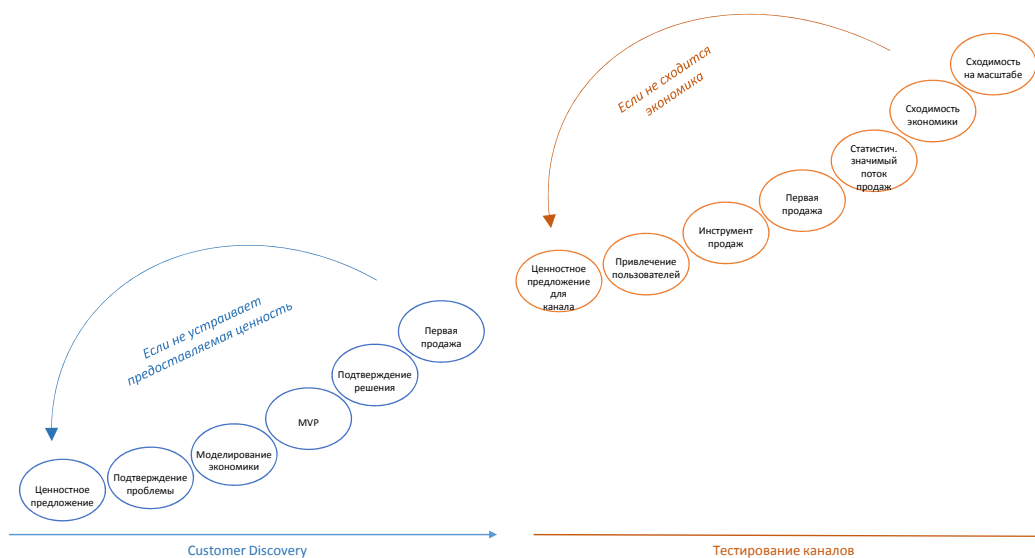


Трекшн карта | этапы

- Customer discovery: находим клиентские сегменты, в которых есть потребность, которую мы можем удовлетворить. Убеждаемся, что клиенты готовы платить.
- Тестирование каналов: находим каналы, в которых есть достаточное количество клиентов, сходится экономика и возможно масштабирование.



Трекшн карта



Traction – карта



Первый этап - Customer Discovery

Ищем клиентов, общаемся с ними и изучаем их. Завершается он первыми продажами – это переломный момент развития стартапа.

Customer Development проводится отдельно для каждого клиентского сегмента. Обычно клиентских сегментов несколько – например, если вы работаете с интернет-магазинами, то с большими и маленькими магазинами работа будет устроена по-разному. Ценностные предложения, процессы продаж, цены и продукт могут сильно отличаться.

Traction – карта



Второй этап - Тестирование каналов

Учимся привлекать клиентов из каналов продаж и сводим unit-экономику проекта. Другими словами, мы добиваемся того, чтобы доход, который приносит компании один клиент, был больше стоимости его привлечения. Для инвестора очень важно определить, на каком из этапов находится проект. Существует очень простой вопрос, чтобы это сделать: «Есть ли у вас платящие клиенты и сколько их?»

Customer development

Во главе принципа CUSTOMER DEVELOPMENT стоят проблемы и потребности клиентов.

Цель – глубокое понимание и развитие потребителя через научный подход, через формирование гипотез и их систематическое тестирование.

Задача – максимально быстро получить обратную связь от потребителя.

Мы делим Customer development на **6 этапов**: Ценностное предложение, Подтверждение проблемы, Моделирование экономики, MVP, Подтверждение решения, Первая продажа.

Самым верным способом проверки гипотезы о том, кто ваш клиент и какие у него характеристики, мы считаем интервью с потребителями

Трекшн карта | customer discovery

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа



Трекшн карта | customer discovery

- 1. Ценностное предложение.** Сформулировали ли вы ценностное предложение для этого клиентского сегмента? Какое?
- 2. Подтверждение проблемы.** Это могут быть, например, интервью, в ходе которых клиенты подтверждают наличие проблемы, которую вы собираетесь решать. Этот этап можно считать завершенным, если достаточно много людей подтвердили вам, что у них есть такая проблема.
- 3. Моделирование экономики.** Прежде чем начинать решать проблему, стоит проверить – действительно ли там есть бизнес. Сколько клиенты потенциально готовы за это платить? Сколько вам будет стоить решение? Сколько будет стоить привлечение одного клиента, сколько из них будут платить? Сколько их есть на рынке? Сколько всего денег вы заработаете и сколько потратите? Есть там для вас деньги? Если есть – можно делать продукт.

Трекшн карта | customer discovery

- 4. MVP.** Минимальный жизнеспособный продукт. Лучше если вы решаете проблему вручную, на бумаге, с помощью существующих инструментов. Чем меньше вы будете программировать на этом этапе – тем лучше.
- 5. Подтверждение решения.** Теперь, когда у вас есть MVP, вы можете попробовать оказать услугу какому-то количеству людей – пусть даже и бесплатно. Ваша задача – проверить, что вы действительно можете решить ту проблему, за которую взялись.
- 6. Первая продажа.** Вручную, на коленке, одна продажа одному клиенту. Сделав эту продажу, вы доказали, что клиенты в принципе готовы вам платить. В случае массового сервиса имеет смысл сделать вручную несколько продаж, чтобы убедиться, что это не случайность. Первая продажа – это завершение этапа customer development, теперь можно переходить к тестированию каналов.

Customer discovery | ценностное предложение

- Определите свои сегменты. Сегмент – это описание клиента, его проблемы и ценности для него. Разные ценностные предложения = разные сегменты.
- Начальный набор сегментов – это гипотеза, они будут меняться в процессе работы.
- Сформулируйте ценностное предложение для сегмента и проводите проблемные интервью, чтобы подтвердить, уточнить или опровергнуть гипотезу. Возможно, в процессе интервью вы обнаружите новые сегменты или уточните существующие.

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | моделирование экономики

- Когда проблема подтверждена – моделируем экономику по сегменту. При каких условиях экономика сходится? Реалистичны ли эти условия? Сколько вообще денег в этом сегменте, есть ли смысл им заниматься?
- Если экономика потенциально сходится – можно делать MVP. M is for Manual.

$ARPU > CPA$

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | MVP



Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | MVP

- Прямые продажи и презентации
- Москит
- Имитация / ручной сервис
- Конструктор
- Краудфандинг
- ...пришлось программировать...

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | подтверждение решения

Подтверждение решения:

- Интервью.
- Кто-то воспользовался вашим продуктом, пусть даже бесплатно.

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | первая продажа



Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | первая продажа

- Продажа – подтверждение, что ваш продукт кому то нужен.
- Не считайте экономику – продавайте!
- Если слишком долго не продается – переходите к другому клиентскому сегменту.
- Сделали одну продажу – сделайте несколько, подтвердите полезность продукта в сегменте.

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

Первая продажа

Customer discovery | первая продажа

Если у вас покупают, и вы понимаете, почему – можно переходить к тестированию каналов

Ценностное предложение

Подтверждение проблемы

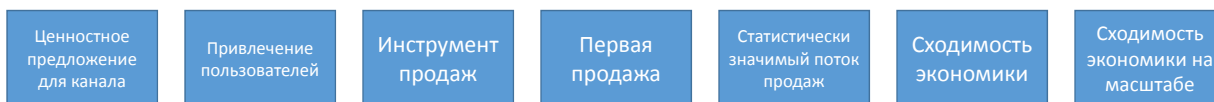
Моделирование экономики

MVP

Подтверждение решения

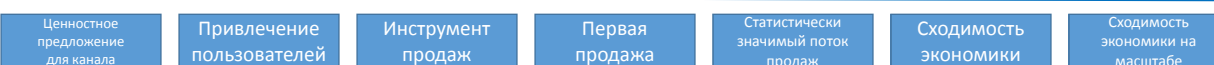
Первая продажа

Трекшн карта | работа в каналах



Работа в каналах | каналы продаж

- **Канал продаж – это сочетание трех элементов:**
 1. Канал привлечения – источник трафика (контекстная реклама, холодные звонки и т.д.).
 2. Инструмент продаж – лендинги, презентации, скрипты звонков, сценарии встреч и пр.
 3. Продукт и чек – сколько денег и за что.
- **Задача: поиск масштабируемых каналов.**
- **Цель в канале: сходимость экономики.**



Работа в каналах | каналы продаж

Каналы:

- Друзья, знакомые, нетворкинг
- Соцсеточки
- Контекстная реклама
- Холодные звонки
- SEO/органика
- Email и контент маркетинг
- PR
- Наружка, телек, BTL
- Партнеры
- и т. д.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | ценностное предложение



- Канал: Контекстная реклама.
- ЦП: Видеопоздравление из фотографий
- Канал: Свадебные агентства.
- ЦП: Дополнительный пункт программы
- ЦП для партнера: Увеличение среднего чека и возвращаемости клиента

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | ценностное предложение



- **Канал: Контекстная реклама.**
- ЦП: Видеопоздравление из фотографий
- **Канал: Свадебные агентства.**
- ЦП: Дополнительный пункт программы
- ЦП для партнера: Увеличение среднего чека и возвращаемости клиента
- **Не забывайте про ценность для партнера!**

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | привлечение пользователей

- Сначала проверьте, есть ли пользователи, потом вылизывайте лендинг

В самом начале лендинг вообще не обязателен – достаточно отправить чуть-чуть трафика на сайт конкурента, чтобы узнать, можете ли вы его получить, и почему

- Не оптимизируйте стоимость трафика, не считайте экономику продавца.

Пример: продаж в канале еще нет, но количество звонков в день уже не устраивает. Это преждевременно. Сначала добейтесь первых продаж.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | инструмент продаж

- Лендинг
- Цепочка писем
- Скрипт звонка
- Презентация
- План встречи
- и т.д.
- Разные инструменты продаж = разные каналы, т.к. экономика различается. То же самое – при разных продуктах и чеках.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | первая продажа



Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | первая продажа

- Длинный цикл продаж – много времени требуется, чтобы сделать первую продажу.
- Долго нет движения по трекшн-карте – отслеживаем динамику движения по воронке. Есть ли движение там?
- Слишком долго нет первой продажи – начинайте тестирование других каналов.

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | первая продажа

- Теплые лиды с сайта: продажи есть, можно тиражировать скрипты
- Холодный обзвон: скрипты другие, до первой продажи тиражировать нечего

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | поток продаж



- $C1 = 0,2\%$ - экономика не сходится
 - $C1 = 0,5\%$ - экономика сходится
 - Трафик из канала: 200 уников в день.
 - Можно ли посчитать, сходится ли экономика?
-
- Если нет трафика незачем считать экономику
 - Если не вышли на поток за месяц – бейте тревогу

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | сходимость экономики для канала

$$\text{Profit} = \text{UserAcq} * (-\text{CPA} + C1 * \text{ARPPU})$$

$$\text{ARPU} = C1 * \text{ARPPU}$$

$$\text{ARPU} > \text{CPA}$$

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | сходимость экономики на масштабе

- Можете ли вы увеличить поток в 10 раз, сохранив сходимость экономики?
- Достаточно ли емкость канала для масштабирования?
- Будет ли при масштабировании расти стоимость трафика?

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Работа в каналах | сходимость экономики на масштабе

| канал | Yandex Direct | VK |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| детали канала | Ключевые слова: XXX, YYY, ZZZ | Группы: YYY, ZZZ |
| емкость канала в месяц | 500 000 запросов | 700 000 подписчиков |
| конверсия в переход | 10% | 5% |
| цена перехода в канале | 2500 сумов | 900 сумов |
| конверсия в клиента | 5% | 1% |
| цена клиента в канале | 50,000 сумов | 90,000 сумов |
| заработок на клиенте | 150,000 сумов | 120,000 сумов |
| инвестиций в канал (год) | 15 млн. сум | 37,8 млн. сум |
| доход в канале (год) | 45 млн. сум | 5,04 млн. сум |

Ценностное предложение для канала

Привлечение пользователей

Инструмент продаж

Первая продажа

Статистически значимый поток продаж

Сходимость экономики

Сходимость экономики на масштабе

Узкое место

- Пока нет трафика – рано оптимизировать лендинг
- Пока не проверили, что есть потребность – нет смысла пилить продукт
- Пока не сошлась экономика – не надо масштабировать

Узкое место – это такой аспект бизнеса, воздействие на который даст максимальный эффект с точки зрения достижения цели

Узкое место | алгоритм поиска

- 1. Сегмент.** В каком сегменте вы ближе всего к правому краю? В каком сегменте больше всего денег?
- 2. Канал.** Если вы доказали сегмент и тестируете в нем каналы. В каком из каналов вы ближе всего к правому краю? В каком канале больше всего денег? Если в канале слишком долго нет продвижения по трекшн-карте – идите в другой.
- 3. Ячейка трекшн-карты.** Текущий этап в сегменте или канале – и есть узкое место.

Узкое место | алгоритм поиска

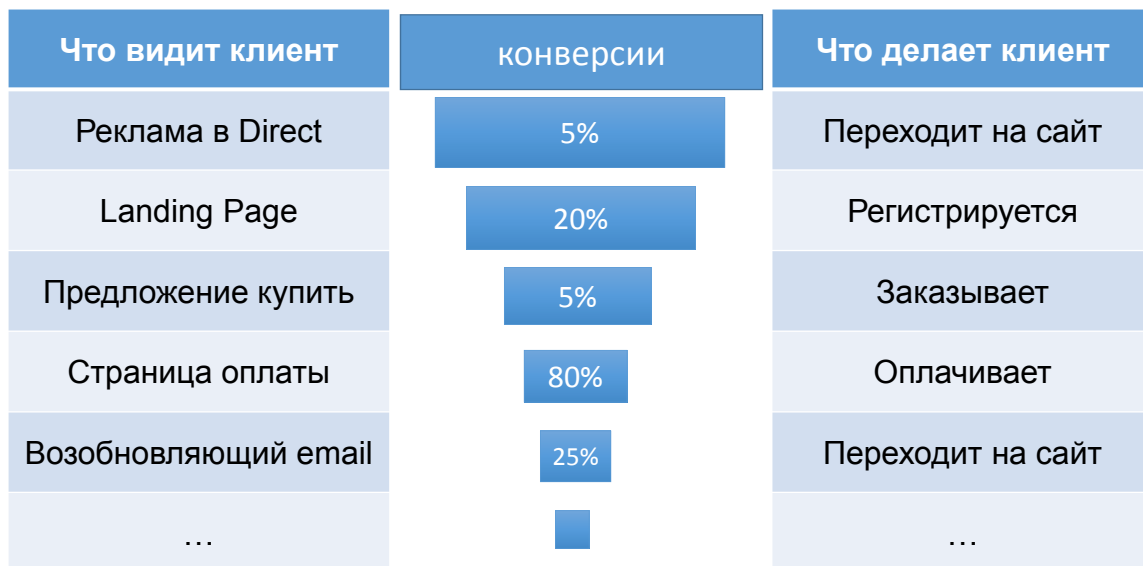
4. Если текущая ячейка – первая продажа, узкое место – либо трафик (не хватает трафика, чтобы дойти до первой продажи), либо текущий этап воронки (до какого этапа удалось протолкнуть?).
5. Если текущая ячейка – экономика (сходимость экономики, сходимость на масштабе), узкое место – метрика с максимальным плечом (отношение эффекта от изменения к его стоимости и трудоемкости).
6. Если это конверсия, узкое место – шаг воронки, на котором теряется больше всего клиентов.

Воронка продаж

- Воронка – последовательность шагов (этапов), через которые клиент должен пройти, чтобы совершить покупку.
- На каждом шаге воронки – конверсия. Как правило, меньше 100%.



Воронка продаж



Воронка продаж | продуктовая воронка

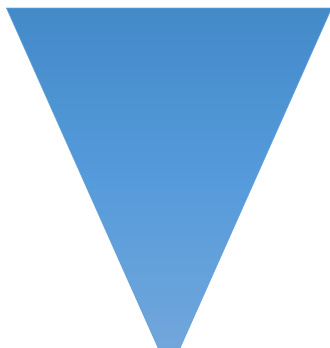
- **E-commerce:** выбрать товар, положить в корзину, оформить заказ, выбрать способ доставки, оплатить
- **SaaS:** зарегистрироваться, активироваться, стукнуться об paywall, оплатить
- **Email:** зарегистрироваться, получить рассылку, прочитать рассылку, перейти на лендинг, заказать продукт, оплатить продукт

Воронка продаж | воронка B2B

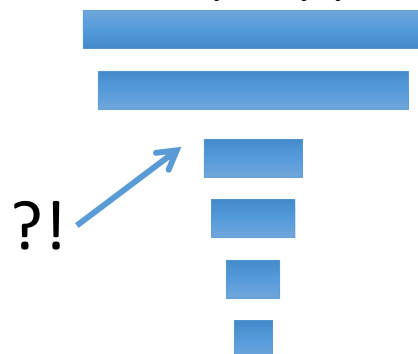
- Идея
- Интерес
- Выявление потребности
- Сбор требований
- Согласование КП
- Защита КП
- Договор
- Оплата

Воронка продаж | оптимизируем воронку

Меряем посетителей и продажи:
знаем что плохо, но не знаем где



Измеряем каждый шаг:
знаем где нужны улучшения



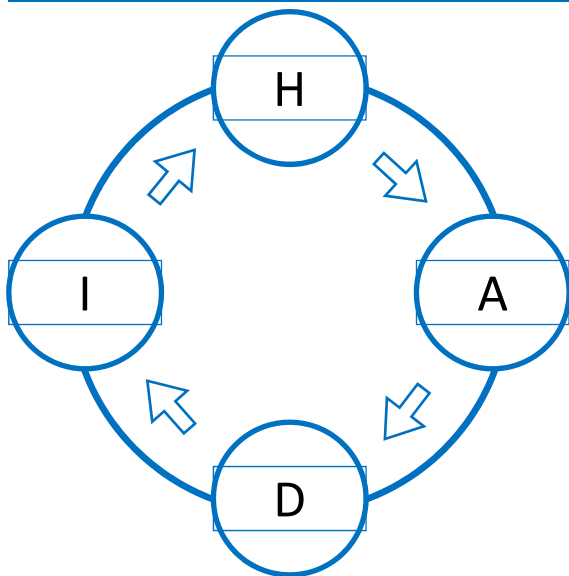
Воронка продаж | воронка B2B

- Воронку нужно сначала запустить, а только потом оптимизировать
- Сначала проталкивать сверху вниз, чтобы хоть кто-то дошел до конца
- Потом оптимизировать шаги воронки и экономику

- Продажи есть?
- Нет. У нас не покупают за 30 000 сум
- А почему не продаете по 10 000 сум
- Жаба душит!

Вместо того, чтобы оптимизировать воронку, в которой нет продаж, нужно сначала запустить продажи хоть как-то (по 10 000 сум), и только потом улучшать экономику. Пока вы не запустили поток продаж, вы не знаете, сойдется ли экономика при чеке в 10 000 или в 30 000.

НАДИ цикл



- В каждой ячейке трекшн карты - гипотезы

Если сделать так-то, то мы перейдем на следующий шаг, улучшим такую-то метрику, починим шаг воронки и т.п.

НАДИ цикл | дерево гипотез

- Каждый сегмент – гипотеза. *«Мамы с одним ребенком от 2 до 5 лет – наш клиент»*
- Каждая ячейка трекшн-карты в сегменте – тоже гипотеза. *«У них есть такая проблема»*
- Каждый канал – тоже гипотеза. И каждая ячейка в канале: *«Экономика в этом канале сойдется»* – это гипотеза.
- Внутри каждой ячейки можно ставить множество гипотез. *«Если сделать кнопку красной, а не синей, конверсия увеличится с 3% до 4%, в результате экономика сойдется»*

Каждая из гипотез раскладывается на совокупность гипотез более низкого уровня. Получается дерево. Чтобы проверить гипотезу верхнего уровня, нужно проверить все гипотезы, из которых она состоит.

НАДИ цикл | формулирование гипотез

Мы верим что люди будут платить 10 000 сумов за наш сервис

Для того чтобы это проверить мы запустим симулятор продаж на нашем сайте

И померяем конверсию из посетителей в покупатели

Мы окажемся правы если конверсия составит не менее 8%

Работа с трекшн картой улучшение бизнеса

Работа с трекшн картой | недельный цикл

- Каждую неделю вы уточняете, где у вас узкое место, и что вы планируете делать в течение недели
- В следующий раз проверяете, делали ли именно это, или вас «унесло» в сторону
- Расскажите кому-нибудь

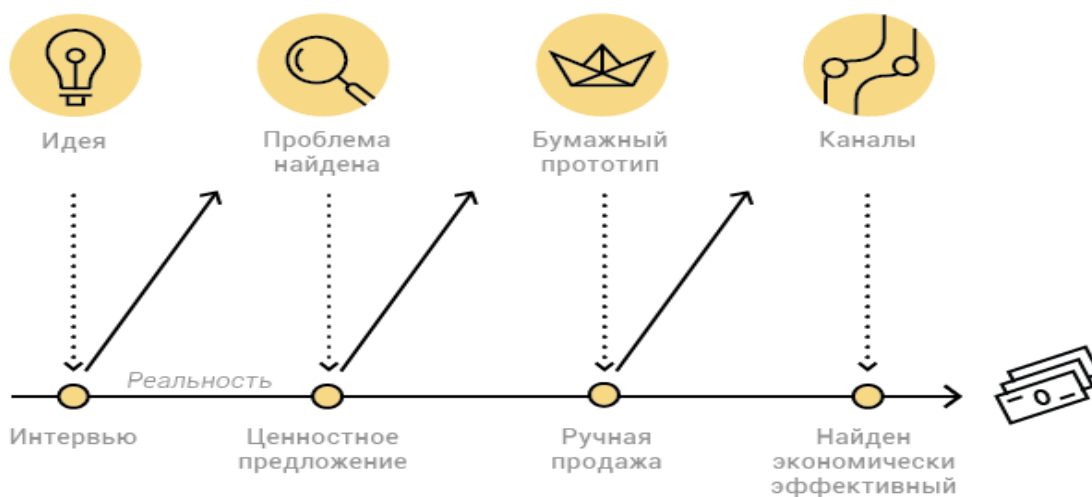
Работа с трекшн картой | недельный цикл

- Куда идем - среднесрочная цель
- Где находимся – трекшн-карта и метрики
- Узкое место предыдущей недели
- HADI-циклы прошедшей недели
- Узкое место сейчас
- HADI-циклы на следующую неделю

Работа с трекшн картой | самостоятельная работа

- Заполнить трекшн-карту своего проекта
 - Шаблон на <http://startupmagic.ru>
- Определить текущее узкое место
- Выписать гипотезы для тестирования на ближайшую неделю, описать HADI-циклы по ним

Методология Traction



Разбор шаблона трекшн карты в Excel

Шаблон трекшн-карты

Как использовать шаблон трекшн-карты:

1. Прочитайте статью и посмотрите видео о трекшн-карте на <http://startupmagic.ru>
2. Перейдите на лист "Week 1" и опишите ценностное предложение вашего стартапа, используя шаблон и приведенный пример.
3. Укажите ваши цели на 3 месяца, на 6 или 12 месяцев. Цели должны быть конкретными и измеримыми - такими как количество пользователей, платящих клиентов или доход. Погуглите "SMART цели" или "SMART goals", чтобы узнать, как это сделать.
4. Заполните трекшн-карту, как описано в статье. Укажите ваши клиентские сегменты, каналы, прогресс в каждом сегменте и канале, отметьте текущий этап красным.
6. Выпишите гипотезы, которые будете тестировать на следующей неделе. Для каждой гипотезы укажите ячейку трекшн-карты, к которой она относится (это должна быть красная клетка в зеленой строке!), метрику и шаг воронки, на который она влияет, если это применимо. Опишите действия, которые вы предпримете, чтобы проверить гипотезу, что вы будете измерять и как решать, подтвердилась она или нет.
7. Для еженедельных обзоров копируйте лист "Неделя 1", в "Неделя 2", "Неделя 3" и так далее, выполните шаги 2-6 для нового

Ссылка для скачивания электронной версии трекшн карты - <https://goo.gl/ThZXaa>

Неделя:

(укажите даты)

Ценностное предложение

Ваше ценностное предложение:

Мы, <компания X>
 помогаем клиентам типа <опишите вашего клиента>
 решить <описать боль клиента>
 с помощью <описать решение>
 и получить <описать ценность для клиента>

Пример:

Мы, компания Startup Magic,
 помогаем ИТ-стартапам и компаниям, оказывающим профессиональные услуги,
 которые неудовлетворены скоростью своего роста, или вообще перестали расти,
 с помощью инструментов lean startup, трекинга и консультаций
 выйти на следующий уровень развития бизнеса

Цели

3-хмесячная цель:

Получить 10 платящих пользователей и доход \$30K

Цель на 6-12 месяцев:

Получить доход \$100K на рынке США

Трекшн-карта

| Customer discovery | | | | | | Тестирование каналов | | | | | | | |
|-------------------------|---|-----------------------|-----------------|-------------------------------|----------------|------------------------|------------------------|-------------------------|---|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|
| Клиентский сегмент | Ценностное предложение | Проблема подтверждена | Готов MVP | Решение подтверждено | Первая продажа | Канал продаж | Ценностное предложение | Пользователи привлечены | Есть инструмент продаж и продукт | Первая продажа в канале | Поток продаж | Экономика сходится | Экономика сходится на масштабе |
| Крупные магазины | Увеличение объемов продаж и снижение затрат за счет лучшего мерчандайзинга и увеличения объемов | Да, 7 интервью | Отчёт на бумаге | Да, сделано для двух клиентов | Да | Прямые продажи | То же | Да | Есть презентация, продукт требует доработки | | | | |
| Мелкие магазины | Увеличение продаж за счёт лучшего мерчандайзинга | 3 интервью | SaaS-версия | Да, сделано для двух клиентов | Да | AdWords | То же | Да | Есть лендинг, SaaS-версия | Да | 1-2 продажи в день | Нет | |
| | | | | | | Партнерская рассылка | То же | Yes | Письмо, лендинг, SaaS-версия | Нет | | | |
| | | | | | | Реферральная программа | то же + скидка обоим | Нет | Реферральная ссылка, лендинг, SaaS-версия | | | | |
| Торговые центры | Повышаем арендные платежи | 1 интервью | Бумажный отчет | Да | Нет | | | | | | | | |
| Маркетинговые агентства | Нет | | | | | | | | | | | | |

HADI

| Приоритет | Клиентский сегмент | Канал продаж | Этап (красная ячейка) | Метрика | Шаг воронки | Гипотеза (Hypothesis) | План | | | Факт | | |
|-----------|--------------------------------|------------------------------|--|--|---|-----------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| | | | | | | | Действие (Action) | Данные (Data) | Выводы (Insight) | Действие | Данные | Выводы |
| | <i>Сегмент из трекин карты</i> | <i>Канал, если применимо</i> | <i>Этап, к которому применима гипотеза</i> | <i>Метрика, на которую повлияет гипотеза</i> | <i>Шаг воронки, который оптимизируем (если применимо)</i> | <i>Какова ваша гипотеза</i> | <i>Что вы будете делать, чтобы её проверить</i> | <i>Что вы будете измерять</i> | <i>Как вы решите, подтвердилась ли гипотеза</i> | <i>Что вы сделали на самом деле</i> | <i>Какой результат получили</i> | <i>Ваши выводы</i> |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |

ДЕНЬ 4

ВЫ УЗНАЕТЕ О МЕТОДИКАХ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РЫНКА, О БИЗНЕС-МОДЕЛЯХ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ, КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КАНВУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ А.ОСТЕРВАЛЬДА, А ТАКЖЕ ОЗНАКОМИТЕСЬ С МОДЕЛЯМИ МОНЕТИЗАЦИИ СТАРТАПОВ

- 14.00 - 14.30 *Регистрация участников*
- 14.30 - 15.15 Анализ и оценка рынка – зачем оценивать рынок. Как посчитать рынок? РАМ, ТАМ, САМ, SOM.
Хондамир Муслимов, Бизнес-консультант, эксперт в области управления проектами, управления рисками проектов, финансового анализа, реинжининга бизнес-процессов.
- 15.15 - 16.30 Бизнес-модели стартап-проектов, строительные элементы бизнес-моделей, использование канвы бизнес-модели Александра Остервальдера.
Алишер Юсупов, Директор IT-компании Brand.uz
- 16.30 - 17.00 *Кофе-брейк, общение, нетворкинг*
- 17.00 - 18.00 Модели монетизации стартап-проектов.
Азиз Рахимов, Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий
- 18.00 - ... *Неформальное общение участников и спикеров программы на природе*

Оценка рынка для стартапов

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство



ХОНДАМИР МУСЛИМОВ

Бизнес-консультант, эксперт в области управления проектами, управления рисками проектов, финансового анализа, реинжининга бизнес-процессов.

На протяжении 8 лет управлял проектами в софтверных компаниях.

Основал и управлял компанией ВАИК Technologies, разрабатывавшей системы электронного документооборота и биллинговые системы.

О чем пойдет речь

1. Важность размера рынка
2. Как стартапы оценивают рынок
3. Какие рынки бывают (PAM, TAM, SAM и SOM)
4. Способы расчета рынка
5. Источники, используемые для расчета объема рынка
6. Анализ конкурентов

Зачем нужно оценивать рынок?

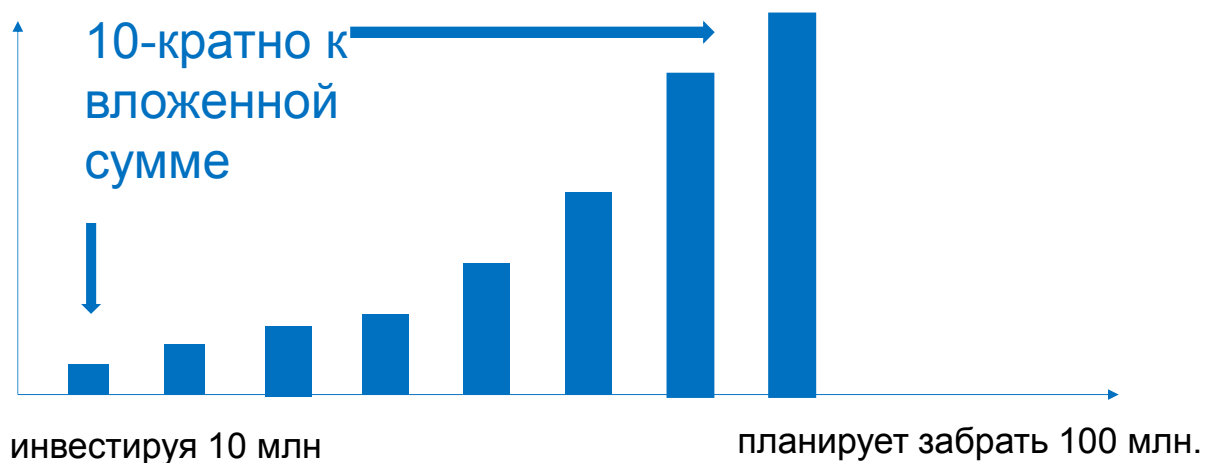
- Как правило, стартап начинается с прикольной идеи, а не с оценки рынка !
- Каждый стартапер хочет стать Цукербергом и планирует заработать на этом стартапе миллиарды
- Он пытается развивать бизнес сам, либо приходит к инвестору за инвестициями в ускорение

И тут-то требуется посчитать – а насколько реальны ожидания стартапа относительно развития его бизнеса?

Типичный запрос к инвестору

- Ищем инвестиции в 10 млн. сумов
- Готовы отдать 10% компании
- Наш оборот через 3 года будет 100 млн. сумов

Инвестор планирует заработать...



Внимание, вопрос!

А есть ли у вас рынок чтобы заработать
100 миллионов ?

Важность размера рынка

Размер рынка – гарантия доходности инвестора

- Венчурные фонды зарабатывают на “суперхитах” – инвестициях, которые в десятки раз окупили вложения – а такое возможно только на рынках больше \$100 млн
- Инвесторы разных стадий ищут рынки разных размеров – вкладывая \$10 тыс. инвестору может хватить и \$10 млн рынка

Важность размера рынка

Важнее не текущее состояние – а потенциал развития

- Инвесторы любят стартапы, которые ставят на зарождающиеся тренды, т.к. есть шанс вырастить лидера совершенно нового рынка
- Тренд должен быть долгосрочным и контр-циклическим

Важность размера рынка

Любые оценки рынка должны быть обоснованными

- Инвесторы хотят видеть подкрепленные статистическими данными расчеты объема рынка
- Если основатель не может правильно оценить размер своего рынка, это вызывает вопросы к его компетенции

Важность размера рынка

Адекватная оценка объемов рынка поможет избежать ошибок

- Существует множество внешне привлекательных рынков, которые никогда не будут интересны инвесторам
- Хороший основатель постоянно следит за развитием рынков и старается позиционировать свой продукт в наиболее быстро растущих его сегментах

Как стартапы оценивают рынок:

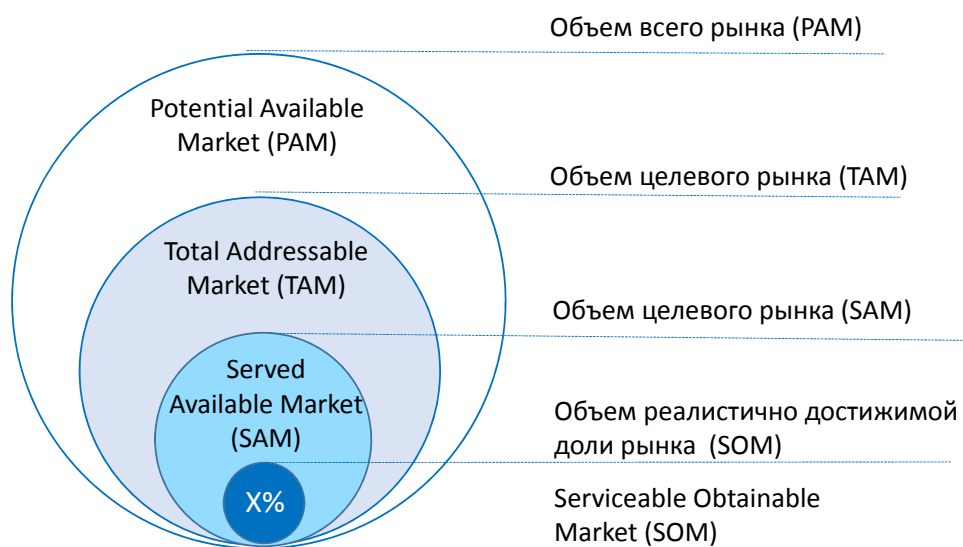
Пример: решение для навигации на выставках

| | |
|------------------------------------|----------------|
| Мировой | 121 млрд |
| Российский | 800 млн |
| Систем автоматизации | 24 млн |
| С учетом конкурентов и сегментации | 9,6 млн |

А это значит что...

- Предел цены компании (и заработка основателей) не будет выше 9,6 млн.
- Чтобы инвестору заработать 10-кратно, то более чем 480 тыс. за 50% инвестировать нельзя!

Объем рынка

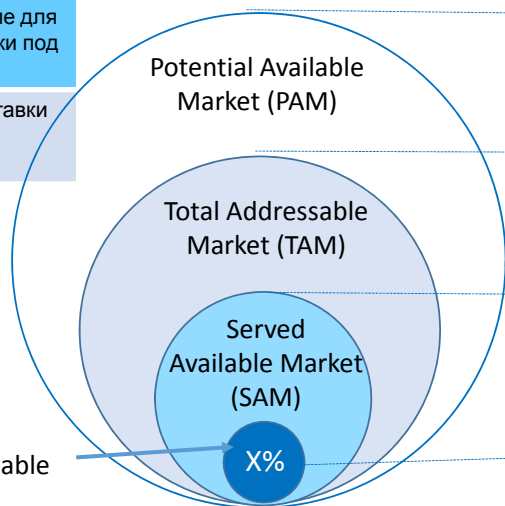


Общий подход к определению объема рынка

Пример 1: Приложение для прослушивания музыки под iOS

Пример 2: Рынок доставки еды из ресторанов

Serviceable Obtainable Market (SOM)



Объем всего рынка (PAM)

Количество загрузок приложений на всех платформах

Весь рынок ресторанов

Объем целевого рынка (TAM)

Количество загрузок приложений под iOS

Доля рынка, потенциально проходящая через доставку

Объем целевого рынка (SAM)

Количество загрузок приложений под iOS для прослушивания музыки

Комиссия всех игроков рынка

Объем реалистично достижимой доли рынка (SOM)

В чем была ошибка?

ПРИ ОЦЕНКЕ БЫЛИ ПЕРЕПУТАНЫ ПОДСЕГМЕНТЫ РЫНКА

TAM (Total available market)

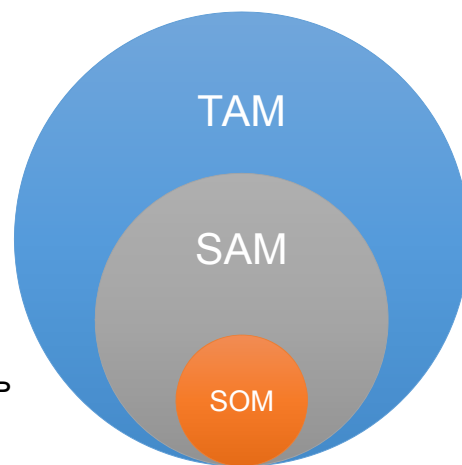
Общий рынок всех подобных товаров во всех сегментах и каналах

SAM (Serviceable Available Market)

Рынок, который может взять ВАШ товар, в силу специфики его работы или технологии

SOM (Serviceable Obtainable Market)

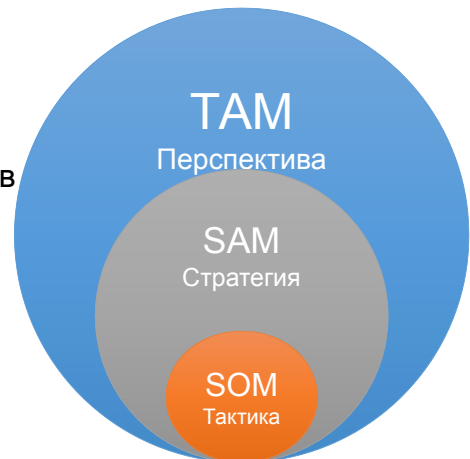
Порция рынка SAM, которую ВЫ МОЖЕТЕ взять



https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som

Как использовать TAM/SAM/SOM

- Вы можете довольно легко оценить общий рынок аналогичных товаров (TAM)
- Однако величина рынка, который доступен вам (SAM) будет сильно меньше, в силу специфики вашего продукта
 - Ограниченная география
 - Ограниченный список партнеров или каналов
 - Ограничение технологии
 - Ограничение монетизации
- Рынок, который вы сможете занять, будет еще меньше
 - Есть конкуренты
 - Есть длина сделки
 - Есть объективная реальность



Пример TAM/SAM/SOM

Проект по аренде жилья через интернет

TAM (Total available market)

Рынок посуточной аренды квартир и коттеджей в России

\$1,2 млрд.

SAM (Serviceable Available Market)

Через интернет арендуется не более 15% всех квартир и коттеджей

\$193 млн.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Рынок городов-миллионников (за исключением столиц) от 4% до 10%

\$19 млн.

Пример TAM/SAM/SOM

Проект по аренде жилья через интернет

Забыли, что берут только комиссию 10% !

TAM (Total available market)

Рынок посуточной аренды квартир и коттеджей в России

\$0,2 млрд.

~~\$1,2 млрд.~~

SAM (Serviceable Available Market)

Через интернет арендуется не более 15% всех квартир и коттеджей

\$19 млн.

~~\$193 млн.~~

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Рынок городов-миллионников (за исключением столиц) от 4% до 10%

\$1,9 млн.

~~\$19 млн.~~

Как считать рынок?

Реалистично достижимая доля рынка, SOM

(Сегм. 1 + Сегм. 2 + Сегм. n) * Вашу долю рынка

Сегмент рынка, Сегм. n

Кол-во клиентов * Средний чек за год

Типы рынков в скоринге

| Большой размер рынка с большим количеством клиентов и высоким чеком | Самый привлекательный !!! |
|---|--------------------------------------|
| Большое количество клиентов, но низкий чек: глобальный массовый B2C | Хороший, но рискованный |
| Мало клиентов и большой чек: нишевой B2B | Медленный, хотя денежный |
| Малый чек, мало пользователей /Рынок покупателя (высокий чек, но мало состоятельных клиентов) | Тяжелый и медленный, но стабильный |
| Региональный нишевой рынок | Самый плохой фактически deal breaker |

Что нужно также учитывать

- 1) **Статистика продаж:** В расчет рынка стоит включать только «подтвержденную» часть – где есть статистика продаж (или подтвержденный спрос)
- 2) **Цикл рынка:** зрелость, спад, зарождение, молодость, горячий рынок - от этого зависит ожидание темпов роста рынка
- 3) **Как поделен рынок** – один крупный игрок (плохо), много мелких – тоже плохо. Это влияет на долю, которую вы сумеете (или не сумеете) занять

Три правильных способа расчета рынка

- 1) **Через клиента:** рынок можно оценить через повадки вашего клиента (как он покупает, как платит, как использует, как возвращается и т.п.)
- 2) **Через канал:** рынок можно оценить через канал продажи или выхода на аудиторию: через его объем, через его механику, через его охват
- 3) **Через конкурентов:** рынок можно оценить через оценку работы конкурентов, полученную из СМИ или от шпионов: по объемам, оборотам, охватам и т.п.

ПРИМЕР: Оценка рынка проектом

Проект по доставке здорового питания

Базируется в регионе, делает 40 продаж в месяц по подписке

- **TAM:** 40 000 (клиентов в РУ)*15,000(ARPPU/mon)*12 = 7.2 млрд. сум;
- **SAM:** 30,000 (Ташкент)*15,000 (ARPPU/mon)*12 = 5,4 млрд. сум;
- **SOM:** (2 года) 250 (заказов в день)*2000 (current price)*365 = 182 млн.сум.

ПРИМЕР 1: Оценка рынка через клиента

Оцениваем через доход покупателя:

- (1) Человек тратит на питание 30% дохода, т.е. для того, чтобы их покупали, человек должен зарабатывать 1 млн. сум в месяц
- (2) 9.8% (1,2млн.чел) в Ташкенте – имеют дохода более 1 млн. сум/мес
- (3) 30 тыс запросов на «правильное питание» (мес) в Ташкенте и 17 тыс запросов на «здоровое питание» (итого 47 тыс. запросов)

ИТОГО:

(1) $47\ 000 * 9,8\% = 4606$ потенциальных покупателей * 20000 (ср.чек)
= $90,2\text{млн} * 365 = \underline{\underline{3,3\ \text{млрд. сум}}}$

ПРИМЕР 2: Оценка рынка через канал

Оцениваем через фитнес-клубы, как главный канал продвижения

- 357 тыс человек посещает фитнес клубы в год (550 клубов * 650 клиентов) из них 30% сетевые бренды и 40-45% развивают бизнес-класс
- $550 * 30\% * 45\% * 650 = 48\ 000$ чел. - целевая Аудитория
- Учитывая, что это Ташкент $48\ 000 * 9,8\% = 4800$ потенциальные покупатели * 2000 * 365 = **3,5 млрд. сум**

ПРИМЕР 3: Оценка рынка через конкурентов

- Известно о 7 конкурентах, которые (из СМИ) в день обслуживают 700-750 клиентов все вместе.
- Учитывая конверсию в покупку – 3%, и конверсию в повторную покупку 25%, для того, чтобы обслуживать 750 клиентов, надо связаться не менее, чем с 25000 человек (750/3%), из которых протестировало не менее 3000 чел. *2000*365= 2,2млрд.сум.

Проект говорит, что будет обеспечивать 250 клиентов в день. То есть он за год должен стать **КРУПНЕЙШИМ** игроком на рынке Ташкента, на котором он даже не присутствует !

Оценка рынка влияет на стратегию!

- 1) Неправильно оценив рынок, команды не смогут оценить объем усилий, который требуется им для достижения результата
 - Например окажется, что им надо будет захватить весь **РЕАЛЬНЫЙ** рынок
- 2) После правильной оценки может оказаться, что у компании **НЕТ БИЗНЕСА** !

Источники, используемые для расчета объема рынка

- 1) Аналитические отчеты
- 2) Официальная статистика
- 3) Данные конкурентов
- 4) Экспертные оценки

1. Аналитические отчеты

- Отчеты профильных аналитических компаний, например:
 - Телекоммуникации: J'son & Partners
 - Рынок еды: Euromonitor
 - Рынок онлайн торговли: East-West Digital News, РБК, Euromonitor
- Отчеты организаций:
 - Отчеты инвестиционных банков: Morgan Stanley, Goldman Sachs и т.д.
 - Презентационные материалы публичных компаний: Yandex, Mail.ru, Qiwi

2. Официальная статистика

- Государственная статистика:
 - Государственный комитет статистики;
 - Центральный Банк Узбекистана;
 - Министерство финансов, министерство образования и другие государственные организации.

3. Данные конкурентов

- Данные по размеру рынка, приводимые конкурентами в своих материалах
- Финансовые и операционные показатели конкурентов.

4. Экспертные оценки

- Опросы и интервью экспертов
- Аналитические статьи экспертов

Пример 1: Оценка рынка заказа еды через электронное меню в ресторанах

| | 2013 | 2017 |
|--|----------------|-----------------|
| Независимые рестораны | | |
| Число независимых ресторанов | 175,000 | 167,000 |
| <i>Проникновение электронного меню</i> | 0.5% | 20.0% |
| Число ресторанов с электронным меню | 875 | 33,400 |
| Количество столиков в ресторане | 20 | 20 |
| Цена за один стол с электронным меню в месяц, \$ | 20 | 20 |
| Выручка от дополнительных услуг с одного стола в месяц, \$ | 21 | 21 |
| Выручка от рекламы с одного стола в месяц, \$ | 15 | 15 |
| Объем рынка, \$ | 11,760, | 416,832, |
| Сетевые рестораны | | |
| Число сетевых ресторанов | 34,000 | 36,000 |
| <i>Проникновение электронного меню</i> | 1% | 30.0% |
| Число ресторанов с электронным меню | 340 | 10,800 |
| Количество столиков в ресторане | 50 | 50 |
| Цена за один стол с электронным меню в месяц, \$ | 15 | 15 |
| Выручка от дополнительных услуг с одного стола в месяц, \$ | 21 | 21 |
| Выручка от рекламы с одного стола в месяц, \$ | 15 | 15 |
| Объем рынка, \$ | 10,404, | 330,480, |
| Суммарный объем рынка, \$ | 22,164, | 747,312, |

Общее число независимых ресторанов

Процент независимых ресторанов, использующих электронное меню

Стоимость одного планшета с электронным меню в месяц за один стол

Выручка от доп. услуг (например, игр) и рекламы в электронном меню

Общее число сетевых ресторанов

% сетевых ресторанов, использующих электронное меню

Пример 2: Оценка рынка услуг посредников при заказе товаров из зарубежных ИМ

| | 2013 | 2014 |
|---|------------|------------|
| Сохранение беспрошльного порога в €1,000 | | |
| Рынок интернет-торговли, \$, млн. | 12,000 | 15,000 |
| Темпы роста | | 25% |
| Рынок заказов в зарубежных интернет - магазинах, \$, млн. | 1,000 | 1,500 |
| Темпы роста | | 50% |
| Доля от рынка интернет-торговли | 8% | 10% |
| Комиссия за услуги посредника | 10% | 10% |
| Объем рынка, \$, млн. | 100 | 150 |
| Снижение беспрошльного порога до €200 в 2014 г | | |
| Рынок интернет-торговли, \$, млн. | 12,000 | 15,000 |
| Темпы роста | | 25% |
| Рынок заказов в зарубежных интернет - магазинах, \$, млн. | 1,000 | 300 |
| Темпы роста | | -70% |
| Доля от рынка интернет-торговли (1) | 8% | 2% |
| Комиссия за услуги посредника | 10% | 10% |
| Объем рынка, \$, млн. | 100 | 30 |

Объем рынка интернет-торговли в России

Объем рынка заказов из зарубежных интернет-магазинов

Комиссия за услуги посредника (русская версия магазина, помощь при заказе и доставке)

Объем рынка заказов из зарубежных интернет-магазинов в случае снижения беспрошльного порога

Источники, используемые для расчета объема рынка

- РАМ, ТАМ, САМ и СОМ - должны быть четко определены, и переходы от одного рынка к другому обоснованы
- Размер каждого рынка должен быть оценен максимально точно, насколько это возможно
- В основе оценки размеров рынка должны лежать статистически подкрепленные данные, полученные из авторитетных источников, со ссылками на источники
- Оценка рынка должна включать:
 - Объем рынка в деньгах
 - Основные показатели, характеризующие объем рынка, такие как количество клиентов, средний чек заказа, LTV клиента и так далее (по доступности информации)

Источники, используемые для расчета объема рынка

- Необходимо подкреплять оценку рынка прогнозом дальнейшего развития, основанном на данных, полученных из сторонних источников; применение экспертной оценки приемлемо в случае:
 - Отсутствия внешних данных по прогнозу роста рынка и при наличии необходимой экспертизы внутри стартапа (например, в силу значительного опыта основателей в конкретной индустрии)
- Желательно подкреплять оценку рынка данными по исторической динамике основных показателей рынка

Что почитать на эту тему

- 1) Уильям Паундстоун «Как сдвинуть гору Фудзи»
 - Сколько заправок в Ташкенте? 😊
- 2) Кейсы по market sizing and guesstimate
 - Типичная тема при приеме на работу в большой консалтинг

Вы соревнуетесь с конкурентами за клиента!

- Клиенты делают ежедневный выбор, за какой сервис они хотят платить и у кого они будут его покупать
- Что клиенты выбирают и покупают на самом деле?
- Как клиенты выбирают между конкурентами?

Конкуренты – хорошо!

- Не позволяет существующим компаниям стать ленивыми и непродуктивными
- Позволяет появляться стартапам!
- Позволяет клиенту получить лучшую услугу или продукт за меньшую цену
- Позволяет чувствовать радость победы над конкурентом

Прямые конкуренты

- Одинаковые продукты

Google vs. Yandex

Непрямые конкуренты

- Выполняют одинаковую функцию и решают одну проблему

rutracker.org



Конкуренты замены



Сбор информации

Определите ценностное предложение (value proposition) для всех продуктов конкурентов:

- Определите его по все публичной информации, которую вы можете найти (материалы, посты в социальные сети);
- Внимательно проверьте страницы продуктов на сайтах конкурентов;
- Постройте таблицу, которая бы учитывала все данные.

Анализ информации

Анализ цены продуктов или сервисов

- Проанализируйте все цены, которые есть на продукты/сервисы конкурентов.

Анализ маркетинговых материалов

- Акции, бонусы, скидки

Анализ конкурентов

Определите, чем победители отличаются от проигравших

- Пообщайтесь с основателями компаний

Откуда брать информацию?

- Станьте клиентом!
- Найдите обзоры и отзывы клиентов
- Посмотрите аналитические отчеты
- Поговорите с клиентами конкурентов
- Проведите интервью с консультантами и лидерами мнений
- Посещайте конференции и выставки

Сбор и анализ информации от клиентов

Пообщайтесь со своими пользователями (если они есть) для получения отзывов про продукты конкурентов

- Их ощущения от продуктов и предложений
- Их мысли, почему они используют ваш продукт

Узнайте, какой именно продукт они покупают

SWOT-анализ

Сильные и слабые стороны продуктов конкурентов

- Определите, на ваш взгляд, основные преимущества и недостатки продуктов конкурентов
- Ваши возможности и слабые стороны

Создание конкурентного преимущества

- Гибкие
- Умные, инновационные
- Быстрый вывод продуктов на рынок
- Сформируйте свою стратегию
 - План по развитию продукта на 3-6-12 месяцев
 - План по шагам конкурентного анализа

Возможности для лидерства

- Слишком высокая цена создания похож продукта
- Хорошая продуктовая линейка
- Инновации



Google

УДАЧИ!

«Startup-инициативы» Генерируй идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг.

www.facebook.com/pulat.khaliulin

www.facebook.com/startupuzb

Бизнес-модели стартап-проектов или Канва бизнес модели

Источник: Creating start-up success 101

Ташкент, 2017

Знакомство

Алишер Юсупов

Директор IT-компании Brand.uz (16 лет на рынке)

Соучредитель и трекер стартап-акселератора StartupFactory.uz

Организатор конференции Startup Mix

Изучал работу акселераторов в США и Израиле



О чем пойдет речь

1. Построение обычного бизнеса
2. Строительные элементы бизнес-моделей
3. Канва бизнес модели
4. Customer development
5. Альтернативные бизнес модели
6. Понятие «разворот»

Creating Start-Up Success 101

AlexOsterwalder.com
[@business_design](https://twitter.com/business_design)

SteveBlank.com
[@sgblank](https://twitter.com/sgblank)

Contribution by [Alan Smith @thinksmith](https://twitter.com/thinksmith)



Итак, что способствует успеху
стартапа?

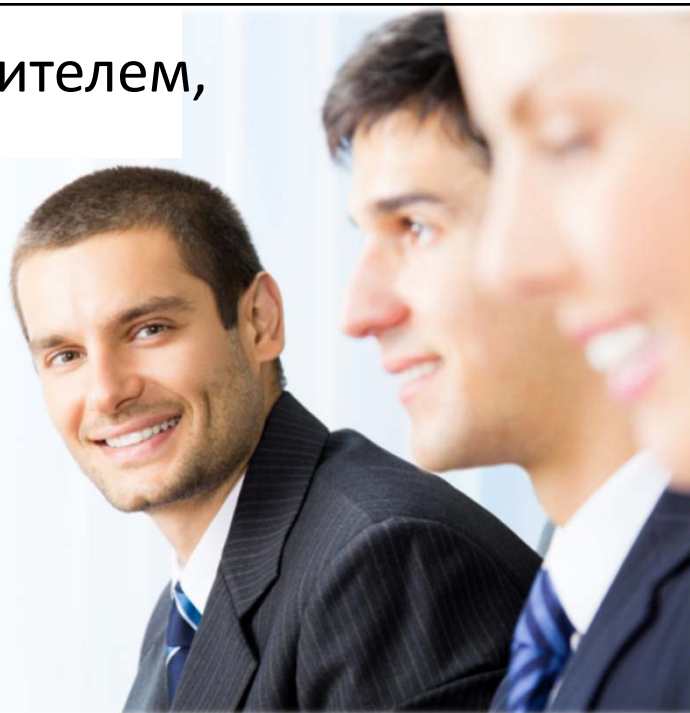
Начнем с **умного основателя**,
например с ...

Майкл, 34
выпускника
Стэнфорда



раньше он был...

Руководителем,
СЕО



Благодаря опыту
работы он получил...

...отличные
характеристики!

Однажды Майку
приходит...

Потрясающая

идея

о продукте!

Он

нереально

загорелся!



У Майка есть опыт.

Он знает, как проверить
свою идею с помощью...



Исследование выглядит неплохо!

Майк движется дальше и пишет фантастический...



Отлично!

Опираясь на **характеристики**,
исследование и **план**, Майк
обеспечил себе последний
кусок мозаики...



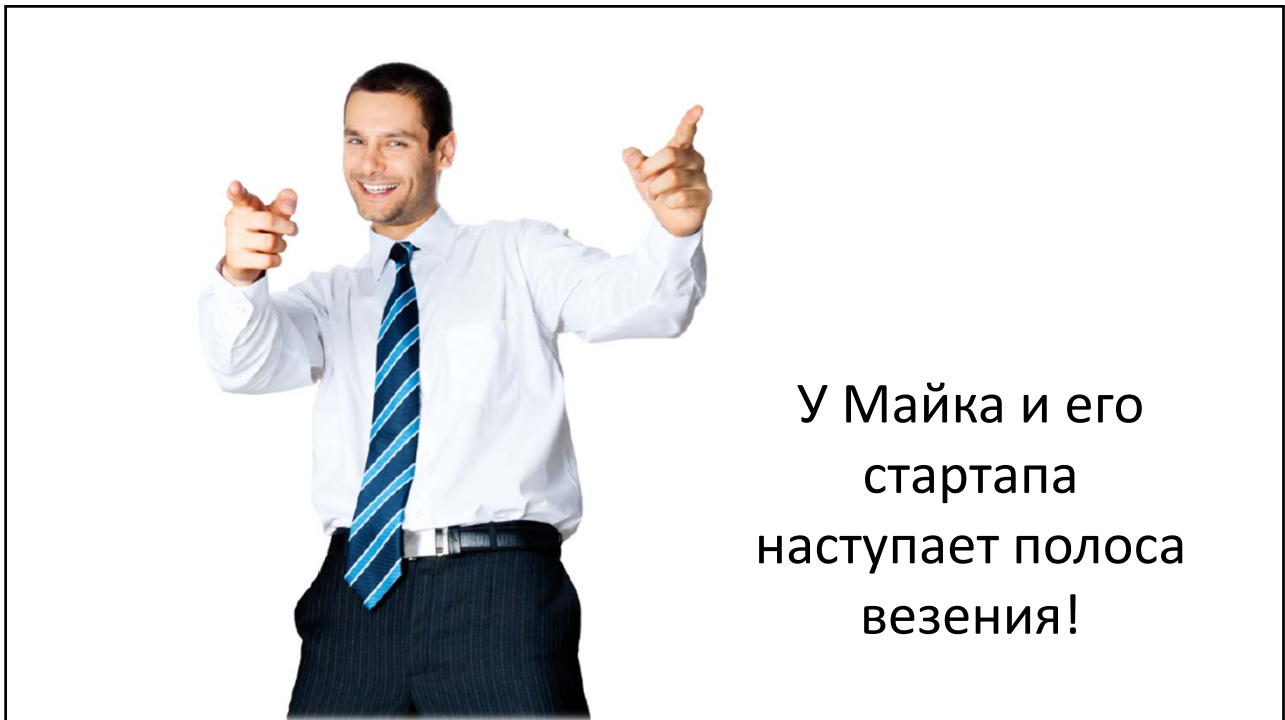
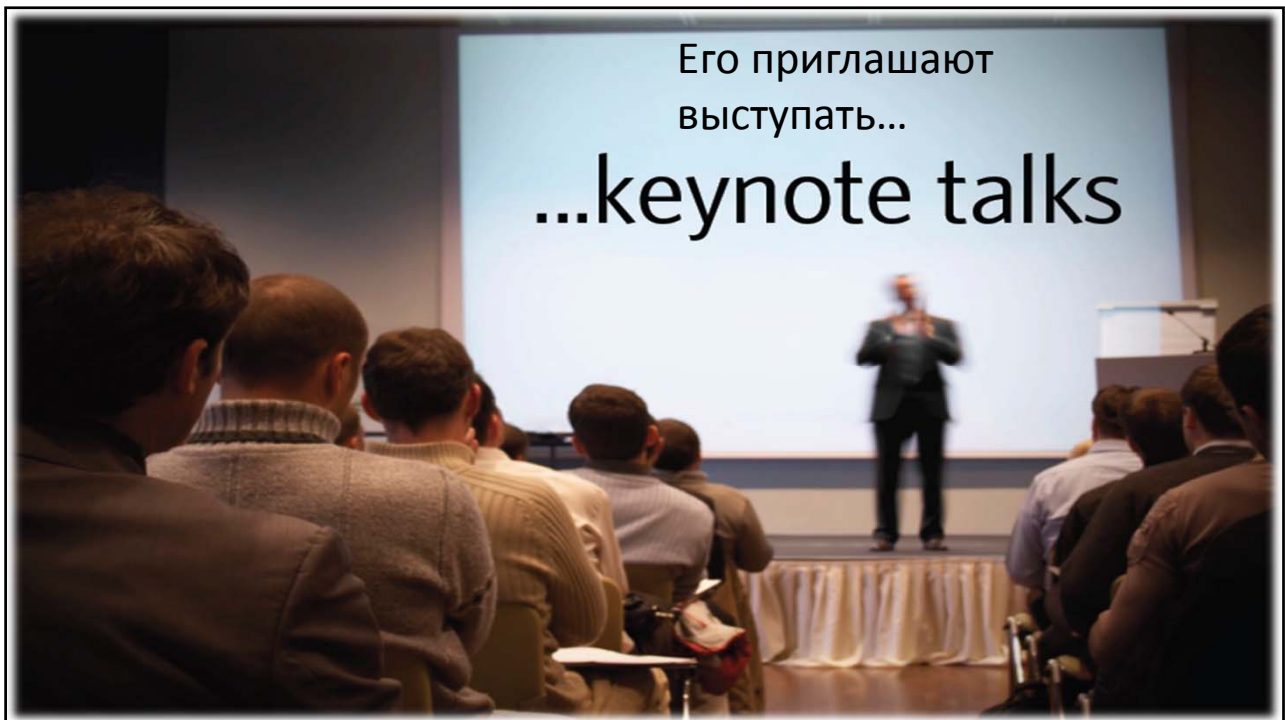


Деньги получены,
Майк приступил к работе

...building his
start-up.



Он появляется в
заголовках всех
крупных...



У Майка и его
стартапа
наступает полоса
везения!

С какой вероятностью
его бизнес ждет успех?

Несмотря на **опыт,**
исследование и план...

...Майк
поскользнулся



...Mike
slipped up.

Давайте поможем Майку и расскажем
ему о 5 вещах, о которых он не знал.

1

*Ни один бизнес-
план не
выдерживает
первого контакта
с клиентом*

Следование плану
помогает только, когда
будущее известно,
но не в контексте
стартапа.



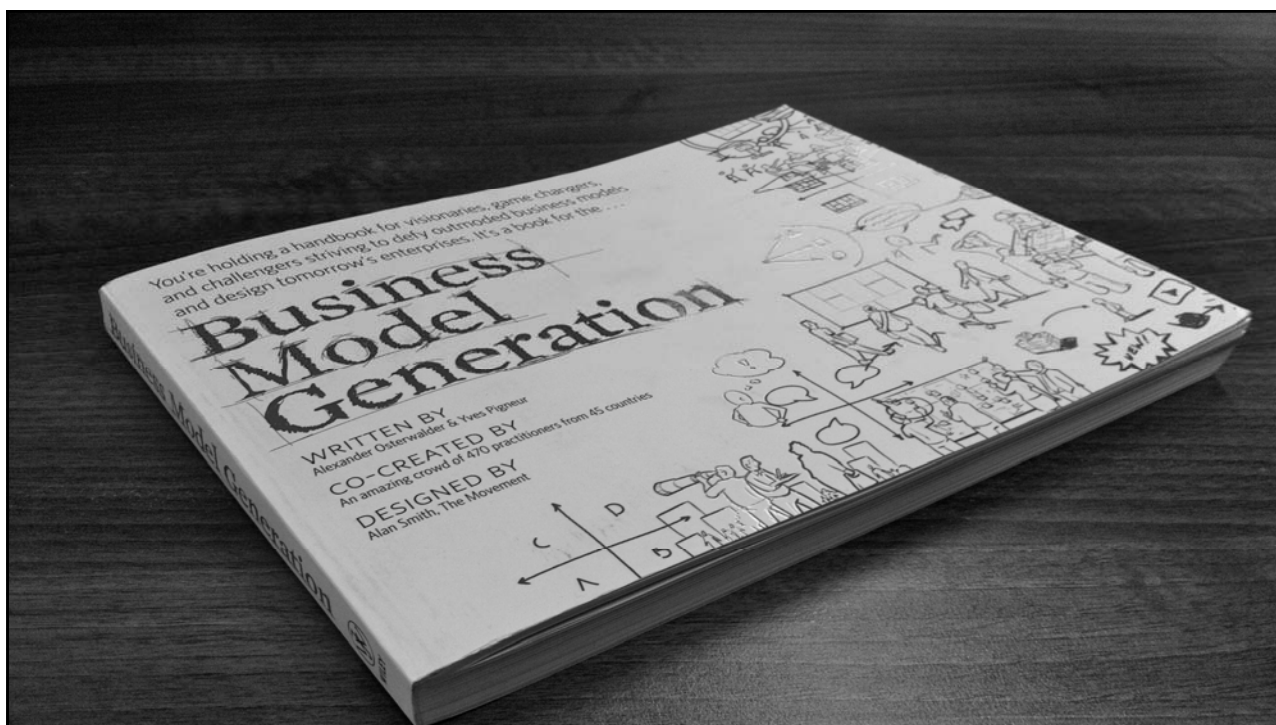
В стартапах
планы
терпят
неудачу



2

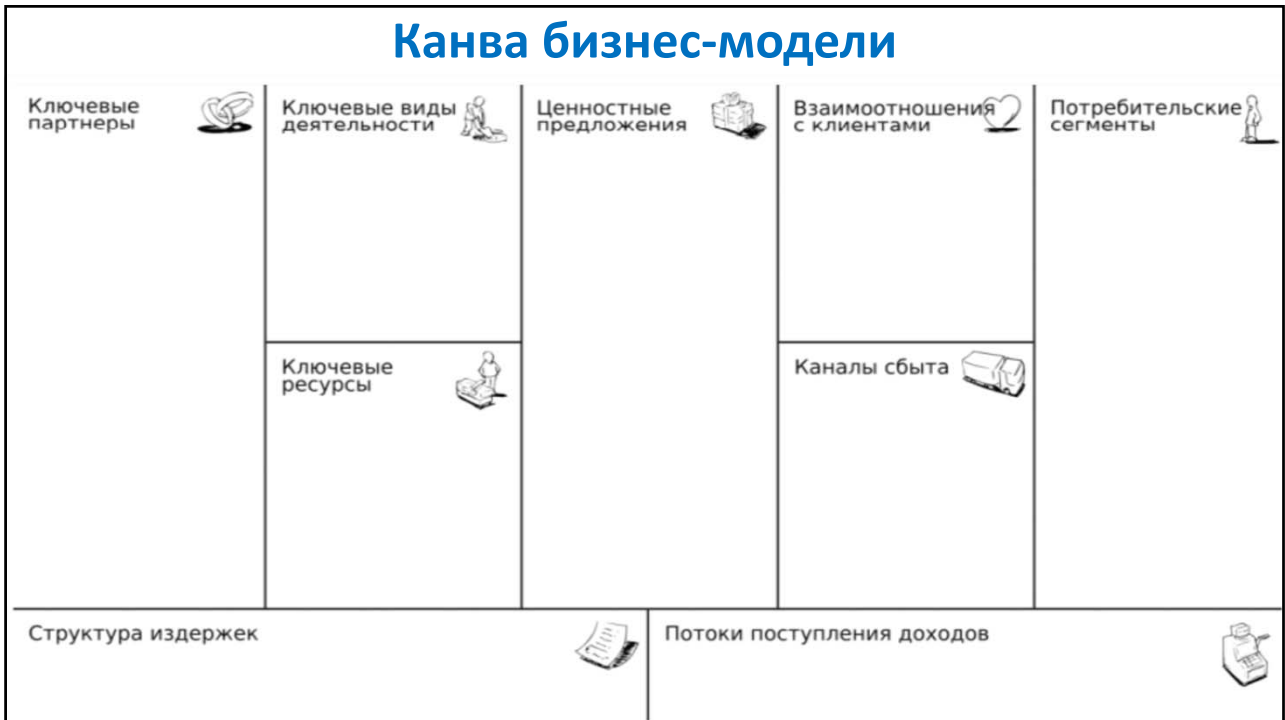
*Нужна бизнес-
модель*

Эй, Майк, ты
планировал создать
компанию, но
входила ли в твой
план бизнес-
модель?

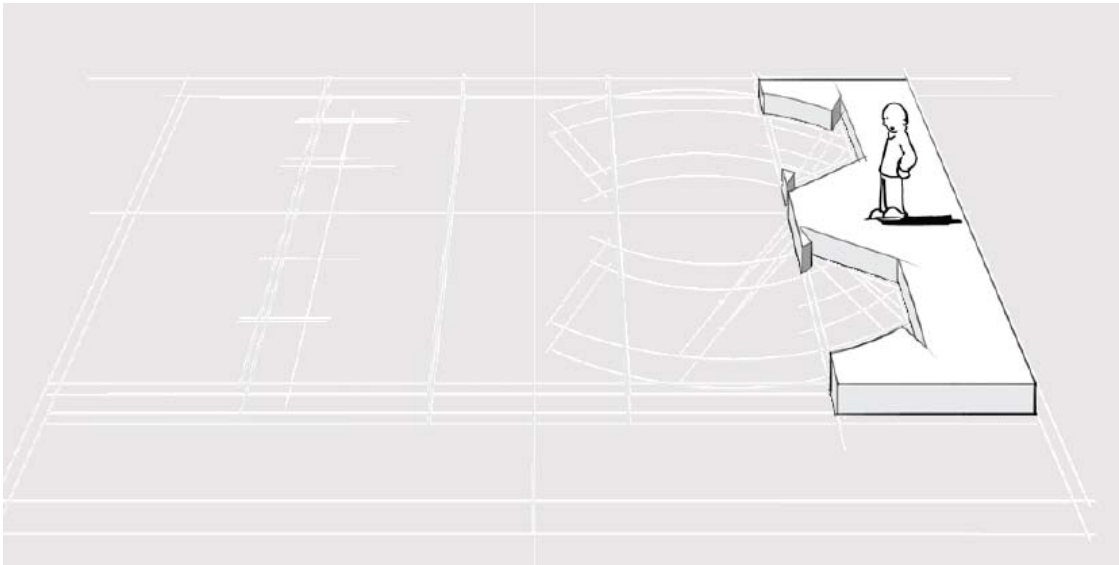


«Бизнес-модель описывает основную причину того, как организация создает, приносит и получает прибыль»

Вот 9 строительных элементов любой бизнес-модели:

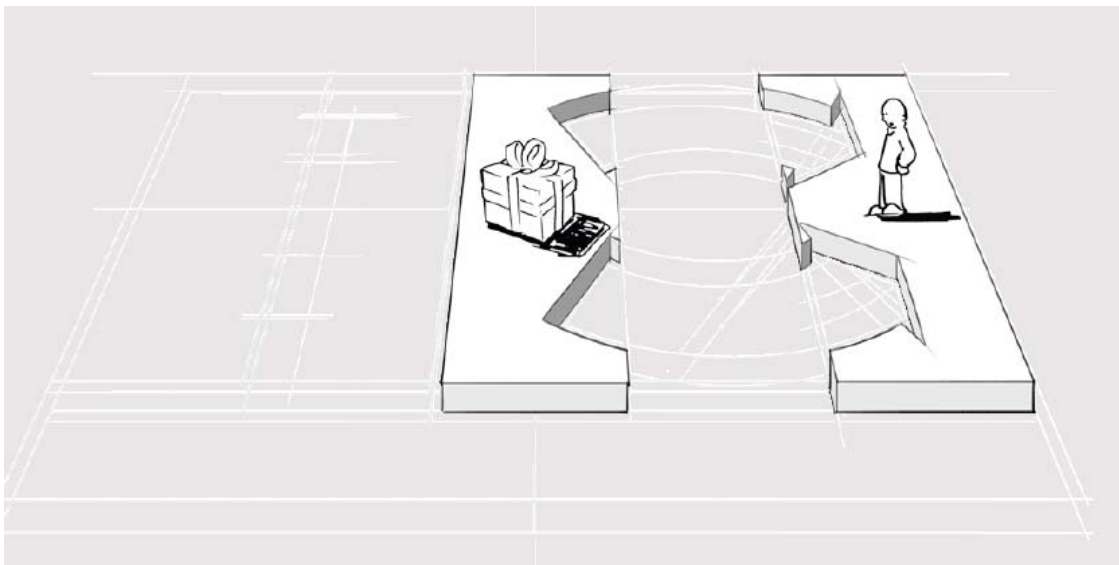


Сегменты клиентов



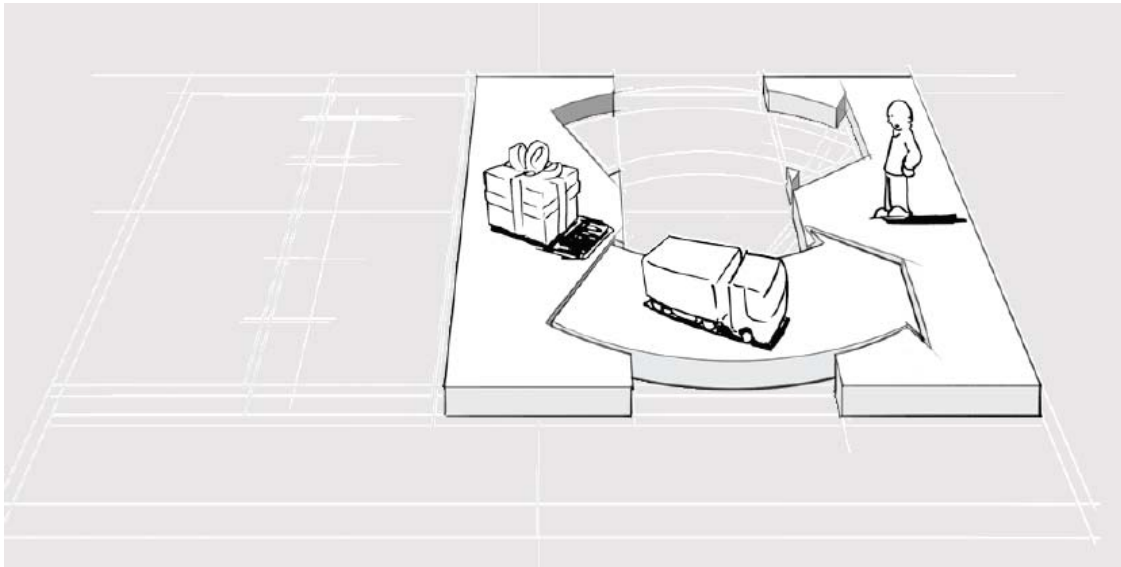
Каких клиентов и пользователей вы обслуживаете?
Что они в действительности хотят, чтобы вы делали?

Предлагаемые преимущества



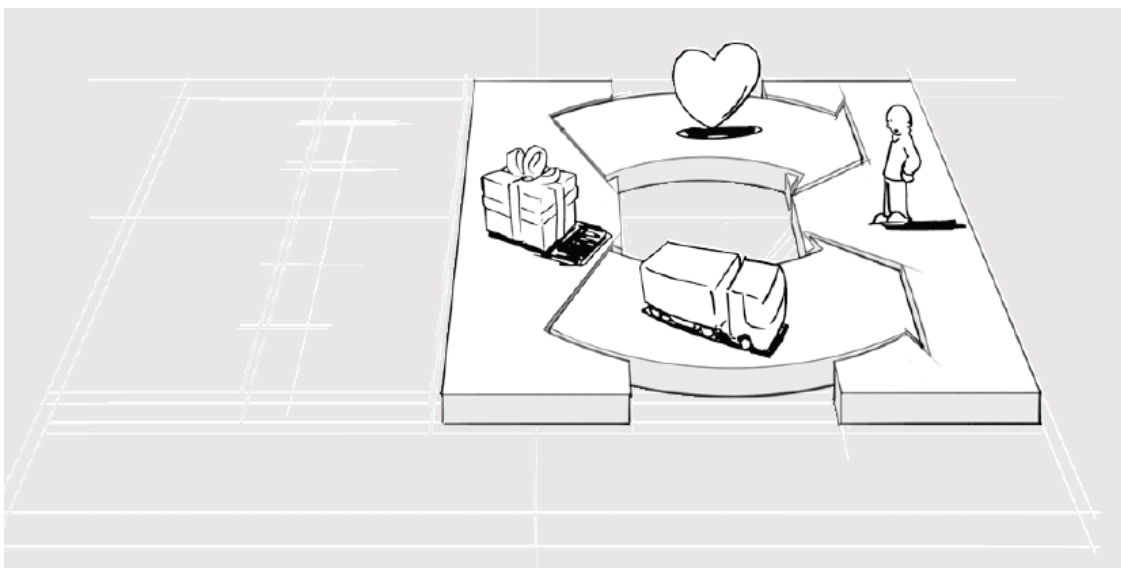
Что вы им предлагаете? Что для них делается?
Нужно ли им это?

Каналы



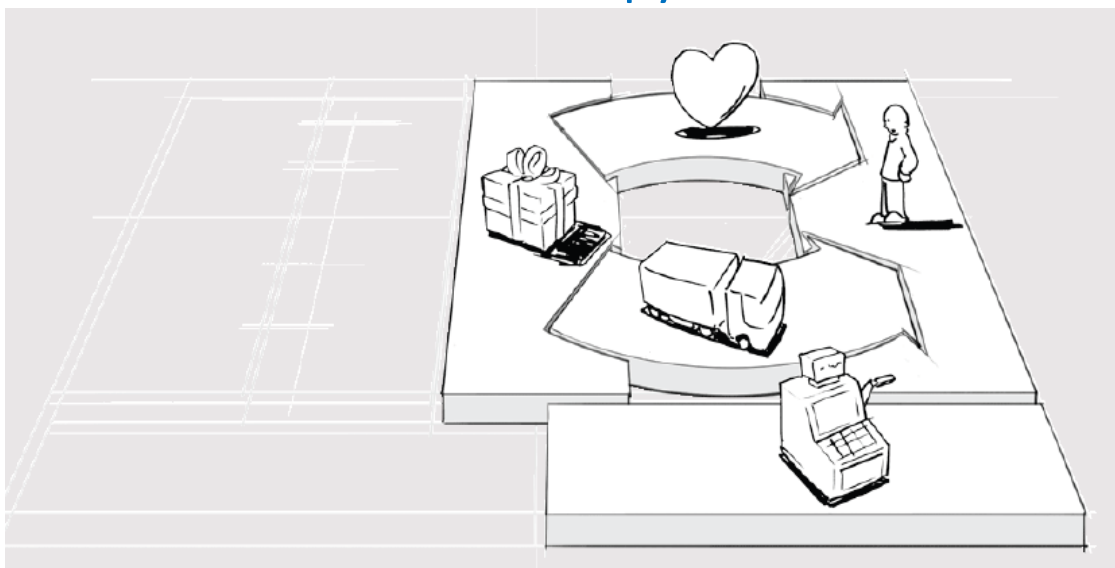
Каким способом каждый сегмент клиентов хочет получить предлагаемые преимущества? Через какие пункты взаимодействия?

Отношения с клиентами



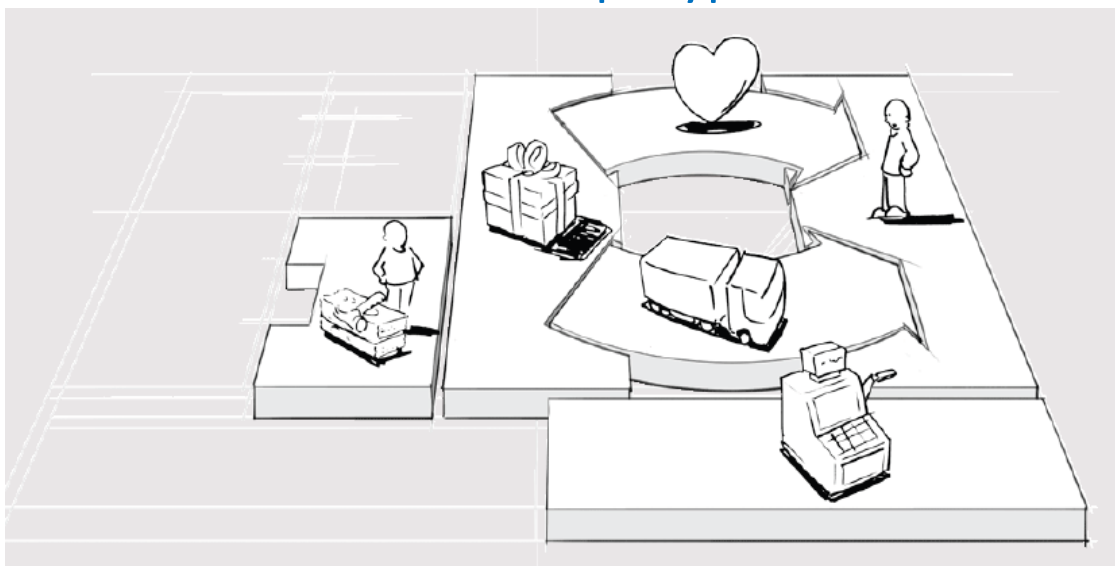
Какие отношения вы выстраиваете с каждым сегментом? Личные? Автоматизированные? Направленные на удержание?

Потоки выручки



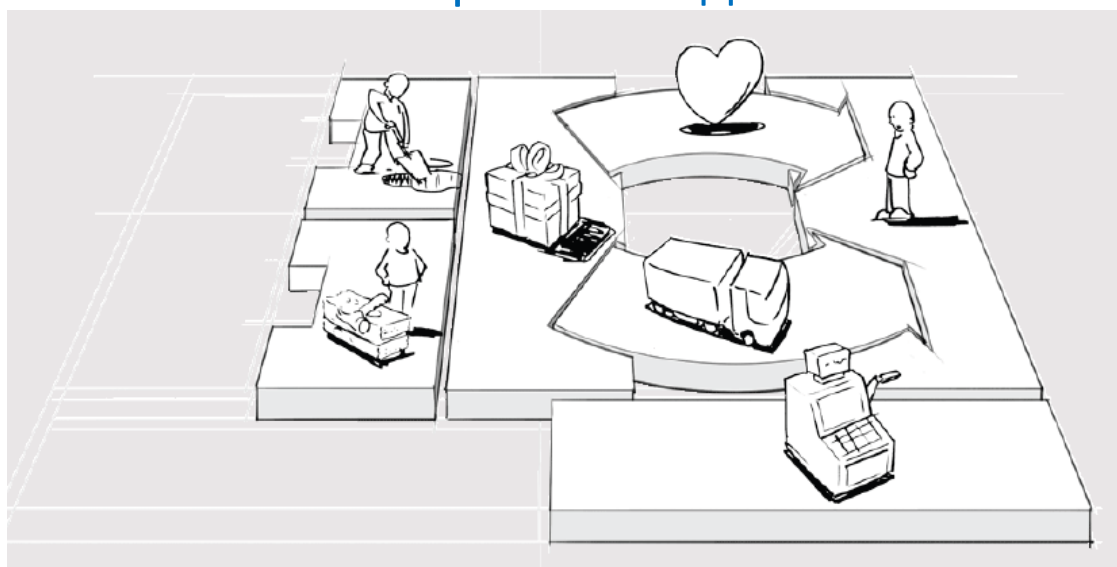
За что клиенты действительно хотят платить? Как?
Получение выручки носит регулярный характер или зависит от сделок?

Основные ресурсы



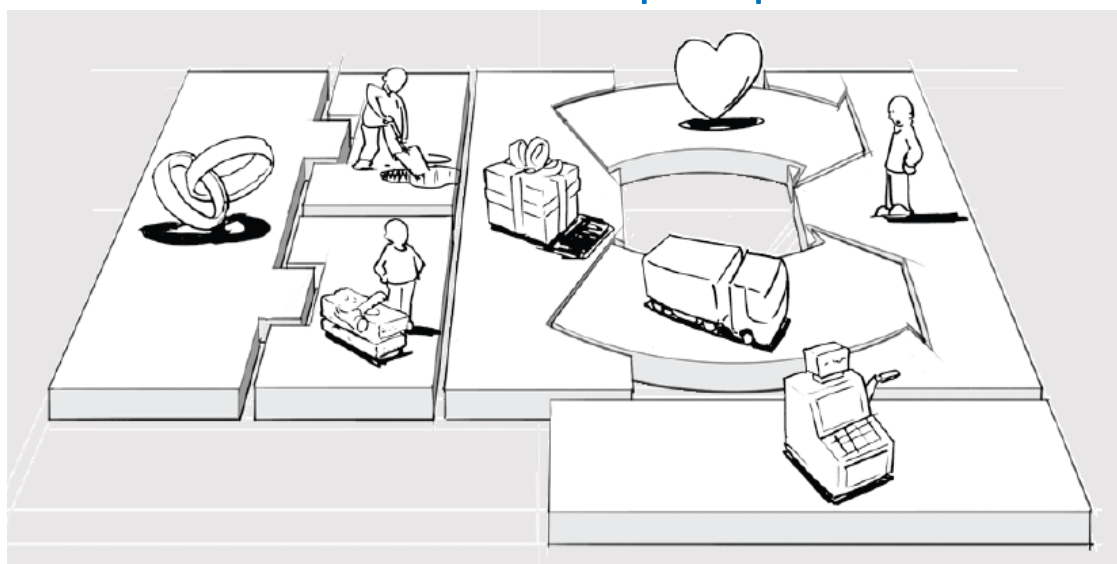
Какие ресурсы поддерживают вашу бизнес-модель?
Какие активы имеют большое значение?

Основные направления деятельности



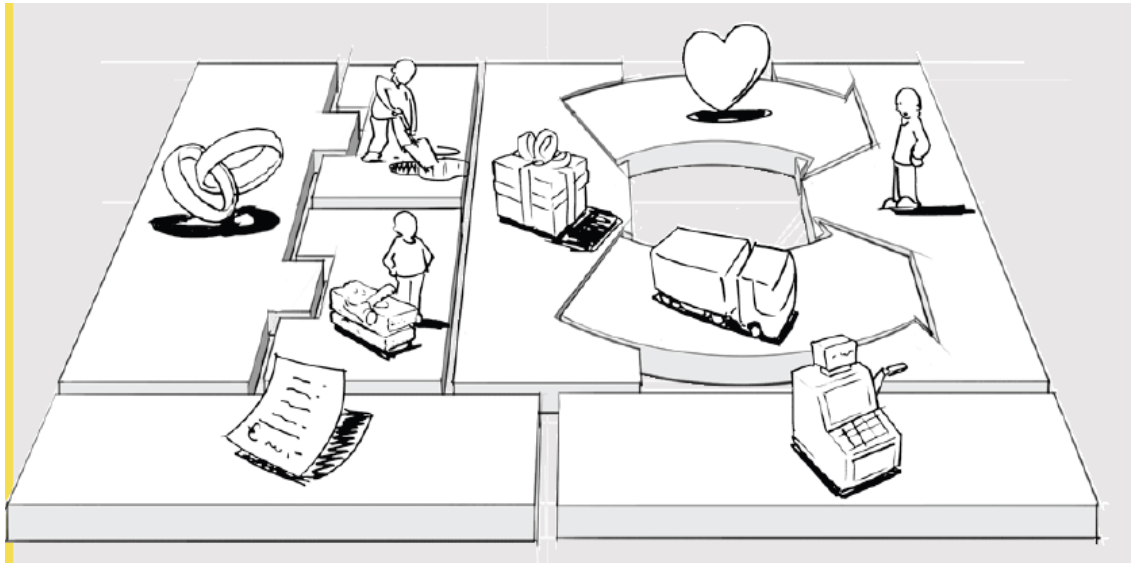
Какие действия вам нужно хорошо выполнять в вашей бизнес-модели?
Что играет ключевую роль?

Основные партнеры

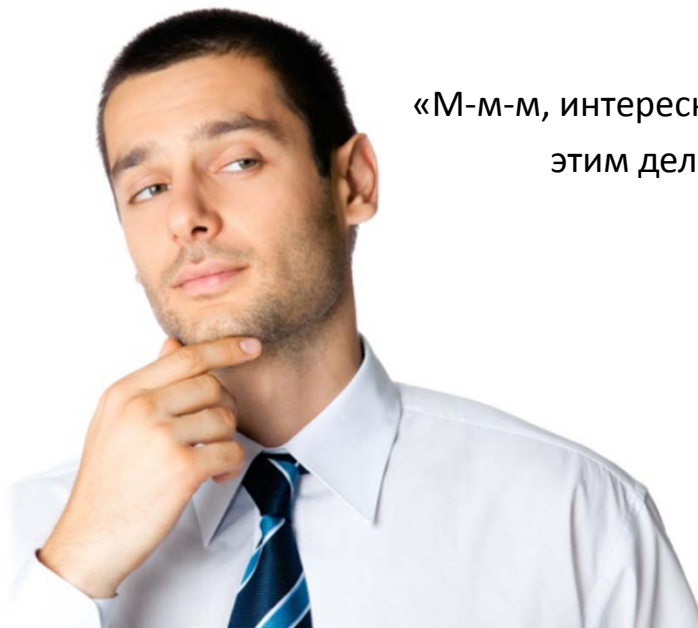


Какие партнеры и поставщики выступают рычагом вашей модели?
На кого вам нужно положиться?

Структура расходов

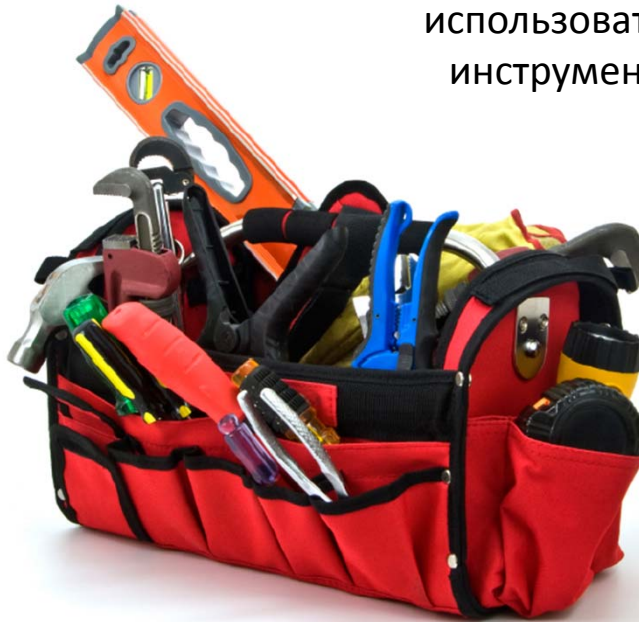


Какая структура расходов получается в итоге?
Какие ключевые элементы лежат в основе расходов?



«М-м-м, интересно. И что мне с
этим делать?»

ИСПОЛЬЗОВАТЬ В КАЧЕСТВЕ
ИНСТРУМЕНТА, ЧТОБЫ...



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

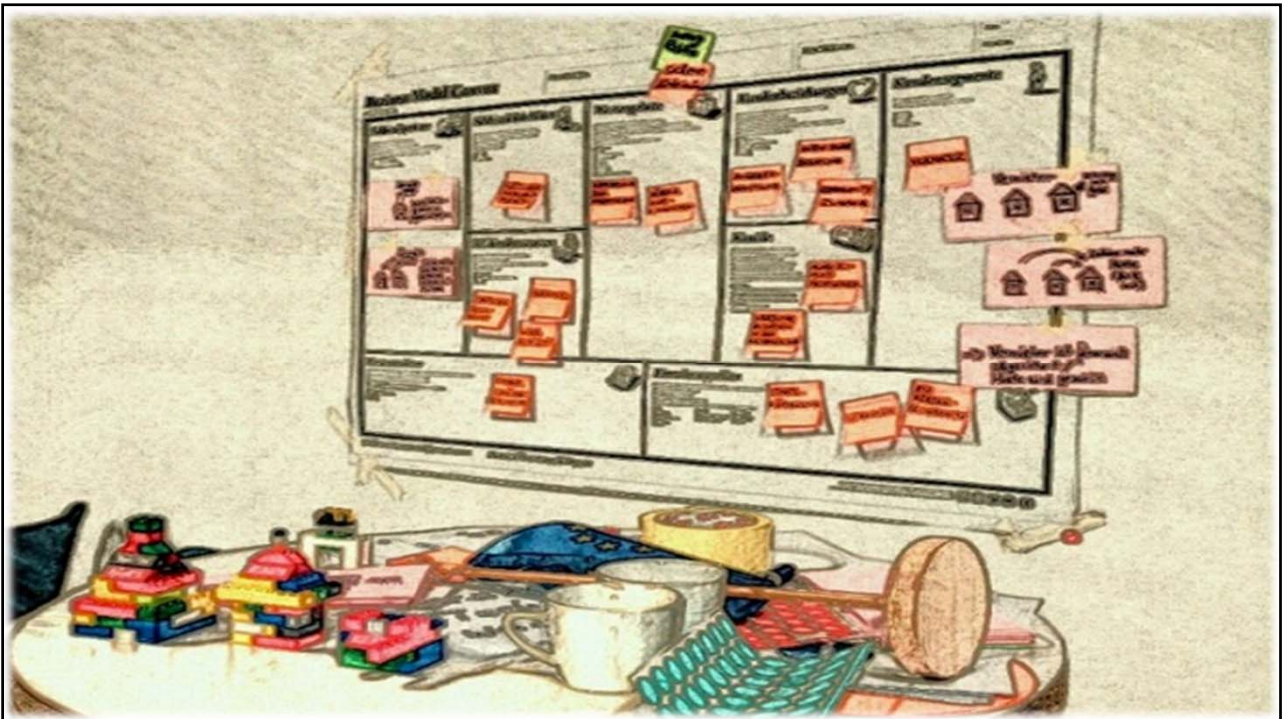
On:

Duration:

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Key Partners Who are our Key Partners? Who are the Suppliers? Which Key Resources are we buying from outside? Which Key Activities do partners perform? Which Key Channels do partners perform? Which Key Revenue Streams do partners perform? | Key Activities What Key Activities do we have to perform to make our Customer Segments' Customer Relationships? Customer Relationships? Revenue Streams? Key Resources? Key Channels? | Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which value of our customer segments are we helping to create? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we addressing? Which customer segments are we targeting? | Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which channels have we established? How are we integrating channels to our business model? How do we deliver it? Key Resources? Key Channels? Revenue Streams? | Customer Segments For whom are we creating value? Which are our most important customer segments? Key Resources? Key Channels? Revenue Streams? |
| | Key Resources What Key Resources do we have to perform our Key Activities? Our Customer Segments' Customer Relationships? Revenue Streams? Key Channels? Key Partners? | | Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them today? How are we reaching them better? Which Channels do we have? Which Channels do we need? How are we integrating Channels to our business model? Key Resources? Key Partners? Revenue Streams? | |
| Cost Structure What are the most important costs drivers in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Which Key Channels are most expensive? Key Partners? Key Resources? Key Activities? Key Channels? Revenue Streams? | | | Revenue Streams For which value do our customer segments pay? How are they paying us? How are they paying us better? How are we charging for our value? Which customer segments are we targeting? Key Resources? Key Activities? Key Channels? Revenue Streams? | |

<https://www.strategyfirst.com/learn/what-is-the-business-model-canvas>

<https://www.strategyfirst.com/learn/what-is-the-business-model-canvas>



Инструмент называется

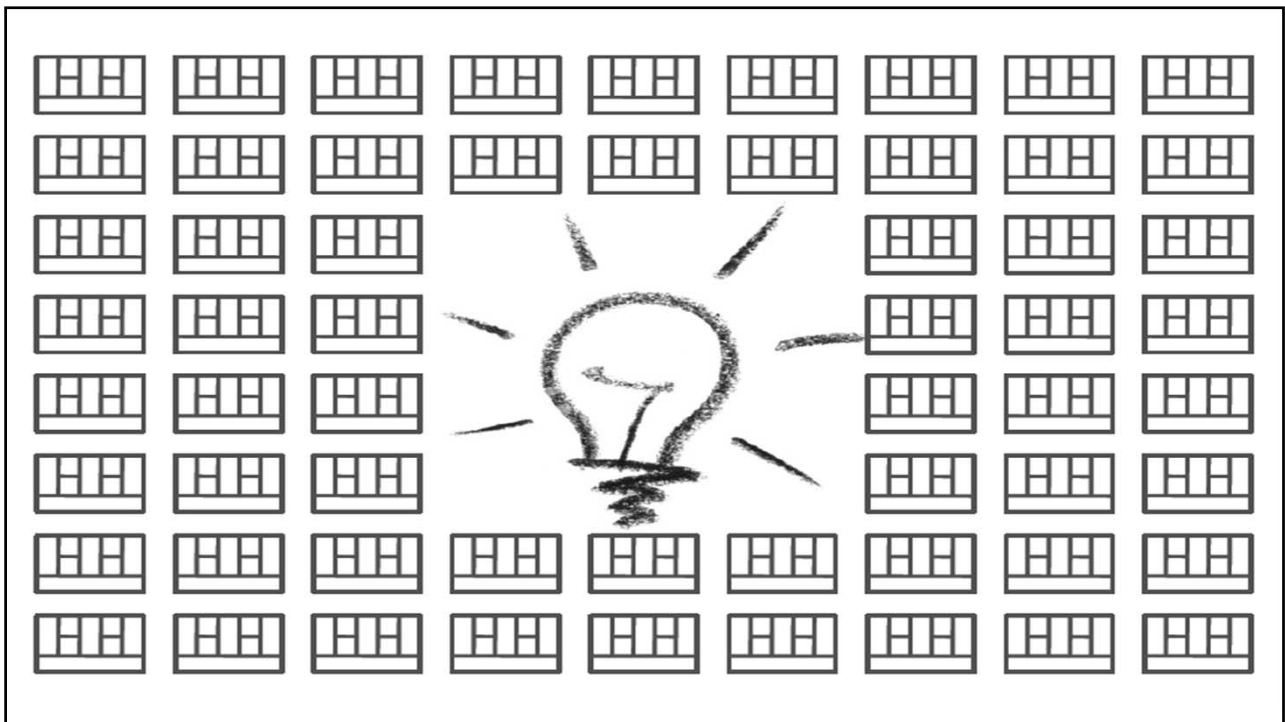
«Канва бизнес-модели»

(инструмент и указания к нему можно загрузить, перейдя по ссылке www.businessmodelgeneration.com/downloads)

3

Найдите время на обдумывание альтернативных возможностей.

Для одной и той же технологии, продукта или услуги может существовать большое количество бизнес-моделей.



попробуйте набросать альтернативные бизнес-модели, задавая себе...

сложные вопросы

Выручка регулярная или зависит от сделок?

Сегмент рынка или массовый рынок?

Капитальные расходы или партнерство?

Один сегмент клиентов или другой?

Платно или бесплатно?

Распространение или централизация?

Товар или услуга?

Прямые или косвенные продажи?

Открыто или закрыто?

Физически или виртуально?

Авторские права или разрешение на копирование?

Собственные силы или аутсорсинг?

Масштабность или ограниченность?

Стратегия голубого или красного океана?

Личный подход или автоматизация?

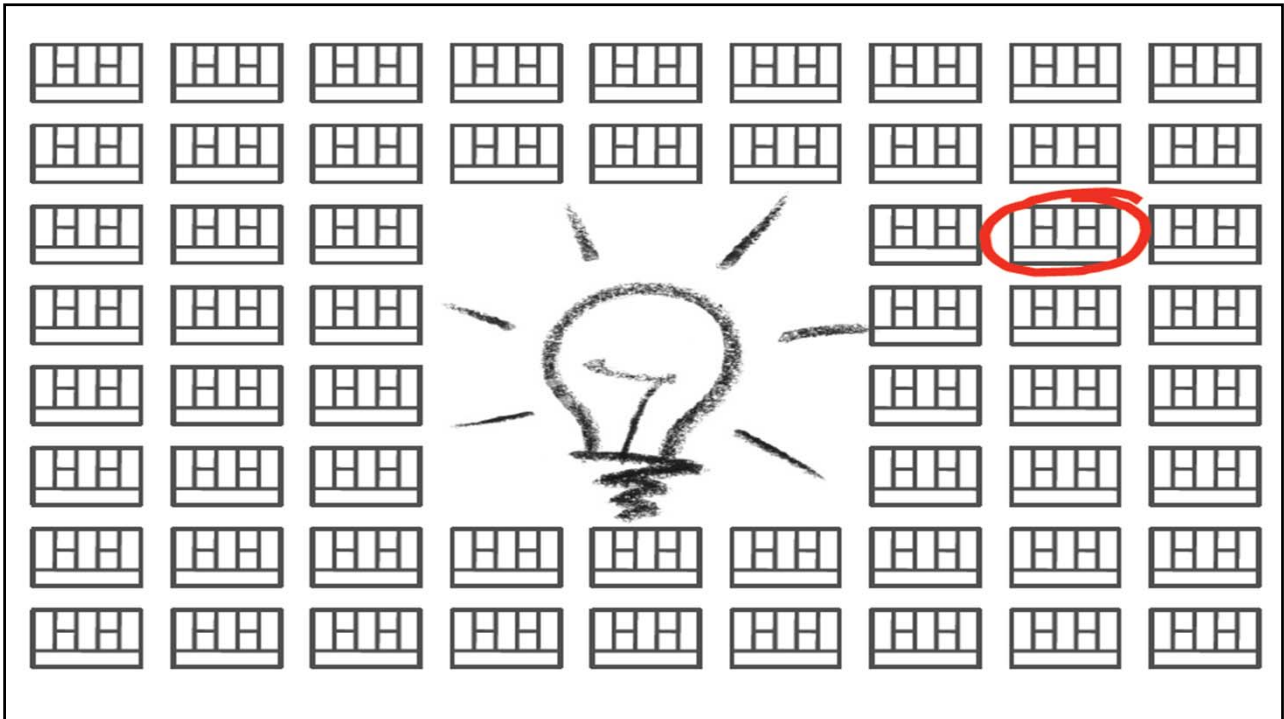
Заказное или массовое производство?

Постоянные или переменные затраты?

Реклама или продажи?

сложные вопросы

делайте первый выбор только после
рассмотрения нескольких моделей...

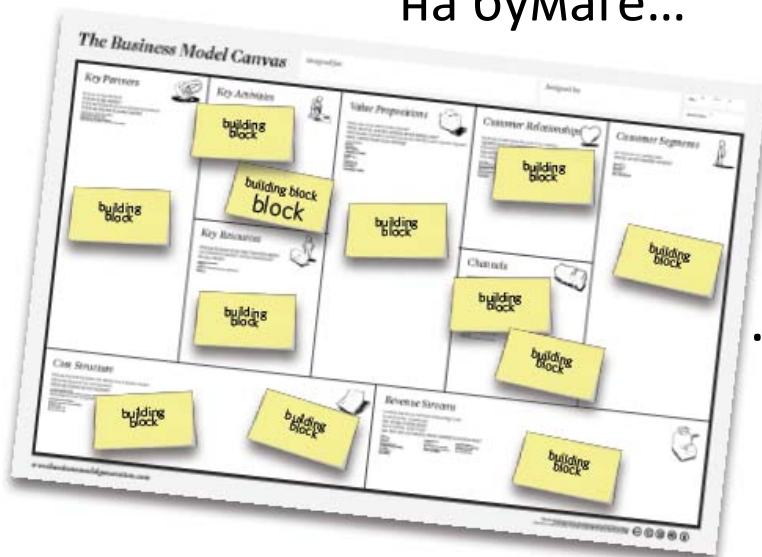


Хорошо. У вас есть модель, но это еще не все...

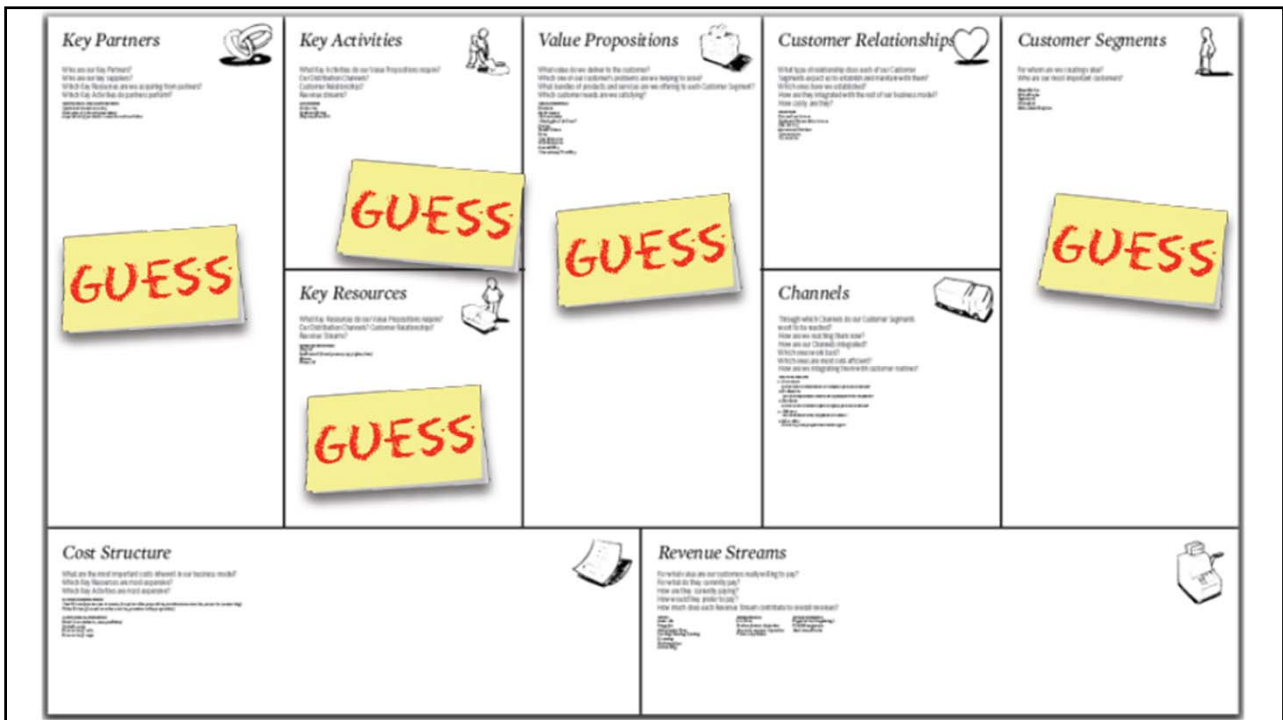
4

*Идея бизнес-модели
просто набор
гипотез*

бизнес-модель может хорошо смотреться
на бумаге...



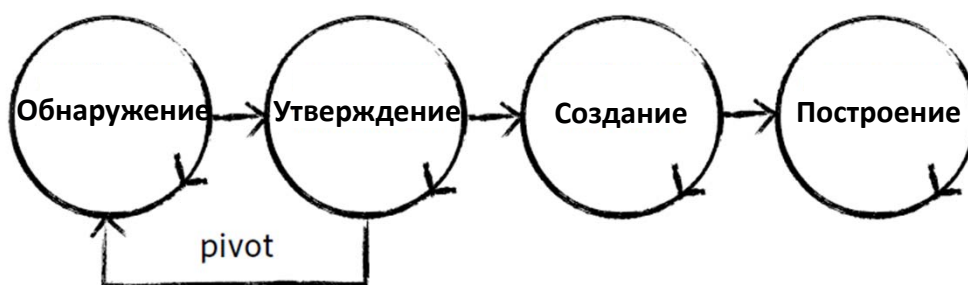
...но, честно
говоря, это



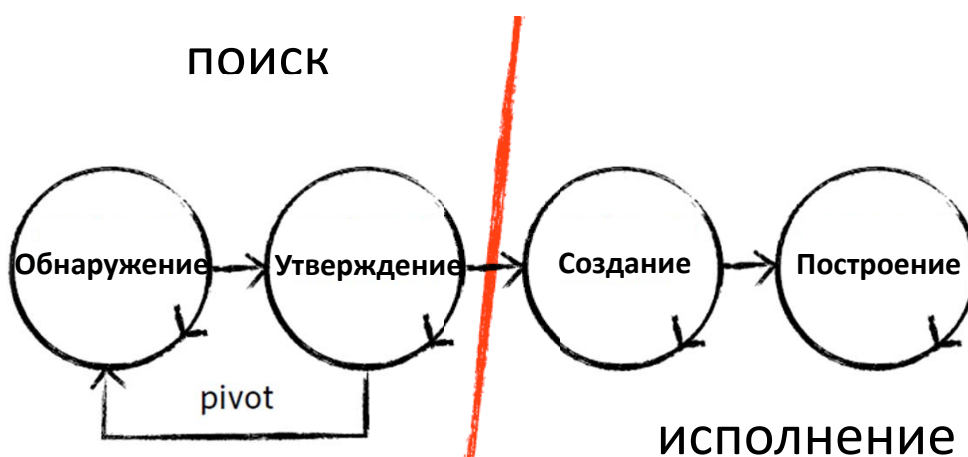
...ПОЭТОМУ НУЖНО ВЫЙТИ ИЗ ЗДАНИЯ И...

проверить каждую гипотезу
(например, на клиентах)

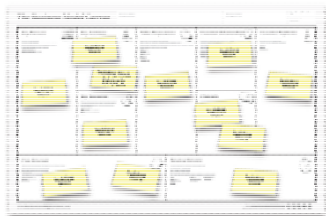
процесс проверки бизнес-модели
называется **Разработка клиентской базы**
(Customer Development)



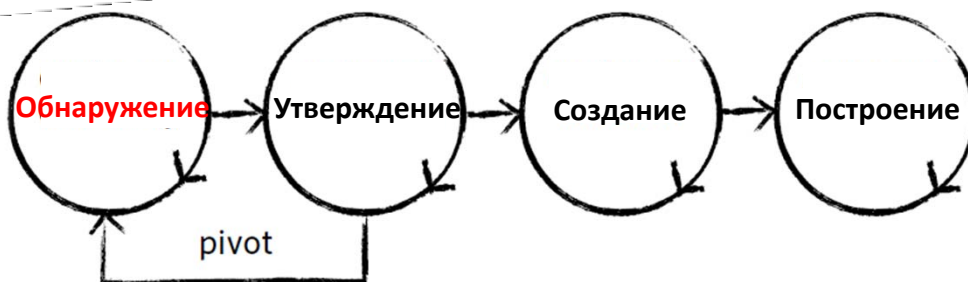
две различные фазы...



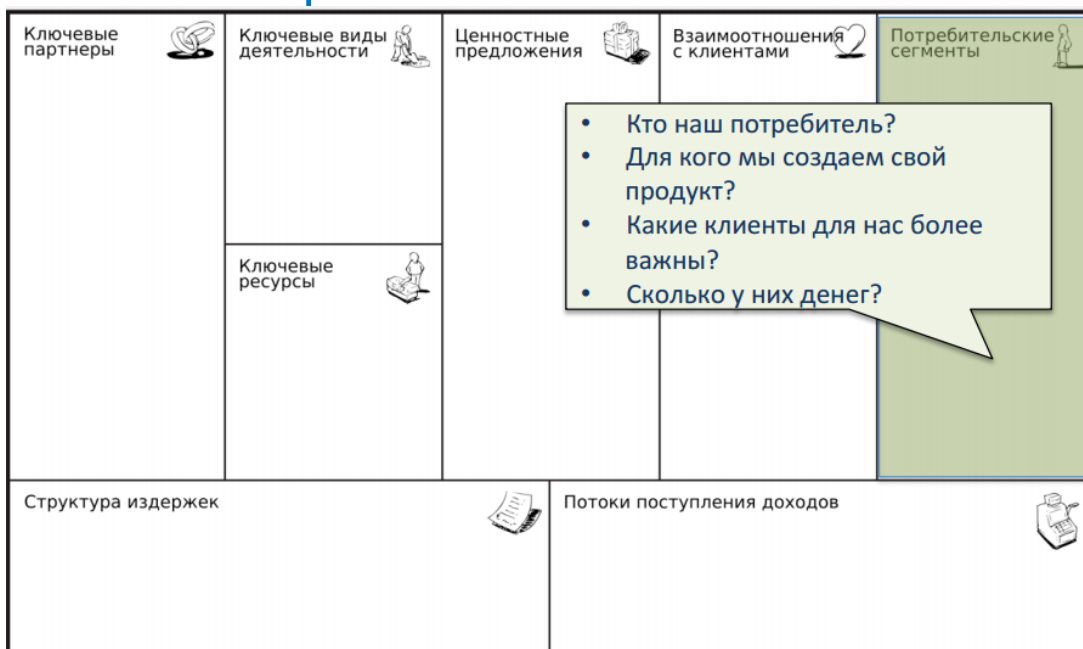
и он начинается с...



проверки каждой гипотезы



Потребительские сегменты



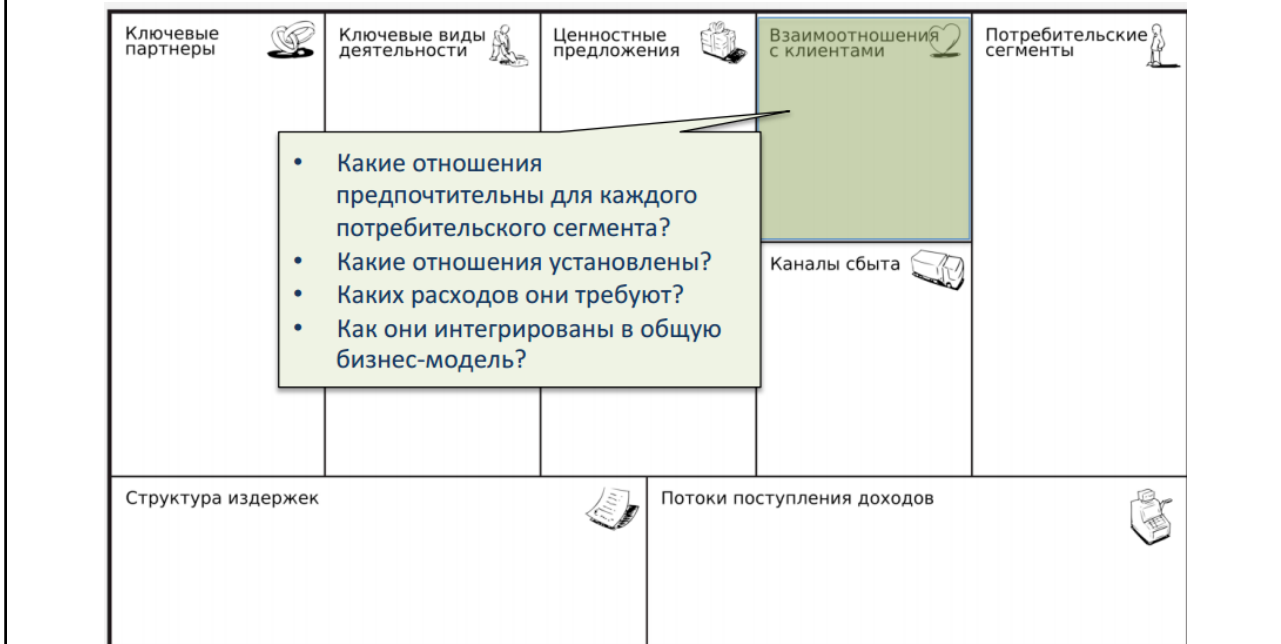
Ценностные предложения



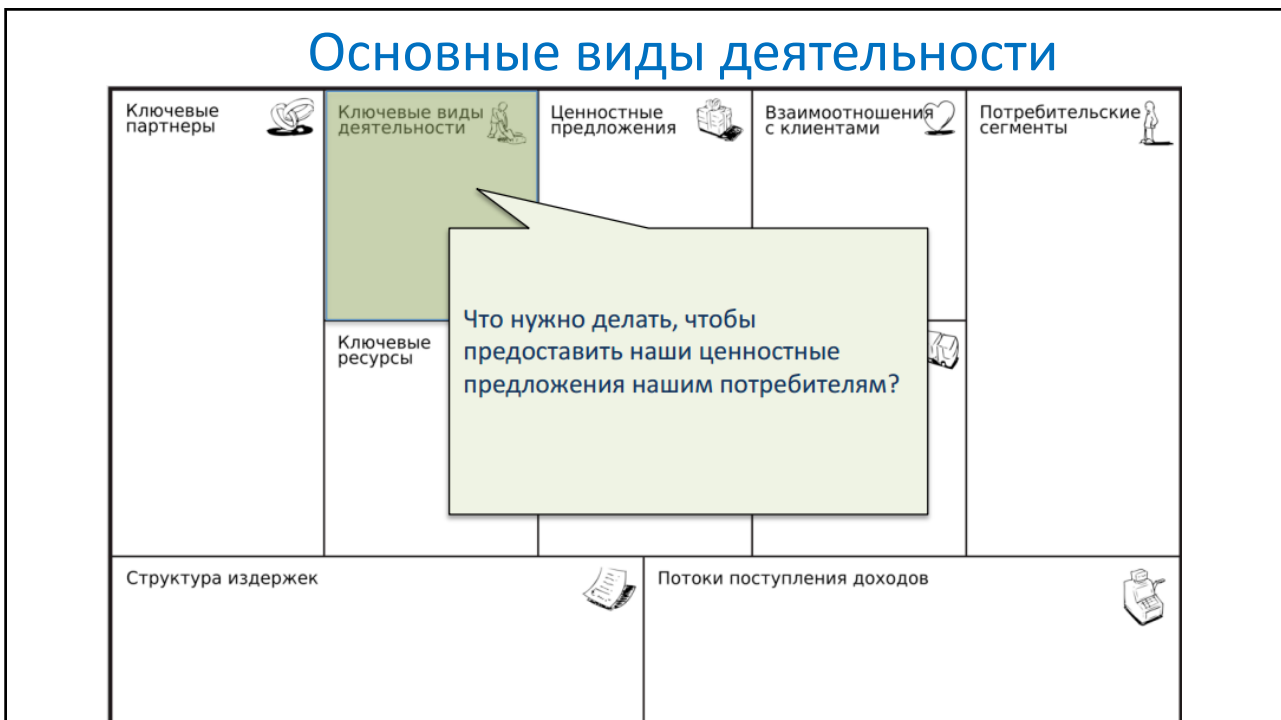
Каналы сбыта



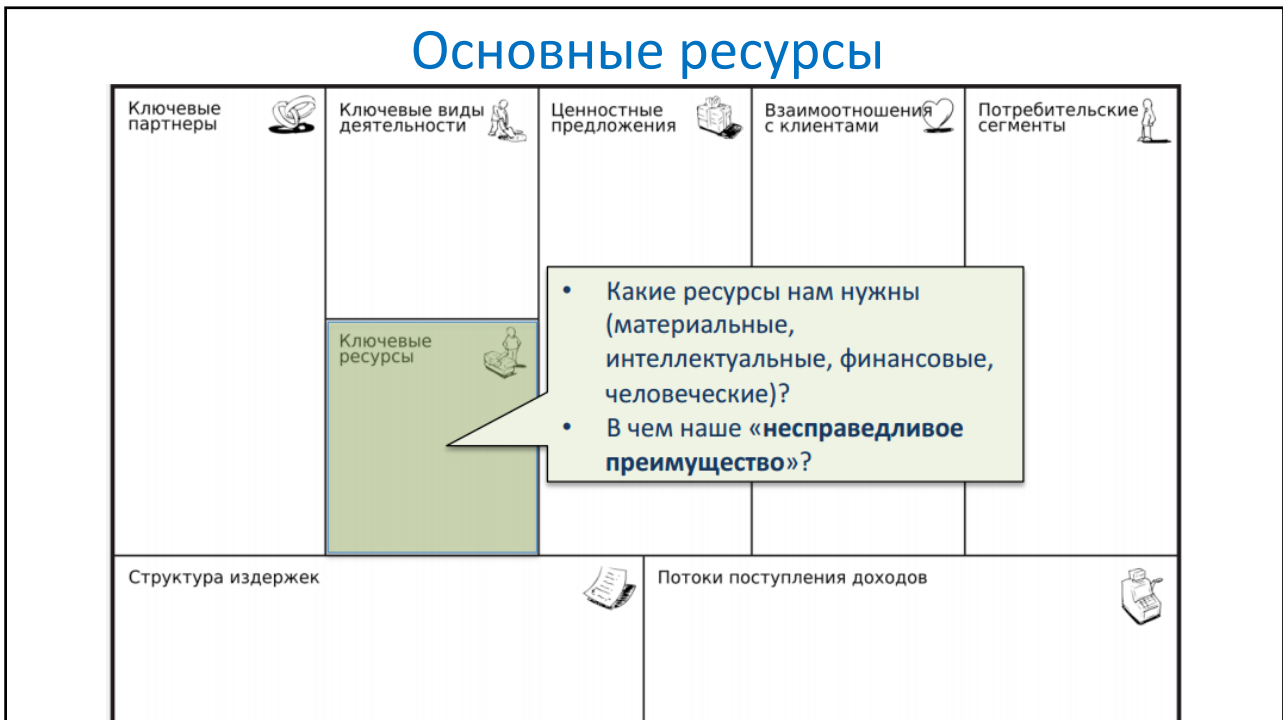
Взаимоотношения с клиентами



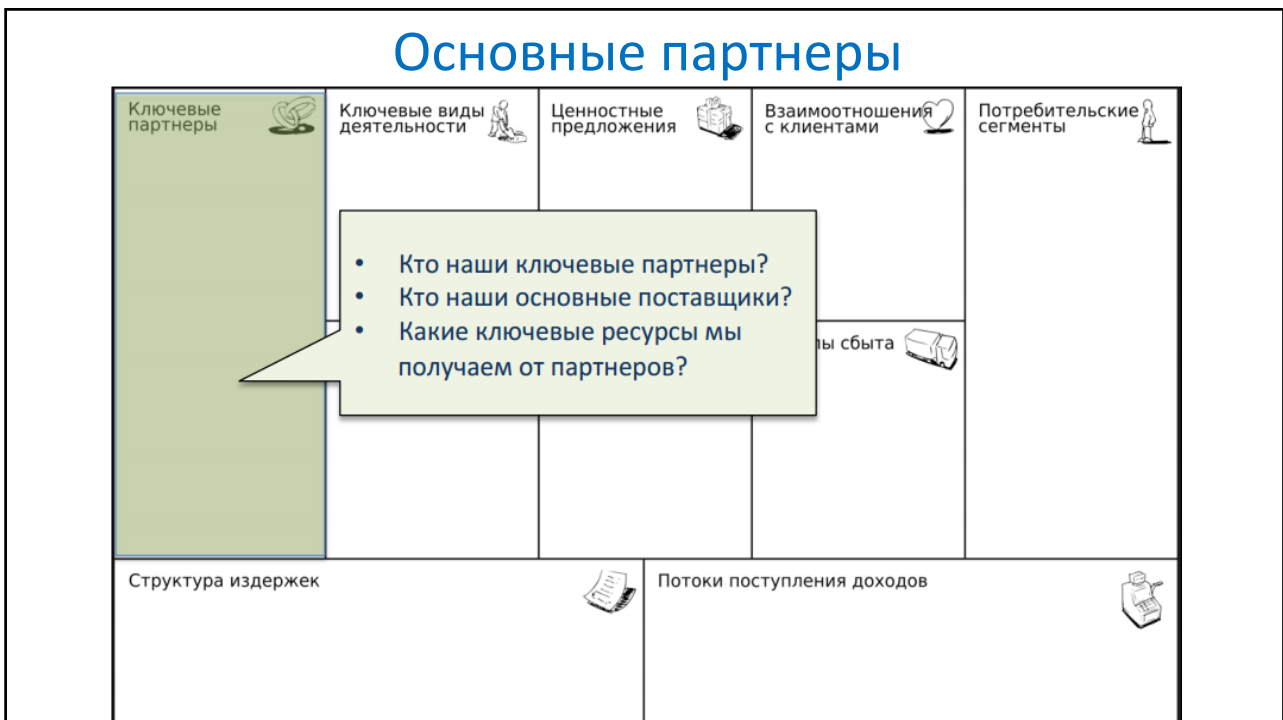
Основные виды деятельности



Основные ресурсы



Основные партнеры



Источники доходов

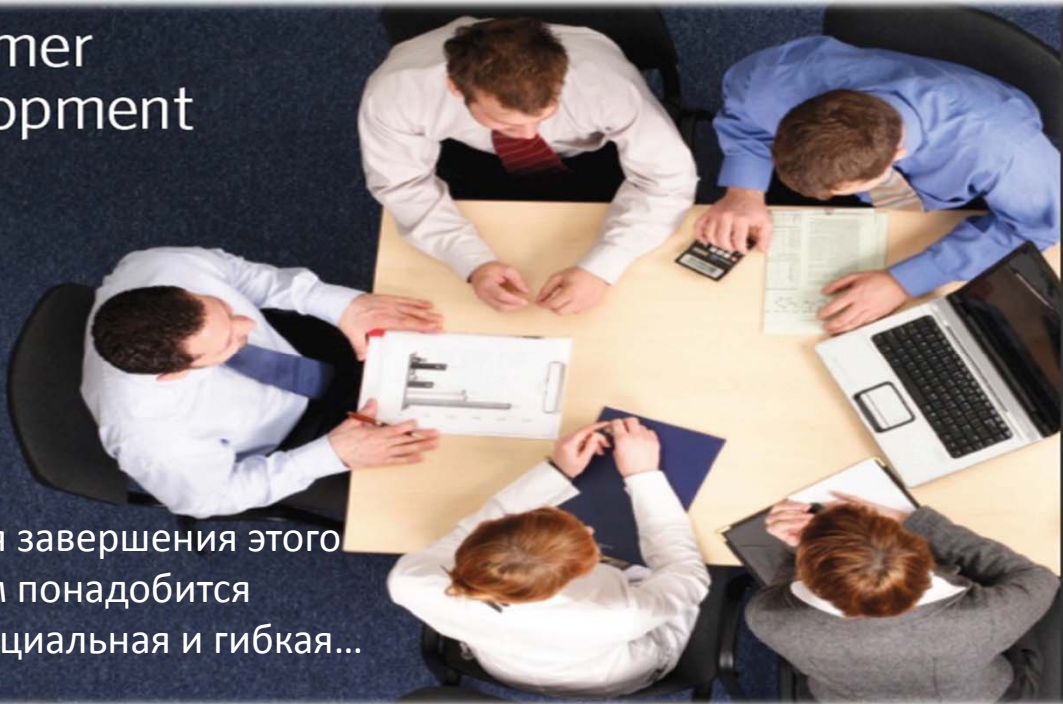


Структура издержек



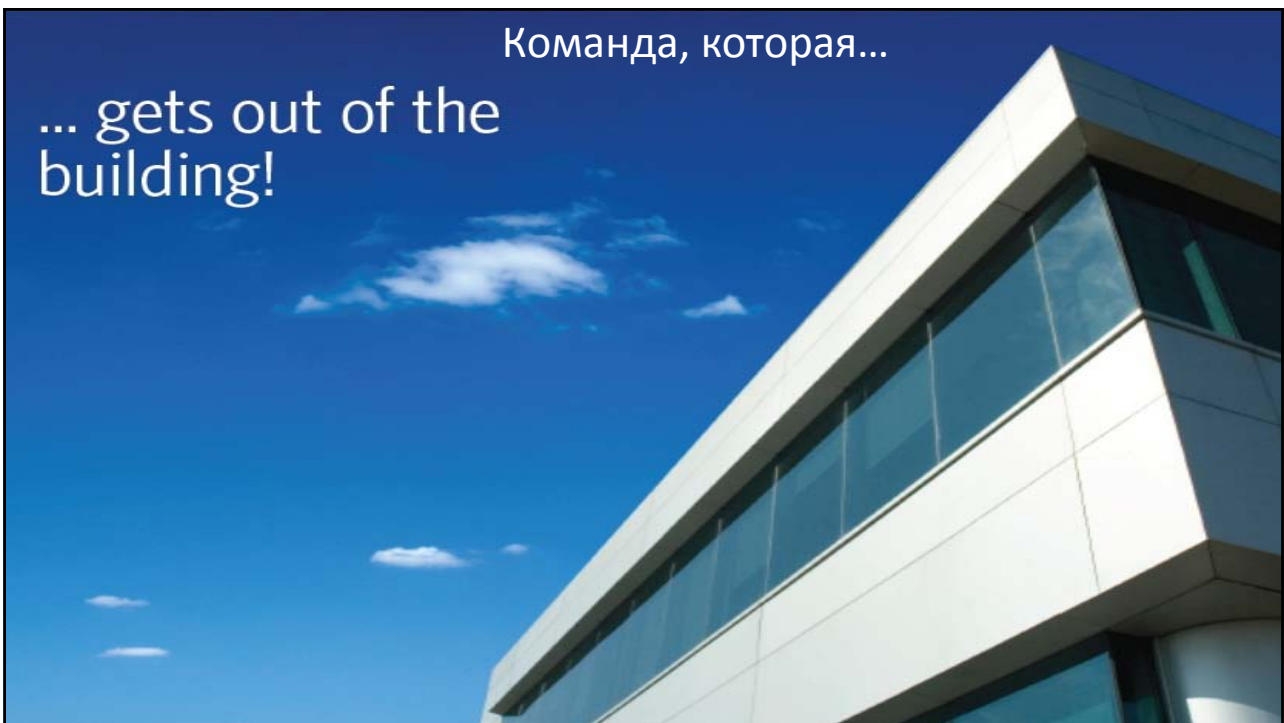
customer
development
team

Для завершения этого
вам понадобится
специальная и гибкая...



... gets out of the
building!

Команда, которая...



...чтобы проверить и адаптировать модель



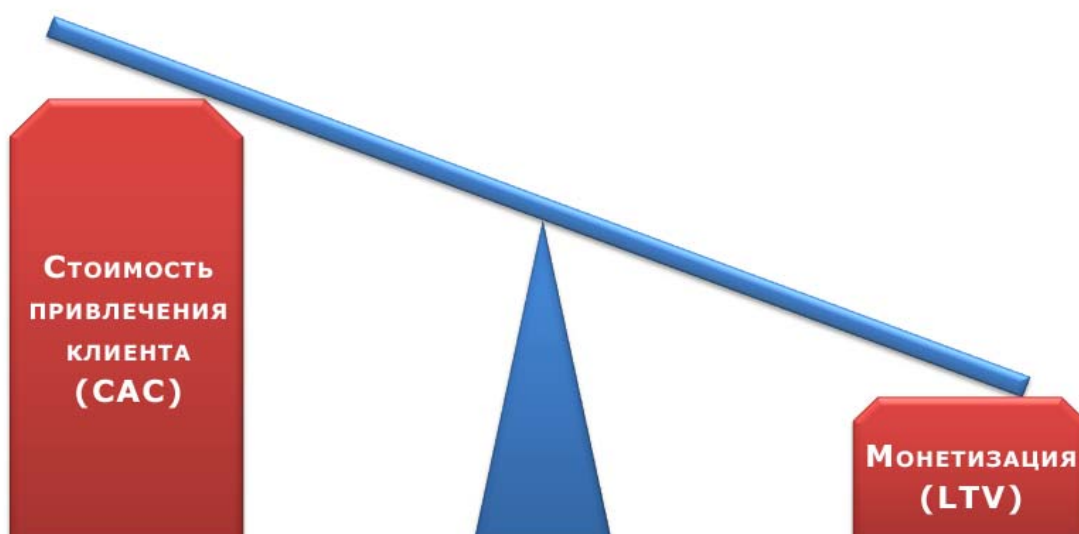
вам нужно адаптировать бизнес-модель, пока не докажете, что она работает



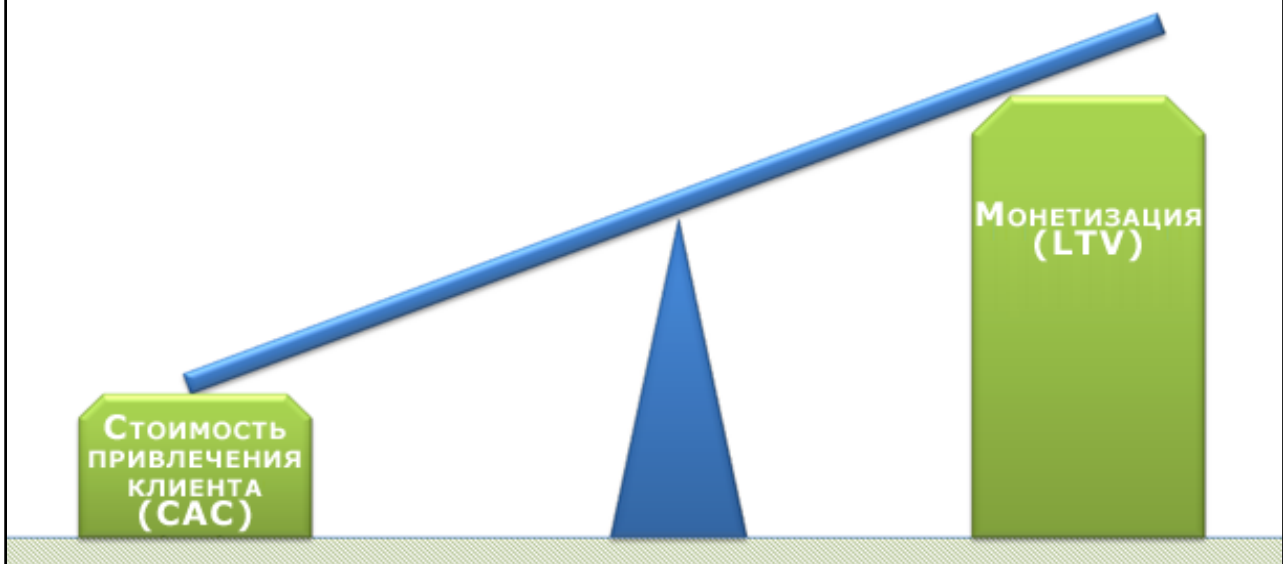
«Как мне
доказать, что
бизнес-модель
работает?»



ПЛОХО СБАЛАНСИРОВАННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



ХОРОШО СБАЛАНСИРОВАННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Одним из примеров «доказательства» служит заключение...

сделки по продаже MVP



Процесс адаптации бизнес-модели называется...

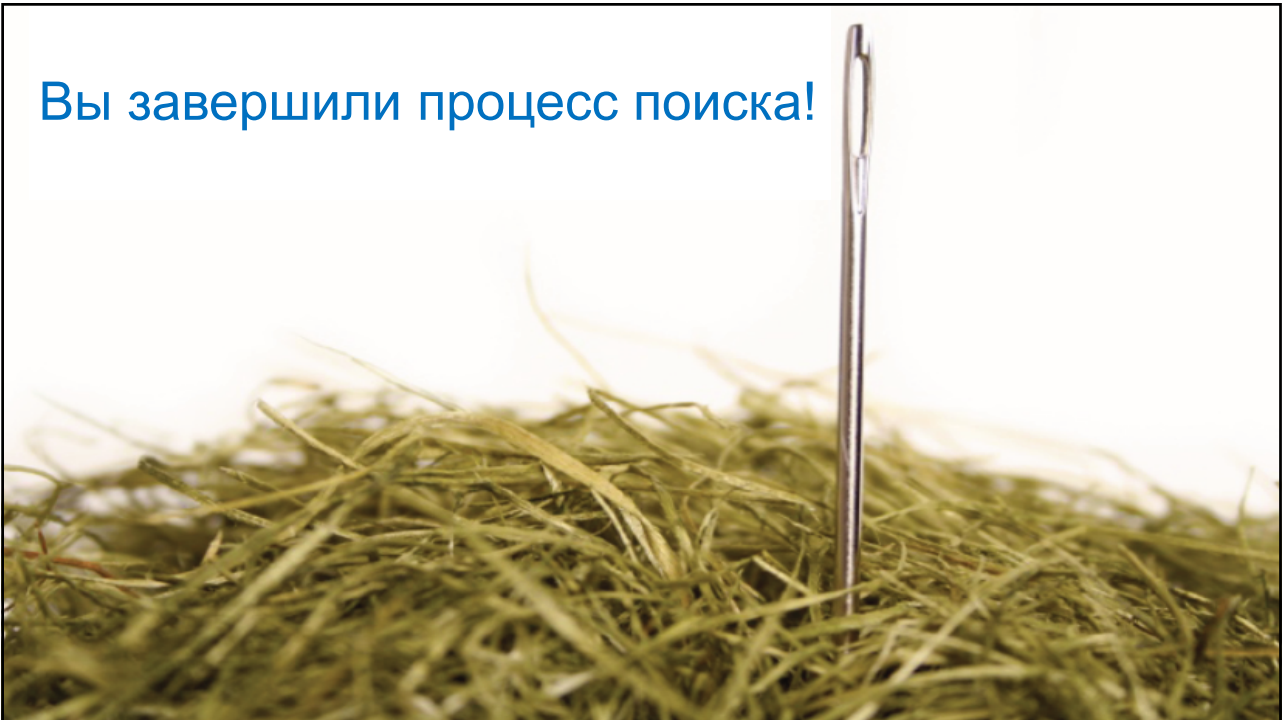
the pivot



Разворот



Вы завершили процесс поиска!



Итак, никогда не забывайте...

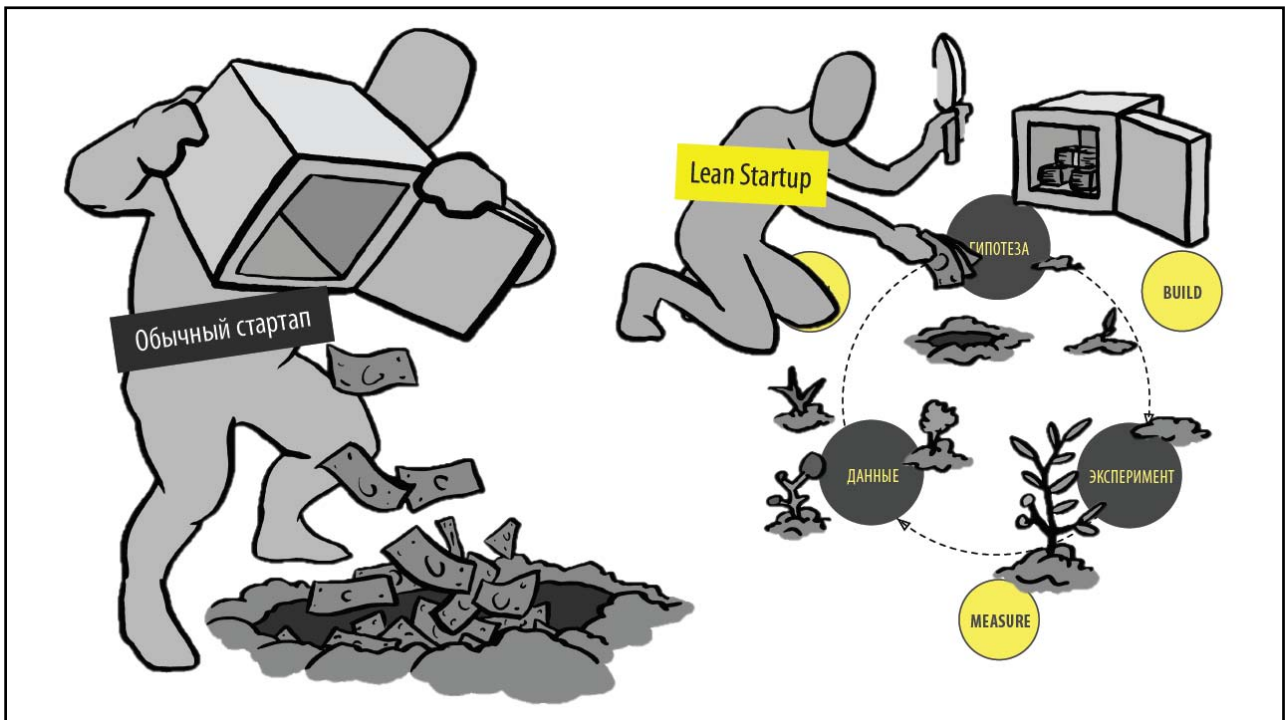
5

*Не создавайте
компанию, пока не
проверили бизнес-
модель*

или вы рискуете...

сжечь деньги в
поисках
работающей
бизнес-модели





исполнение это не поиск

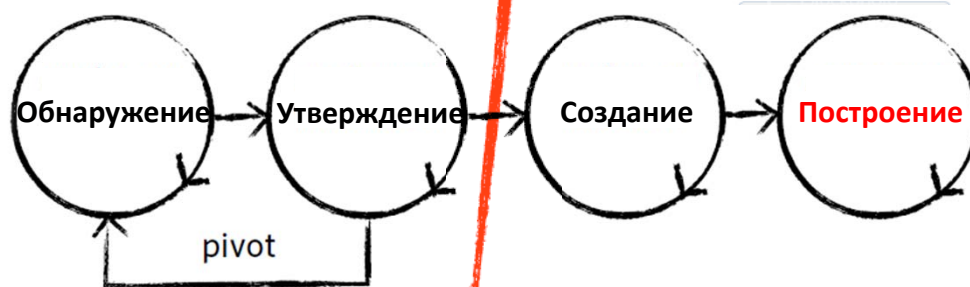
исполнение следует за поиском

Приступайте к созданию, когда найдете модель

и только потом приступайте к исполнению

Масштабируйте
маркетинг

выстраивайте
орг. структуру



- 1 Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с клиентом
- 2 Нужна бизнес-модель
- 3 Найдите время на обдумывание альтернативных возможностей
- 4 Идея бизнес-модели — просто набор гипотез.
- 5 **Не создавайте компанию, пока не проверили бизнес-модель**

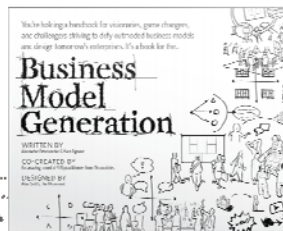
Рекомендуем к изучению



Стив Бланк (Steve Blank)



Эрик Рис (Eric Ries)



Алекс Остервальдер (Alex Osterwalder)

УДАЧИ!

«Startup-инициативы». Генерируй Идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг

alisher@brand.uz

elena@brand.uz

www.facebook.com/startupuzb

Финансовая модель стартапа И модели монетизации

Источник: #tceh и uchinovoe.ru

Ташкент, 2017

Знакомство



АЗИЗ РАХИМОВ

Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий

Опыт работы в области IT 30 лет.

С 1994 по 2013 год руководил подразделением IT в крупнейшем сотовом операторе страны.

Занимался проектами разработки и внедрения биллинга, развитием систем самообслуживания клиентов, CRM решений.

С 2013 года - консультант IT проектов в области финансовых технологий и интернет-торговли.

О чем пойдет речь

1. Структура финансовой модели
2. Как построить бизнес-модель
3. Финансовая модель «Airbnb»
4. Основные модели монетизации
5. Понимание полной бизнес-модели

О чем речь?

- Все идеи имеют право на жизнь
- Не из всех идей что-то получается



- Поиск влияющих факторов
- Выявление зависимостей (конверсий)
- Структурирование в фин. модель
- Определение целесообразности старта

~~DCF,
NPV,
IRR...~~

Структура: все просто!

Инвестиционные расходы

+

Постоянные расходы

+

Переменные расходы

=

Общие расходы

Выручка

—

Общие расходы

=

Прибыль

(или убыток)

Но есть нюансы

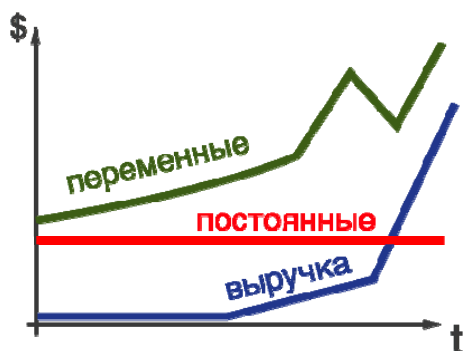
- Доходы и расходы привязаны ко времени
- И они должны быть увязаны между собой
- Максимум внимания доходной части
- Учитывайте негативные факторы
- Модель никогда не реализуется в точности

Теперь в динамике

| | Месяц 1 | Месяц 2 | Месяц ... | Месяц N |
|----------------------|-------------|-------------|-----------|-------------|
| Инвест. расходы | 240 | 180 | ... | 0 |
| Постоянные расходы | 84 | 84 | ... | 108 |
| Переменные расходы | 60 | 295 | ... | 240 |
| Общие расходы | 384 | 559 | ... | 348 |
| Выручка | 0 | 300 | ... | 600 |
| Прибыль | -384 | -259 | ... | +252 |
| DCF & NPV & IRR | ~ | ~ | ... | ~ |

Продажи, доходы с рекламы и т.п. начинаются НЕ с момента начала работы над проектом, а, как минимум, через какое-то время ПОСЛЕ его публичного ЗАПУСКА.

Снижайте постоянные издержки



Чем больше расходов привязано к доходам, тем более устойчивее бизнес к колебаниям выручки.

Пример 1

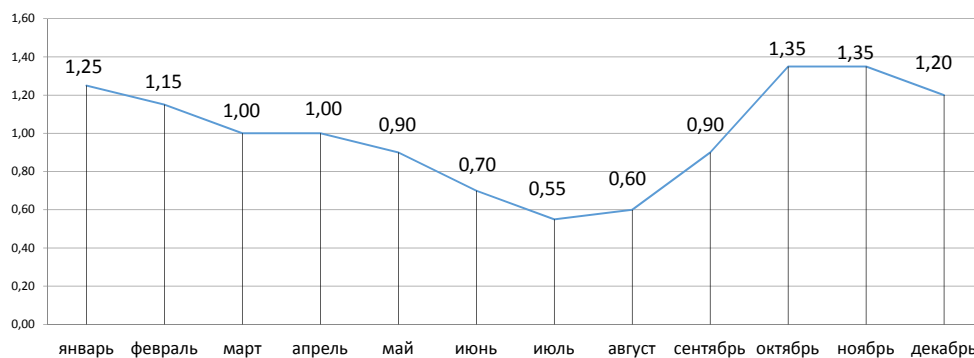
- Наши услуги по SEO будут стоить вам 50К/мес
- Каждые +5% поискового трафика будут стоить вам 10К

Пример 2

- Копирайтер в штате 40К/мес
- Копирайтер-фрилансер 30 тыс. сум. за 1000 символов

Сезонность

1. Учитывайте общую сезонность



2. Также учитывайте **специфическую** для вас сезонность

Кстати, определите **единицу измерения и валюту**, в которой будете считать.

Конверсии – наше все

Пример простой цепочки «посетителей → покупки»
в интернет-магазине, доставляющем цветы:

| | |
|----------------------------|-----------------------|
| бюджет на директ \$1000 | |
| \$2 за переход | 500 посетителей |
| 10% конверсия в зарегистр. | 50 зарегистрированных |
| 20% конверсия в купивших | 10 покупателей |
| средний чек \$100 | \$1000 выручки |
| прямые расходы 50% | прибыль минус \$500 |

Отложенные покупки за год

$$1.2 \cdot 10 \cdot 100 \cdot 0.5 = 600$$

$$0.4 \cdot 40 \cdot 100 \cdot 0.5 = 800$$

Еще конверсия

Сколько рекламы отсмотрят посетители, например, на сайте, посвященном моде (2 баннера на странице):

| | |
|----------------------------|----------------------------------|
| Привели 100К посетителей | |
| 20% зарегистрировались | 20К зарегистрированных |
| 80К человек зашли однажды | 240К просмотров баннеров (1,5) |
| 20% посещают 2 раза в мес. | 128К просмотров (8 стр.) |
| 30% посещают 1 раз в месяц | 48К просмотров (глубина 4 стр.) |
| 50% посещают раз в 6 мес. | ~13К просмотров (глубина 4 стр.) |
| | Итого: |
| | 240К просмотров разово |
| | и ~189К ежемесячно |

Они не вечны!

Пользователи / клиенты / рынки имеют свойство «отваливаться»

Churn (или Attrition) rate

| | |
|-----------------------------|------------------------|
| Пришли 100К посетителей | |
| Зарегистрировались 20% | 20К зарегистрированных |
| Из них: | |
| 50% отвалились через 2 мес. | минус 10К |
| 40% отвалились через 6 мес. | минус 8К |
| 8% продержались 2 года | минус 1,6К |
| 2% с вами до конца | 400 пользователей |

Как думает инвестор?

Инвест.стратегии:

- купить и сидеть
- купить и продать
- купить и убить
- купить и влить



«**НЕ** интересны ваши расходы на офис. Покажите сколько и как вы зарабатываете.»

Что показывать инвестору?

Экономику

Ваши KPI

Сколько нужно

На что нужно

За какую долю

Когда нужно

Что еще нужно

по годам, конверсии

\$2/subsc, 50K subsc in Y14

seed \$100K, start-up \$1M

35% dev, 50% mark, 15% oth

15% for \$100K, 30% for \$2M

2Q14Y \$100K, 4Q14 \$1M

связи в рекламной индустрии

БУТСТРЭППИНГ (буквально — затягивание ремешков на обуви, затягивание поясов)

БУТСТРЭППИНГ — запуск и развитие своего бизнеса при очень незначительном финансировании извне или при полном его отсутствии.

«Тяжелые условия, в которых приходится работать компании на старте, развивают в ее создателях **креативные способности.**

Чем меньше у вас денег, тем **более изобретательными, быстрыми и сообразительными** вы вынуждены стать.

Инновации рождаются тогда, когда нужно придумать выход из затруднительной ситуации».

Марисса Майер, exGoogle, президент Yahoo

Финансовая модель. Кейс - Airbnb

Открываем excel- файл «Finance-Model-Airbnb.xls»

<http://bit.ly/14MrtDh>

1. Ключевые допущения – самая главная часть, гипотезы которые нужно проверить.
2. CashFlow – самая критичная часть для большинства проектов.
3. P&L (доходы и расходы)
4. Balance sheet – для целей моделирования не так важно.
5. CAPEX – основные средства (в интернет-проектах не существенно)
6. График найма людей
7. Cap Table – график распределения долей (за рамками этого курса)

| | |
|---|--------|
| Marketing users (b2c) | |
| Среднесуточный трафик, посетителей в день | 10 000 |
| Доля платного трафика,% | 80% |
| Средняя стоимость платного трафика, \$ за клик | \$ 0,5 |
| Конверсия из посетителей в покупки,% | 1% |
| Стоимость 1-го покупателя (CAC), \$ | \$ 40 |
| Marketing merchants (b2b) | |
| Требуемый ассортимент предложений для запуска 1-го города | 1 000 |
| Сделок в день на 1-го менеджера, шт. в день | 5 |
| Менеджеров в штате, чел | 10 |
| Сделок в месяц, шт | 1 500 |
| Стоимость 1-го мерчанта, \$ | \$ 30 |
| Конверсия размера ассортимента в покупки | 2% |
| Sales | |
| Средний чек за ночь, \$ | \$ 100 |
| Среднее количество ночей, шт | 5 |
| Средний чек с покупателя, \$ | \$ 500 |
| Комиссия, % | 10% |
| Комиссия платежных систем, % | 2% |
| Прибыль с 1-го заказа, | \$ 40 |
| Средняя частота покупок в год, раз в год | 2 |
| Среднее время жизни покупателя, лет | 1 |
| LTV (прибыль за время жизни) | \$ 80 |
| Revenue Drivers | |
| Количество менеджеров (сейлзов) на 1 город, чел | 10 |
| Количество аккаунтов (merchants) в городе | 1000 |
| Количество городов | 10 |

Какую метрику выбрать?

1. 1000 уникалов в месяц
2. 200 посетителей, которые посетили 2+ страницы и смотрели их 10+ секунд
3. 100 посетителей, которые кликнули на кнопку «Купить»
4. 10 человек, которые привели 3+ друга
5. 100 подписчиков за месяц, по 5\$ за регистрацию

Пример базовых метрик

- **Конверсии %**. например, из показов в клики (CTR)
- **CAC** – стоимость привлечения клиента
- **ROI** – доходы/затраты (%) с учетом времени. Например, вы потратили 1 млн. сум на рекламу в неделю №1. Прошло 4 недели. Подписчики, которые пришли, благодаря этой рекламе купили у вас на 800 тыс. сум, ROI =80% в 1-й месяц.
- **LTV** — это средняя прибыль от одного покупателя от первой до последней (известной нам) покупки. LTV — это средняя прибыль от одного покупателя от первой до последней (известной нам) покупки.
- **ARPU**- равна прибыли за определенный период, деленной на количество покупателей. Например, если за полгода 1000 покупателей принесли вам 50 тыс. рублей, ARPU за этот период составляет 50 руб./покупателя.
- Для многих проектов (airbnb, groupon, kupivip и т.п.) критичным является условие: $CAC < LTV$

Пример базовых метрик

| Category | User Status | Conv % | Est. Value |
|-------------|---|--------|------------|
| Acquisition | Visit Site (or landing page, or external widget) | 100% | \$.01 |
| Acquisition | Doesn't Abandon (views 2+ pages, stays 10+ sec, 2+ clicks) | 70% | \$.05 |
| Activation | Happy 1st Visit (views X pages, stays Y sec, Z clicks) | 30% | \$.25 |
| Activation | Email/Blog/RSS/Widget Signup (anything that could lead to repeat visit) | 5% | \$1 |
| Activation | Acct Signup (includes profile data) | 2% | \$3 |
| Retention | Email Open / RSS view -> Clickthru | 3% | \$2 |
| Retention | Repeat Visitor (3+ visits in first 30 days) | 2% | \$5 |
| Referral | Refer 1+ users who visit site | 2% | \$3 |
| Referral | Refer 1+ users who activate | 1% | \$10 |
| Revenue | User generates minimum revenue | 2% | \$5 |
| Revenue | User generates break-even revenue | 1% | \$25 |

Источник: @DaveMcClure

Механизмы роста

- **Sticky (клиентская база)** – важны возвраты клиентов, то есть постоянная клиентская база и частота пользования вашим продуктом. Крайне важно контролировать отток базы (условие: приток>отток) и повышать switching costs (затраты на переключение на другого поставщика) за счет карт лояльности и т.п. Примеры – Coca-Cola, Evernote.
- **Viral (вирус)**. Важно чтобы выполнялось условие $K > 1$. Например 10 друзей, приводят 11. А те 11 приводят 12. Каждая группа больше предыдущей. Если $K=1$ или $K<1$, роста не происходит. Примеры: skype, gmail.com
- **Paid (платный трафик)**. Важно, чтобы выполнялось условие $LTV > CAC$. Примеры: Groupon.com, KupiVip.ru

Как построить бизнес-модель стартапа?

- **Смоделировать** самим для себя в **Excel** исходя из здравого смысла денежные потоки бизнеса
- **Вынести все предпосылки** (цена, % платящих за сервис итд.) отдельно, чтобы вам, экспертам, инвесторам было легко их менять
- Найти **обоснование** каждой предпосылке. Дать ссылки на статьи, отчеты с данными по **похожим** бизнесам
- **Пока вы будете строить такую модель, всплывет много не очевидных сразу, но важных элементов**
- Больше самокритики, прагматизма. Лучше брать не «темпы роста базы пользователей» из данных Facebook, а посчитать переходы к вам пользователей от партнеров (Где, кто конкретно и как будет вас продвигать? Какая будет конверсия?)
- Старайтесь использовать не подход «сверху-вниз» (мы будем иметь 1% от рынка), а **подход «снизу-вверх»** (я сделаю 20 звонков клиентам за день, из них 1% дойдет до продажи).

Что такое «бизнес-модель»?

Бизнес-модель компании – это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли



Монетизация – одна из компонент бизнес-модели, которая отвечает на простой вопрос «Как проект зарабатывает?»

Источник: А. Остервальдер «Построение бизнес-моделей»

Как они делают деньги?



Источник и описание: <http://bit.ly/179p002>

Основные модели монетизации проектов:

1. Продажи
2. Реклама
3. Подписка
4. Freemium
5. Лидогенерация
6. Транзакционная
7. Комиссия с продаж
8. Продажа лицензий
9. Другие

1/9: Продажа своего продукта.

Вы производите уникальный продукт или услугу и его продаете.

2/9: Реклама

Чаще всего по этой модели работают контентные проекты, но иногда и сервисы.

Создается сайт, набирается определенная аудитория, а затем на сайте размещается реклама, ориентированная на эту аудиторию.

Это может быть баннерная или контекстная реклама.

Цена на рекламу всегда зависит от трафика ресурса — по сути, продается доступ к вниманию потенциальной аудитории.

Кроме баннеров и контекстной рекламы на сайтах может быть реклама в виде платных статей, например.

Доски объявлений (classifieds)

Примеры:

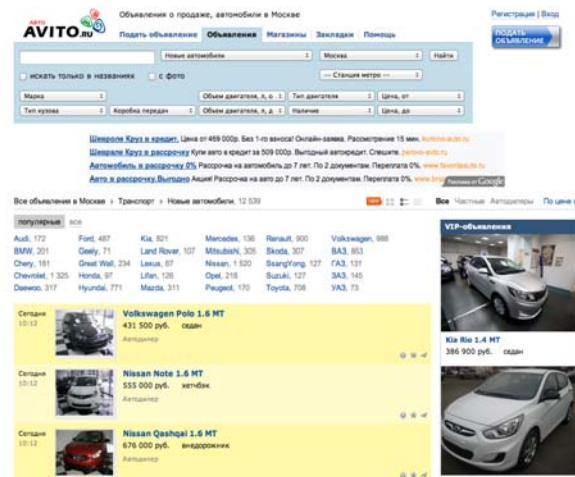
- Avito.ru
- craigslist.org
- Mamba.ru

Монетизация:

- За выделение объявлений в поиске или выдаче
- За брендинг своего магазина

Ключевое:

- Запускаются как бесплатные, Инвестируют в набор критической массы
- Далее включают платные функции
- Крайне важно обогнать всех конкурентов в размерах в 3-5 раз за счет агрессивной рекламы или покупки конкурентов



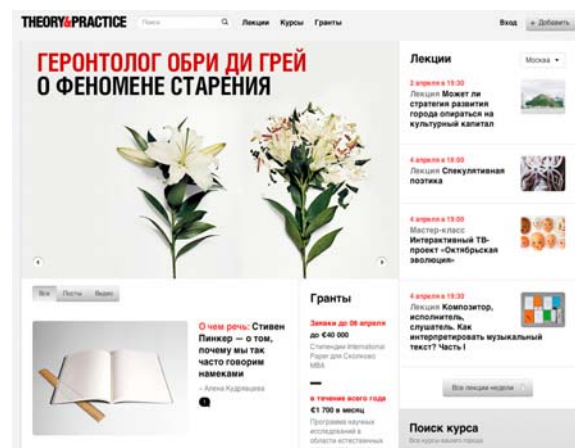
Тематические контентные ресурсы

Примеры:

- Nabrahabr.ru
- Theoryandpractice.ru

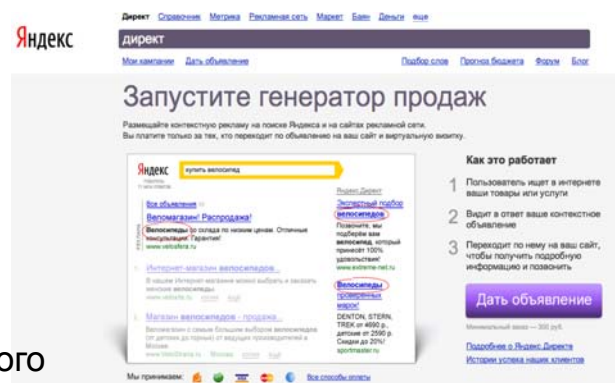
Ключевое:

- От 50% до 100% контента собственной редакцией. Со временем появляется UGC (user generated content)
- Важна фокусировка на одной теме.
- Монетизация за счет продажи рекламы, но ее важно грамотно маскировать в «спецпроекты»
- Иногда проще собрать аудиторию по какой-то теме и продать ее 1-му большому рекламодателю (РЖД, Газпром). Чем пытаться каждый день продавать физлицам.



Контекстная/Поведенческая реклама

- Примеры:
 - Яндекс
 - Google
- Модель – CPC (pay per click)
- Ключевое:
 - Качество поиска
 - Сервисы ежедневного/ежечасного пользования



3/9: Подписка

Суть бизнес модели в том, что необходимо регулярно оплачивать доступ к сервису или услуге.

У подписной модели могут быть разные периоды оплаты: ежемесячно, каждые три месяца, каждый год или другие варианты.

Регулярные платежи

- Примеры:
 - Basecamp.com
 - Salesforce.com
 - Netflix.com
- Услуги упаковываются по разному и назначаются разные цены за разные пакеты. Как в самолете – затраты одинаковы, но есть Бизнес и Эконом классы.
- Обычно есть пробный период (1 месяц). Обычно привязываешь свою кредитную карту
- Ключевой KPI:
 - количество подписчиков
 - подписавшихся>отписавшихся

| Plan | Active Projects | Price | |
|------------|-----------------|-----------|--------------|
| No Worries | Unlimited | \$999/mo. | Upgrade |
| Enterprise | 100 | \$249/mo. | Upgrade |
| Agency | 50 | \$99/mo. | Upgrade |
| Team | 20 | \$49/mo. | Upgrade |
| Starter | 10 | \$24/mo. | Upgrade |
| Personal | 3 | \$12/mo. | Current plan |

4/9: Freemium

Самая популярная у стартапов модель

Основной принцип этой модели состоит в том, что вы даете пользователям базовый функционал бесплатно, а дополнительные функции, продукты или расширенную версию сервиса — за деньги.

Но это в любом случае единоразовые платежи за доступ к какому-то функционалу.

Как только возникают ежемесячные платежи — это подписка.

Проблема в низком проценте платящих. (Обычно 0,5-1,5%, у некоторых нишевых сообществ до 5%).

Freemium = free basic + premium accounts

Базовый функционал бесплатно.

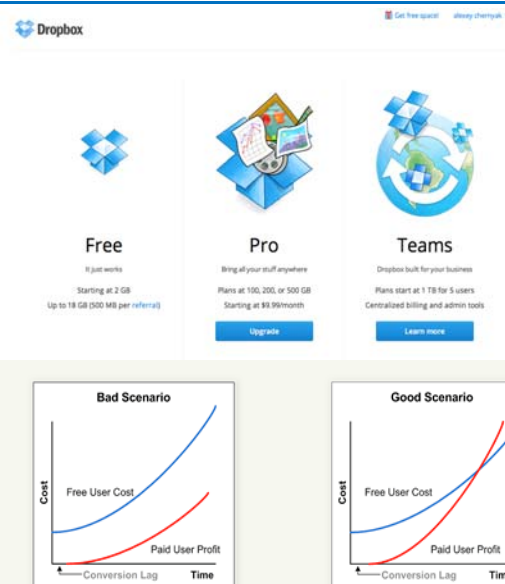
Деньги берутся за дополнительные функции:

- Dropbox.com – за доп. память
- Evernote.com – за доп. функции

Процент тех, кто использует платные функции ~ 1%

У freemium модели есть хороший и плохой сценарии развития.

Ключевой KPI: Free User Cost < Paid User Profit



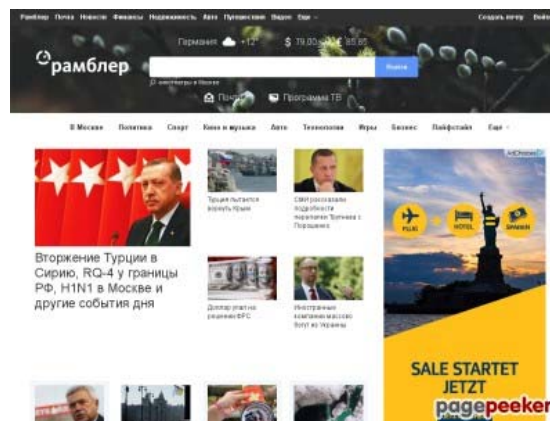
5/9: Лидогенерация

При данной модели монетизации, проект получает оплату за совершение какого-то целевого действия пользователем от рекламодателя или компании партнера.

То есть проект создает сервис или полезный контент, привлекает пользователей, а дальше привлекает партнеров, которым продает внимание, то есть целевые действия этих пользователей.

Модель порталов

- Примеры: rambler.ru, Mail.ru, Lenta.ru
- Агрегируют чужой контент и различные сервисы, генерирующий трафик
- Продажа рекламных площадей в различных разделах
- Ключевое:
 - Количество посетителей
 - Глубина просмотра и длительность
 - Сервисы ежедневного/ежечасного пользования (почта, мессенджеры, новости, карта, погода, афиша и т.п.)



6/9: Транзакционная

В этой модели монетизация основана на комиссионном вознаграждении от денежных транзакций между участниками сделки.

В качестве примеров можно назвать оператора электронных денежных средств PayPal, любые другие финансовые сервисы, обменные виртуальные биржи, такие как Bitcoin и магазины — агрегаторы, продающие не свои товары (Slando, Avito, «Яндекс.Маркет», eBay).

Транзакционный брокер

- PayPal.com (%+фикс)
- Kickstarter.com (5% от собранной суммы)
- Robokassa.ru (5% от принятых платежей)

Прозрачная система комиссий PayPal за оплату, прием и перевод средств



Оплата покупок

Оплата товаров и услуг в Интернете с PayPal **всегда бесплатна** для покупателей. В случае конвертации валют используется розничный обменный курс – это стоимость иностранной валюты, установленная внешним финансовым институтом, плюс **комиссия за конвертацию валюты**.



Продажа товаров

Продавцы платят комиссию за надежную и быструю обработку платежей. Комиссия составляет от 2,4% + \$0,3 за операцию. Размер комиссии зависит от вашего объема продаж, а также, продаете ли вы товары внутри страны или за рубежом.
Комиссии при приеме платежей



Перевод средств

Мы не взимаем комиссию при переводе средств с использованием остатка на счете PayPal. Комиссия составляет 3,4% + \$0,3, если средства поступают с вашей банковской карты. Вы можете выбрать, кто платит комиссию: вы или получатель.
Комиссии при переводе средств

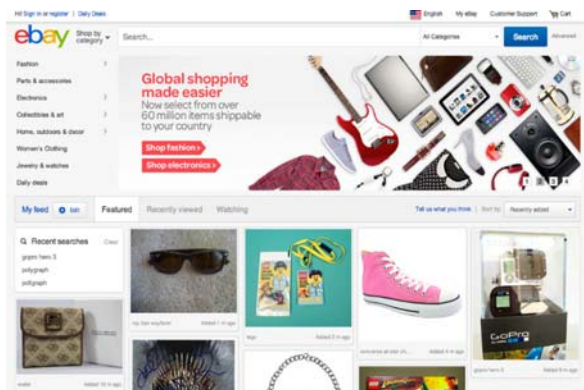
7/9: Комиссия с продаж

Модель, в которой проект по сути является посредником, а за свои услуги, берет с каждой операции комиссию в несколько процентов с продажи.

Например, это может быть маркетплейс — виртуальная торговая площадка, на которой размещаются магазины и за каждую продажу они платят площадке комиссию.

Аукционный брокер

- Примеры:
 - Ebay.com
 - Molotok.ru
- Ключевое в таких моделях:
 - «Сетевой эффект» при достижении критической массы: Много продавцов->Много товара->Трафик->Много продавцов
 - Механизм репутации и защиты недобросовестных продавцов/покупателей/ оплата по факту акцепта сделки
 - Гарантии доставки в указанный срок



Виртуальная торговая площадка- агрегатор

- Ozon.ru (раздел marketplace)
- Wikimart.ru – витрина для привлечения клиентов. Нет своих складов, кол-центра и т.п.
- Монетизация – комиссия с продаж (от 5 до 15% с продаж) + абонплата.

Ключевой KPI:

- Комиссия с продаж > SAC (customer acquisition costs)
- Максимально возможный ассортимент товаров в своей категории -> он генерирует трафик и создает «сетевой эффект». (принцип универмага)

MARKET PLACE OZON.RU

Стать партнером

Информация
Правила и условия
Видео
Новости
Вопросы
Личный кабинет

Последняя новость
Промо страница
22 Ноя 2012
Уважаемые партнеры! Ради вас сообщаем, что "Торговая площадка" запускает Промо-страницу на [Лабрибле...](#)

Словарь - Тарифная сетка

Тарифная сетка

Абонентская плата составляет 5 000 рублей/месц.

| Категории товаров в соответствии с разделами сайта www.ozon.ru | Размер комиссии* |
|---|------------------|
| Дети и малыш | 12 % |
| Электроника | 8 % |
| Бытовая техника | 12 % |
| Софт и игры | 16 % |
| DVD и Blue-ray | 16 % |
| Музыка | 16 % |
| Дом, сад, зоотовары | 12 % |
| Спорт и отдых | 12 % |
| Красота и здоровье | 16 % |
| Одежда, Обувь, Аксессуары | 16 % |
| Подарки и сувениры | 16 % |
| Антиквариат и винтаж | 16 % |

*указаны средние процентные ставки по комиссионным вознаграждениям.

Источник: <http://marketplace.ozon.ru>

8/9: Продажа лицензий

В этой модели проект зарабатывает на том, что продает права пользования своей технологией.

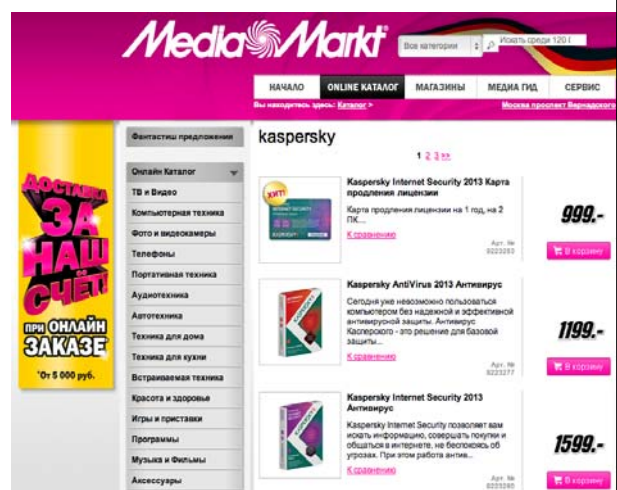
В том числе «white label» — без упоминания бренда — собственника технологии.

Лицензии могут быть бессрочными или ограничены каким-то периодом действия.

В случае с ИТ-проектами это может быть продажа ПО: поставщик разрабатывает ИТ-продукт, доступ к которому продает в виде лицензии.

Производитель-дистрибутор

- Пример: Kaspersky продает свой продукт через множество каналов продаж: MediaMarkt, Allsoft и т.п.
- Комиссия дистрибуторов ~ 50%
- Appstore – комиссия 30%



Прямая продажа от производителя

- Adobe Photoshop
- Dell Computers
- Конфигурирование под заказ



9/9. И много других

- Продажа аналитики
- inApp покупки
- Смешанные модели
- **Ваша уникальная модель**

4 стадии проекта

1. Старт
2. Выход на окупаемость
3. Возврат инвестиций
4. Прибыльность

| Параметр | я | ф | м | а | м | и | и | а | с | о | н | д |
|---------------------------------|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|
| Выручка (Rev), \$ | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 |
| Операционная прибыль (GM), \$ | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 |
| Операционные затраты (OPEX), \$ | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| EBITDA, \$ | -20 | -15 | -10 | -5 | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| 1. Инвестиции, \$ (30% годовых) | -50 | | | | | | | | | | | |
| 2. Операционная окупаемость | | | | | 0 | | | | | | | |
| 3. Возврат инвестиций | | | | | | | | | | 62,5 | | |
| 4. Прибыль, \$ | | | | | | | | | | | | 78 |

Место в презентации

(10-минутная речь для инвестора)

1. Краткая суть
2. Кто клиент, в чем проблема и есть ли она?
3. Заплатит ли кто-то за решение этой проблемы?
4. Если заплатит, то почему нам, а не конкурентам? Аналоги, в чем фишка
5. Эксклюзивность и фишка, есть ли защита от конкурентов?
6. План продаж и маркетинга
7. **Модель монетизации**
8. Команда. Кто в лодке?
9. Финансовые предположения
10. План действий

Допущения

Общее

| | | |
|-----------------------|----|---------|
| Начальный капитал, \$ | \$ | 200 000 |
| Офис, \$ | \$ | 5 000 |

Команда

| | | |
|--------------------------|----|-------|
| СЕО (гендир), \$ в месяц | \$ | 4 000 |
| СТО (техдир), \$ в месяц | \$ | 4 000 |
| Редактор, \$ в месяц | \$ | 2 000 |
| Sales, \$ в месяц | \$ | 3 000 |
| Маркетолог, \$ в месяц | \$ | 3 000 |
| Дизайнер, \$ в час | \$ | 50 |

Marketing users (b2c)

| | | |
|--|----|--------|
| Среднесуточный трафик, посетителей в день | | 10 000 |
| Доля платного трафика, % | | 80% |
| Средняя стоимость платного трафика, \$ за клик | \$ | 0,5 |
| Конверсия из посетителей в покупки, % | | 1% |
| Стоимость 1-го покупателя (CAC), \$ | \$ | 40 |

Marketing merchants (b2b)

| | | |
|---|----|-------|
| Требуемый ассортимент предложений для запуска 1-го города | | 1 000 |
| Сделок в день на 1-го менеджера, шт. в день | | 5 |
| Менеджеров в штате, чел | | 10 |
| Сделок в месяц, шт | | 1 500 |
| Стоимость 1-го мерчанта, \$ | \$ | 30 |
| Конверсия размера ассортимента в покупки | | 2% |

Sales

| | | |
|--|----|-----|
| Средний чек за ночь, \$ | \$ | 100 |
| Среднее количество ночей, шт | | 5 |
| Средний чек с покупателя, \$ | \$ | 500 |
| Комиссия, % | | 10% |
| Комиссия платежных систем, % | | 2% |
| Прибыль с 1-го заказа, | \$ | 40 |
| Средняя частота покупок в год, раз в год | | 2 |
| Среднее время жизни покупателя, лет | | 1 |
| LTV (прибыль за время жизни) | \$ | 80 |

Revenue Drivers

| | | |
|---|--|------|
| Количество менеджеров (сейлзов) на 1 город, чел | | 10 |
| Количество аккаунтов (merchants) в городе | | 1000 |
| Количество городов | | 10 |

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | Y1 | % | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| Cash | | | | | | | | | | | | | | | |
| Starting Cash | \$ 200 000 | | | | | | | | | | | | | \$ 200 000 | |
| Revenue, \$ | \$ 20 080 | \$ 28 160 | \$ 36 320 | \$ 44 720 | \$ 53 120 | \$ 61 680 | \$ 70 480 | \$ 79 280 | \$ 88 480 | \$ 97 680 | \$ 106 880 | \$ 116 080 | \$ 116 080 | \$ 802 960 | 100% |
| Expenses, \$ | \$ 63 900 | \$ 57 300 | \$ 52 800 | \$ 56 800 | \$ 61 900 | \$ 51 900 | \$ 57 900 | \$ 42 900 | \$ 42 900 | \$ 43 900 | \$ 44 900 | \$ 45 900 | \$ 45 900 | \$ 623 000 | 78% |
| EBITDA, \$ | \$ (43 820) | \$ (29 140) | \$ (16 480) | \$ (12 080) | \$ (8 780) | \$ 9 780 | \$ 12 580 | \$ 36 380 | \$ 45 580 | \$ 53 780 | \$ 61 980 | \$ 70 180 | \$ 70 180 | \$ 179 960 | 22% |
| Net Cash | \$ 156 180 | \$ 127 040 | \$ 110 560 | \$ 98 480 | \$ 89 700 | \$ 99 480 | \$ 112 060 | \$ 148 440 | \$ 194 020 | \$ 247 800 | \$ 309 780 | \$ 379 960 | \$ 379 960 | | |
| Трафик, посещений в месяц | 50 000 | 70 000 | 90 000 | 110 000 | 130 000 | 150 000 | 170 000 | 190 000 | 210 000 | 230 000 | 250 000 | 270 000 | 270 000 | 1 920 000 | |
| Доля платного трафика | 90% | 80% | 50% | 50% | 50% | 30% | 30% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | |
| Expenses (Затраты) | \$ 63 900 | \$ 57 300 | \$ 52 800 | \$ 56 800 | \$ 61 900 | \$ 51 900 | \$ 57 900 | \$ 42 900 | \$ 42 900 | \$ 43 900 | \$ 44 900 | \$ 45 900 | \$ 45 900 | \$ 623 000 | 100% |
| Разработки | | | | | | | | | | | | | | | |
| СТО | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 48 000 | 10% |
| Дизайн | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | | | | | | | | | | \$ 8 000 | |
| Верстка | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | | | | | | | | | | \$ 4 000 | |
| Хостинг | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 2 000 | |
| Маркетинг | | | | | | | | | | | | | | | |
| Маркетолог | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 36 000 | 44% |
| Реклама | \$ 22 500 | \$ 28 000 | \$ 22 500 | \$ 27 500 | \$ 32 500 | \$ 22 500 | \$ 25 500 | \$ 9 500 | \$ 10 500 | \$ 11 500 | \$ 12 500 | \$ 13 500 | \$ 13 500 | \$ 238 500 | 34% |
| Продажи | | | | | | | | | | | | | | | |
| СЕО | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 4 000 | \$ 48 000 | |
| Редактор | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 24 000 | |
| Продавец 1 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 36 000 | |
| Продавец 2 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 36 000 | |
| Продавец 3 | | | | | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 24 000 | |
| Продавец 4 | | | | | | | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 18 000 | |
| Редактор | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 24 000 | |
| Административные | | | | | | | | | | | | | | | |
| Аренда офиса | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 5 000 | \$ 60 000 | |
| Юрист | \$ 2 000 | | | | | | | | | | | | | \$ 2 000 | |
| Регистрация юрлица | \$ 2 000 | | | | | | | | | | | | | \$ 2 000 | |
| Выставки | | \$ 1 000 | | | | | \$ 1 000 | | | | | | | \$ 2 000 | |
| Канц-товары | \$ 100 | | | | | | | | | | | | | \$ 100 | |
| Связь | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 2 400 | |
| Оргтехника | \$ 5 000 | | | | | | | | | | | | | \$ 5 000 | |
| Мебель | \$ 3 000 | | | | | | | | | | | | | \$ 3 000 | |
| Прочее | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sales (продажи) | \$ 251 000 | \$ 352 000 | \$ 454 000 | \$ 559 000 | \$ 664 000 | \$ 771 000 | \$ 881 000 | \$ 991 000 | \$ 1 106 000 | \$ 1 221 000 | \$ 1 336 000 | \$ 1 451 000 | \$ 1 451 000 | \$ 10 037 000 | |
| Размещено предложений | 100 | 200 | 400 | 900 | 1 400 | 2 100 | 3 100 | 4 100 | 5 600 | 7 100 | 8 600 | 10 100 | 10 100 | \$ 43 700 | |
| Новых предложений | 100 | 200 | 500 | 500 | 700 | 1 000 | 1 000 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | \$ 11 500 | |
| Совершено транзакций | 502 | 704 | 908 | 1 118 | 1 328 | 1 542 | 1 762 | 1 982 | 2 212 | 2 442 | 2 672 | 2 902 | 2 902 | \$ 20 074 | |
| | | | | | | | | | | | | | | \$ - | |
| Revenue (выручка компании) | \$ 20 080 | \$ 28 160 | \$ 36 320 | \$ 44 720 | \$ 53 120 | \$ 61 680 | \$ 70 480 | \$ 79 280 | \$ 88 480 | \$ 97 680 | \$ 106 880 | \$ 116 080 | \$ 116 080 | \$ 802 960 | |

ДЕНЬ 5

ВЫ УЗНАЕТЕ ОБ ЭКОНОМИКЕ И МЕТРИКАХ СТАРТАПА, КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ РЫНОК И ОБ ОСНОВНЫХ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТАХ ДЛЯ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ

- 14.00 - 14.30 *Регистрация участников*
- 14.30 - 16.00 Экономика продукта и метрики: как научить основателей анализировать бизнес и делать выводы. Как считать минимум ключевых метрик и извлекать максимум пользы.
Азиз Рахимов, Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий
- 16.00 - 16.30 *Кофе-брейк, общение, нетворкинг*
- 16.30 - 17.30 Как аналитика может помочь в построении бизнеса - Lean analytics.
Елена Селезнева, Директор акселератора ООО «Startup Innovation Group».
- 17.30 - 18.00 Заключение образовательной программы и обсуждение дальнейших действий по реализации проектов
Усмон Рахимджанов, Менеджер третьего компонента совместного проекта ТПП и ПРООН «Бизнес-форум Узбекистана (фаза-3)».
- 18.00 - ... *Неформальное общение участников и спикеров программы на природе*

Экономика продукта и метрики

Измеряем движение к бизнес-целям

Источник: ФРИИ

Ташкент, 2017

Знакомство



АЗИЗ РАХИМОВ

Консультант в области телекоммуникационных и информационных технологий

Опыт работы в области IT 30 лет.

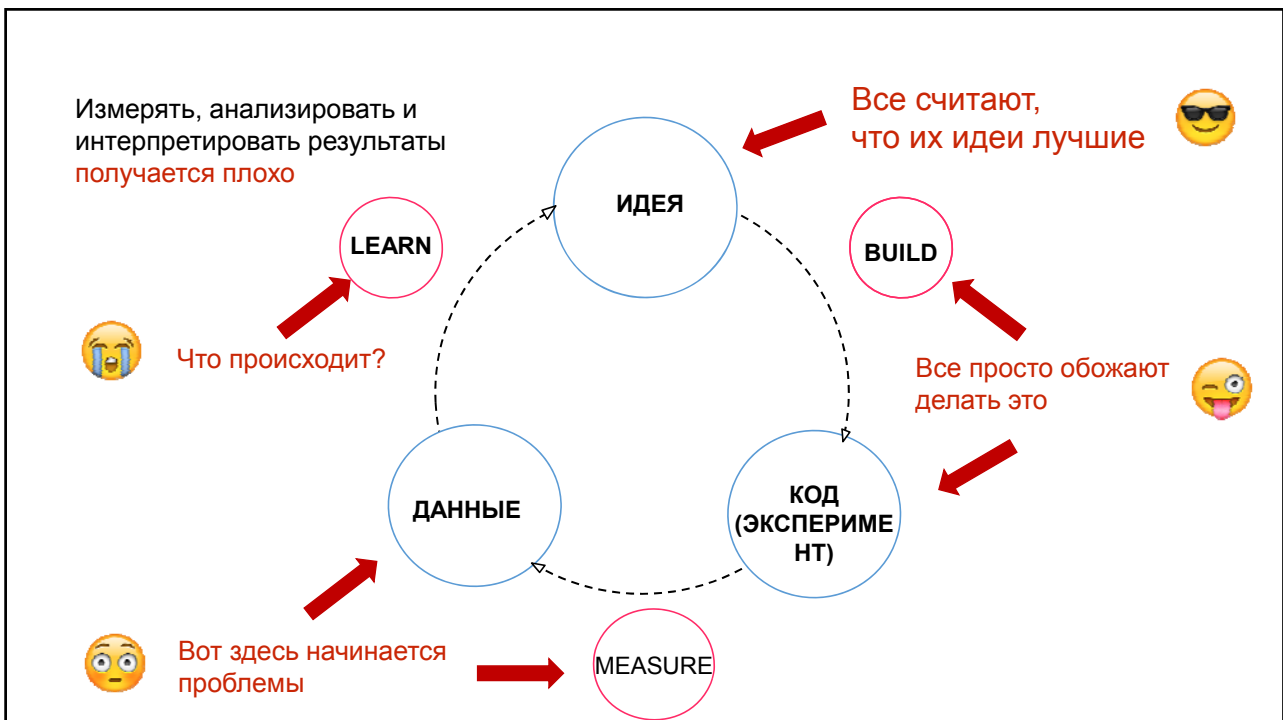
С 1994 по 2013 год руководил подразделением IT в крупнейшем сотовом операторе страны.

Занимался проектами разработки и внедрения биллинга, развитием систем самообслуживания клиентов, CRM решений.

С 2013 года - консультант IT проектов в области финансовых технологий и интернет-торговли.

О БИЗНЕСЕ...

Что главное для успеха бизнеса?
МНОГО ПЛАТЯЩИХ КЛИЕНТОВ



Как понять, что мы **двигаемся** в
правильном направлении?

Аналитика – это измерение
движения к бизнес-целям на
основе **ключевых метрик**

Что такое **Метрики сратапа**?

Метрики сратапа – это
ключевые **показатели**
эффективности

Что такое **Трекшн (Traction)** для стартапа?

Трекшн стартапа — **динамика изменения**
ключевых метрик

«Количественное
свидетельство рыночного
спроса»
“Quantitative evidence of market demand”



- Навал Равикант (Naval Ravikant)

Правильные метрики 😊

Сравнительные (X сравниваем с X2)
и **относительные** (в %)

Понятные (можем их запомнить и обсудить)

Правильные метрики **должны** могут **изменять**
наше **поведение**
(если наши метрики меняются, должны меняться и мы)

«Ванильные» метрики *Vanity Metrics*



| | |
|--|---|
| Посещения | Один человек посещает сто раз, или сто человек один раз?? |
| Количество зарегистрированных пользователей | И что? Сколько из них зашло к вам > 1 раза? Сколько из них продолжают пользоваться через месяц? |
| Количество загрузки приложения | И что?! Сколько человек не удалило ваше приложение? Из них зашло к вам > 1 раза? ... |
| Размер e-mail базы | Что адресаты делают после отправки им сообщения? |
| Число последователей в соц. Сетях | Сколько из них взаимодействует с вашим контентом (share – goal)? |
| Уникальные Посетители | Этот показатель ничего вам не говорит о том, что они сделали, почему и ушли ли они? |

«AARRR» Метрики для Пиратов

1. **A**cquisition (Привлечение)
2. **A**ctivation (Активация)
3. **R**etention (Удержания)
4. **R**evenue (Доход)
5. **R**eferral (Рекомендация)

Модель Дэйва МакКлюра (Dave McClure),
создатель «Метрик для пиратов»



Почему AARRR?

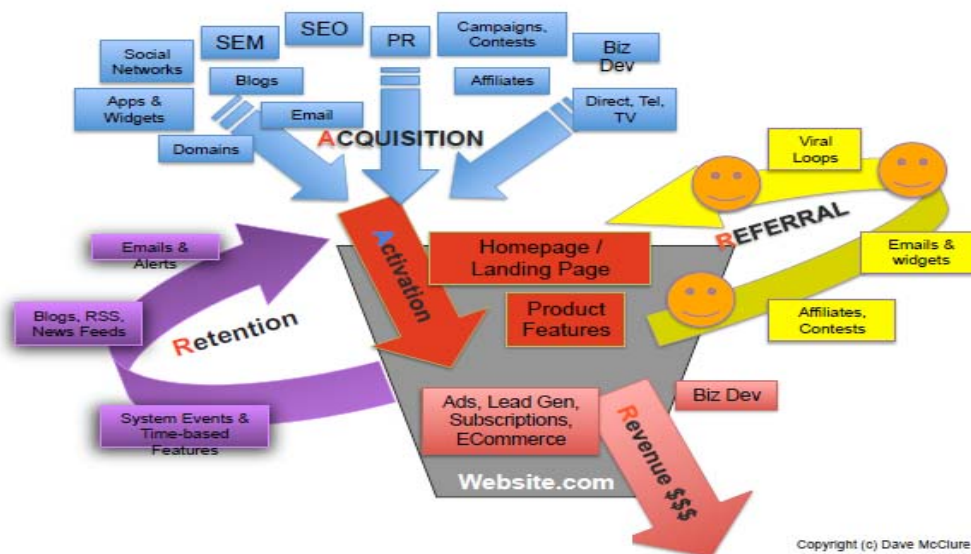
Создают **общий язык**

Вменяемая **обратная связь**

Направляют процесс **принятия решений**

Разрешают конфликт между
эмоциональным и
рациональным

Customer Lifecycle / Conversion Behavior Воронка AARRR



Acquisition (Привлечение)

Привлечение пользователей на сайт из
различных маркетинговых каналов

(SEO/SEM, PPC, Email, offline, BizDev, аффиляты, виджеты и пр.)

Activation (Активация)

Посетители довольны первым визитом и
получил первый «положительный опыт»
работы с продуктом/сервисом

(>2 просмотров страниц, подписка на email рассылку, скачал приложение, зарегистрировался на сайте, заполнил профиль)

Retention (Удержание)

Посетители возвращаются на сайт снова,
начинают регулярно и многократно
посещать его, пользоваться сервисом

(возвратился на сайт > 1 раза за последние 7 дней, открыл > 1 раза приложение за последние 30 дней, добавил 1+ пост в своем блоге за последний квартал)

Revenue (доход)

Пользователи начинают платить за
предлагаемые услуги, сервисы,
подтверждая бизнес-модель и гипотезы о
МОНЕТИЗАЦИИ

(купил товар, оплатил месяц подписки, совершил in-app purchase)

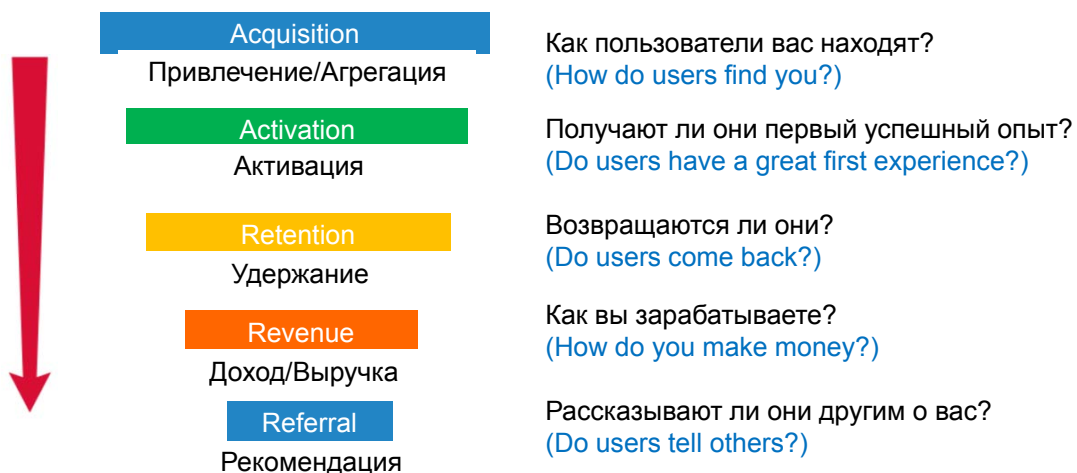
Referral (рекомендация)

Пользователи так любят продукт, что начинают рекомендовать его друзьям

(расшарил ссылку на сайт в facebook, поделился статусом из приложения, word of mouth)

Действенные метрики (*Actionable Metics*)

1. Макро метрики:



Воронка и конверсия AARRR

| Метрика | Действия пользователя | Конверсия | Оценка стоимости |
|--------------|---|-----------|------------------|
| Привлечение | Посетил сайт (или лендинг, или внешний виджет) | 100% | \$.01 |
| Привлечение | Не ушел (2+ просмотров страниц, находится 10+ секунд, 2+ кликов) | 70% | \$.05 |
| Активация | Удачное первое посещение (просмотрел X страниц, провел Y секунд, Z кликов) | 30% | \$.25 |
| Активация | Подписка Email/Blogs/RSS/Виджет/Новости (все, что может привести к повторному посещению) | 5% | \$1 |
| Активация | Регистрация (включая заполнения данных профиля) | 2% | \$3 |
| Удержание | Открыл Email/просмотрел -> Кликнул на СТА | 3% | \$2 |
| Удержание | Первое посещение (3+ посещений за 30 дней) | 2% | \$5 |
| Рекомендации | 1 + пользователь посетивший сайт по рекомендации | 2% | \$3 |
| Рекомендации | 1 + активировавшийся пользователь по рекомендации | 1% | \$10 |
| Доход | Пользователь сгенерировал минимальный доход | 2% | \$5 |
| Доход | Пользователь самокупился | 1% | \$25 |

На какие метрики еще стоит обратить внимание?

Стоимость привлечения клиента
(Customer Acquisition Cost)

CAC

Жизненная Ценность Клиента
(Customer Lifetime Value)

LTV

LTV >> CAC

(в идеале 3x)

На какие метрики еще стоит обратить внимание?

Churn Rate

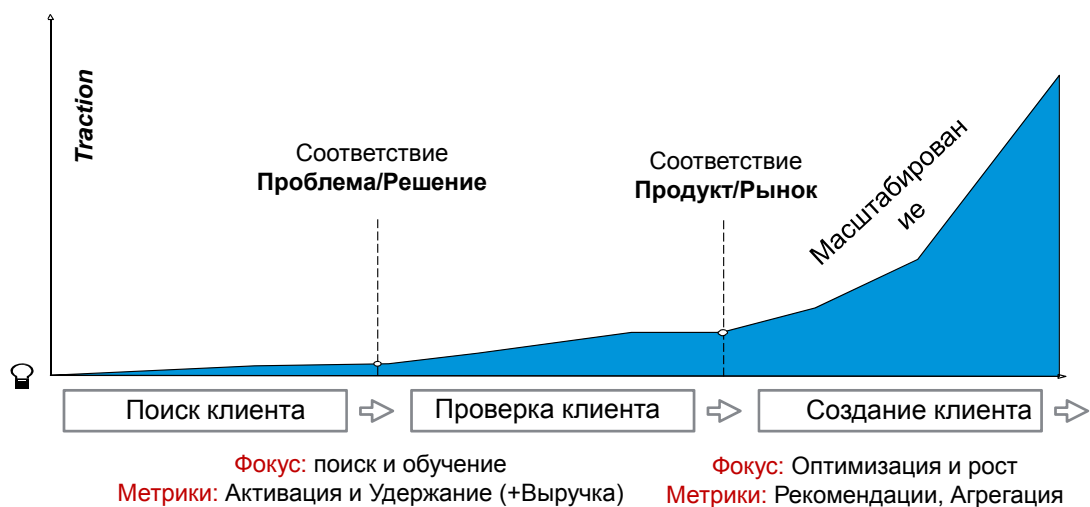
ARPU

MRR

DAU/MAU

Фокус на одной метрике в
нужное время

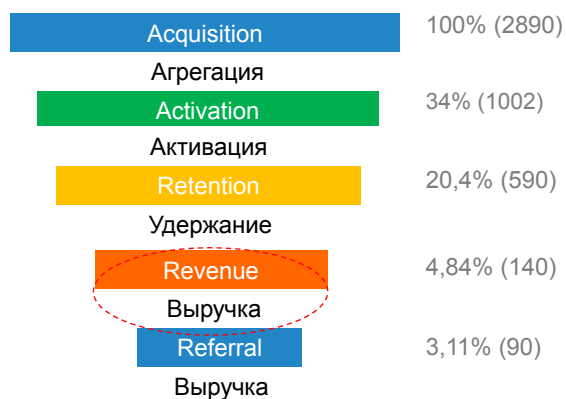
Идеальная модель роста Стартапа



Действенные метрики (*Actionable Metics*)



Действенные метрики (*Actionable Metics*)



Пример, экономики проекта

Модель монетизации

- Ежемесячная подписка на коробку
 - Стоимость коробки = 1 399 сум
 - Себестоимость = 599 сум
 - Доставка + Типография = 300 сум
 - Маркетинг (оценка) = 300 сум
 - **Прибыль = 200 сум**
- По данным за этот год в среднем 1 клиент покупает 2.0 коробки

Пример, экономики проекта

За 3 месяца в программе поддержки

До программы

- 650 проданных коробочек за 12 месяцев (50 в месяц)
- Накопленная выручка 850 тыс сум
 - 300 клиентов
 - 300 собранных мейлов
 - 10 000 пользователей сайта
 - Финансирование за счет собственных средств

За 3 месяца в программе

- 650 проданных коробочек за 3 месяца (200 в месяц)
- Выручка за 3 месяца 850 тыс. сум
 - + 400 новых клиентов
 - + 100 новых мейлов
 - + 15 000 пользователей сайта
 - + \$15 тыс. инвестиций от бизнес-ангелов

**Представьте,
что вы владелец или менеджер
этого продукта**

Какие вопросы вы зададите?

Что происходит с продуктом?

Что нужно менять?

Правильный ответ:

Я не знаю

Основные формулы

$$C1 = (\text{Buyers} / \text{UA}) \times 100$$

$$\text{ARPPU} = (\text{Av.Price} - \text{COGS}) \times \text{APC} - 1s \text{ COGS}$$

$$\text{ARPU} = \text{ARPPU} \times C1$$

COGS - затраты на обеспечение продажи

1sCOGS - затраты на первую продажу

APC - количество повторных покупок

Когортный анализ Cohort analysis to see improvements over time

| | | | | | | |
|---------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Как дела у этой компании? | | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май |
| | Выручка/пользователь | 10000 сум | 9200 сум | 8400 сум | 7670 сум | 7140 сум |
| А этой? | Когорта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Январь | 10000 сум | 7400 сум | 5300 сум | 4250 сум | 2000 сум |
| | Февраль | | 11000 сум | 7900 сум | 5300 сум | 4500 сум |
| | Март | | | 12000 сум | 8150 сум | 6000 сум |
| | Апрель | | | | 13000 сум | 9200 сум |
| | Май | | | | | 14000 сум |

Без когорт, вы считаете среднее по больнице

| Пользов. в когорте | Купивших | Конверсия | |
|---------------------|----------|-----------|--|
| 20 000 новых в мае | 600 | 3% | |
| 600 000 старых | 3 000 | 0,5% | |
| 620 000 | 3 600 | 0,58% | Средняя конверсия рассчитанная без когорт в Google Analytics |
| 14 500 новых в июне | 580 | 4% | Конверсия выросла на 1 п.п. |
| 600 000 старых | 3100 | 0,5% | |
| 634 500 | 3680 | 0,58% | А средняя конверсия не изменилась |

Продукт устроен просто



CPA
Cost per Acquisition
Стоимость привлечения
пользователя

ARPU
Average Revenue Per User
Средний доход с привлеченного
пользователя

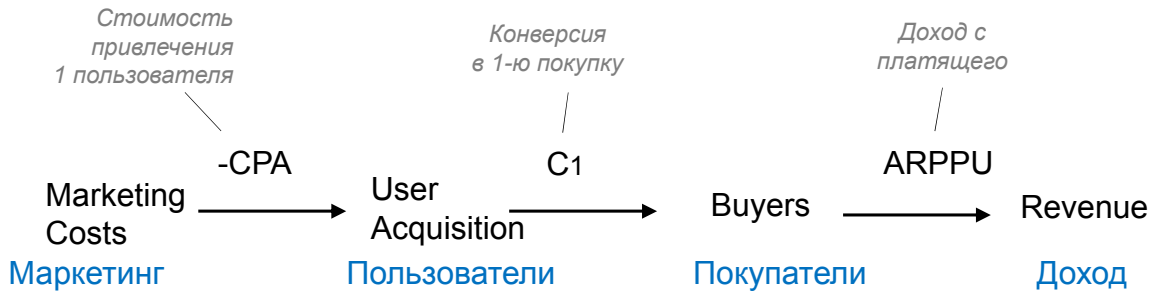
Экономика продукта

$$\text{User Acquisition} \times \text{ARPU} = \text{Revenue}$$

$$\text{User Acq} \times (-\text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit}$$

Без учета прочих
расходов

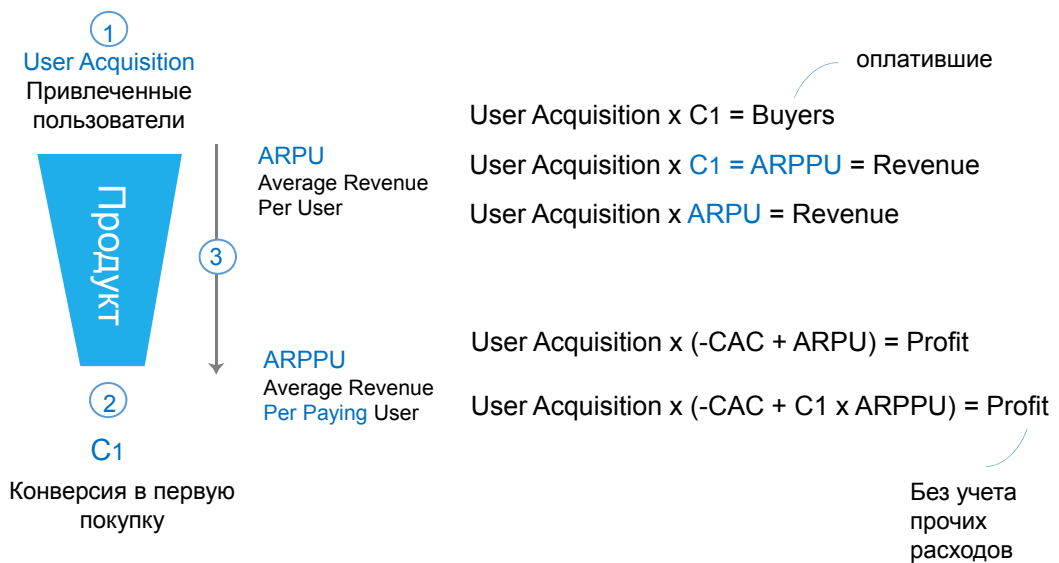
Продукт устроен просто



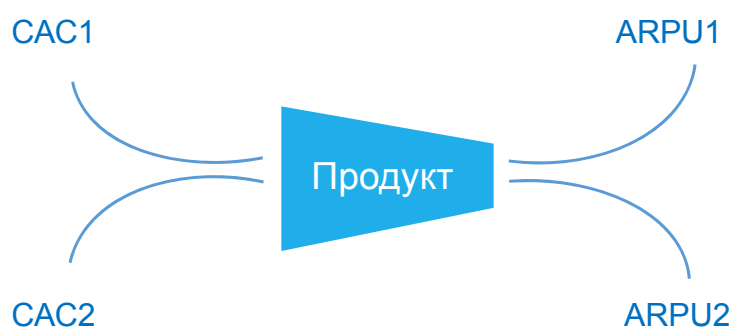
$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit}$$

$$\text{User Acquisition} \times (-\text{CAC} + \text{C1} \times \text{ARPPU}) = \text{Profit}$$

Экономика продукта



Разные каналы привлечение пользователей



Привлечение пользователей

Паблик группы в Контакте
Паблик группы Одноклассники
Реклама target@mail.
Реклама в Фейсбуке
PR публикации в профильных изданиях
Поисковая оптимизация
Контекстная реклама

Примеры использования ключевых метрик (B2C)

Конверсия в 1-ю покупку Средний доход с платящего Средний доход с привлеченного пользователя

$$C1 \times ARPPU = ARPU$$
$$3\% \times 300,000 \text{ сум} = 9,000 \text{ сум} \approx 3\$$$

Число привлеченных пользователей Стоимость привлечения 1 пользователя Средний доход с привлеченного Без учета прочих расходов

$$\text{User Acq} \times (-CAC + ARPU) = \text{Profit}$$
$$1,000 \times (-1\$ + 3\$) = 2,000\$ \approx 6,000,000 \text{ сум}$$

Примеры использования ключевых метрик (B2C)

$$C1 \times ARPPU = ARPU$$

$$3\% \times 9,000 \text{ сум} = 270 \text{ сум} \approx 0.1\$$$

$$\text{User Acq} \times (-CAC + ARPU) = \text{Profit}$$

$$1,000 \times (-0.2\$ + 0.1\$) = -100\$ \approx -300,000 \text{ сум}$$

$$\text{User Acq} \times (-CAC + ARPU) = \text{Profit}$$

$$10,000 \times (-0.4\$ + 0.5\$) = 1,000\$ \approx 3,000,000 \text{ сум}$$

Примеры использования ключевых метрик B2B)

Acquisition Costs / Lead Acquisition = CAC

40,000 сум / 10 = 4,000 сум

Чтобы поездка себя окупила

$C1 \times ARPPU = ARPU > CAC$

$C1 \times 30,000 > 4,000 \text{ сум}$ т.е. $C1 > 13,3\%$

Примеры использования ключевых метрик (B2C)

Число привлеченных пользователей Стоимость привлечения 1 пользователя Средний доход с привлеченного Без учета прочих расходов

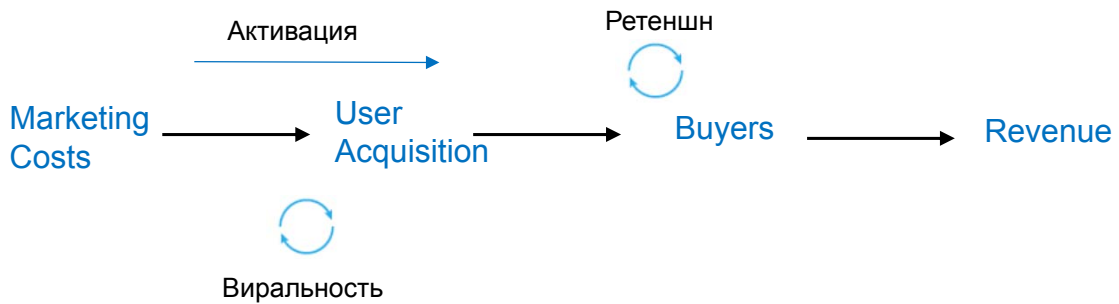
$$\text{User Acq} \times (-\text{CAC} + \text{ARPU}) = \text{Profit}$$

1,000 x (-1\$ + 3\$) = 2,000\$ 6,000,000 сум

Привлечение пользователей в каждом канале i
выгодно, когда

$$\frac{\text{ARPU}_i}{\text{CAC}_i} = \text{ROI}_i > 100\%$$

Продукт устроен просто связь метрик продукта и экономики



Unit-экономика

нужна для того, чтобы ещё на этапе прогнозирования
отсечь более **95% ошибочных** решений и гипотез

$$U_{Acq} \times (ARPPU - CAC - COGS) = Profit !!!$$

U_{Acq}

количество привлеченных клиентов

$ARPPU$

средняя выручка с одного клиента

CAC

стоимость привлечения клиента

$COGS$

стоимость обслуживания одной продажи, включая товар
(Cost of Goods Sold – себестоимость, доставка и т.д.)

$$CAC = CPA / C1$$

CPA – стоимость привлечения 1 потенциального клиента

$C1$ – конверсия в первую покупку

$$125\ 000 \text{ сум} = 2\ 500 \text{ сум} / C1$$

Задача №1

Найдите коэффициент конверсии в первую покупку

$$CPA = 1\ 800 \text{ сум}$$

$$C1 = 2,5\%$$

Задача №2

Найдите стоимость привлечения клиента (CAC)

$$\text{CAC} = 30\,000 \text{ сум}$$

Задача №3

При каких CPA и C1 каждый клиент будет нам обходиться не дороже 3 000 сум?

$$\begin{aligned} \text{UAcq} &= 8\,000 \text{ сум} \\ \text{COGS} &= 30\,000 \text{ сум} \\ \text{CPA} &= 35\,000 \text{ сум} \\ \text{C1} &= 20\% \end{aligned}$$

Задача №4

Как дела у этого проекта?

UAcq = 8 000 сум
COGS = 30 000 сум
ARPPU = 200 000 сум
CPA = 35 000 сум
C1 = 20%%

Задача №4

Как дела у этого проекта? Что делать?

Важное об ARPPU

экономики разных бизнес-моделей отличаются
именно формулой расчета ARPPU

ARPU

Показатель того, что как хорошо ваша компания работает на рынке

Что делать, чтобы метрики становились все лучше и лучше?



Алгоритм нахождения проблем в бизнесе

1. Определить на каком этапе трекшн-карты находится команда;
2. Какие есть цели у команды? Например, доход 300 000 сум в месяц;
3. Где узкие места в метриках? Например, User Acq, CPA или ARPU, C1 или ARPPU? Активация? Ретеншн? Органика или виральность?
4. Поиск решения в инструментах. Проектируем 1-ю сессию с конца, сегментация по цене и т.д.

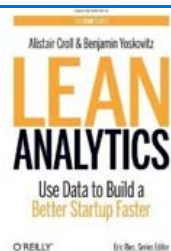
ВАЖНО

Фокус на одной метрике в нужное время.

Сегментация клиентов, чтобы определить наиболее прибыльные сегменты.

53

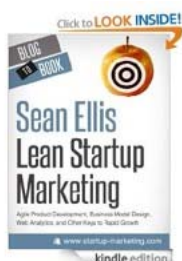
Что почитать?



Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster

by Croll, Alistair (gigaOm), Yoskovitz, Benjamin (salesforce.com)

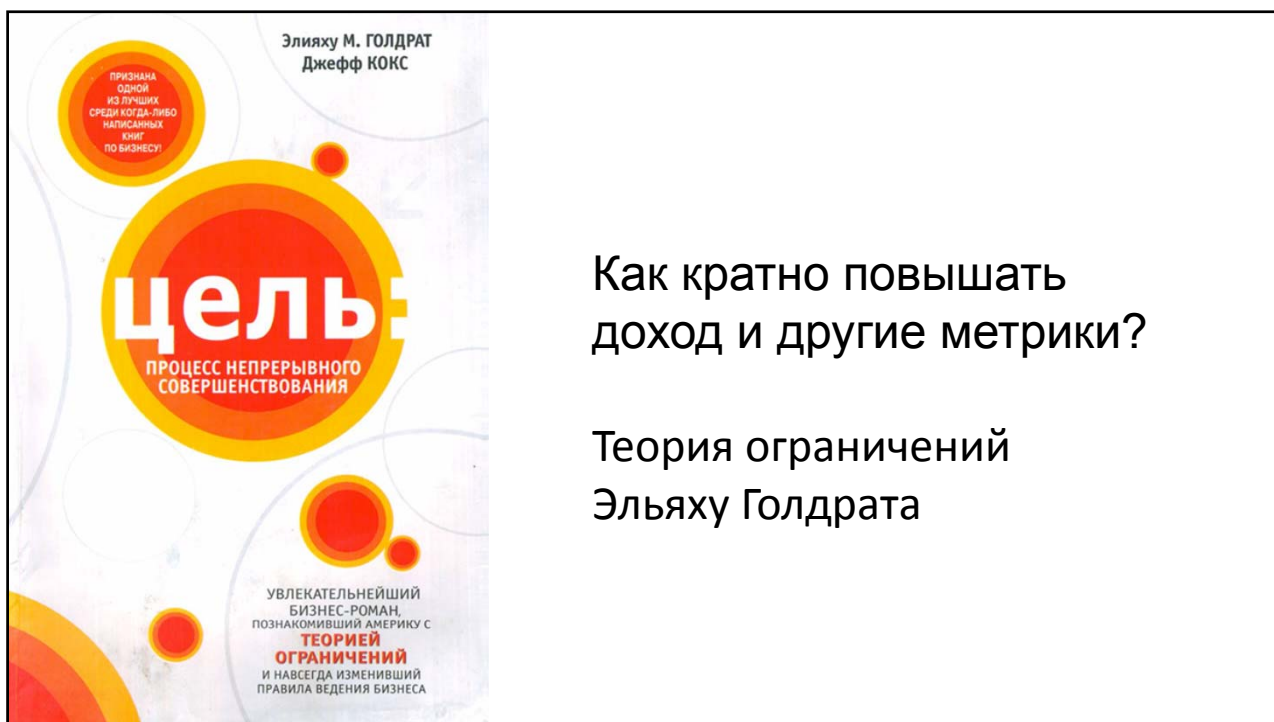
<http://bit.ly/leananalyticsbook>



Lean Marketing for Startups: Agile Product Development, Business Model Design, Web Analytics, and Other Keys to Rapid Growth

by Sean Ellis (DropBox, Qualaroo, KISSmetrics)

<http://amzn.to/17ydWUv>



Как кратно повышать
доход и другие метрики?

Теория ограничений
Элияху Голдрата

УДАЧИ!

«Startup-инициативы». Генерируй идеи. Запускай. Улучшай мир вокруг.
pkhaliulin@gmail.com

www.facebook.com/startupuzb

Lean Analytics

Ташкент, 2017

Знакомство

Елена Селезнева

Директор и ментор стартап-акселератора StartupFactory.uz

7 лет в IT-компаниях Brand.uz (интернет-маркетолог, аналитик, менеджер проектов)

Координатор конференции Startup Mix

Выпускник программы TechWomen-2016

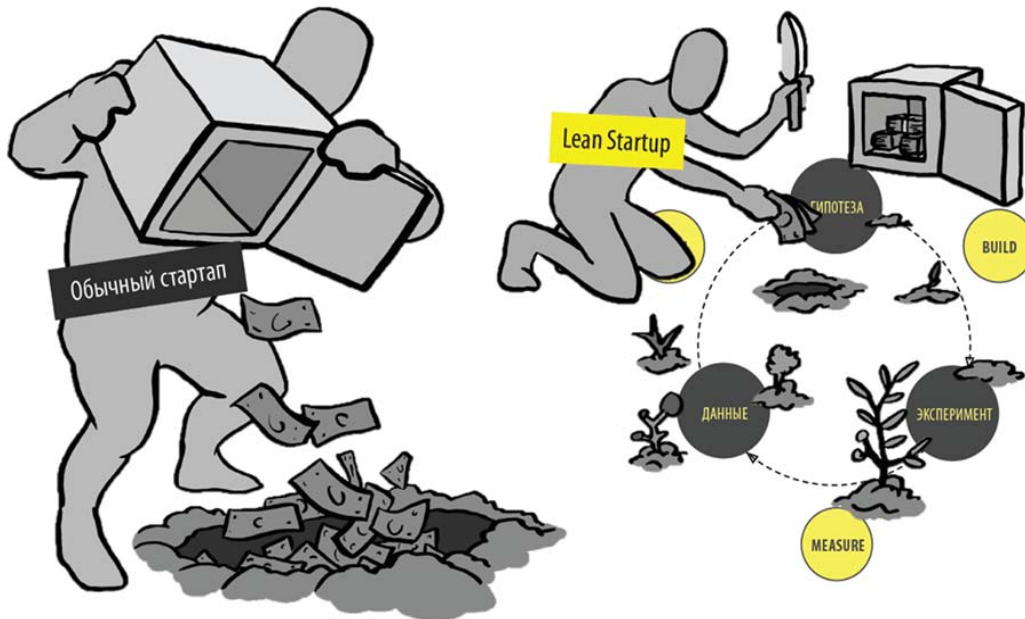
Technovation Challenge Regional Ambassador in Uzbekistan

Тренинги в Израиле, Германии, США

3 недели стажировки в одном из крутейших акселераторов мира — **500startups.**



Цикл Lean Startup



Серия книг и методологий по Lean



Какие нужны метрики?

OMTM – One Metric That Matters.

Выбор одной ключевой метрики, которая отражает то, над чем вы в данный период времени работаете, и на чем фокусируетесь.

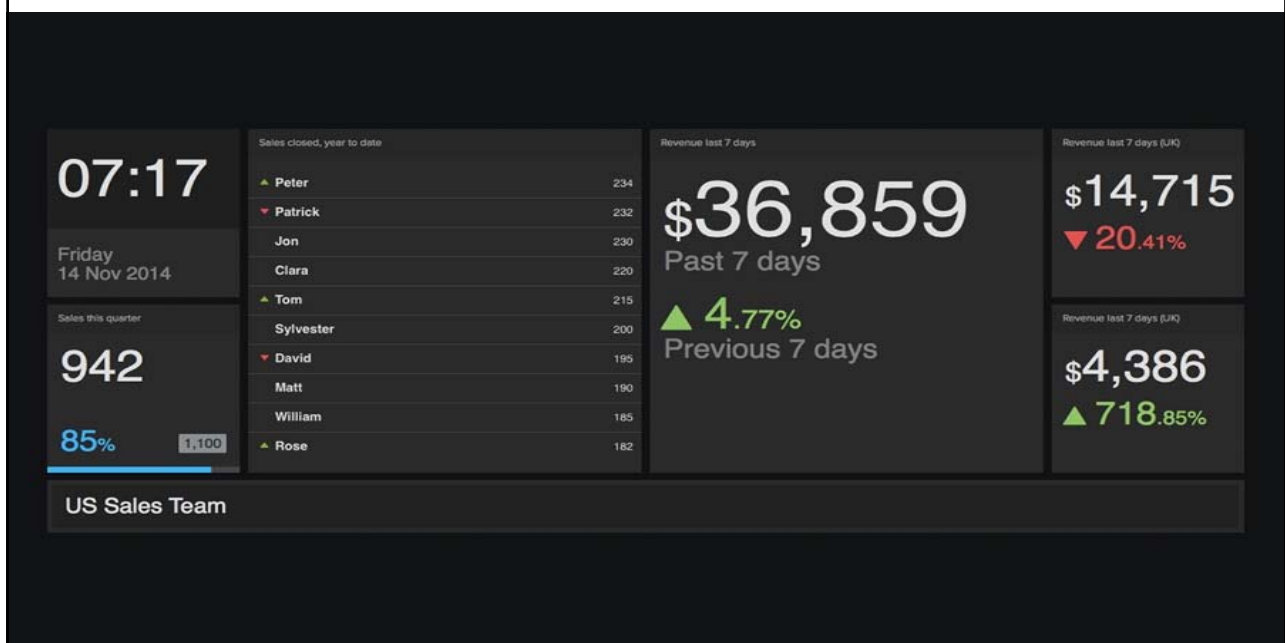
Считайте все, но **фокусируйтесь на самых важных метриках.**



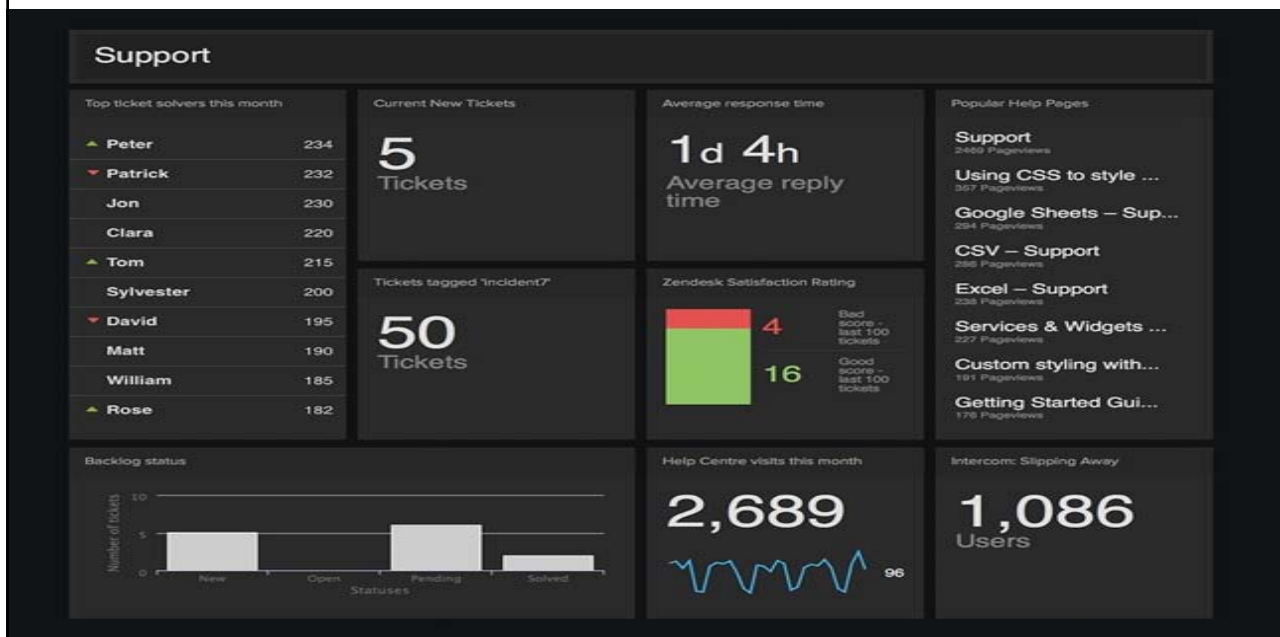
Пример основных метрик для отдела маркетинга



Пример основных метрик для отдела продаж



Пример основных метрик для тех. поддержки



Какая она — хорошая метрика?



Метрики на этапе роста компании

Facebook: пользователь — тот, у кого как минимум 7 друзей в первые 10 дней после регистрации

Zynga: если пользователь возвращается в игру на следующий день после регистрации — большая вероятность того, что он станет вовлеченным, платящим пользователем

Dropbox: пользователь — тот, кто положил хотя бы один файл «на хранение»

LinkedIn: пользователь — тот, кто достигает X связей за Y дней

Twitter: пользователь — тот, кто подписывается на X людей, и определенный % этих людей подписывается на него в ответ

Метрика Airbnb: профессиональные фото



Хорошие фото гарантируют в 2-3 раза большее количество бронирований квартиры

«AARRR: Метрики для Пиратов»

1. **A**cquisition (Привлечение)
2. **A**ctivation (Активация)
3. **R**etention (Удержание)
4. **R**evenue (Доход)
5. **R**eferral (Рекомендация)

Дэйв МакКлур (Dave McClure), создатель «Метрик для Пиратов»
@davemcclure
<http://http://500hats.com>



Acquisition (Привлечение)

Привлечение пользователей на сайт из
различных маркетинговых каналов

(SEO/SEM, PPC, Email, offline, BizDev, аффиляты, виджеты и пр.)

Activation (Активация)

Посетители довольны первым визитом и получил первый «положительный опыт» работы с продуктом/сервисом

(>2 просмотров страниц, подписка на email рассылку, скачал приложение, зарегистрировался на сайте, заполнил профиль)

Retention (Удержание)

Посетители возвращаются на сайт снова, начинают регулярно и многократно посещать его, пользоваться сервисом

(возвратился на сайт > 1 раза за последние 7 дней, открыл > 1 раза приложение за последние 30 дней, добавил 1+ пост в своем блоге за последний квартал)

Revenue (доход)

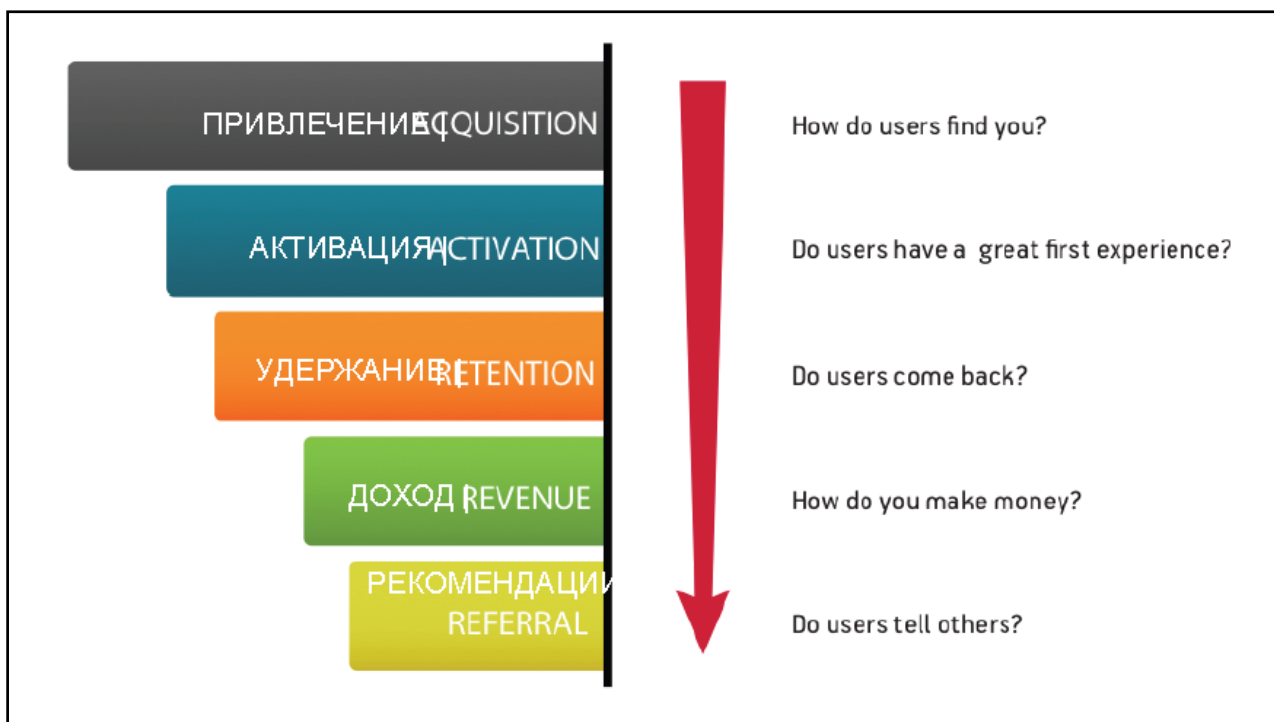
Пользователи начинают платить за предлагаемые услуги, сервисы, подтверждая бизнес-модель и гипотезы о монетизации

(купил товар, оплатил месяц подписки, совершил in-app purchase)

Referral (рекомендация)

Пользователи так любят продукт, что начинают рекомендовать его друзьям

(расшарил ссылку на сайт в facebook, поделился статусом из приложения, word of mouth)



Нужна стратегия

Ни один канал сам по себе не будет приносить трафик «вечно».

Экспериментов не хватит надолго. Нужны цель и стратегия.

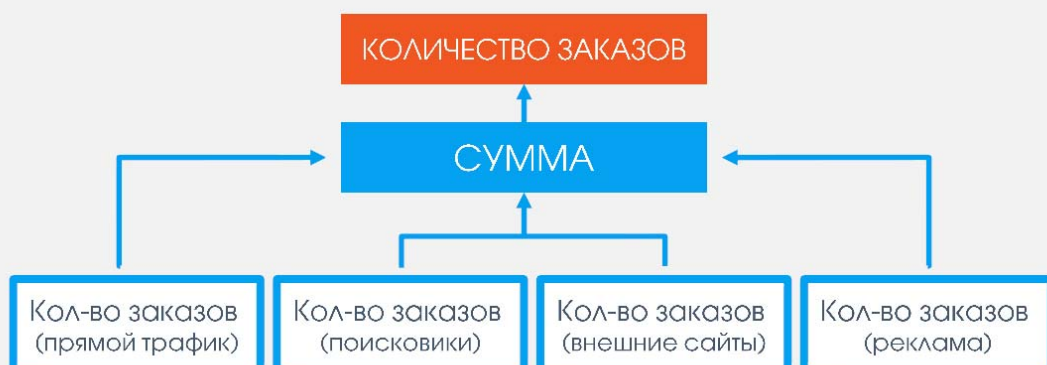
Нужно отслеживать метрики по каналам.

Расчет стоимости «приобретения» клиента

- стоимость визита клиента (CoCV);
- стоимость приобретения лида (CoLA);
- стоимость приобретения клиента (CoCA).



АНАЛИЗ КРІ



Для анализа необходимо сегментировать КРІ на составные, например, по источникам трафика.

ПРИМЕР: сегментация по каналам трафика

| | Переходов | Регистраций | Конверсия | Стоимость перехода (р.) | Затраты |
|----------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------------------|----------------|
| Все | 228000 | 1200 | 0,5% | 10,5 | 2400000 |
| Поиск | 4000 | 200 | 5% | 0 | 0 |
| Контекстная реклама Яндекс | 20000 | 500 | 2,5% | 60 | 1200000 |
| Контекстная реклама Google | 4000 | 100 | 2,5% | 50 | 200000 |
| Баннеры | 200000 | 400 | 0,20% | 5 | 1000000 |

Составьте таблицу основных метрик. Просматривайте каждый день.

Метрики: [вчера](#) [последние 7 дней](#) [этот месяц](#) [прошлый месяц](#)

| | | | |
|---|---|--|--|
| Количество регистраций на сайте xxx | Конверсия посетителей в <u>зарегистриров-ся</u> пользователей xxx | Количество новых пользователей xxx | Конверсия по каналу 1 / 2 / 3 xxx% |
| Кол-во пользователей, подписавшихся на <u>trial</u> -версию софта xxx | Кол-во пользователей, дошедших до корзины, но не совершивших сделку xxx | Количество сделок xxx | Кол-во пользователей, отменивших подписку/сделку xxx |

Модели жизненного цикла IT-проектов

6 бизнес-моделей жизненного цикла пользователей для разных типов web-бизнесов

E-commerce



**2-sided
market**



SaaS



**Mobile
app**



**User-gen
content**

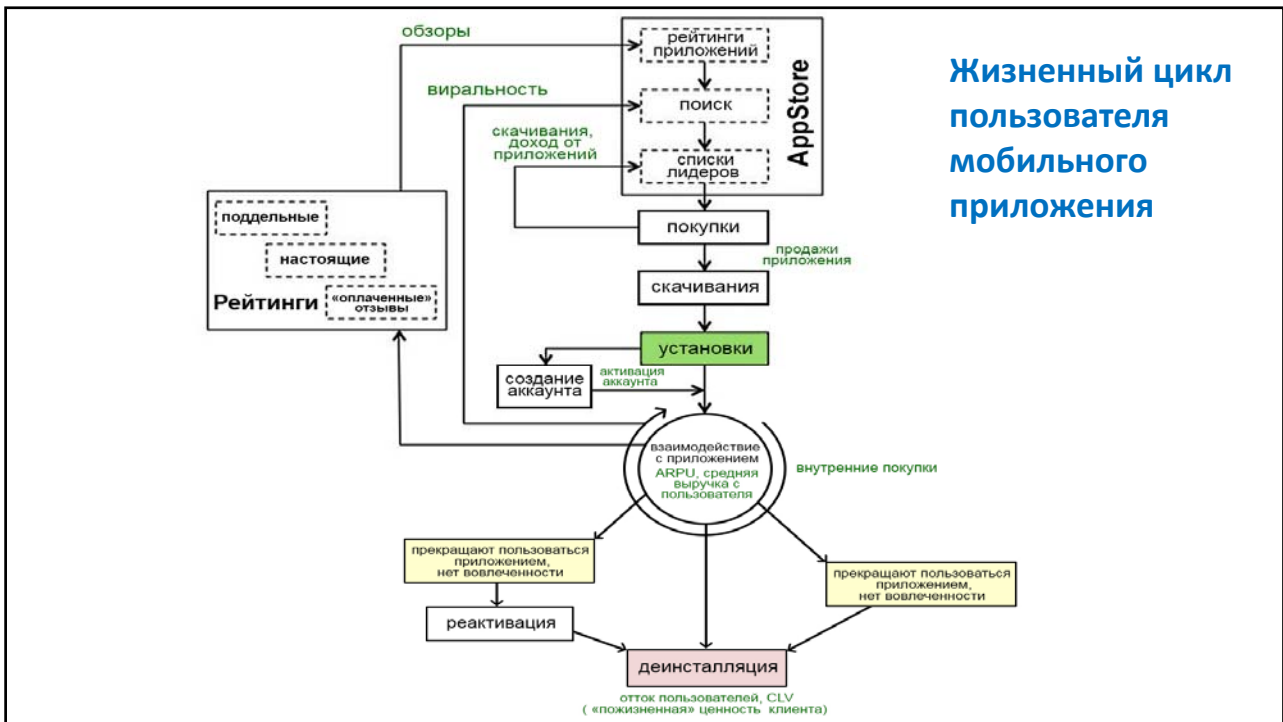


Media

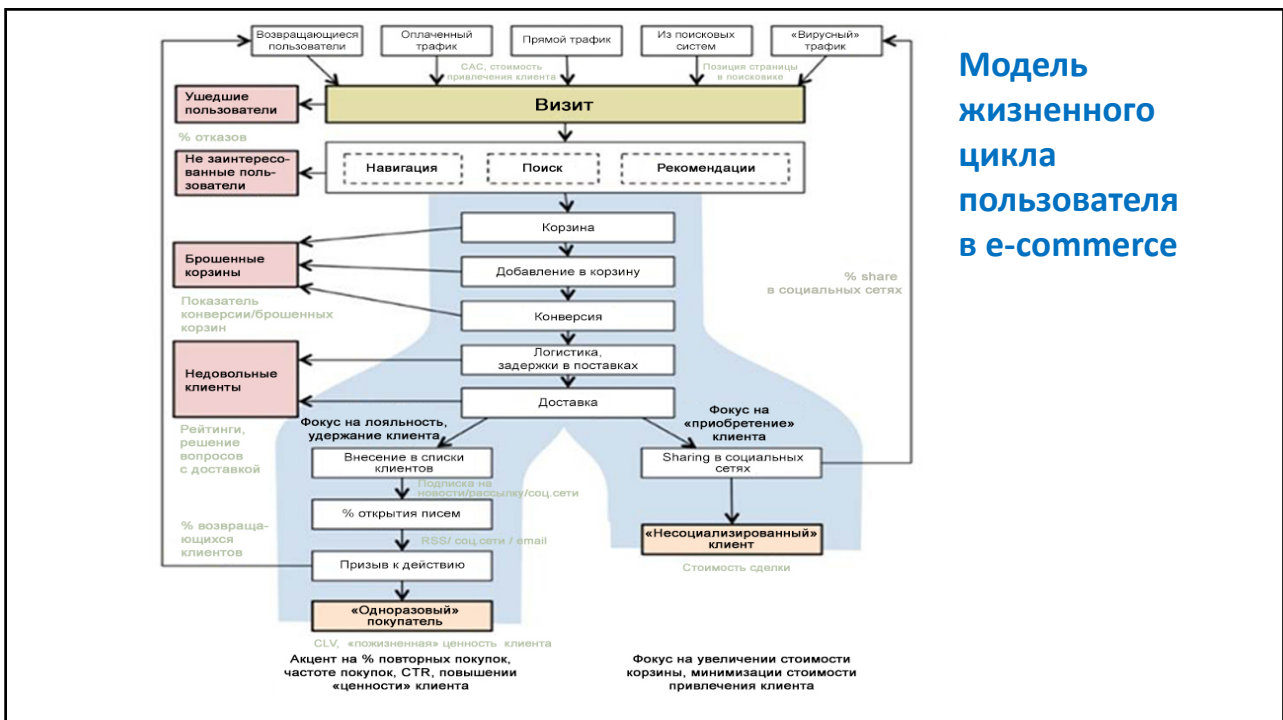


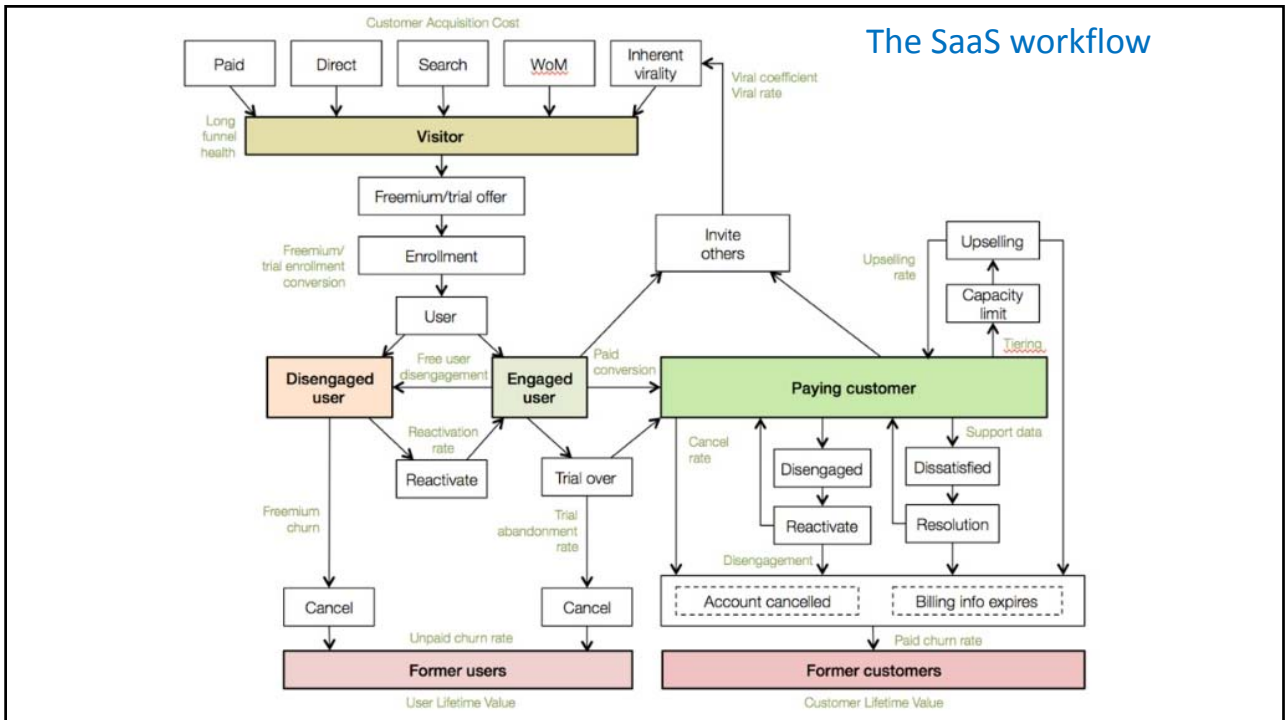
Описание жизненного цикла пользователя – хороший способ понять, за какими ключевыми метриками вам надо следить.

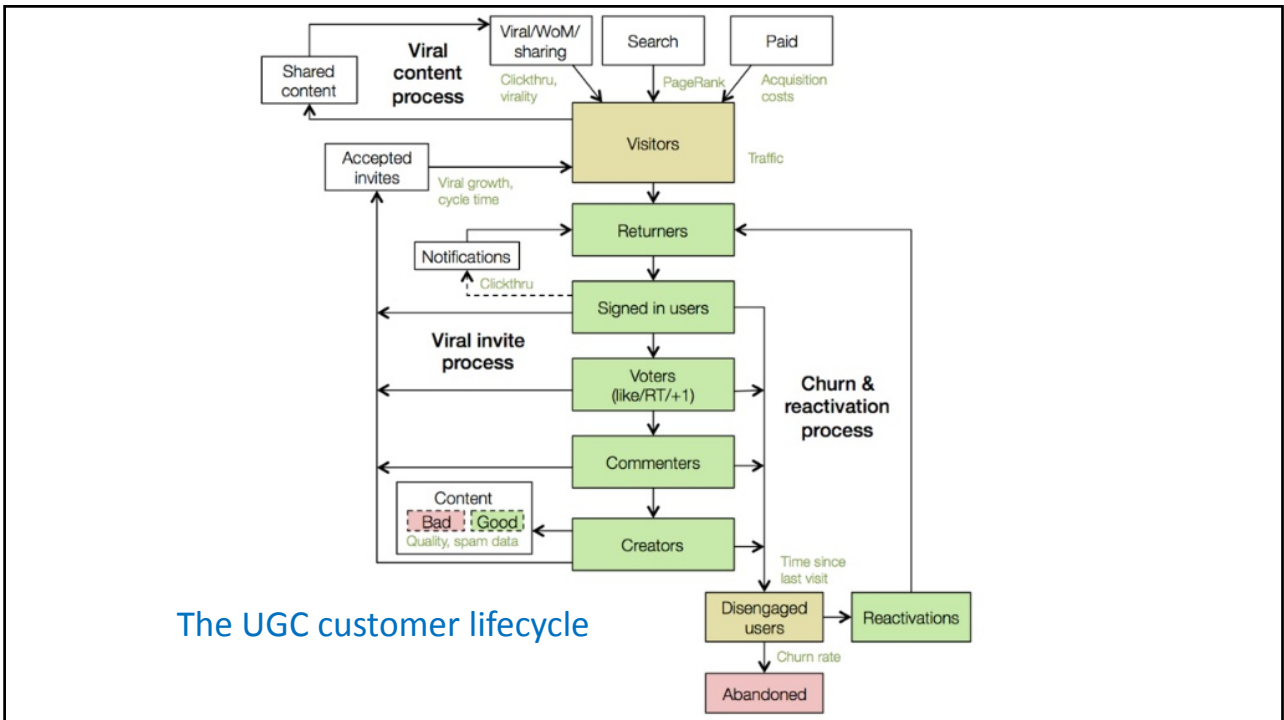
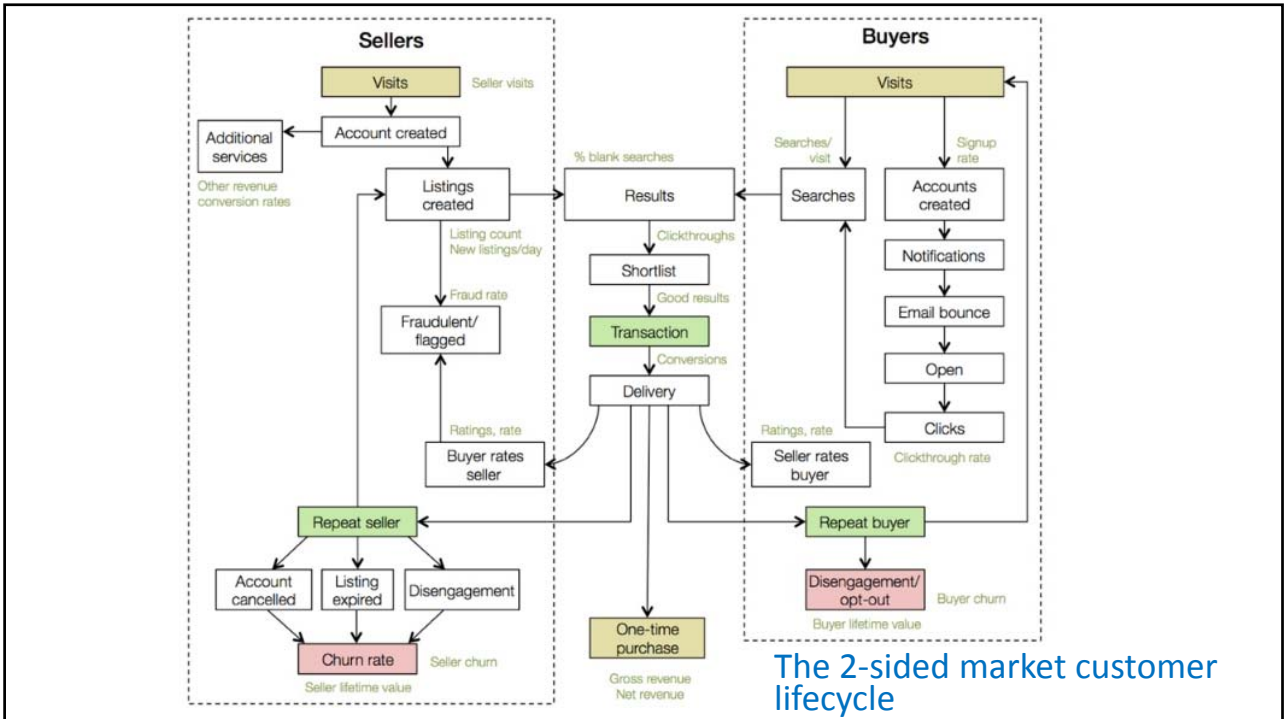
Жизненный цикл пользователя мобильного приложения



Модель жизненного цикла пользователя в e-commerce







Резюмируем:

Стартап без метрик — плохой стартап;

Считайте все, но фокусируйтесь на самых важных метриках;

Меняйте поведение на основании анализа метрик;

Используйте готовые фреймворки для анализа IT-проектов;

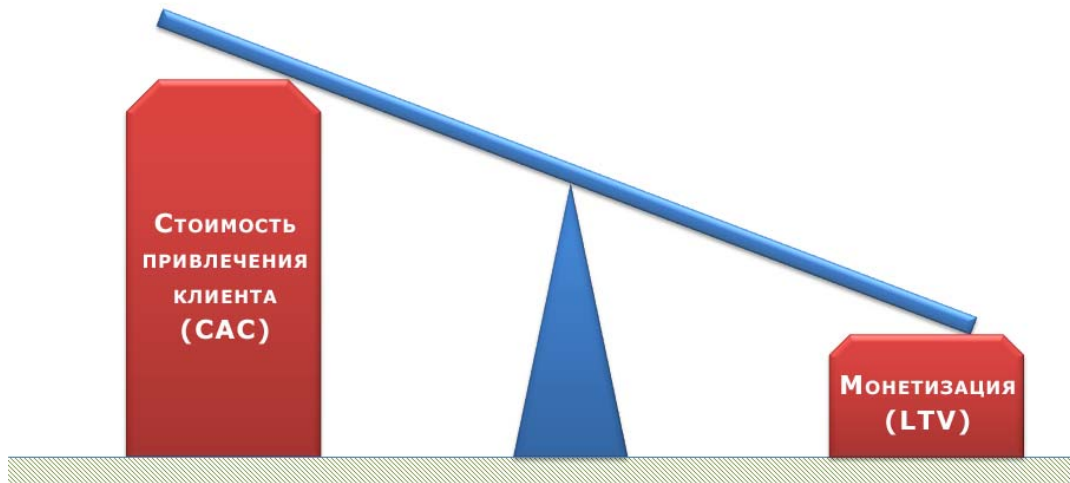
Ищите слабые места в проекте с помощью метрик.

Ставьте правильные цели и считайте правильные метрики!



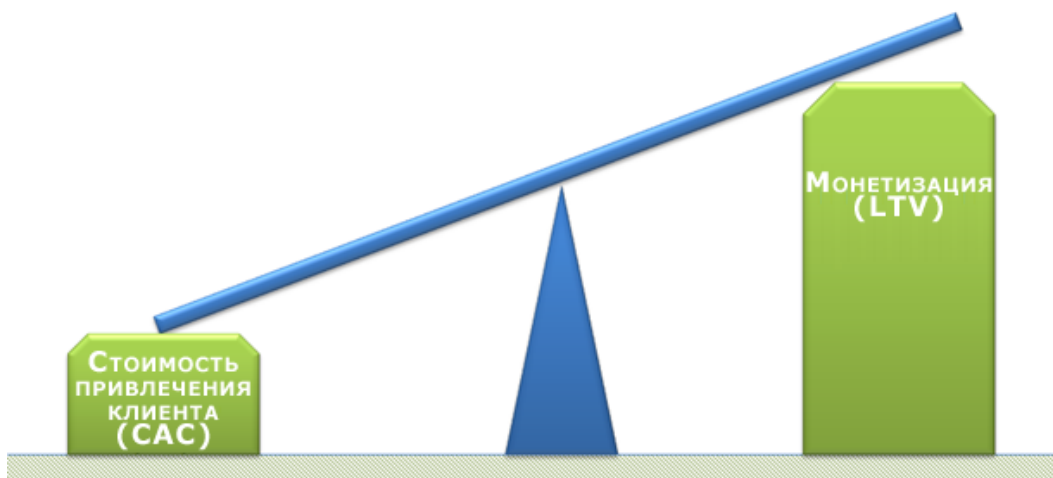
Вернемся к бизнес-модели

Плохо сбалансированная бизнес-модель



Хорошая бизнес-модель

Хорошо сбалансированная бизнес-модель



ДЛЯ ЗАМЕТОК

