

О. С. Харина
Э. Р. Жданов
Д. Попель

УПРАВЛЕНИЕ СТАРТАПОМ И ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОДУКТА



О. С. Харина
Э. Р. Жданов
Д. Попель

**УПРАВЛЕНИЕ СТАРТАПОМ И ЖИЗНЕННЫМ
ЦИКЛОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОДУКТА**

Учебное пособие

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2024

УДК 338(075.8)
ББК 65.291.2я73
Х20

Рецензенты:

д-р экон. наук, доцент, заместитель директора Института технологий управления по научной работе, заведующий кафедрой экономики ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»

И. В. Шацкая;

доцент Учебно-научного центра гуманитарных и социальных наук ФГАОУ ВО «Московского физико-технического институт (национальный исследовательский университет)»

С. А. Копылов

Харина О. С.

Х20 **Управление стартапом и жизненным циклом технологического продукта : учебное пособие /**
О. С. Харина, Э. Р. Жданов, Д. Попель. – Чебоксары: Среда, 2024. – 148 с.

ISBN 978-5-907830-77-6

Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Технологическое предпринимательство», изучающих курс «Жизненные циклы продукта, стартапа в технологической области». Освоение материалов, представленных в учебном пособии, будет способствовать формированию базовой системы знаний в области управления жизненным циклом продукта и стартапа, пониманию особенностей функционирования и управления стартапом.

УДК 338(075.8)
ББК 65.291.2я73

ISBN 978-5-907830-77-6
DOI 10.31483/a-10669

© Харина О. С., Жданов Э. Р., Попель Д., 2024
© ИД «Среда», оформление, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Жизненные циклы разработки технологического продукта в традиционных компаниях и в стартапах	6
Подраздел 1. Понятие продукта, классификация продуктов	6
Подраздел 2. Жизненный цикл продукта	7
Подраздел 3. Управление жизненным циклом продукта	8
Подраздел 4. Понятия «технология» и «инновация», классификация	11
Подраздел 5. Жизненный цикл технологий и инноваций	14
Резюме	16
Вопросы для самопроверки	16
Тест для самопроверки	17
Глава 2. Инструменты контроля и управления жизненным циклом продукции	21
Подраздел 1. Методологии управления жизненным циклом продукции в традиционных компаниях (ERP, CALS, MRP)	21
Подраздел 2. Методологии управления жизненным циклом продукции в стартапах (Lean, Agile, SCRUM, KANBAN, HADI) ..	24
Резюме	30
Вопросы для самопроверки	31
Тест для самопроверки	32
Глава 3. Жизненные циклы коммерческой организации	36
Подраздел 1. Жизненный цикл компании	36
Подраздел 2. Жизненный цикл сотрудника	44
Вопрос 3. Жизненный цикл клиента	45
Резюме	48
Вопросы для самопроверки	48
Тесты для самопроверки	49
Глава 4. Жизненный цикл технологического стартапа	54
Подраздел 1. Роль продукта в стартапах	54
Подраздел 2. Стадии жизни стартапа: от идеи к IPO	54

Подраздел 3. Фаза поиска и валидации клиента и проблемы (Customer Discovery and Validation Stage).....	56
Подраздел 4. Фаза трэксена и развития клиента (Traction and Cusdev Stage).....	65
Подраздел 5. Стадия монетизации.....	67
Подраздел 6. Стадия масштабирования.....	69
Резюме.....	70
Вопросы для самопроверки.....	70
Тесты для самопроверки.....	71
Глава 5. Стадия поиска и валидации Клиента / Рынка и Проблемы ...	75
Подраздел 1. Поиск настоящей Проблемы.....	75
Подраздел 2. Колодец потребностей.....	77
Подраздел 3. Видение.....	79
Подраздел 4. Конкуренция.....	83
Подраздел 5. Психологические фильтры.....	85
Подраздел 6. Неорганический поиск идей для стартапа.....	86
Подраздел 7. Lean Canvas.....	90
Подраздел 8. TAM / SAM / SOM.....	93
Резюме.....	95
Вопросы для самопроверки.....	95
Тесты для самопроверки.....	96
Глава 6. Стадия трэксена и развития Клиента (разработка и тестирование MVP).....	99
Подраздел 1. Развитие и валидация связки Клиент-Продукт (Market-Product).....	99
Подраздел 2. Тестирование идеи с помощью потенциальных потребителей. Инструмент Customer Development.....	102
Резюме.....	111
Вопросы для самопроверки.....	111
Тесты для самопроверки.....	112
Глава 7. Стадия монетизации.....	115
Подраздел 1. Юнит-экономика.....	115

Подраздел 2. Воронки каналов лидогенерации и продаж.....	117
Подраздел 3. Ключевые метрики стартапов	119
Резюме.....	127
Вопросы для самопроверки.....	127
Тесты для самопроверки.....	129
Глава 8. Стадия масштабирования	132
Подраздел 1. Масштабирование организации (основатели, процессы, сотрудники, клиенты)	132
Подраздел 2. Привлечение венчурных инвестиций.....	133
Резюме.....	137
Вопросы для самопроверки.....	137
Тесты для самопроверки.....	138
Ответы на тесты для самопроверок.....	142
Ответы на тесты для самопроверок Глава 1	142
Ответы на тесты для самопроверок Глава 2	142
Ответы на тесты для самопроверок Глава 3	143
Ответы на тесты для самопроверок Глава 4	143
Ответы на тесты для самопроверок Глава 5	144
Ответы на тесты для самопроверок Глава 6	144
Ответы на тесты для самопроверок Глава 7	145
Ответы на тесты для самопроверок Глава 8	145
Список использованных источников	146

Глава 1. Жизненные циклы разработки технологического продукта в традиционных компаниях и в стартапах

Подразделы главы.

1. Понятие продукта, классификация продуктов.
2. Жизненный цикл продукта.
3. Управление жизненным циклом продукта.
4. Понятия «технология» и «инновация», классификация.
5. Жизненный цикл технологий и инноваций.

Подраздел 1. Понятие продукта, классификация продуктов

Результатом производственной деятельности любой компании, организации, отрасли промышленности, сельского хозяйства или всего народного хозяйства страны или всего мира за определенный промежуток времени является продукция.

Под продуктом в бизнесе подразумевают товар, услугу или платформу, которые можно предложить на рынке потребителям для удовлетворения их потребностей. Все продукты стандартизированы в рамках ISO (Международная организация по стандартизации).

Классификация продуктов (по существу):

- материальные (физические товары), например, смартфон iPhone, электроавтомобиль Tesla, энергетик Red Bull, шампунь P&G;
- нематериальные (услуги и платформы), например, консалтинг McKinsey, вклад в Bank of America, обучение в Synergy University.

Основные международные системы классификации продуктов:

- North American Industry Classification System (NAICS) – североамериканская система отраслевой классификации, применяется в Канаде, Мексике и Соединенных Штатах Америки для членов North American Free Trade Agreement (NAFTA);
- Statistical Classification of Products by Activity (CPA) – статистическая классификация товаров по видам деятельности, применяется в Европе для членов Европейского Союза (ЕС);
- Provisional Central Product Classification – предварительная классификация основных продуктов, применяется в странах Организации Объединенных Наций (ООН).

При исследовании рынка, на который планируется выход стартапа, классификация отрасли может иметь различные показатели. Для выбора правильной стратегии важно понимать, какая система классификации применялась при сборе информации по развитию рынка или региона.

Подраздел 2. Жизненный цикл продукта

Жизненный цикл продукта – период времени, в течение которого продукт находится на рынке, начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка.

Четыре этапа жизненного цикла продукта (Теодором Левитом – экономист, Филип Котлер – маркетолог).

1. Выведение на рынок (market introduction stage). Разработка и первое появление товара на рынке. Характеризуется малым объемом продаж или их полным отсутствием. Как правило, прибыли либо нет, либо незначительна.

2. Рост (growth stage). Характеризуется быстрым ростом объема продаж, если товар принят рынком и спрос на него растет. Прибыль также возрастает по мере увеличения объема продаж и сокращение затрат на единицу продукта.

3. Зрелость (maturity stage). Характеризуется тем, что объемы продаж значительны, но либо находятся на плато, либо стагнируют. Прибыль на данном этапе стабильна.

4. Насыщение, уход с рынка (saturation and decline stage). Характеризуется тем, что значительно снижается объем продаж, что может приводить к полному падению спроса на товар. В результате прибыль стремительно сокращается до нуля.

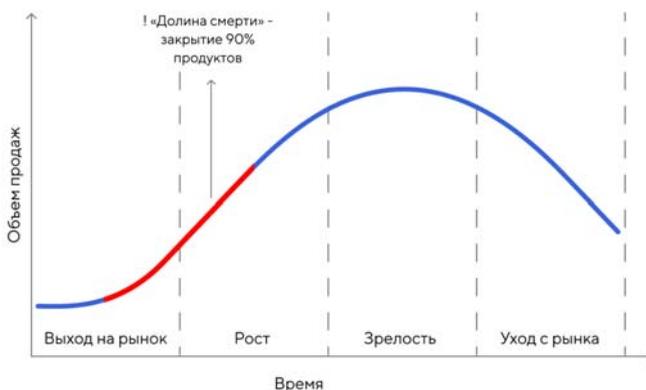


Рис. 1. Этапы жизненного цикла продукта

Промежуток между выведением на рынок и ростом сопровождается «долиной смерти», где погибает 9 из 10 компаний.

Подраздел 3. Управление жизненным циклом продукта

Управление жизненным циклом продукта позволяет продлить период «продуктивной» жизни продукта и максимизировать прибыль компании, получаемой от его реализации. Каждая из фаз жизненного цикла продукта предполагают разные стратегии к его управлению [1].

1. Управление продуктом на этапе выведения на рынок (market introduction stage):

а) стратегия «снятия сливок» (creaming or skimming). Суть стратегии заключается в том, чтобы установить на товар максимальную цену и пустить весь бюджет в рекламу и СМИ. В таком случае маркетинговая цель компании – как можно быстрее убедить аудиторию в выгодах и преимуществах продукта. Максимальная цена на единицу товара позволяет получить мгновенную прибыль и быстро окупить все расходы. Эту стратегию обычно используют в случае, если:

- товар является новаторским и не имеет аналогов, в связи с чем 90% рынка незнакомо с ним;
- товар принадлежит к классу люкс, в связи с чем люди с потребностью в «элитарности» готовы заплатить высокую цену (Tesla);
- компания пытается занять топовые позиции в высококонкурентной нише.

б) стратегия «быстрого входа на рынок» (penetration). На товар устанавливают самую низкую цену и усиленно рекламируют его как новинку. Так товар проникает на рынок в кратчайшие сроки и сразу завоевывает большой сегмент аудитории. Эту стратегию обычно используют, если:

- компания выходит на большой и конкурентный рынок;
- целевая аудитория ориентируется на низкую цену;
- у компании минимизированы издержки на производство.

2. Управление продуктом на этапе роста (growth stage): чтобы продлить жизненный цикл нового продукта на стадии роста, компания может:

- непрерывно улучшать качество товара, внедряя новые свойства и функции;
- выпускать новые модели и расширять линейку;
- выходить в другие рыночные ниши;
- периодически менять каналы сбыта и рекламы;
- сделать основной задачей рекламы формирование потребительских привычек и лояльных клиентов;
- выпустить бюджетные варианты товара или снизить стоимость на основной.

Ярким примером такой стратегии управления является компания Apple.

3. Управление продуктом на этапе зрелости (maturity stage): на данной стадии управления продуктом, если компания хочет продлить этап зрелости, она должна:

- продолжать завоевывать доверие покупателей, еще не пользующихся товаром;
- искать возможности для выхода в новые сегменты рынка;
- переманивать покупателей у конкурентов;
- регулярно повышать качество продукта и создавать альтернативные версии;
- добавлять продукту новые свойства и аксессуары, делая его все более универсальным или персонализированным.

Ярким примером такой стратегии управления является компания P&G.

4. Управление продуктом на этапе насыщения, ухода с рынка (saturation and decline stage): необходимо своевременно выявлять «стареющие» товары и предпринимать меры, чтобы затормозить процесс их старения. Чтобы продлить жизненный цикл данной стадии, компания может:

- привлечь новые источники финансирования для укрепления позиций на рынке;
- сосредоточиться на «сохранении ресурсов», пока ситуация на рынке и в компании не стабилизируется;
- переориентироваться на наиболее выгодных потребителей и отказаться от финансирования малых сегментов;
- долгосрочное инвестирование в продукт вместо краткосрочного;
- сокращение производства товаров.

Отдельно стоит упомянуть популярный метод для стратегического анализа и планирования управления продуктами в маркетинге – Матрицу БКГ (BCG Growth–Share Matrix). Создана основателем Бостонской Консалтинговой Группы Брюсом Хендерсоном для быстрого анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

На матрице отображаются по вертикальной оси рост спроса, а по горизонтальной оси – и доля рынка. Сочетание оценок по указанным показателям дает возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Классификации продуктов по Матрице БКГ (BCG Growth–Share Matrix) [2]:

- «Звезды» (stars): высокий рост объема продаж и высокая доля рынка. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста (например, требуется большое инвестирование в рекламу);

- «Дойные коровы» (cash cows): высокая доля на рынке, но низкий темп роста объема продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «трудных детей» и на поддержку «звезд»;

- «Трудные дети» (problem children или question marks): низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как «звездами», так и «собаками». Если существует возможность перевода в «звезды», то нужно инвестировать, иначе – избавляться;

- «Собаки» (dogs): темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «собак» нужно избавляться».

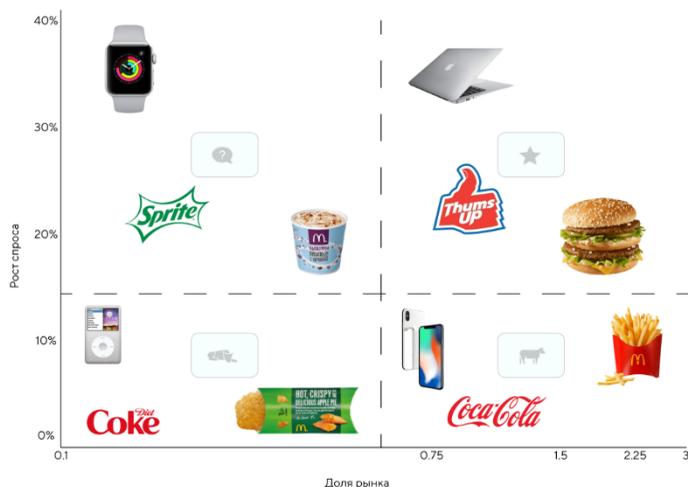


Рис. 2. Пример матрицы БКГ

Пример из классики:

- «Звезды» (stars): MacBook у Apple, Thums Up у Coca-Cola, Big Mac у McDonald's;
- «Дойные коровы» (cash cows): iPhone у Apple, Coca-Cola у Coca-Cola, World Famous Fries у McDonald's;
- «Трудные дети» (problem children или question marks): iWatch у Apple, Sprite у Coca-Cola, McFlurry у McDonald's;
- «Собаки» (dogs): iPod у Apple, Coca-Cola Diet у Coca-Cola, Apple Pie у McDonald's.

Пример применения: ритейл с сотнями или десятками тысяч товарных позиций (например, продажа мебели). Проводим анализ всего ассортимента: в итоге все позиции распределяются по ячейкам матрицы БКГ. По каждой ячейке знаем, что нужно делать с конкретным ассортиментом – исполняем.

Это отличный и очень популярный инструмент для быстрого прототипирования стратегий, но он не всегда может применяться к стратегиям стартапов и нишевых компаний, ввиду следующих ограничений [3]:

- «сильное упрощение: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка – не единственный фактор коммерческого успеха, а высокие темпы прироста – не единственный показатель привлекательности рынка;
- отсутствие учета портфельного анализа затрат: удаление «собак» может привести к удорожанию себестоимости «дойных коров» и «звезд», а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
- допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке (например, выгорание ажиотажного спроса или экономический кризис)».

Подраздел 4. Понятия «технология» и «инновация», классификация

В основе любого инновационного продукта лежит технология.

Технология – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата. Иными словами, это применение научного знания для решения практических задач. Примеры инноваций: колесо, искусственный интеллект, 3D-печать, AR/VR.

«Иновация – результат интеллектуальной деятельности, фантазии, творчества и рационализации человека с целью обновления сфер жизни. Иновации выводят на рынок в виде продуктов с новыми полезными свойствами. Иновации качественно улучшают пользовательский опыт. Примеры иноваций, которые решают задачи быстрее, эффективнее и проще (более востребовано): электрокары, интернет-банкинг, сайт электронного правительства» [4].

Отличие технологии от иновации.

Иновации часто путают с технологиями, но различия между этими понятиями всё-таки есть:

- иновации появляются благодаря соединению уже существующих элементов в принципиально новые комбинации. Например, iPad вряд ли бы стал революционным без сервиса iTunes, который кардинально изменил способ приобретения и прослушивания музыки;
- иновации носят прикладной характер и направлены на извлечение выгоды или повышение эффективности услуг. Например, само по себе колесо не иновация, а пружинная шина на колесах с использованием сетки и сплава с памятью формы для марсохода – иновация;
- чтобы технология стала иновацией – ее практическое применение должно решать конкретную проблему конкретной аудитории, стать более востребованным, нежели текущее решение.

Технологии, наоборот, не всегда могут получить применение на практике или принести пользу для конечного потребителя. Если идея является новой, но так и не стала востребованной у аудитории – это не иновация, так как коммерческого ее применения нет.

«Пример: в марте 2016 года бывший глава сети магазинов по продаже натуральных продуктов Organic Avenue Даг Эванс (Doug Evans) представил Juicero – «умные» соковыжималки со встроенным Wi-Fi. Идея в том, что нарезанные фрукты и овощи фасуются в упаковку и вставляются в высокотехнологичную выжималку, которая под большим давлением выжимает сок прямо из пакета. Американский стартап привлёк около \$120 млн, а цена бытового устройства доходила до \$699 без учёта фирменных миксов. На пакеты (миксы) оформлялась подписка, и они доставлялись покупателю еженедельно, по индивидуальному заказу. Каждый пакет стоил от \$5 до \$8 и из него можно было выжать примерно один стакан сока. Однако позже некоторые из покупателей дорогого гаджета и пакетов с полуфабрикатами с удивлением обнаружили, что сок из пакетов вполне

успешно выжимается руками, даже без установки пакета в соковыжималку!» [5]. Это история о том, как перспективная технология не превратилась в инновацию, признанную аудиторией.

Классификация технологий.

1. Уникальные – защищены законодательством; обладают новизной, наивысшим техническим уровнем; могут быть использованы в производстве на основе монополии.

2. Прогрессивные – разработки, обладающие относительной новизной, в границах отдельных стран, различных компаний; не защищены патентами и не обладают ярко-выраженными ноу-хау.

3. Традиционные – отражают средний уровень производства, достигнутый большинством производителей данной продукции.

4. Морально устаревшие – не применяются, т. к. потеряли актуальность (например, объем выпуска фотопленок значительно снизился после выхода на рынок цифровых камер).

Классификация инноваций [6].

1. «Продуктовая инновация – внедрение товара или услуги с новыми или значительно улучшенными свойствами или методом использования. Усовершенствованные технические характеристики продукта, его программное обеспечение или дружелюбность по отношению к пользователю могут стать сутью продуктовой инновации. В качестве примера, можно взять «умную колонку» Alexa Amazon со встроенным голосовым помощником на основе искусственного интеллекта.

2. Процессная инновация – значительное улучшение способа производства или доставки продукта. Примеры: лазерный станок и технология 3D-моделирования в строительстве.

3. Организационные инновации заключаются в улучшении бизнес-процессов. Пример: внедрении новых HR-практик или методов внешних коммуникаций компаний.

4. Маркетинговые инновации задействованы в улучшении дизайна продуктов, продвижении на рынке, ценообразовании, расширении аудитории и увеличении прибыли от продаж».

Заключение

Инновацией идея становится, когда превращается в востребованный продукт. Инновация должна соответствовать трендам в выбранной области и быть экономически востребованной, предлагать аудитории то, чего ей не хватало.

Подраздел 5. Жизненный цикл технологий и инноваций

Жизненный цикл технологии (Technology Life Cycle, TLC) отличается от жизненного цикла продукта. Это связано с разницей в целях управления и в сроках службы продукта и технологий на рынке, сроков внедрения, маркетинговых мер и коммерческих затрат. Например, технологии производства стали, бумаги или цемента, имеют длительный срок службы (с небольшими вариациями в технологии, вносимыми с течением времени), а у электронных или фармацевтических продуктов срок службы может быть довольно коротким.

Для визуализации жизненного цикла технологий и текущего состояния конкретных технологий в этом цикле с 1995 года в мире используется Кривая Гартнера.

«Кривая Гартнера (Gartner Hype Cycle) – графическое отображение цикла зрелости технологий, представляющего собой поэтапный процесс, через который проходит любая инновационная бизнес-модель или технология по стадиям: стадии ажиотажа, стадия максимальной популярности, стадия взрывного роста, стадия продуктивного использования. Такая S-образная кривая имеет пять участков, отражающих каждую из пяти фаз цикла. Почти аналогична альтернативному Техно-Радару Форрестера (Forrester Tech Radar)» [7].

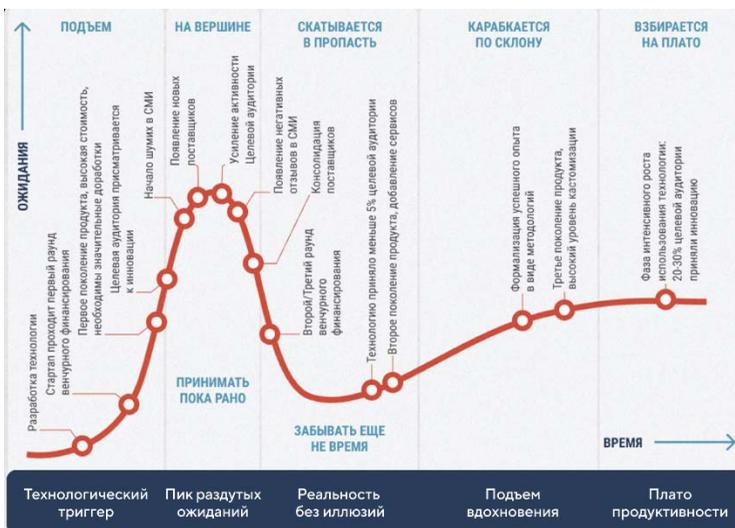


Рис. 3. Кривая Гартнера

Концепция «Gartner Hype Cycle» такова: каждая технологическая инновация в процессе достижения зрелости проходит несколько этапов, каждый из которых характеризуется различной степенью интереса со стороны общества и специалистов:

- технологический триггер (technology trigger) – появление инновации, первые публикации о новой технологии;
- пик раздутых ожиданий (peak of inflated expectation) – от новой технологии ожидают революционных свойств, технология, благодаря новизне, становится популярной и предметом широкого обсуждения в сообществе;
- реальность без иллюзий (trough of disillusionment) – выявляются недостатки технологии, а потеря новизны не способствует восторженным публикациям, в сообществе отмечается разочарование новой технологией;
- подъем вдохновения (slope of enlightenment) – устраняются основные недостатки, интерес к технологии медленно возвращается, технология начинает внедряться в коммерческих проектах;
- плато продуктивности (plateau of productivity) – наступление зрелости технологии, сообщество воспринимает технологию, как данность, осознавая её достоинства и ограничения.

В качестве примера использования концепции возьмем всем известную в наше время технологию криптовалюты (crypto-currency).

1. Технологический триггер technology trigger – произошел в 2009 году. Человек под псевдонимом Satoshi Nakamoto создал и опубликовал протокол биткоинов. В том же году им были сгенерированы первые 50 биткоинов, произведена первая транзакция и первый вывод биткоинов в фиатные деньги (5000 биткойнов обменены на \$5 в PayPal). Первый обмен биткойнов на реальный товар произошел в 2010 года (10,000 биткойнов обменены на 2 пиццы).

2. С 2013 года появляются репортажи о «фабриках биткойнов» (когда месячный доход фабрики смог превышать миллион долларов). Эти публикации стали началом следующей стадии жизненного цикла технологии – пика раздутых ожиданий (peak of inflated expectation). Вершиной этого пика стал 2021 год, когда на фоне публикаций Илона Маска и правительства Сальвадора курс биткоина превысил \$67,000.

3. Как мы видим, саму технологию ожидает неминуемый спад на стадии реальности без иллюзий (trough of disillusionment). На момент написания этой лекции (апрель 2022 года) курс биткоина составил

\$44,000. И инвестировать в какую-то технологию на этой стадии рискованно, т. к. впереди ожидается резкий спад спроса на нее. После чего технология перейдет на равномерный спрос и популярность.

Авторы и продолжатели концепция «Gartner Hype Cycle» помимо формирования понимания того, какой жизненный цикл проходит технология, ежегодно выпускают свежие карты движения различных ключевых технологий по кривым их жизненного цикла, что дает возможность и стартапам, и компаниям, и инвесторам, ориентируясь по этим картам, планировать свое будущее и инвестиции.

Резюме

1. Все продукты и технологии неизбежно проходят через конкретные стадии своих жизненных циклов. Умение правильно определить текущую стадию – является ключевым для управления и инвестирования в продукты и технологии.

2. Если вы являетесь квалифицированным специалистом в своей области, и если ваша цель – максимизация своего заработка, то вам выгодней всего присоединиться к компаниям или стартапам с продуктом, находящемся на стадии роста, и основанном на технологии, находящейся на стадии пика раздутых ожиданий или плато продуктивности.

3. Если вы основываете стартап или инвестируете в них – одним из важных критериев для оценки венчурной привлекательности идеи / концепта / стартапа будет являться основание продукта на технологии, находящейся либо технологического триггера (предпочтительней), либо в начале пика раздутых ожиданий (на втором месте по предпочтению).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое продукция? Классификация продукции, по сути. Перечислите международные системы классификации.

2. Что такое жизненный цикл продукта? Охарактеризуйте этапы жизненного цикла продукта.

3. Опишите стратегии управления продуктом на разных фазах его жизненного цикла.

4. Что из себя представляет матрица БКГ? Как ее применять для классификации продуктов?

5. Что такое технология? Что такое инновация? В чем состоит отличие инновации от технологии?

6. Классификация технологий. Классификация инноваций.

7. Что из себя представляет жизненный цикл технологии? Как и для чего применяется кривая Гартнера?

Тест для самопроверки

1. Жизненный цикл продукта – это (выберите верный вариант):

- а) период времени, в течение которого продукт находится на рынке, начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка;
- б) период времени, в течение которого продукт считается новым и не устаревает;
- в) период времени, в течение которого продукт производится;
- г) период времени, в течение которого продукт существует до новой модернизации / улучшения.

2. Выбери верную последовательность этапов жизненного цикла продукта (выберите верный вариант):

- а) рост – зрелость – выведение на рынок – насыщение, уход с рынка;
- б) выведение на рынок – рост – зрелость – насыщение, уход с рынка;
- в) выведение на рынок – рост – насыщение, уход с рынка – зрелость;
- г) рост – зрелость – насыщение, уход с рынка – выведение на рынок.

3. При переходе с какого на какой этап происходит гибель 90% компаний («долина смерти») (выберите верный вариант):

- а) рост – зрелость;
- б) зрелость – уход с рынка;
- в) выход на рынок – рост;
- г) выход на рынок – зрелость.

4. Какая последовательность концепции Гартнера указана верно (выберите верный вариант):

- а) технологический триггер – пик раздутых ожиданий – реальность без иллюзий – подъем вдохновения – плато продуктивности;
- б) реальность без иллюзий – технологический триггер – пик раздутых ожиданий – подъем вдохновения – плато продуктивности;
- в) пик раздутых ожиданий – реальность без иллюзий – технологический триггер – подъем вдохновения – плато продуктивности;
- г) подъем вдохновения – технологический триггер – пик раздутых ожиданий – реальность без иллюзий – плато продуктивности.

5. Неверно, что к классификации инноваций относятся (выберите несколько вариантов):

- а) уникальные;
- б) прогрессивные;
- в) маркетинговые;
- г) процессные.

6. Неверно, что к классификации технологий относятся (выберите несколько вариантов):

- а) продуктовые;
- б) прогрессивные;
- в) традиционные;
- г) процессные.

7. Какие способы продления стадии жизненного цикла «Насыщение» эффективны (выберите несколько вариантов):

- а) долгосрочное инвестирование в продукт вместо краткосрочного;
- б) периодически менять каналы сбыта и рекламы;
- в) привлечь новые источники финансирования для укрепления позиций на рынке;
- г) переориентироваться на наиболее выгодных потребителей и отказаться от финансирования малых сегментов.

8. Какие способы продления стадии жизненного цикла «Зрелость» эффективны (выберите несколько вариантов):

- а) добавлять продукту новые свойства и аксессуары, делая его все более универсальным или персонализированным;
- б) периодически менять каналы сбыта и рекламы;
- в) переманивать покупателей у конкурентов;
- г) регулярно повышать качество продукта и создавать альтернативные версии.

9. Какие способы продления стадии жизненного цикла «Рост» эффективны (выберите несколько вариантов):

- а) непрерывно улучшать качество товара, внедряя новые свойства и функции;
- б) периодически менять каналы сбыта и рекламы;
- в) выходить в другие рыночные ниши;
- г) переориентироваться на наиболее выгодных потребителей и отказаться от финансирования малых сегментов.

10. Какие характеристики относятся к этапу жизненного цикла продукта (установите соответствие):

- 1) рост;
 - 2) зрелость;
 - 3) выведение на рынок;
 - 4) насыщение, уход с рынка.
- а) малый объем продаж или их полное отсутствие, отсутствие прибыли или она незначительна;
 - б) быстрый рост объема продаж, рост прибыли по мере увеличения объема продаж и сокращения затрат на единицу продукта;

в) объемы продаж значительны, но либо находятся на плато, либо стагнируют, прибыль на данном этапе стабильна;

г) значительно снижается объем продаж вплоть до полного падения спроса на товар, прибыль резко снижается до нуля.

11. Установите соответствие между показателями и их значениями для условного примера эффективного проекта (установите соответствие):

- 1) индекс доходности;
 - 2) внутренняя ставка доходности;
 - 3) чистая текущая стоимость;
 - 4) срок окупаемости.
- а) 1,15;
 - б) 2,5 млн руб.;
 - в) 25%;
 - г) 2,5 лет.

12. Установите соответствие между показателями и их значениями для условного примера неэффективного проекта:

- 1) индекс доходности;
 - 2) внутренняя ставка доходности;
 - 3) чистая текущая стоимость;
 - 4) ставка дисконтирования.
- а) 0,9;
 - б) -1,5 млн руб.;
 - в) 8%;
 - г) 20%.

13. Установите соответствие между целями фирмы и их особенностями (установите соответствие):

- 1) социальные цели;
- 2) инновационные цели;
- 3) экологические цели.

а) направлены на повышение заработной платы работников, улучшение условий труда и повышение социальной защищенности;

б) связаны с разработкой принципиальных новшеств, проведением работ по патентованию и лицензированию, приобретением ноу-хау, новых промышленных образцов, товарных знаков и т. д.;

в) направлены на минимизацию отходов и выбросов в окружающую среду.

14. Установите соответствие между целями фирмы и их особенностями (установите соответствие):

- 1) приоритетные цели;
- 2) тактические цели;
- 3) структурные цели.

а) рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности, активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок, использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста, экономического процветания и экспансии на новые рынки;

б) сводятся к интенсификации процессов разработки, внедрения и освоения новшеств, организации и финансированию инвестиций на предприятии, к обучению, переквалификации, стимулированию и вознаграждению персонала, совершенствованию НИОКР и научной базы новшеств, методов и функций, приемов и стиля управления;

в) связаны с оптимальным функционированием подсистем предприятия: производства, НИОКР, персонала, финансов, маркетинга и менеджмента.

15. Совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата или применение научного знания для решения практических задач называется... (напишите термин).

17. Результат интеллектуальной деятельности, фантазии, творчества и рационализации человека с целью обновления сфер жизни – это ... (напишите термин).

18. Разновидность финансовой поддержки, которая предоставляется на определенные цели – это ... (напишите термин).

19. Какие методы подразумевают преимущественно финансовую поддержку инновационно-активных организаций? (напишите вид).

20. Какие методы направлены на создание благоприятных условий для инновационной деятельности? (напишите вид).

Глава 2. Инструменты контроля и управления жизненным циклом продукции

Подразделы главы.

1. Методологии управления жизненным циклом продукции в традиционных компаниях (ERP, CALS, MRP).

2. Методологии управления жизненным циклом продукции в стартапах (Lean, Agile, SCRUM, KANBAN, HADI).

Подраздел 1. Методологии управления жизненным циклом продукции в традиционных компаниях (ERP, CALS, MRP)

Ранее мы рассматривали следующие ключевые задачи компаний, находящихся или подходящих к стадии зрелости: автоматизация, формализация и контроль над всей цепочкой жизненного цикла продукции и операционной деятельности компании.

Основные методологии управления жизненным циклом продукции:

a) ERP (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия;

b) CALS (Continuous Acquisition and Lifecycle Support) – непрерывное приобретение и поддержка жизненного цикла;

c) MRP (Material Requirements Planning) – планирование потребностей в материалах.

ERP (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия

Основанная в 1979 году американская исследовательская компания Gartner, занимаясь развитием концепции планирования производственных ресурсов (MRP II, Manufacturing Resource Planning), ввела в широкое употребление понятие автоматизированных систем «планирования ресурсов предприятия» (ERP, Enterprise Resource Planning). Согласно прогнозам Гартнера, все крупные организации стали использовать тиражируемые многопользовательские ERP-системы для управления своими ресурсами. Наиболее известными поставщиками таких систем на сегодняшний день являются компании SAP, Oracle и Microsoft.

Основные модули ERP-систем.

1. Производство (Production) – управление жизненным циклом продукта (Product Lifecycle Management – PLM).

2. Закупки (Procurement) – управление взаимоотношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management – SRM).

3. Продажи (Sales) – управление операциями по сбыту (Sales Operations Management – SOM).

4. Клиенты (Customer Services) – управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management – CRM).

5. Логистика (Distribution) – управление цепями поставок (Supply Chain Management – SCM).

6. Персонал (Employees) – управление человеческими ресурсами (Human Resource Management – HRM).

7. Эффективность и Управление (Corporate Performance and Governance). Бизнес-аналитика (Business Intelligence – BI).

8. Бухгалтерия (Accounting).

CALS (Continuous Acquisition and Lifecycle Support) – концепция непрерывного приобретения и поддержки жизненного цикла

CALS-концепция (Continuous Acquisition and Lifecycle Support) – непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла изделий, так же известная в РФ как «ИПИ» (информационная поддержка изделия). В широком смысле CALS – это концепция информационных технологий, используемых в управлении процессами жизненного цикла изделия или системы, в основном для сложных (высокотехнологичных и наукоемких) продуктов – является частью Product Lifecycle Management (PLM) – Управление жизненным циклом продукта, ERP-систем на предприятиях, занимающихся разработкой таких продуктов.

CALS-концепция была разработана в 1985 году Министерством Обороны США как концепция глобальной автоматизированной системы электронного описания всех этапов проектирования, производства и эксплуатации продукции военного назначения. Результатом для МО США стало, ускорение выполнения НИОКР до 40%, уменьшение затрат на закупку военной продукции на 30%, а также сокращение времени на корректировку проектов в 9 раз.

Основными компонентами CALS-технологий производственного предприятия являются.

1. CAD (Computer Aided Design) – автоматизированное проектирование – программы для создания трехмерных объектов с детализацией их особенностей и возможностью получения полного комплекта конструкторско-проектной документации. Пример: AutoCAD.

2. CAM (Computer Aided Manufacturing) – автоматизированное производство – программы для реализации проектов. С их помощью прописывают алгоритм работы программируемых станков. В

качестве основы используется трехмерная модель, сделанная по стандартам CAD. Пример: 3D-принтер с САМ.

3. CAE (Computer Aided Engineering) – автоматизированная инженерия – программы для компьютерной поддержки расчетов и инженерного анализа. Появление возможности создавать твердотельную модель требовала детального ее описания, прогнозирование эксплуатационных нагрузок, включая воздействие температуры, сопротивления среды. Пример: компания Boeing смогла помочь сократить стоимость разработки самолета.

4. PDM (Product Data Management) – управление данными о продукте – система управления проектными и инженерными данными об изделии.

5. Средства реализации технологии параллельного проектирования в режиме группового использования данных.

6. Системы визуализации всего процесса разработки документации.

7. Мощные средства обмена данными.

8. Мощные средства разработки прикладного ПО.

9. Методики анализа процессов проектно-технологической, производственной и управленческой деятельности.

MRP (Material Requirements Planning) – планирование потребностей в материалах

MRP (Material Requirements Planning) – система планирования потребностей в материалах, одна из наиболее популярных в мире логистических концепций, на основе которой разработано и функционирует большое число микрологистических систем.

Появление и развитие более развитой и комплексной концепции ERP (так же называемых MRP II) привело к тому, что программные продукты класса MRP можно встретить очень редко, как правило, в составе устаревших информационных систем предприятий в отстающих в развитии странах. В современных же ERP-системах, как правило, функционал MRP находится в составе: Distribution-модулей (Supply Chain Management (SCM)) – модулей дистрибуции (Управление цепями поставок).

Подраздел 2. Методологии управления жизненным циклом продукции в стартапах (Lean, Agile, SCRUM, KANBAN, HADI)

Если для больших компаний на стадии зрелости ключевыми целями развития является автоматизация, стандартизация и контроль, то для стартапов прежде всего важна скорость внутренних циклов итераций.

Для решения этой задачи используются следующие отточенные временем методологии.

1. Lean.
2. Agile.
3. Scrum и Kanban.
4. HADI.

Lean

Lean Startup («Бережливый Стартап») – концепция предпринимательства и управления продуктом в стартапах. Изначально концепция формировалась на основе деятельности технологических компаний и стартапов в Кремниевой Долине. Была впервые целостно сформулирована Эриком Рисом в одноименной книге в 2011 году. Концепция Lean Startup объединяет принципы, подходы и практики таких концепций, как бережливое производство, развитие клиентов и гибкая методология разработки.

Цель методологии – сократить циклы разработки и быстро проверить жизнеспособность бизнес-модели, применяя комбинацию из бизнес-экспериментирования на основе гипотез, итеративную модель разработки / релизов, и обучения на основе валидированных гипотез. Как и остальные инструменты управления в стартапах, Lean Startup ставит во главу угла ориентацию на клиента (а не на собственную интуицию) и на гибкость (а не на неповоротливое планирование). Использование этой методологии в стартапах значительно снижает риски и ускоряет восстановление после неизбежных ошибок.

Ключевые принципы Lean Startup [8].

1. «Обобщение гипотез предпринимателей в виде Lean Canvas (см. пример). По существу, это схематическое изображение того, как компания создает ценность для себя и своих клиентов.

2. Проверка гипотез и получение обратной связи с помощью подхода «выйди за пределы офиса и делай то, что не масштабируется» (когда вместо долгого планирования, формализма, разделения труда – задача решается здесь и сейчас головой и руками; отличный пример – история зарождения Groupon), в терминологии

бережливых стартапов этот подход получил название развитие клиентов (customer development).

3. Использование методике гибкой разработки продукта. Это процесс, при котором стартапы развивают продукт путем итерационного создания минимальных жизнеспособных продуктов, которые они затем так же итерационно тестируют и на основе полученных выводов запускают новый цикл итераций. Об этой методике мы поговорим далее отдельно.

Преимущества методологии:

- сокращение скорости выхода на стадию роста;
- сокращение затрат и расходов;
- использование в качестве ТЗ для внешних и внутренних коммуникаций.

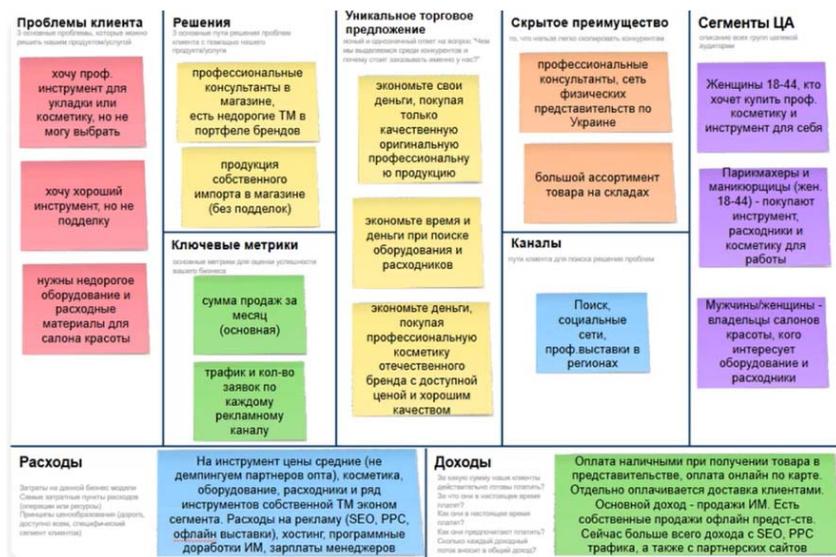


Рис. 4. Пример Lean Canvas

Agile

«Agile» является общим термином для множества методов и практик, которые основаны на ценностях, изложенных в Манифесте гибкой разработки программного обеспечения, и 12 принципах, лежащих в их основе.

12 Принципов Agile [9].

1. «Наивысшим приоритетом признается удовлетворение заказчика за счет быстрой и бесперебойной поставки продуктов.

2. Изменение требований приветствуется даже в конце разработки.

3. Частая поставка / обновление каждый раз работающего продукта (каждые пару недель или пару месяцев с предпочтением меньшего периода).

4. Общение представителей бизнеса с разработчиками продукта должно быть ежедневным на протяжении всего проекта.

5. Проекты следует строить вокруг замотивированных людей, которых следует обеспечить нужными условиями работы, поддержкой и доверием.

6. Самый эффективный метод обмена информацией в команде – личная встреча.

7. Работающий и продающийся продукт – лучший измеритель прогресса.

8. Устойчивое развитие (команды должны иметь возможность поддерживать постоянный темп, без авралов).

9. Постоянное внимание к техническому совершенству и хорошему дизайну увеличивают гибкость.

10. Простота и искусство не делать лишнего – очень важны.

11. Самоорганизующиеся команды – основа лучших спецификаций, архитектур и проектных решений.

12. Команда регулярно обдумывает способы повышения своей эффективности и соответственно корректирует рабочий процесс.

Ключевые ценности методологии:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Scrum и Kanban

Scrum и Kanban представляют собой отдельные методы в рамках Agile-подхода к разработке продуктов и управлению процессами. Эти методы могут применяться в различных отраслях, но особенно эффективны в IT и стартапах. Иногда такие методы называют фреймворками или agile-методологиями.

Визуализацию Agile-подходов осуществляют с помощью досок, которые могут быть как физические, так и электронные. Это позволяет сделать рабочие процессы прозрачными и понятными для всех участников команды, что особенно важно при отсутствии формального руководителя.



Рис. 5. Пример Scrum-доски

Scrum

Scrum – это «подход структуры». Над каждым проектом работает универсальная команда специалистов, к которой присоединяются еще два человека: владелец продукта (product owner) и scrum-мастер (scrum-master). Product Owner соединяет команду с заказчиком и следит за развитием проекта – это не формальный руководитель команды, а скорее куратор направления или «СЕО продукта». Scrum-master же помогает владельцу продукта организовать бизнес-процесс: проводит общие собрания, решает бытовые проблемы, мотивирует команду и следит за соблюдением scrum-подхода.

«Scrum-подход делит рабочий процесс на равные спринты – обычно это периоды от недели до месяца, в зависимости от проекта и команды. Перед спринтом формулируются задачи на данный спринт, в конце – обсуждаются результаты, после чего команда начинает новый спринт. Спринты очень удобно сравнивать между собой, что позволяет управлять эффективностью работы» [10].

В основе инструмента Scrum лежат кратковременные отрезки, длящиеся обычно 2–3 недели, которые принято называть спринтами. До начала спринта команда самостоятельно составляет перечень задач на этап, формируя определенную итерацию. Затем начинается сам спринт. По окончании спринта завершённые задачи отправляются на производство, а незавершённые переходят в следующий спринт. Обычно задачи, выполняемые в ходе спринта, не изменяются: все, что планировалось на начало спринта, должно быть сделано до его завершения, независимо от обстоятельств. Если после старта спринта возникает желание добавить новую задачу, ее следует отправить в следующий спринт.

При использовании Scrum задачи оценивают либо в Story Points, либо в часах. Без такой оценки невозможно составить план спринта, поскольку важно понимать, возможно ли выполнение всех задач за две-три недели. По истечении двух-трех недель у нас есть важная информация – количество часов или Story Points, которое команда способна выполнить за спринт. Velocity («скорость работы команды») является показателем продуктивности команды за один спринт. Этот параметр помогает Scrum менеджеру прогнозировать будущие результаты команды. Основная цель команды в Scrum – завершить спринт.

Kanban

«Kanban – это «подход баланса». Его задача – сбалансировать разных специалистов внутри команды и избежать ситуации, когда дизайнеры работают сутками, а разработчики жалуются на отсутствие новых задач. Вся команда едина – в kanban нет ролей владельца продукта и scrum-мастера. Бизнес-процесс делится не на универсальные спринты, а на стадии выполнения конкретных задач: To Do («Планируется»), In Progress («Разрабатывается»), QA («Тестируется»), Done («Завершено») и др. Главный показатель эффективности в kanban – это среднее время прохождения задачи по доске. Задача прошла быстро – команда работала продуктивно и слаженно. Задача затянулась – надо думать, на каком этапе и почему возникли задержки и чью работу надо оптимизировать» [10].

Kanban дает больше гибкости, если под гибкостью понимать частоту смены приоритетов. Члены команды подхватывают стикеры задач с Kanban-доски на лету по мере поступления задач и наличия времени для их решения.

В Kanban оценка задач не является обязательной процедурой. Команда может решить использовать оценку по своему усмотрению. Здесь отсутствует понятие Velocity, учитывается лишь среднее время выполнения задачи. Для измерения времени используется специальный отчет – Cycle Time. Cycle Time для задачи определяется как разница между временем выполнения задачи и временем начала работы над ней. К примеру, у вас могут быть следующие столбцы: планируется (to do), повторно открыта (reopened), разрабатывается (developing), тестируется (testing), тестируется поэтапно (stage testing), завершено (deployed). Тогда Cycle time для задачи будет равен завершено – разрабатывается (deployed-developing), то есть это время, прошедшее с момента начала работы над задачей до момента её попадания в статус завершено (deployed).

Если основная цель Scrum – это закончить спринт, то основная цель в Kanban – закончить задачу.

Scrum и Kanban на практике

Компании чаще всего комбинируют элементы гибких систем, которые лучше всего соответствуют их потребностям, поэтому в «чистом виде» методы применяются довольно редко. Например, для разработки продуктов предпочтительнее использовать Scrum, а на начальных этапах, таких как исследования или тестирование гипотез, эффективнее применять Kanban. А для координации повседневных задач, синхронизации и уверенного следования плану обычно применяется упрощенный вариант Kanban.

HADI

HADI – Hypothesis-Action-Data-Insights (Гипотеза-Действие-Данные-Выводы) – циклически повторяющийся процесс проверки идей, влияющих на развитие и улучшение ключевых показателей продукта, стартапа, бизнеса. В основе данной методологии лежит цикл Деминга PDSA (Plan-Do-Study-Act) – Планирование – Действие – Проверка – Корректировка.

Цикл управления HADI:

- гипотеза. Цикл управления начинается с Гипотезы. На данном этапе выделяются ключевые показатели продукта, проекта, стартапа, бизнеса и придумываются гипотезы по их улучшению. Формулировка гипотезы должна выглядеть по принципу «Если», «то»;
- действие. Необходимо провести ряд работ для запуска эксперимента;

- данные. На этом этапе происходит сбор данных за заданный период;
- выводы. После того как получен результат, можно увидеть успешна гипотеза или нет и сделать выводы (сделать новую гипотезу или работать с этой).



Рис. 6. HADI-циклы

90% стартапов работают именно по HADI-циклам.

Резюме

1. Управление жизненным циклом продукта и компании неотъемлемая часть процесса выживания любой компании на рынке.

2. Для управления продуктом, процессами, компанией на каждой стадии ее развития используются свои инструменты и методологии. Одной из ключевых методологий такого управления в традиционных компаниях на стадии зрелости является ERP в то время, как в стартапах такой ключевой методологией управления является Agile.

3. Примеры внедрения ERP в компании Русский Проект (крупнейший в России дистрибьютор оборудования для общепита и предприятий торговли). ERP внедрялась постепенно, модуль за модулем: Закупки (Procurement), Продажи (Sales), Клиенты (Customer Services), Логистика (Distribution), Персонал (Employees), Эффективность и Управление (Corporate Performance and Governance), Бухгалтерия (Accounting). Результат – снижение затрат и удержание маржинальной прибыли, несмотря на экономический кризис 2007.

4. Примеры внедрения AGILE в компании Unitsky String Technologies (наземные транспортные системы). Среди сотрудни-

ков компании было много советских инженеров, что мешало гибкости. При внедрении методологии получилось спасти компанию от закостенелости, дать позитивный контроль, прозрачность и единство движения к цели. Результат – первые контракты на разработку и строительство сложных транспортных систем (до этого за 6 лет продаж не было).

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте, что из себя представляет ERP-методология. Из каких основных модулей она состоит?
2. Охарактеризуйте, что из себя представляет CALS-методология. Из каких основных модулей она состоит?
3. Охарактеризуйте, что из себя представляет MRP-методология. Из каких основных модулей она состоит?
4. Охарактеризуйте, что из себя представляет методология Lean Startup и перечислите ее ключевые принципы и преимущества.
5. Охарактеризуйте, что из себя представляет методология Agile и перечислите ее ключевые принципы и ценности.
6. Охарактеризуйте, что из себя представляет методология Scrum и Kanban, перечислите сферы их применения.
7. Охарактеризуйте, что из себя представляет методология HADI-циклы.

Тест для самопроверки

1. Неверно, что частью ERP-системы является (выберите верный вариант):

- а) Product Lifecycle Management – PLM;
- б) Customer Relationship Management – CRM;
- в) accounting;
- г) Product Data Management.

2. Неверно, что частью CALS-системы является (выберите верный вариант):

- а) Computer Aided Manufacturing (CAM);
- б) Computer Aided Design (CAM);
- в) Business Intelligence (BI);
- г) Computer Aided Engineering (CAE).

3. Выберите верную последовательность HADI-цикла (выберите верный вариант):

- а) действие – гипотеза – данные – выводы;
- б) гипотеза – данные – действие – выводы;
- в) гипотеза – действие – данные – выводы;
- г) гипотеза – данные – выводы – действия.

4. Ключевыми принципами Agile являются (выберите несколько вариантов):

- а) проверка гипотез и получение обратной связи с помощью подхода customer development;
- б) команда регулярно обдумывает способы повышения своей эффективности и соответственно корректирует рабочий процесс;
- в) развитие продукта путем итерационного создания минимальных жизнеспособных продуктов;
- г) ежедневное общение представителей бизнеса с разработчиками продукта;
- д) удовлетворение заказчика за счет быстрой и бесперебойной поставки продуктов.

5. Ключевыми принципами Lean Startup являются (выберите несколько вариантов):

- а) проверка гипотез и получение обратной связи с помощью подхода customer development;
- б) команда регулярно обдумывает способы повышения своей эффективности и соответственно корректирует рабочий процесс;
- в) развитие продукта путем итерационного создания минимальных жизнеспособных продуктов;

г) ежедневное общение представителей бизнеса с разработчиками продукта;

д) удовлетворение заказчика за счет быстрой и бесперебойной поставки продуктов.

6. К преимуществам Agile относится (выберите несколько вариантов):

а) сокращение затрат и расходов;

б) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану;

в) сокращение скорости выхода на стадию роста;

г) работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

7. К преимуществам Lean Startup относится (выберите несколько вариантов):

а) сокращение затрат и расходов;

б) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану;

в) сокращение скорости выхода на стадию роста;

г) работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

8. Какие из инструментов применяются в операционной деятельности стартапа (выберите верный вариант):

а) CALS;

б) Agile;

в) Scrum;

г) ERP.

9. Какие из инструментов применяются в операционной деятельности технологической компании (выберите несколько вариантов):

а) CALS;

б) Agile;

в) Scrum;

г) ERP.

10. Найдите соответствие методологии и ее описания (укажите соответствие):

а) Lean Startup;

б) Agile;

в) Scrum;

г) Kanban.

1) обобщающий термин для целого ряда подходов и практик, основанных на ценностях Манифеста Гибкой Разработки Программного Обеспечения;

2) цель методологии – сократить циклы разработки и быстро проверить жизнеспособность бизнес-модели, применяя комбинацию из бизнес-экспериментирования на основе гипотез, итеративную модель разработки / релизов, и обучения на основе валидированных гипотез;

3) цель методологии – сбалансировать разных специалистов внутри команды и избежать ситуации, когда дизайнеры работают сутками, а разработчики жалуются на отсутствие новых задач;

4) подход делит рабочий процесс на равные спринты – обычно это периоды от недели до месяца, в зависимости от проекта и команды.

11. Установите соответствие между стадиями жизненного цикла инвестиционного проекта и объектами инвестирования (укажите соответствие):

а) прединвестиционная стадия;

б) инвестиционная стадия;

в) эксплуатационная стадия;

г) завершающая стадия.

1) строительство, закупка и монтаж оборудования;

2) производство и сбыт продукции;

3) подготовка бизнес-плана;

4) демонтаж и реализация объекта, устранение последствий осуществления проекта.

12. Установите соответствие между видами и объектами инвестирования (укажите соответствие):

а) краткосрочное инвестирование;

б) среднесрочное инвестирование;

в) долгосрочное инвестирование.

1) создание новой технологии производства;

2) подбор, покупка, установка и запуск новой технологической производственной линии;

3) замена блока управления технологической производственной линии.

13. Установите соответствие между процессами и их содержанием (укажите соответствие):

а) процессы завершения;

б) процессы управления;

в) процессы исполнения;

г) процессы планирования;

д) процессы инициации.

1) принятие решения о начале проекта;

2) определение рабочих схем достижения целей проекта;

3) координация людей и других ресурсов во время выполнения проекта;

4) наблюдение и измерение результатов выполнения проекта и внесение необходимых корректив;

5) оформление завершения проекта или его фазы.

14. Установите соответствие между стадией проекта и цели процесса управления стоимостью проекта на этой стадии (укажите соответствие):

а) стадия завершения проекта;

б) стадия разработки концепции проекта;

в) прединвестиционная стадия проекта;

г) стадия реализации проекта.

1) в контроле стоимости;

2) в предварительной оценке стоимости проекта;

3) в детальной оценке стоимости проекта;

4) в завершающей оценке стоимости проекта.

15. Установите соответствие между стадией проекта и погрешностью анализируемого бюджета на этой стадии (укажите соответствие):

а) стадия завершения проекта;

б) стадия разработки концепции проекта;

в) прединвестиционная стадия проекта;

г) стадия реализации проекта.

1) 0–5%;

2) 20–30%;

3) 5–10%;

4) 0%.

16. Основная цель методологии Scrum – закончить ... (напишите термин).

17. Основная цель методологии Kanban – закончить ... (напишите термин).

18. Цели, связанные с активной стратегией поведения, освоение новых сегментов и рынков, – это ... (напишите термин).

19. Цели, направленные на максимизацию прибыли и объема продаж, – это ... (напишите термин).

Глава 3. Жизненные циклы коммерческой организации

Подразделы главы.

1. Жизненный цикл компании.
2. Жизненный цикл сотрудника.
3. Жизненный цикл клиента.

Подраздел 1. Жизненный цикл компании

Все организации, как и живые организмы, проходят через схожие этапы жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся шаблоны поведения. Поэтому на каждой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей, характерных для этой стадии. Успех любой организации определяется способностью основателей, менеджеров и всех сотрудников управлять переходом компании от одной стадии к другой.

Выделяют шесть основных этапов жизненного цикла, через которые проходят все компании: *рождение, детство, юность, зрелость, старение, смерть*. Все данные этапы подробно описал в своих работах известный македонский и американский писатель и бизнес-консультант Ицхак Адизес [11]. Далее рассмотрим более подробно каждый из этапов и его характерные черты.

Рождение.

Этап становления компании, осознания своих возможностей, творческого подъема.

Главная цель: выживание.

Основные задачи: формирование и выход на рынок.

Стиль руководства: предпринимательский.

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («норма») [11]:

- «избыточное волнение, страх и неуверенность»;
- нечеткие задачи и смешение функций»;
- проблемы в выборе приоритетов (изменить мир или зарабатывать деньги)».

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («реальные угрозы») [11]:

- «полное отсутствие страха»;
- низкая приверженность идее»;
- избыточное время на обдумывание деталей и затягивание времени».

Главные опасности для основателей.

1. Оторванность основателя / ей от реальности. Опасность, которая губит 8 из 10 компаний в самом начале, состоит в том, что предприниматель, будучи ослеплен инновацией или своим образом успешного предпринимателя, недостаточно считается с реальным положением дел на рынке.

Лучшее решение: обучающие предпринимательские программы; живой обмен опытом с коллегами-предпринимателями; собственные пробы/ошибки/выводы.

2. Неготовность основателя / ей взять на себя риски. Во многих культурах развивающихся и отстающих стран, предприниматели горя энтузиазмом, психологически считают, что все вокруг (сотрудники, клиенты, контрагенты, государство) должны так же загораться его энтузиазмом и содействовать развитию его компании. Предпринимательство – это принятие на себя рисков, которое компенсируется в форме прибыли.

Лучшее решение: осознанная и просчитанная готовность основателя взять на себя риск.

Детство.

Этап быстрого роста компании, осознание своей цели, миссии и формирование стратегии развития; период неформальных коммуникаций, высоких обязательств и размытой структуры.

Главная цель: получение прибыли в краткосрочной / среднесрочной перспективе.

Основные задачи: захват своего места на рынке (ускоренный рост и укрепление позиций).

Стиль руководства: авторитарный (создатель императивно дает указания) или неформально – демократический.

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («норма») [11]:

- «проблемы, связанные с первым опытом использования продукта / услуги / платформы покупателями;
- нарушение сроков выпуска и сложности на этапах разработки готового продукта;
- стремление получить дополнительные денежные ресурсы от продажи непрофильных товаров и услуг;
- изменение первоначальной концепции продукта в процессе разработки (pivot);
- недостаток правил и процедур для эффективного управления;

- частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании;
- недостаток управленческих навыков и делегирования;
- быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса приводит к новым проблемам;
- отрицательный денежный поток;
- высокая нагрузка на работников компании».

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («реальные угрозы») [11]:

- «неспособность наладить обратную связь с потребителями и решить проблемы с продуктом;
- постоянный перенос выпуска продукта по причине внесения мелких правок;
- выпуск «сырого» продукта на рынок;
- неспособность привлечь людей с необходимым уровнем компетенции;
- чрезмерный контроль, который парализует работу;
- отсутствие терпимости к ошибкам и повторение однотипных ошибок;
- руководитель не слушает обратную связь и не идет на контакт;
- медленное принятие решений и чрезмерный анализ ситуации;
- непрогнозируемый и скачкообразный отрицательный денежный поток;
- нецелевое и неэффективное использование инвестиций».

Главные опасности для основателей.

1. Ловушка «Расфокусировки». Неспособность выделять и концентрировать усилия на главном – является самой большой опасностью для основателя / ей на данном этапе. Установка «Мы можем делать все!» и расширение сферы деятельности на этом этапе способны легко привести к досрочной гибели компании. Пример, история Jobox, которая выпустила устройство – аналог наушников iPhone и решила, что может делать любой продукт.

Лучшее решение: программы акселерации, матрица Эйзенхауэра (приоритизация задач), умение говорить «нет» (нужно четко определить для себя, чем компания не должна заниматься).

2. Ловушка «Затяжного отрицательного денежного потока». Недостаток денежных средств для роста и неспособность перекрыть отрицательный денежный поток приводит к упадку веры в идею у основателей и к смерти компании.

Лучшее решение: сторонние инвестиции.

Юность.

Этап внутренних конфликтов, децентрализации власти, перехода от предпринимательства к профессиональному управлению; период определения четкого фокуса компании, ее миссии и целей.

Главная цель: постановка профессионального управления (либо привлечение СЕО, либо этим занимается кто-то из фаундеров).

Основные задачи: разделение и специализация труда и процессов.

Стиль руководства: конституционная монархия.

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («норма») [11]:

- излишняя уверенность компании в успехе;
- путаница в приоритетах, ответственности и функциях;
- продажи приобретают более важный статус, чем прибыль;
- недостаточный контроль за издержками, бюджетом, и движением денежных средств;
- низкая управленческая компетентность руководителя;
- несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов.

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («реальные угрозы») [11]:

- высокомерие от руководящих постов;
- высокая приоритетность каждой задачи;
- преждевременный акцент на прибыльности;
- отсутствие контроля за издержками, бюджетом, и движением денежных средств;
- недостаток делегирования и дистанционное руководство;
- отток ключевых людей компании;
- слабый подбор, обучение и адаптация персонала.

Главные опасности для основателей [11].

«1. Ловушка «Семьи и кумовства». Часто ловушка основателя возникает в семейном бизнесе, когда основные должности в компании занимают члены одной семьи или группы, но они очень часто не имеют нужного опыта и компетенций для решения задач в соответствии с приоритетами своей должности.

Лучшее решение: найм сторонних руководителей с необходимыми компетенциями и опытом.

2. Ловушка «Замыкания на основателе». На этапе стремительного роста и активности компании, возникает угроза высокой зависимости компании от ее основателя, который замыкает на себе все

процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Основатель компании становится самым узким местом в организации.

Лучшее решение: делегирование; обучение основателей компетенциям для управления крупным бизнесом; фокус на подборе/росте руководителей вместо ковыряния в деталях всех процессов.

3. Ловушка «Раскола». Данному этапу юности компании характерно появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Вместе с тем, в компании растет внутреннее напряжение и развивается внутренний конфликт между старыми и новыми сотрудниками, между основателем и нанятым профессиональным руководителем компании, между сотрудниками и основателем. Это может привести к тому, что наемный руководитель увольняется (чаще всего по причине того, что не получил от основателей необходимые полномочия) или его увольняют (чаще всего по причине того, что он не оправдал ожидания). При этом происходит одна из двух вещей: либо основатель бизнеса снова замыкает полномочия и берет управление на себя, либо наемный руководитель получает избыточную власть и через Совет Директоров исключает основателя из бизнеса. Обе перспективы грозят компании проблемами или досрочной смертью.

Лучшее решение: подбор топ-менеджера с опытом успешного перевода компании через стадию юности (умением делать то, что в компании еще не делали); ограничение гибкости, поощряемой на предыдущих этапах; выстраивание четких внутренних процессов / приоритетов / обязанностей / полномочий».

Зрелость.

Этап стабилизации роста, акцент на эффективности. На этом этапе компания достигает баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении. У компании установлены четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты, и все сотрудники выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Компания работает отлажено, как единый механизм.

Главные цели: систематический и управляемый рост; формирование уникального корпоративного имиджа / культуры / ДНК.

Основные задачи: систематизация; автоматизация; декомпозиция планирования и контроля.

Стиль руководства: координация полномочий / ресурсов.

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («норма») [11]:

- «низкий корпоративный дух и моральный настрой сотрудников;
- вражда между старыми и новыми сотрудниками;
- отсутствие целей и фокуса на прибыль;
- рост прибыли при стагнации продаж;
- низкий уровень делегирования полномочий и децентрализации управления;

• периодическое (временное) замедление работы компании в результате смены целей;

- снижение фокуса и слабое управление ростом продаж».

Типичные проблемы / ошибки бизнеса («угрозы») [11]:

- «снижение уважения и доверия к руководству;
- уход ценных сотрудников из компании;
- невозможность контролировать прибыльность бизнеса;
- рост прибыли при снижении продаж;

• полное отсутствие делегирования полномочий и децентрализации управления;

• отсутствие развития и «паралич» организации в результате смены стиля управления;

- снижение инвестиций в развитие бизнеса».

Главные опасности для основателей [11].

«1. Ловушка «Status quo». Самая большая проблема любого бизнеса на стадии зрелости – желание сохранить все как есть: «Итак все работает хорошо» и «Не стоит выдумывать, рисковать и экспериментировать» – наиболее часто встречающиеся высказывания руководства при достижении расцвета бизнеса. Но это является самой большой ошибкой. Рынок, технологии и конкуренты всегда идут вперед.

Лучшее решение: культура инноваций в компании; инвестиции в инновации и эксперименты.

2. Ловушка «Нехватки персонала». Вторая проблема бизнеса, актуальная данному этапу – острая нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков.

Лучшее решение: программы по выращиванию кадров внутри организации (но на это уходит значительное время)».

Старение.

Период замедления роста и изменений; период дифференциации, комплексности, децентрализации, диверсификации. Этап, необходимость которого возрастает на фоне резкого падения сбыта и прибыли, и одновременного роста текучести кадров, конфликтов и децентрализации внутри компании; на этом этапе организация активно ищет новые возможности обновиться и вернуться на предыдущие этапы или умирает.

Главная цель: значимое оживление всех функций.

Основные задачи: омоложение; внедрение инноваций.

Стиль руководства: сплоченность, коллективизм.

Типичные проблемы/ошибки бизнеса («угрозы») [11]:

- «преобладание краткосрочных целей и задач;
- остановка долгосрочных проектов;
- сокращение инвестиций в исследования и разработку;
- сокращение инвестиций в новые источники роста;
- игнорирование рыночных и технологических изменений;
- интенсивное развитие массивного административного аппарата;
- активные улучшения только головной офиса и комфортные условия работы для управленческого персонала, не оправданные повышением эффективности;
- появление дополнительных контролирующих подразделений;
- систематические увольнения;
- низкий корпоративный дух».

Главные опасности для основателей [11].

«1. Ловушка «Стабильности». Зрелость со временем может незаметно перерасти в стабильность. Ситуацию, когда продажи уже не растут, но еще и не начинают снижаться, и компания чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство компании умиротворенно следит за успехами бизнеса и полностью перестает следить за изменяющимися потребности клиентов. Компания утрачивает связь с реальным миром и перестает прислушиваться к рекомендациям и тенденциям внешнего рынка. Часто стареющей компанией является достаточно крупная организация, которая теряет гибкость и начинает медленно отвечать рыночным изменениям.

Лучшее решение: фокус на рынок; инвестиции в R&D; системное внедрение инноваций.

2. Ловушка «Аристократии». Аристократия характеризуется интенсивным развитием массивного административного аппарата в компании. Поэтому даже в случае приобретения новых бизнес-единиц для роста продаж, сформировавшийся административный аппарат головной компании подавляет весь возможный потенциал. Бизнес на этой стадии начинает активно улучшать только головной офис и создавать избыточно комфортные условия работы для управленческого персонала. Руководство компании все больше отдаляется от понимания целевого рынка, начинает осознать тенденцию снижения продаж, но не стремится докладывать об этом акционерам и учредителям компании. Компания до последнего момента смерти отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.

Лучшее решение: сокращение административного аппарата; единые open-space пространства; культура прозрачности, доверия и уважения.

3. Ловушка «Охоты на ведьм». На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для учредителей или акционеров. Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре, все начинают обвинять друг друга. Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.

Лучшее решение: фокус на том, что делать, а не кто виноват.

4. Ловушка «Бюрократизации». Зрелость компании так же часто может перейти в бюрократизацию. Хаос и неопределенность, возникающие после крупных или систематических увольнений, приводят к необходимости разработки более жестких правил и норм контроля. Новые нормы и формат работы снижают корпоративный дух, приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Затраты бизнеса на контроль растут, а мобильность и способность реагировать на изменения рынка значительно падают. Компания приобретает инерцию, которая в итоге приводит к смерти.

Лучшее решение: обрезание внешнего субсидирования (бюрократия держится на плаву исключительно благодаря нему); реорганизация (сокращение размера и оптимизация внутренних процессов)».

Смерть.

Длительный этап прекращения существования компании путем внесения соответствующих юридических записей и погашением всех ее прав и обязанностей.

Главная цель: минимизация потерь участников и контрагентов.

Основные задачи: юридическая и финансовая ликвидация компании.

Стиль руководства: любой.

Подраздел 2. Жизненный цикл сотрудника

Сотрудники любой компании, попадая в нее, проходят свой жизненный цикл, начиная от знакомства с описанием компании до увольнения по собственному желанию или продаже бизнеса. Этими процессами руководит HR-подразделение. Но на разных стадиях существования компании эта функция может возлагаться на разные подразделения.

Жизненный цикл работника (The Employee Life Cycle – ELC) – одна из самых популярных организационных моделей в области управления человеческими ресурсами, направленная на максимизацию возврата от инвестиций в человеческий капитал. Она описывает различные стадии, через которые проходит работник, взаимодействуя с компанией-работодателем.

Для компании, которая хочет удержать у себя ценных работников, важно иметь четкие представления обо всех этих стадиях, потому что на каждой из них у работника доминируют разные потребности и ожидания. Их обязательно нужно учитывать, если это ценный специалист, в длительном сотрудничестве с которым заинтересована ваша компания. Выделяют семь основных стадий жизненного цикла работника:

а) рекрутинг («Проспект»);

Главная цель: привлечь лучших и выбрать лучших.

б) адаптация («Пробник»);

Главная цель: погрузить сотрудника в процессы / ситуацию и валидировать его соответствие позиции.

с) накопление Опыта («Новичок В+»);

Главная цель: сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании.

д) эффективная Работа («Зрелый А»);

Главная цель: удержать максимальный КПД сотрудника как можно дольше.

е) спад Результативности («Уставший В-»);

Главная цель: определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию.

f) **резерв/Ротаций («Второе Дыхание В+»);**

Главная цель: стимулировать новый виток продуктивности.

g) **уход («Выгоревший»).**

Главная цель: этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.



Рис. 7. Жизненный цикл сотрудника

Вопрос 3. Жизненный цикл клиента

В последнее десятилетие доминирование на массовом рынке перешло от «бумеров» (1946–1964 гг.) к «миллениалам» (1982–2000 гг.), и старая модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), использовавшаяся в маркетинге с 1910-х годов для описания развития взаимоотношений компания-клиент, неизбежно устарела.

Современная модель жизненного цикла клиента основывается на двух ключевых концепциях: клиентский путь (customer journey map CJM) 5A, и поведенческая экономика.

CJM 5A (авторство Филипа Котлера, «дедушки современного маркетинга») размечает путь клиент: от возникновения потребности в товаре до момента покупки или превращения в фаната бренда.

Поведенческая экономика (авторство Даниэль Канемана, нобелевского лауреата по экономике) описывает, что движет клиентами и как они принимают те или иные решения. До появления поведенческой экономики предполагалось, что выбор клиента рационален. В основе модели Канемана лежит учет факторов, влияющих на выбор клиента.

5A CJM (Карта жизненного цикла / пути клиента):

- 1A – Awareness (Осведомленность);
- 2A – Appeal (Привлекательность);
- 3A – Ask (Запрос);

- 4A – Action (Действие);
- 5A – Advocate (Лояльность).



Рис. 8. Карта клиентского пути

1А – Awareness (Осведомленность):

Это первые ворота на пути клиента. Здесь потенциальные клиенты знакомятся с брендом через сарафанное радио, рекламу, социальные сети, прошлый опыт и любые другие средства, которые позволяют клиенту узнать о существовании бренда.

Бренды на этом этапе фокусируются на создании быстрого воспоминания (триггера), которое поможет покупателям вспомнить или узнать бренд, если они вдруг наткнутся на него.

Точки контакта с клиентом (состояния клиента, в которое его погрузили):

- подвергался воздействию / взаимодействовал с брендом;
- вспомнил и узнал бренд;
- узнал о бренде от других.

Целевое состояние клиента, которое хочет получить продавец: «Я знаю о продукте».

2А – Appeal (Привлекательность):

На этой стадии потенциальные клиенты переходят от стадии знакомства с продуктом к стадии желания узнать больше о продукте. Бренды на этом этапе сфокусированы на усилении быстрых воспоминаний (триггеров), созданных на первом этапе. Они также стараются сделать бренд более привлекательным, показывая его интересным или создавая «Вау-эффект», который поможет бренду спровоцировать или поощрить любопытство.

Точки контакта с клиентом (состояния клиента, в которое его погрузили):

- заинтересовался брендом;
- усилил прошлое воспоминание (триггер);
- сформировал список брендов для рассмотрения.

Целевое состояние клиента, которое хочет получить продавец: «Мне нравится продукт».

3A – Ask (Запрос):

Узнав о продукте, любопытный покупатель на этом этапе будет стремиться собрать больше информации и мнений о продукте. Покупатель может обратиться к своим друзьям, семье, коллегам или любому, у кого есть представление о продукте. Таким образом, клиент соберет как можно больше информации, чтобы принять окончательное решение.

Точки контакта с клиентом (состояния клиента, в которое его погрузили):

- обратился за советом;
- посмотрел обзор в интернете;
- обратился к бренду офлайн и / или онлайн;
- физически попробовал продукт.

Целевое состояние клиента, которое хочет получить продавец: «Я уверен в продукте».

4A – Action (Действие):

На этом этапе клиент убеждается в корректности собранной информации и принимает решение действовать – совершить покупку. Бренды на этом этапе заботятся о том, чтобы процесс не заканчивался покупкой, и стараются наладить отношения с клиентами, создавая для них положительный и запоминающийся опыт использования продукта.

Точки контакта с клиентом (состояния клиента, в которое его погрузили):

- купил продукт онлайн или в магазине;
- получил услугу обслуживания после покупки.

Впечатление клиента, которое хочет получить продавец: «Я покупаю продукт».

5A – Advocate (Лояльность):

На этом этапе у клиента должна сформироваться лояльность к бренду благодаря положительному и запоминающемуся опыту использования продукта. Это приводит к удержанию, повторной покупке и, наконец, лояльности к бренду. Клиенты на этом этапе превращаются в «евангелистов» – приверженцев – бренда и начинают рекомендовать бренд во всех возможных сценариях.

Здесь бренды стараются поддерживать прочные отношения с «евангелистами» – приверженцами бренда. Они стараются сохранить качество своих услуг или продуктов и сосредоточиться на

том, чтобы с каждой следующей покупкой клиент получал все больше положительного пользовательского опыта.

Точки контакта с клиентом (состояния клиента, в которое его погрузили):

- удержание – пользуется продуктом, следит за брендом;
- совершил повторную покупку у бренда;
- порекомендовал бренд.

Впечатление клиента, которое хочет получить продавец: «Я рекомендую продукт».

Резюме

Для каждой стадии жизненного цикла компании существуют свои типичные цели, проблемы и угрозы. Важно управлять компанией, зная особенности каждого цикла.

Все сотрудники проходят через жизненные циклы работы в компании, зная которые можно продлить период эффективной работы персонала.

Работайте с клиентом на каждой стадии жизненного цикла (особенно в период после первой покупки).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое жизненный цикл компании? Из каких этапов он состоит?
2. Перечислите цели, проблемы и угрозы на жизненном цикле рождение.
3. Перечислите цели, проблемы и угрозы на жизненном цикле детство.
4. Перечислите цели, проблемы и угрозы на жизненном цикле юность.
5. Перечислите цели, проблемы и угрозы на жизненном цикле зрелость.
6. Перечислите цели, проблемы и угрозы на жизненном цикле старение.
7. Перечислите цели, проблемы и угрозы на жизненном цикле смерть.
8. Что такое жизненный цикл сотрудника? Из каких этапов он состоит? Опишите эти этапы.
9. Что такое жизненный цикл клиента? Из каких этапов он состоит? Опишите эти этапы.

Тесты для самопроверки

1. Определите, что является главной целью работодателя на жизненном цикле сотрудника «Накопление опыта» (Новичок В+) (выберите верный вариант):

- а) привлечь лучших и выбрать лучших;
- б) погрузить сотрудника в процессы / ситуацию и валидировать его соответствие позиции;
- в) сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании;
- г) удержать максимальный КПД сотрудника как можно дольше;
- д) определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию;
- е) стимулировать новый виток продуктивности;
- ж) этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.

2. Определите, что является главной целью работодателя на жизненном цикле сотрудника «Адаптация» (Пробник) (выберите верный вариант):

- а) привлечь лучших и выбрать лучших;
- б) погрузить сотрудника в процессы/ситуацию и валидировать его соответствие позиции;
- в) сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании;
- г) удержать максимальный КПД сотрудника как можно дольше;
- д) определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию;
- е) стимулировать новый виток продуктивности;
- ж) этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.

3. Определите, что является главной целью работодателя на жизненном цикле сотрудника «Эффективная работа» (Зрелый А) (выберите верный вариант):

- а) привлечь лучших и выбрать лучших;
- б) погрузить сотрудника в процессы/ситуацию и валидировать его соответствие позиции;
- в) сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании;
- г) удержать максимальный КПД сотрудника как можно дольше;
- д) определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию;
- е) стимулировать новый виток продуктивности;
- ж) этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.

4. Определите, что является главной целью работодателя на жизненном цикле сотрудника «Ротация» (Второе дыхание В+) (выберите верный вариант):

- а) привлечь лучших и выбрать лучших;
- б) погрузить сотрудника в процессы/ситуацию и валидировать его соответствие позиции;
- в) сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании;
- г) удерживать максимальный КПД сотрудника как можно дольше;
- д) определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию;
- е) стимулировать новый виток продуктивности;
- ж) этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.

5. Определите, что является главной целью работодателя на жизненном цикле сотрудника «Спад результативности» (Уставший В-) (выберите верный вариант):

- а) привлечь лучших и выбрать лучших;
- б) погрузить сотрудника в процессы/ситуацию и валидировать его соответствие позиции;
- в) сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании;
- г) удерживать максимальный КПД сотрудника как можно дольше;
- д) определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию;
- е) стимулировать новый виток продуктивности;
- ж) этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.

6. Определите, что является главной целью работодателя на жизненном цикле сотрудника «Найм/Рекрутинг» (выберите верный вариант):

- а) привлечь лучших и выбрать лучших;
- б) погрузить сотрудника в процессы/ситуацию и валидировать его соответствие позиции;
- в) сделать сотрудника экспертом в своей позиции в компании;
- г) удерживать максимальный КПД сотрудника как можно дольше;
- д) определить причины и быстрее перевести сотрудника на следующую стадию;
- е) стимулировать новый виток продуктивности;
- ж) этично расстаться с сотрудником с минимальными рисками для обоих.

7. Что лежит в основе современной модели жизненного цикла Клиента (выберите верный вариант):

- а) customer journey map (CJM);
- б) Attention, Interest, Desire, Action (AIDA);
- в) поведенческая экономика;
- г) рыночная экономика.

8. Определите типичные проблемы, возникающие у компании на этапе жизненного цикла «Рождение», являющиеся нормой, а не угрозой для ее существования (выберите несколько вариантов):

- а) нечеткие задачи и смешение функций;
- б) низкая приверженность идее;
- в) проблемы в выборе приоритетов;
- г) полное отсутствие страха.

9. Определите типичные проблемы, возникающие у компании на жизненного цикла «Детство», являющиеся нормой, а не угрозой для ее существования (выберите несколько вариантов):

- а) недостаток управленческих навыков и делегирования;
- б) высокая нагрузка на работников компании;
- в) отрицательный денежный поток;
- г) постоянный перенос выпуска продукта по причине внесения мелких правок.

10. Определите типичные проблемы, возникающие у компании на жизненного цикла «Юность», являющиеся нормой, а не угрозой для ее существования (выберите несколько вариантов):

- а) излишняя уверенность компании в успехе;
- б) продажи приобретают более важный статус, чем прибыль;
- в) отток ключевых людей компании;
- г) высокая приоритетность каждой задачи.

11. Определите типичные проблемы, возникающие у компании на жизненного цикла «Зрелость», являющиеся нормой, а не угрозой для ее существования (выберите несколько вариантов):

- а) отсутствие целей и фокуса на прибыль;
- б) рост прибыли при снижении продаж;
- в) периодическое (временное) замедление работы компании в результате смены целей;
- г) снижение инвестиций в развитие бизнеса.

12. Определите типичные проблемы, возникающие у компании на жизненного цикла «Старение», являющиеся угрозой, а не нормой для ее существования:

- а) остановка долгосрочных проектов;
- б) игнорирование рыночных и технологических изменений;
- в) снижение кадровой текучки;
- г) формирование целостной корпоративной культуры.

13. Установите соответствие между системой налогообложения для юридических лиц с определенной налоговой базой и налоговой ставкой (установите соответствие).

1. Упрощенная система налогообложения с налоговой базой по доходу.

2. Упрощенная система налогообложения с налоговой базой доходы минус расходы.

3. Общий режим налогообложения по налогу на прибыль организаций.

- а) налоговая ставка 20%;
- б) налоговая ставка 6%;
- в) налоговая ставка 15%.

14. Установите соответствие при формировании финансовой структуры между центрами финансовой ответственности (ЦФО) и функциями, которые они выполняют (установите соответствие).

- 1. Центр доходов.
- 2. Центр затрат.
- 3. Центр прибыли.
- 4. Центр инвестиций.

а) структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании;

б) структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности;

в) структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании; ее эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов;

г) структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов.

15. Установите соответствие между организационно-правовой формой для юридических лиц и их сущностью (установите соответствие).

1. Общество с ограниченной ответственностью.
2. Не публичное Акционерное общество.
3. Публичное Акционерное Общество.

а) если один из акционеров захотел продать свои акции лицу, не являющимся участником данного общества, то он может это сделать только после того, как предложит эти акции участникам общества. Число участников не должно превышать 50 человек. Это уже объединение не личностей, а капиталов;

б) общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Общество позволяет осуществлять увеличение уставного капитала компании за счет продажи акций на фондовом рынке. Выпуск акций возможен не только в момент открытия и регистрации фирмы, а также и в дальнейшем процессе деятельности;

в) одна из наиболее часто используемых в настоящее время форм. Эта форма объединения капитала, сочетающаяся с возможностью личного участия в деятельности организации, может быть учреждено как физическими, так и юридическими лицами, но количество участников ограничено: от 1 до 50.

16. Форма финансовой помощи, при которой государство или другие организации предоставляют средства на условиях последующего возврата – это ... (напишите термин).

17. Средства, привлеченные со стороны финансы, которые необходимы для функционирования и развития бизнеса – это ... (напишите термин).

18. Какое субсидирование направлено на финансирование науки, переподготовку кадров и модернизацию производства? (напишите термин).

19. Какое субсидирование осуществляется государством с использованием средств налоговой и денежно-кредитной политики? (напишите термин).

20. Форма государственной поддержки, при которой государство приобретает долю в предприятии или проекте за счет предоставления финансирования или других ресурсов – это ... (напишите термин).

Глава 4. Жизненный цикл технологического стартапа

Подразделы главы.

1. Роль продукта в стартапах.
2. Стадии жизни стартапа: от идеи к IPO.
3. Стадия поиска и валидации клиента и проблемы.
4. Стадия трэксшена и развития клиента.
5. Стадия монетизации.
6. Стадия масштабирования.

Подраздел 1. Роль продукта в стартапах

В данном случае под «стартапом» будем понимать венчурную компанию, отвечающую трем критериям:

- новая (не старше 3 лет);
- быстрорастущая: минимальный рост выручки месяц за месяцем (- Month-on-month growth – MoM) +15% и/или минимальный рост активных пользователей месяц за месяцем +20% MoM;
- разрабатывающая инновационный (т. е. «более востребованный, чем имеющиеся на рынке») продукт / сервис / платформу.

Главная цель стартапа: быстро создать более востребованный продукт.

Подраздел 2. Стадии жизни стартапа: от идеи к IPO

Любой стартап проходит четыре фазы развития на пути становления «единорогом» – компанией-стартапом, чья капитализация за короткий период превысила \$1 млрд.

1. Фаза поиска и валидации Клиента и Проблемы (Customer Discovery and Validation Stage).
2. Фаза трэксшена и развития Клиента (Traction and Cusdev Stage).
3. Фаза монетизации (Monetization Stage).
4. Фаза масштабирования (Scaling Stage).

При этом, модель успешного стартапа, изложенная ниже в виде четырех ключевых его составляющих, остается неизменной на протяжении всего жизненного цикла компании.

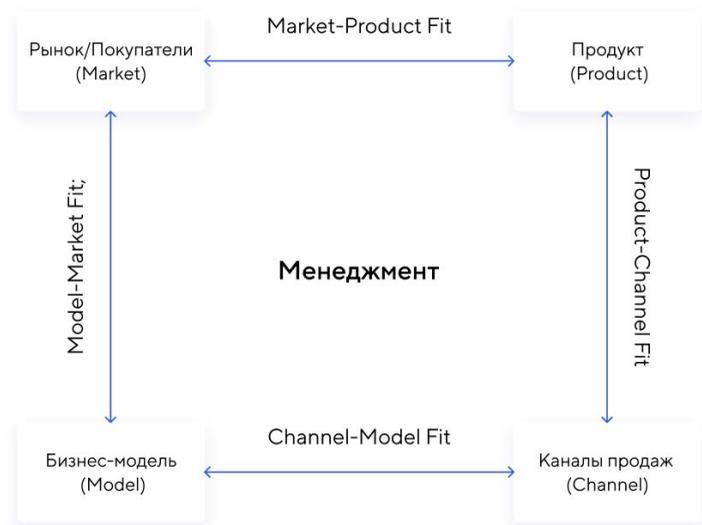


Рис. 9. Product-market fit

Однако в зависимости от активной стадии жизненного цикла стартапа управление им фокусируется на одной из следующих четырех цепочек взаимосвязи:

1. Market-Product Fit (Целевая аудитория / Клиенты – Продукт).

«Приведение в соответствие Продукта и Рынка/Покупателей» – т. е. развитие продукта, удовлетворяющего потребность конкретного рынка и обладающего ценностью для потребителя (MVP), что выражается в ситуации, в которой спрос на покупку продукта превышает текущую возможность стартапа обслужить этот спрос. Это называют трэкшен (спрос на продукт больше, чем возможность его предложить).

2. Product-Channel Fit (Продукт – Канал продаж).

«Приведение в соответствие Продукта и Каналов Продаж», т. е. развитие каналов продаж с целью выбрать наиболее лучших для роста метрик компании.

3. Channel-Model Fit (Канал – Бизнес-модель).

«Приведение в соответствие Каналов продаж и Бизнес-Модели», т. е. оптимизация каналов продаж на основе финансовой модели компании (юнит-экономика).

4. Model-Market Fit (Бизнес-модель – Целевая аудитория / Клиенты).

«Приведение в соответствие Бизнес-Модели и Рынка/Покупателей», т. е. развитие или оптимизация рынка покупателей, используя текущую или модернизированную бизнес модель стартапа с возможностью масштабирования.

5. Менеджмент.

«Приведение модели менеджмента к актуальной стадии развития компании». С переходом на каждый уровень Менеджмент обновляется и изменяется.

Подраздел 3. Фаза поиска и валидации клиента и проблемы (Customer Discovery and Validation Stage)

Девиз команды: «Мы гордимся нашей Командой!». При общении с венчурными инвесторами на данной стадии, как правило, презентуют команду и ее экспертизу.

Суть и цель стадии: найти проблему, рынок ее клиентов и подтвердить существование обоих.

Ключевые шаги.

1. Разработка концепции и позиционирования – описание идеи и четкое позиционирование.

2. Оценка венчурного потенциала стартапа – какое будущее ждет компанию (ниша, менеджмент, каналы привлечения клиентов и т. п.).

3. Исследование рынка – объем рынка, какой объем рынка будет наш, тенденции рынка и т. п.

4. Исследование клиентов – целевые аудитории и профили клиентов.

5. Выработка ценностного предложение (для каждого клиентского профиля).

6. Разработка бизнес-модели (гипотезы из продукта, клиентов и выбранного пути превращают в конкретную финансовую модель).

7. Выбор модели роста – как расти дальше, что позволит это сделать.

8. Разработка MVP.

Концепция и Позиционирование на этапе

«Изложенное в одном предложении и единое для всех внешних контрагентов описание того, какую проблему вы решаете, для кого и почему ваше решение более востребовано» [12].

«Советы:

1. Все нормально, если по ходу проработки остальных разделом ниже вы будете дорабатывать / перерабатывать концепт.

2. Дорабатывайте до тех пор, пока концепт не уместится в одно предложение.

3. Этот концепт станет в итоге вашим elevator pitch (презентация для лифта – короткий рассказ о концепции продукта, проекта или сервиса) (ответом на вопрос «а что вы / мы делаете / ем»).

4. Позиционирование нужно разрабатывать до того, как создавать Minimal Viable Product – минимально жизнеспособный прототип / продукт. Его аудит и возможный рефакторинг, в случае наличия маркетингового долга, необходимо также делать до того, как масштабировать продукт / компанию на последующих стадиях. Маркетинговый долг – (по аналогии с «техническим долгом») – это метафора, обозначающая накопленные в компании и ее процессах проблемы, связанные с пренебрежением к качеству при планировании и осуществлении функции маркетинга, вызывающие дополнительные затраты труда в будущем».

Оценка венчурного потенциала стартапа

Для оценки венчурного потенциала стартапа можно воспользоваться следующим чек-листом [13]:

- «1m Users. У продукта вашего стартапа больше миллиона потенциальных пользователей?

- Growing +20%/year. Рынок вашего продукта растет более 20% в год последние 1–3 года по нарастающей?

- Timely. Ваши потенциальные клиенты сейчас имеют и активно пытаются (читай «платят за решение») проблему, которую решает ваш стартап?

- \$1b TAM. Весь рынок решения проблемы оценивается больше \$1млрд/год?

- Mandatory. Необходимость решения проблемы, которую решает ваш стартап, создает государство/закон?

- Recurring. Ваши потенциальные клиенты вынуждены решать эту проблему регулярно (каждый день/неделю/месяц)?

- CEO. Ваш CEO уже был CEO или ко-фаундером стартапа, которые приобретали как минимум за \$10 млн?

- Team. Команда ваших фаундеров имеет суммарно более 10 лет экспертизы в отрасли, на которую нацелен ваш стартап?».

Резюме: если по четырем из восьми пунктов можно ответить «Да», то это означает, что у стартапа на стадиях seed/pre-seed имеются основания для привлечения венчурных инвестиций в формате smart-money. В противном случае таких оснований нет.

Исследование рынка (Объем рынка TAM/SAM/SOM, Конкуренты, Риски).

Если венчурный потенциал у стартапа есть, то далее проводится анализ рынка по следующему алгоритму.

1. Выявляется общемировой рынок – Total Available Market (TAM).
2. Далее выявляется сегмент TAM, доступный стартапу географически (как правило, по региону осуществления деятельности) – Serviceable Available Market (SAM).

3. После выявляется сегмент SAM, который стартап может или планирует занять – Serviceable Obtainable Market (SOM) на основании оценки следующих основных критериев:

- a. двух-трех основных конкурентов: необходимо выявить их преимущества, модель Продукт-Рынок-Каналы-Модель-Управление (Product-Marketing-Channels-Model-Management);

- b. главных рисков.

При исследовании рынка следует провести pre-mortem анализ, предложенный автором концепции и поведенческой экономики Даниелом Канеманом [14]. Pre-mortem анализ – это управленческая стратегия, в которой проектная группа представляет, что проект или организация потерпела неудачу, а затем работает в обратном направлении, чтобы определить, что потенциально может привести к провалу проекта или организации.

Совет [12]:

«Не избегайте pre-mortem анализа, как бы он вас, как фаундера, не отталкивал. Его суть вкратце: мозг людей / фаундеров имеет особенность создавать образы радужного будущего, выстраивать «дорогу, вымощенную из желтого кирпича», и игнорировать почти все за рамками этой дороги. Соберите топов (ключевых членов команды), создайте образ будущего, в котором ваш стартап провалился, пускай мозг нарисует эту картину, и дальше постройте с каждым из топов реверсивные дороги к настоящему «почему это случилось, почему стартап провалился». Дальше засинхроньтесь вместе и увидите топ реальных рисков».

Исследования клиентов

Следующим этапом является исследование клиентов:

- целевой аудитории;
- проблемы целевой аудитории, которую решает продукт, а также тех способов, которыми она решается сейчас;
- схемы решения проблем аватарами с помощью разработанного продукта (под аватаром в данном случае понимается описание людей, чьи проблемы решаем);
- факторов, влияющих на переключение целевой аудитории с текущего решения на разрабатываемое/разработанное: страх перемен, привлекательность нового продукта, нежелание менять привычки и т. п.



Рис. 10. Факторы влияния на переключение клиента

Совет [12]:

«Главное на данной стадии – не переусердствовать. Если вы делаете Customer/Market Research (исследование клиента и рынка) для себя, то поискового сервиса, базовых знаний математической статистики и здравого смысла будет достаточно, чтобы отличить «зерна от плевел».

Выработка ценностного предложения (Value Proposition, Unique Selling Proposition, Unfair Advantages).

После того, как стал понятен рынок и клиент, – происходит формирование «Ценности» с учетом следующих аспектов:

- ценностное предложение – **Value Proposition** – чем именно и для кого ваш продукт/решение представляет реальную ценность;
- торговые преимущества – **Unique Selling Proposition** – на что необходимо делать упор в привлечении клиентов;
- уникальные преимущества – **Unfair Advantages** – в чем состоят реальные особые преимущества по сравнению с конкурентами, и что может помешать им скопировать ваше решение (например, патент, авторское право и т. п.).

Советы [12]:

«Обратите внимание, что ценностное предложение – это не то, что делает ваш продукт или компания, а именно то, чем ваш продукт или компания полезны клиентам. Одна из самых частых ошибок при формулировании ценности – рассказ о том, кто вы и что вы делаете (что, де-факто, клиентов не интересует от слова «совсем»)».

В отличие от уникальных преимуществ (Unfair Advantages), торговые преимущества (USP) могут быть скопированы конкурентами. Кроме того, разработанные торговые преимущества часто применяются в кампаниях по привлечению. Как и на последующих этапах привлечения клиентов, торговые преимущества (USP) всегда связаны с аватаром/аудиторией.

Разработка Бизнес-Модели (Unit Economics, Ценообразование).

Следующий важный этап – разработка бизнес-модели монетизации стартапа/продукта, которая основывается на следующих аспектах:

- создание юнит-экономики продукта/решения, которая позволит зарабатывать на клиентах больше, чем тратить на их привлечение и сопровождение, на протяжении всего жизненного цикла клиентов;
- ценообразование, где следует определить, что и по какой цене будет продаваться; какие цены существуют на рынке на альтернативные решения; как будет меняться цена нашего продукта/стартапа с масштабированием.

Формирование бизнес-модели предполагает определение необходимого количества активных платящих клиентов, частоты их покупок и объема этих покупок для достижения операционной само-

окупаемости (operational self-sufficiency) и выхода на точку безубыточности (break-even). Также необходимо установить временной период, в течение которого планируется достичь этих целей.

Советы [12]:

Юнит-экономика позволяет увидеть, сколько вы зарабатываете с потока клиентов: прибыль = доходы с продаж – расходы на привлечение. Поток клиентов состоит из юнитов, каждый из которых приносит определенную прибыль (или нет). Если вычислить, сколько приносит каждый юнит и какие расходы при этом несет компания, можно рассчитать, какую прибыль вы получите с определенного потока клиентов.

$$UE \text{ (Unit Economics)} = CLTV \text{ (Customer Lifetime Value)} - CAC \text{ (Customer Acquisition Cost)}$$

$$\text{Юнит-экономика} = \text{Пожизненная ценность клиента} - \text{Стоимость привлечения клиента}$$

Выглядит просто, но есть три ключевых момента, из которых произрастает большинство ошибок: выбор юнита, оценка периода жизни клиента, расчет CLTV (Пожизненная ценность клиента).

Неправильный выбор юнита одна из самых распространенных ошибок в построении юнит-экономики продуктов, которыми пользуются все пользователи (users), а платят только некоторые платящие пользователи (paying users). Приводите все расчеты либо к одному типу клиентов, либо к другому. Рекомендуется приводить юнит-экономику ко всем пользователям (users). «Например, значительно наглядней видеть и принимать решения по расходам на сопровождение (customer service cost), ведь при открытой модели вы предоставляете весь процесс сервиса (а значит и несете расходы на сопровождение) даже не платящим пользователям» [12].

Следующей типичной ошибкой является *неверный расчет «продолжительности жизни клиента»*. Опираясь на Даниэла Канемана, Робина Доуса, опыт коллег и венчурных инвесторов, рекомендую считать так [14]:

$$\text{Customer Lifetime} = 1 / \text{Churn в единицу времени.}$$

$$\text{Продолжительность жизни клиента} = 1 / \text{Отток в единицу времени.}$$

Еще одной типичной ошибкой является *неверный расчет пожизненной стоимости клиента – Customer Lifetime Value (CLTV)* – суммарный чистый доход, полученный от клиента за все

время сотрудничества с вашей компанией. Основная проблема состоит в том, что сложных механик расчета CLTV (пожизненной стоимости клиента) существует достаточно большое количество, при этом конечный результат расчета может быть значительным (на примере Starbucks CLTV может получаться от \$5 тыс. до \$25 тыс.). Для наиболее адекватного результата следует опираться на следующую пессимистично-реалистичную формулу:

$$CLTV = (1/\text{churn в единицу времени})$$

* net-revenue с клиента в единицу времени.

Пожизненная стоимость клиента = $(1/\text{Отток в единицу времени}) * \text{Чистый доход с клиента в единицу времени}$.

Следует обратить внимание, что для венчурных инвесторов помимо расчета общей ценности клиента (CLTV) может быть интересен расчет максимальной пожизненной стоимости клиента с целью оценки возможности увеличения стоимости компании на последующих раундах инвестирования и максимизации прибыли при выходе из проекта.

Выбор модели роста (Двигатель роста и Каналы роста).

Следующим этапом является выбор последующей модели роста стартапа.

Существует три основных «движка» роста:

- платный движок (Paid Engine) – используем прямой платный трафик в рамках нашей юнит экономики – платим за привлечение клиентов;

- виральный движок (Viral Engine) – слухи о нас разносятся при помощи «сарафанного радио» и каждый клиент приводит двух новых благодаря рекомендациям;

- липучий движок (Sticky Engine) – добиваемся высокой лояльности и активности от существующей клиентской базы, прежде чем приступить к привлечению новой.

Советы [12].

1. «Фокусируйтесь на одном движке роста, не пытайтесь сразу охватить все три.

2. На Viral Engine (виральный движок) вообще лучше на старте не рассчитывать. И фаундеры, и инвесторы, конечно, о нем мечтают, но профессиональные венчурные-инвесторы с «умными» деньгами понимают, что поймать возможность такого роста реально, но, де-факто, построить преднамеренно такой движок очень маловероятно.

3. Каналы роста для привлечения первых 100, 1000, 100 тыс., 1 млн+ пользователей/клиентов кардинально отличаются. Для первых пользователей используем каналы, которые не масштабируются. Для последующих делаем список масштабируемых теоретически каналов, тестируем необходимый для принятия статистически значимого решения трафик (избегая озвученные выше ошибки), выбираем лучший канал и фокусируемся на нем до следующих стадий жизненного цикла».

Разработка MVP.

Разработка минимального жизнеспособного продукта состоит из 5 стадий.

1. Карта путешествия клиента (Customer Journey Map).
2. Быстрое прототипирование (Rapid Prototyping).
3. Первые продажи (First Sales).
4. Исследование клиентов (Решение).
5. Разработка Минимального Жизнеспособного Продукта – MVP (Minimum Viable Product).

Карта путешествия клиента (Customer Journey Map).

В России данный инструмент имеет романтическое название – «клиентское путешествие». Цель данного этапа – визуализировать взаимодействие каждого из ваших аватаров на каждом этапе развития по цепочке: Осведомленность – Привлекательность – Запрос – Действие – Лояльность (Aware-Appeal-Ask-Act-Advocate).

Быстрое прототипирование (Rapid Prototyping).

Быстрое прототипирование направлено на быструю разработку модели, которая позволит проверить ключевые гипотезы относительно проблемы, рынка, решения и клиентов, сформированные ранее.

Первые продажи (First Sales).

Только факт платежей от пользователей говорит о востребованности вашего продукта. Первые продажи следует осуществлять еще ДО выпуска минимально жизнеспособного продукта (MVP/прототипа), так как для проверки предыдущих гипотез необходимо использовать данные только от платящих клиентов, а не от тех, кто просто высказывает свое мнение или оставляет комментарии.

Если ваш продукт действительно нужен большому количеству людей, часть из них будет готова платить за него даже на стадии предпродаж.

Исследование клиентов (Решение).

В отличие от исследований клиентов в стадии Позиционирование (которое акцентировано на Проблеме) теперь фокусируемся именно на нашем Решении: насколько наше решение удовлетворяет тому, что хочет получить клиент. Если в стадии Позиционирования исследование клиента можно назвать Customer Research and Validation (Исследование и валидация клиентов) с целью определить Проблему, которую следует решить, то на этой стадии исследование клиента – это Customer development – развитие клиента именно с точки зрения того, насколько подходит ему наше Решение/Продукт.

Разработка Минимального Жизнеспособного Продукта – MVP (Minimum Viable Product).

Терминологий и интерпретаций понятию Minimum Viable Product на данный момент много, поэтому будем исходить из следующих используемых в индустрии индикаторов [12]:

- MVP (прототип), как продукт – это нечто материальное, что ТОЛЬКО содержит ваше ценностное предложение и обеспечивает обратную связь для последующих итераций custdev'a – «Первый продукт»;

- MVP (прототип), как процесс – это итерационная эволюция продукта до стадии успешного достижения Traction'a – «Процесс доведения продукта до того уровня, когда он станет востребован и достигнет трекшена».

Советы [12].

1. «Когда у вас есть Позиционирование, первые продажи и MVP, самое время привлекать посевные инвестиции (Seed).

2. Разработка любого стартапа начинается с разработки позиционирования. Это услугу часто отдают на аутсорсинг в венчурные студии или специалистам. По состоянию на начало 2020 года в РФ стоимость разработки позиционирования адекватными маркетинговыми агентствами – \$9–15 тыс. при среднем сроке разработки в 2 месяца. В US (США) аналогичная задача стоит \$15–30 тыс. при аналогичном сроке. Проработать Позиционирование в начале и потом разрабатывать продукт на его основе значительно дешевле, чем потратить впустую в десятки/сотни раз больше на разработку никому не нужного или бесперспективного продукта. По статистике такие ненужные продукты создают 98 из 100 стартапов».

Подраздел 4. Фаза трэксшена и развития клиента (Traction and Cusdev Stage)

Девиз команды: «Мы гордимся нашим Продуктом!».

Суть и цель стадии: сделать так, чтобы клиенты ломались к вам с такой скоростью, чтобы вы не успевали их обслуживать.

Ключевые шаги данной фазы.

1. Запуск MVP.

2. Market-Product Fit – MPF (соответствие продукта рынку).

Запуск MVP.

Запускаем официально MVP (минимально жизнеспособный продукт) закрыто, открыто, партиями.

Подбираем метрики, выстраиваем аналитику и обратную связь.

Выбор метрик – серьезная задача. В итоге ключевые метрики приводят к открытию «волшебных чисел» ("magic numbers") – числа, которые проливают свет на ключевые закономерности в поведении ваших клиентов/пользователей, и которые значимо сказываются на росте (например, для Facebook¹ на стадии поиска traction таким «волшебным числом» было 10: пользователи, которые добавили 10 друзей в течение недели после регистрации, с большой вероятностью становились ключевыми пользователями этой соц. сети).

При выборе системы анализа и ключевых метрик обычно совершаются две распространенные ошибки:

- 1) собирают либо анализируют слишком много данных;
- 2) не собирают и не анализируют нужные данные.

На каждом этапе развития стартапа или продукта должны быть определены две ключевых метрики (key metrics), которые необходимо отслеживать в динамике и на основе которых принимать важные, а порой ключевые решения. Выбор метрик – сложная задача. В конечном счете эти ключевые показатели помогают выявить «магические числа» (magic numbers) – значения, которые раскрывают ключевые закономерности в поведении ваших пользователей/пользователей и оказывают существенное влияние на рост компании или продукта.

Например, «для Facebook¹ на этапе привлечения аудитории таким «магическим числом» стало число 10: те пользователи, которые добавляли 10 друзей в первую неделю после регистрации, с

¹ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

высокой вероятностью становились активными пользователями социальной сети» [12].

Карта трекшена.

По сути, «карта трекшена» представляет собой дорожную карту или план действий по достижению трекшена (соответствия продукта рынку, Market-Product Fit) – состояния, когда за вашим продуктом образуются очереди, и он начинает быстро развиваться, увеличиваясь не линейно, а экспоненциально.

Market-Product Fit – MPF (соответствие продукта рынку).

Для определения MPF необходимо следовать определенному алгоритму.

1. Вырабатываем гипотезы.

2. Общаемся с пользователями через серию глубинных интервью (custdev): разговариваем с клиентами, анализируем целевую аудиторию и существующие проблемы.

Советы [12].

1. «Слушайте ТОЛЬКО платящих клиентов (ведь именно их опыт нужно перенести на других и масштабировать).

2. Слушайте клиентов только об их Проблемах, но не предлагаемых ими Решениях.

3. Не подталкивайте клиентов к желательным ответам.

4. 90% слушайте и только 10% говорите.

5. Анализируйте статистически значимое количество ответов».

После проведения Custdev цепочка повторяется.

1. Быстрое прототипирование. Делаем быстрый прототип для подтверждения или опровержения гипотез.

2. Проверяем решение на клиентах. Даем клиентам протестировать прототипы.

3. Проверяем результат. Если сработало, то можно масштабировать Решение. Если не сработало, то следует повторить последовательность: Планируй – Делай – Проверяй – Действуй.

Советы [12].

1. «У большинства людей нет единого понимания, что же такое Traction (Трекшн). Поэтому в качестве императива: Traction (Трекшн) является результатом успешного прохождения стадии Market-Product Fit (Соответствие продукта рынку); он подтвер-

ждает гипотезу значимой востребованности вашего продукта рынком. Как правило, его легко заметить, когда он есть: к вам стучится больше клиентов, чем вы можете сейчас обслужить.

2. Traction (Трекшн) может существовать не только у стартапа, но и традиционного бизнеса. Пример, несколько месяцев назад стало приходить значимо больше запросов именно по digital customer acquisition (цифровое привлечение клиентов) на рынке US/CA (США / Канада), мы спрототипировали digital-marketing агентство (агентство по цифровому продвижению) с фокусом именно на привлечение по платным каналам на рынке США (учитывая 15+ лет работы по сабжу (теме)/рынку) и в первую же неделю после настройки пайплайнов процессов/людей/ресурсов полились клиенты (без рекламы), притом их и по сей месяц больше, чем мы можем качественно вести (обеспечить финансовый результат), поэтому приходится либо отказываться, либо ставить в очередь записи на следующие месяцы. Очевидно, что продукт компании имеет Traction (Трекшн).

3. Когда у вас есть Трекшн, самое время привлекать инвестиции Series A (Раунда А)».

Подраздел 5. Стадия монетизации

Девиз команды: «Мы гордимся нашими Достижениями!».

Суть и цель стадии: вывести юнит экономики стартапа в масштабируемый операционный плюс.

Вывести юнит экономики стартапа в масштабируемый операционный плюс можно через приведение в соответствие Каналов продаж и Бизнес-Модели – Channel-Model Fit. Компания проводит оптимизацию каналов продаж на основе финансовой модели компании (юнит экономики).

Ключевые шаги.

1. Валидация каналов.
2. Валидация бизнес-модели.

Валидация каналов.

Результатом проверки каналов является разработанный план использования конкретных каналов с учетом их эффективности, стоимостью привлечения клиента (CAC), пределов возможностей, взаимосвязи между этими затратами и пониманием с какой корреляцией CAC растет по мере масштабирования по этим каналам.

Советы [12].

1. «На этой стадии тестируем максимум позволяемых инвестиционным ресурсом каналов. Очень важно иметь статистически значимые и сопоставимые результаты по всей воронке.

2. Прямая стоимость привлечения по какому-то каналу всегда растет по мере роста количества привлекаемых клиентов.

3. Каналы зачастую связаны и переплетены друг с другом на протяжении всего омниканального опыта клиента. Омниканальность – бесшовная система взаимодействия, при которой общение через один канал связи может быть продолжено в другом без прерывания диалога. Чтобы полностью охватить весь омниканальный опыт клиента и оценить всю воронку лидогенерации и продаж, компании внедряют «сквозную аналитику», которая показывает взаимосвязь каналов привлечения и продаж с внутренней CRM-системой».

Валидация бизнес-модели.

Проверка бизнес-модели приводит к установлению «рабочей» цены на продукт для различных аудиторий, разработке плана скидок, акций и других возможных манипуляций с ценами.

Советы [12].

1. «Постоянная скидка – пагубная практика. Ваш продукт должен продаваться и без скидок. Хороший продукт продается через ценность, а не скидки. Скидки вообще убивают рынок и продукты. Ярким примером этого, являлся Groupon и являются cherry pickers (в США), а в последние годы и в РФ оказывают негативное влияние на рынок. В связи с ними сформировалась большая доля клиентов, которых избаловали скидками, обманными или реальными, и теперь они покупают что-то только по скидкам.

2. Аргументированное и диверсифицированное по аудиториям, ее потребностям, составу продукта, географии или другому фактору (таргету) ценообразование – практика отличная. Если разбивать продукт по определенным связкам Аудитория-Цена, Аргументированные качества – Цена и т. д.

3. На этой стадии пересмотрите все предыдущие и придумайте с командой идеи на тему того, как, на чем, на ком вы можете еще делать деньги. Достаточно часто на стадии монетизации оказывается, что стартап имеет возможность более перспективной схемы и источника своей монетизации, чем планировалось изначально.

Пример, Facebook². Марк изначально не планировал торговать персональными big-data (данными) пользователей Facebook² пока не втянулся в «группировку» с Cambridge Analytica и Prism».

Подраздел 6. Стадия масштабирования

Девиз команды: «Мы гордимся нашим Масштабом!».

Суть и цель стадии: расти по экспоненте на уровне регионов или стран.

На этой стадии идет полноценное масштабирование по всем направлениям:

- 1) масштабирование команды;
- 2) масштабирование клиентов;
- 3) масштабирование капитализации.

Советы [12].

1. «На этой стадии вам точно потребуется HR BP (HR Business Partner). Не «кадровик», а именно «бизнес-партнер» с опытом подобного масштабирования.

2. CEO (Генеральный Директор), как правило, тоже меняется на такого, который имеет опыт именно перевода компании через эту стадию к зрелости. При этом важно, чтобы опыт был именно по переводу, а не по операционному развитию компании уже находящейся в стадии зрелости.

3. Это идеальная стадия для Series B инвестиций (Раунд B).

4. Это идеальная стадия для вхождения в стартап топ-специалистам. Для компании рост уже основывается чисто на человеческом капитале. А для топ-профессионалов работа в компаниях на данной стадии максимально финансово выгодна, т. к. фиксированная часть зарплаты очень высока (компания нанимает лучших из лучших и может себе это позволить), и стоимость своей equity даже с вестингом и размытием можно поднять максимально для успешного экзита через 1–4 года».

² Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

Резюме

1. Стартап = востребованный продукт, за который клиенты готовы платить большое количество людей.
2. Стартап = рост.
3. Стартап = 5 блоков: маркетинг – продукт – каналы продаж – бизнес-модель – менеджмент.
4. Стартапы в своем развитии проходят стадии: поиска и валидации клиента и проблемы, трекшена и развития клиента, монетизации и масштабирования.
5. Как специалисту в стартап выгоднее всего входить в него на этапе масштабирования.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите этап Концепция и Позиционирование стадии жизненного цикла стартапа поиск и валидации Клиента и Проблемы (Customer Discovery and Validation Stage).
2. Опишите этап Оценка венчурного потенциала стартапа стадии жизненного цикла стартапа поиск и валидации Клиента и Проблемы (Customer Discovery and Validation Stage).
3. Опишите этап Исследования клиентов стадии жизненного цикла стартапа поиск и валидации Клиента и Проблемы (Customer Discovery and Validation Stage).
4. Опишите этап Выработка ценностного предложения стадии жизненного цикла стартапа поиск и валидации Клиента и Проблемы (Customer Discovery and Validation Stage).
5. Опишите стадию жизненного цикла стартапа Трэкшена и развития Клиента (Traction and Cusdev Stage)
6. Опишите стадию жизненного цикла стартапа монетизации (Monetization Stage).
7. Опишите стадию жизненного цикла стартапа (Scaling Stage).

Тесты для самопроверки

1. На какой стадии жизненного цикла стартапа происходит поиск проблемы, рынка и их подтверждение? (выберите верный вариант):

- а) фаза поиска и валидации клиента и проблемы;
- б) фаза трэкшена и развития Клиент;
- в) фаза монетизации;
- г) фаза масштабирования.

2. На какой стадии жизненного цикла стартапа за вашим Решением/продуктом выстраиваются очереди? (выберите верный вариант):

- а) фаза поиска и валидации клиента и проблемы;
- б) фаза трэкшена и развития Клиента;
- в) фаза монетизации;
- г) фаза масштабирования.

3. На какой стадии жизненного цикла стартапа происходит выход юнит экономики в масштабируемый операционный плюс? (выберите верный вариант):

- а) фаза поиска и валидации клиента и проблемы;
- б) фаза трэкшена и развития Клиент;
- в) фаза монетизации;
- г) фаза масштабирования.

4. На какой стадии жизненного цикла стартапа происходит полноценное масштабирование по направлениям команды, клиентов, капитализации? (выберите верный вариант):

- а) фаза поиска и валидации клиента и проблемы;
- б) фаза трэкшена и развития Клиент;
- в) фаза монетизации;
- г) фаза масштабирования.

5. Ключевыми шагами на стадии поиска и валидации клиента и проблемы являются (выберите верный вариант):

- а) разработка концепции и позиционирования;
- б) исследование рынка;
- в) запуск MVP;
- г) валидация бизнес-модели;
- е) соответствие продукта рынку;
- ф) валидация каналов.

6. Ключевыми шагами на стадии трэкшена и развития Клиента являются (выберите несколько вариантов):

- а) разработка концепции и позиционирования;
- б) исследование рынка;
- в) запуск MVP;
- г) валидация бизнес-модели;
- д) соответствие продукта рынку;
- е) валидация каналов.

7. Ключевыми шагами на стадии монетизации являются (выберите несколько вариантов):

- а) разработка концепции и позиционирования;
- б) исследование рынка;
- в) запуск MVP;
- г) валидация бизнес-модели;
- д) соответствие продукта рынку;
- е) валидация каналов.

8. Какие составляющие входят в чек-лист оценки венчурного потенциала стартапа (выберите несколько вариантов):

- а) экспертиза команда суммарно более 10 лет;
- б) рынок, на который вы выходите ежегодно растет +20%;
- в) определен сегмент рынка TAM;
- г) сформировано ценностное предложение.

9. Какие составляющие входят в исследование клиентов (выберите несколько вариантов):

- а) анализ общемирового рынка;
- б) проблемы целевой аудитории;
- в) целевая аудитория;
- г) факторы, влияющие на переключение целевой аудитории с текущего решения на ваше.

10. Какие составляющие важны при формировании Ценности Решения (выберите несколько вариантов):

- а) торговые преимущества;
- б) ценностное предложение;
- в) ценообразование;
- г) уникальные преимущества.

11. Какие составляющие важны при разработке бизнес-модели стартапа (выберите несколько вариантов):

- а) юнит экономика;
- б) ценностное предложение;
- в) ценообразование;
- г) уникальные преимущества.

12. Какие основные ошибки допускают при формировании бизнес-модели стартапа (выберите несколько вариантов):

- а) неправильный выбор юнита;
- б) расчет чистого дохода;
- в) неверная оценка периода жизни клиента;
- г) учет оттока пользователей.

13. Установите соответствие между стадиями инновационных преобразований и видами работ, выполняемых на соответствующих стадиях (установите соответствие):

- 1) инициализация;
- 2) разработка;
- 3) выполнение;
- 4) завершения.

а) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование целесообразности проекта;

б) производство, строительство, маркетинг, обучение персонала;

в) разработку проектно-сметной документации, определение структуры работ, построение графиков, разработка бюджета проекта;

г) приемочные испытания, сдача проекта в эксплуатацию.

14. Установите соответствие между видами планирования и периодами, которые они охватывают (установите соответствие):

1) стратегическое (долгосрочное) планирование обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды;

2) текущее планирование;

3) среднесрочное планирование;

4) оперативное планирование.

а) 2–4 года;

б) 5 и более лет;

в) год, квартал, месяц;

г) смена, сутки.

15. Вероятностное определение состояния изучаемого объекта (операционный системы, объема производства и т. п.) в будущем на основе имеющихся данных – это ... (укажите термин).

16. Деятельность, направленная на разработку и обоснование программы экономического развития предприятия и его структурных звеньев на определенный (календарный) период в соответствии с целью его функционирования и ресурсным обеспечением, это ... (укажите термин).

17. Планирование с календарной увязкой и технологией исполнения отдельных операций, изделий, сборочных единиц на конкретных рабочих местах или в структурных подразделениях – это ... (укажите термин).

18. Деятельность, направленная на обеспечение работ необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества, – это ... (укажите термин).

19. Максимальная способность предприятия по выпуску продукции в натуральных или стоимостных единицах измерения, отнесенных к определенному периоду времени (смена, сутки, месяц, квартал, год) – это ... (укажите термин).

20. Форма организации производственных процессов, которая характеризуется ритмичной повторяемостью согласованных во времени операций, выполненных на специализированных рабочих местах, расположенных по ходу технологического процесса – это ... (укажите термин).

21. Японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни – это ... (укажите термин).

22. Метод, обеспечивающий оперативное регулирование количества произведенной продукции на каждой стадии поточного автомобильного производства в Японии, – это ... (укажите термин).

Глава 5. Стадия поиска и валидации Клиента / Рынка и Проблемы

Подразделы главы.

1. Поиск настоящей Проблемы.
2. Колодец потребностей.
3. Видение.
4. Конкуренция.
5. Психологические фильтры.
6. Неорганический поиск идей для стартапа.
7. Lean Canvas.
8. TAM/SAM/SOM.

Способ поиска идей для стартапов заключается не столько в том, чтобы пытаться придумать идеи, а скорее в том, чтобы найти проблемы пользователей (клиентов), которые требуют решения. Одним из авторов данного подхода является Пол Грэм – основатель акселератора Y Combinator (YC), создатель Yahoo!Store, автор книги *Hackers & Painters*. Указанный подход он подробно описывает в ряде своих публикаций [15]. В следующих подразделах главы рассмотрим его более подробно.

Подраздел 1. Поиск настоящей Проблемы

Самые лучшие идеи стартапов, как правило, имеют три общие черты:

- это то, чего хотят сами основатели;
- что они сами могут создать без внешней помощи;
- мало кто понимает, что стоит решать именно эту проблему.

Microsoft, Apple, Yahoo, Google и Facebook³ начинали именно так.

Поиск идей для стартапа – должен всегда начинаться с поиска Проблемы. Работать нужно только над теми проблемами, которые существуют. Тем не менее, самая распространенная ошибка, которую совершают стартапы – это решение проблем, которых ни у кого нет. Важно решать ту проблему, за которую пользователи готовы заплатить.

«Пример из личного опыта Джона Пополя. В 2003 году Я основал производство одежды «не только для тела, но и для духа» (одежду, освященную в основных религиях). Но люди не хотели по-

³ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

купать эту одежду. Почему же я потратил 6 месяцев на эту глупую идею? Потому что я не обращал внимания на пользователей. Я придумал модель мира, которая не соответствовала реальности, и работал исходя из нее. Я не замечал, что моя модель неверна, пока не попытался убедить пользователей заплатить за то, что мы создали. Но даже тогда мне потребовалось постыдно много времени, чтобы понять это. Я был привязан к своей модели мира и потратил много времени на производство. Они должны были захотеть этого! Почему так много основателей создают то, что никому не нужно? Потому что они начинают с того, что пытаются придумать идеи для стартапа. Такой образ действий опасен вдвойне: он не просто дает мало хороших идей; он дает плохие идеи, которые звучат достаточно правдоподобно, чтобы обмануть вас и заставить работать над ними.»

В УС такие обманчивые идеи называют «надуманными» или «ситкомовскими» (фэйковыми) стартапами. Представьте, что один из героев телешоу создает стартап. Сценаристам пришлось бы что-то придумать для него. Но придумывать хорошие идеи для стартапов очень сложно. Поэтому сценаристы придумывали бы идею, которая звучала правдоподобно, но на самом деле была плохой.

Например, социальная сеть для владельцев домашних животных. Это не звучит явно ошибочно. Миллионы людей имеют домашних животных. Часто они очень заботятся о своих питомцах и тратят на них много денег. Наверняка многие из этих людей хотели бы иметь сайт, где они могли бы общаться с другими владельцами домашних животных. Если хотя бы 2 или 3 процента из них будут постоянными посетителями, у вас будут миллионы активных пользователей. Вы могли бы зарабатывать на продаже им рекламы и, возможно, взимать плату за премиум-функции. Опасность такой идеи заключается в том, что, когда вы предлагаете ее своим друзьям, у которых есть домашние животные, они не говорят: «Я бы никогда этим не воспользовался». Они скажут: «Да, возможно, я мог бы использовать что-то подобное». Даже когда стартап будет запущен, для многих людей он будет звучать правдоподобно. Они не хотят использовать это сами, по крайней мере, сейчас, но они могут представить, что это нужно другим людям. Распространите эту реакцию по всему населению, и вы получите ноль пользователей.

Подраздел 2. Колодец потребностей

Когда стартап запускается, у него должно быть хотя бы несколько клиентов, которым действительно нужно то, что стартап создает – не просто люди, которые могут увидеть, что когда-нибудь будут использовать это, а те, кому это нужно срочно (нужно = они готовы за это платить). Обычно эта первоначальная группа пользователей невелика по той простой причине, что если бы существовало что-то, в чем срочно нуждалось большое количество людей и что можно было бы создать с тем количеством усилий, которые стартап обычно вкладывает в первую версию, то, скорее всего, это уже существовало бы. Это означает, что вам придется пойти на компромисс в одном из измерений: вы можете либо создать что-то, что нужно не очень сильно большому количеству людей, либо что-то, что нужно очень сильно малому количеству людей. Для стартапа лучше выбирать последнее измерение. Не все идеи такого типа являются хорошими идеями стартапов, но почти все хорошие идеи стартапов относятся к этому типу.

Представьте себе график, на оси x которого представлены все люди, которые могут захотеть то, что вы производите, а на оси y – насколько сильно они этого хотят. Если перевернуть шкалу по оси y, то можно представить себе компании в виде воронок. Google – это огромная воронка: сотни миллионов людей пользуются им, и он им очень нужен. Стартап, только начинающий свою деятельность, не может рассчитывать на то, что ему удастся выкопать такой объем воронки. Поэтому у вас есть два варианта выбора формы ямы, с которой вы начинаете. Вы можете вырыть либо широкую, но неглубокую «яму» (идеи первого типа), либо узкую и глубокую, как «колодец» (идеи второго типа).



Рис. 11. Колодец потребностей

Придуманные идеи стартапов обычно относятся к первому типу. Множество людей проявляют слабый интерес к идее. Пример, социальная сеть для владельцев домашних животных.

Почти все хорошие стартап-идеи относятся ко второму типу. Microsoft была колодецем, когда создала Altair Basic. Владелец Altair было всего несколько тысяч, но без этого программного обеспечения они программировали на машинном языке. Тридцать лет спустя у Facebook⁴ была такая же форма. Их первый сайт был предназначен исключительно для студентов Гарварда, которых насчитывалось всего несколько тысяч, но эти несколько тысяч пользователей очень этого хотели.

Когда у вас есть идея для стартапа, спросите себя: кому это нужно прямо сейчас? Кому это нужно настолько, что они будут пользоваться этим, даже если это будет «кривая» версия, сделанная стартапом из двух человек, о котором они никогда не слышали? Если вы не можете ответить на этот вопрос, то идея, скорее всего, плохая.

Для колодца потребностей важна именно глубина (острота проблемы), а узость вы получаете, как побочный продукт оптимизации глубины. Вы всегда получаете ее на практике при открытии стартапа. На практике связь между глубиной и узостью настолько сильна, что это хороший знак, когда вы знаете, что идея понравится определенной группе или типу пользователей.

Спрос, сформированный как колодец, является почти необходимым условием для хорошей идеи стартапа, но это не достаточное условие. Если бы Марк Цукерберг создал что-то, что могло бы понравиться только студентам Гарварда, это не было бы хорошей идеей стартапа. Facebook⁴ был хорошей идеей, потому что он начал с небольшого рынка, с которого можно было быстро уйти. Колледжи достаточно похожи, и, если вы создадите Facebook⁴, который работает в Гарварде, он будет работать в любом колледже. Таким образом, вы быстро распространяетесь по всем колледжам. Как только у вас есть все студенты колледжа, вы получаете всех остальных, просто впуская их внутрь.

Аналогично для Microsoft: Basic для Altair; Basic для других машин; другие языки, помимо Basic; операционные системы; приложения; IPO.

Большинство стартапов приходят к успеху по стандартному шаблону.

⁴ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

Подраздел 3. Видение

Как понять, есть ли у идеи потенциал для развития? Как отличить зародыш будущей крупной компании от узкоспециализированного продукта? Часто это невозможно. Когда стартапы приходят в Акселератор, Инкубатор или пытаются привлечь деньги на этапе pre-seed, то их в первую очередь спрашивают, а кто ваши первые пользователи и их описание. Здесь не стоит говорить об огромных масштабах, нужно наоборот говорить о конкретных людях и предзаказах.

Пример, основатели Airbnb поначалу не понимали, насколько большой рынок они осваивают. Изначально у них была гораздо более узкая идея. Они собирались позволить хозяевам сдавать в аренду места на своих этажах во время политических съездов. Они не предполагали, как эта идея будет расширяться; она навязалась им постепенно. Вначале они знали только то, что у них что-то получилось. Но не понимали, что именно и почему.

Самое важное, что нужно понимать о видении, как путях выхода из первоначальной идеи – это то, что эти пути трудно увидеть и распознать. Итак, если вы не можете предсказать, есть ли у идеи путь из нишевой истории к масштабированию, как вы выбираете между идеями? Это можно сделать, опираясь на следующий условный чек-лист:

- если вы эрудированны и отлично разбираетесь в процессах или области вашего продукта – положитесь на интуицию;
- живите в будущем: создавайте в настоящем то, чего не хватает и что вам интересно;
- не только придумывайте, но и замечайте идеи для стартапов (забыл USB-флешку => создал Dropbox);
- получайте новые знания и навыки в области вашего продукта;
- работайте над «игрушками»-продуктами, у которых есть все кроме важности (в свое время это были компьютеры, соц. сети);
- ищите то, чего не хватает.

Быть на переднем крае какой-то области не означает быть одним из тех, кто продвигает ее вперед. Вы также можете быть на переднем крае в качестве пользователя. Марку Цукербергу Facebook⁵ показался хорошей идеей не столько потому, что он был программистом, сколько потому, что он часто пользовался компьютерами.

⁵ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

Если бы в 2004 году вы спросили большинство сорокалетних, хотели бы они публиковать свою жизнь в Интернете публично, они бы пришли в ужас от этой идеи. Но Марк уже жил в Интернете, для него это казалось естественным.

Люди, находящиеся на переднем крае быстро меняющейся области, «живут в будущем». Итоговая формула источника хороших идей для стартапов: живите в будущем, а затем создавайте в настоящем то, чего не хватает. Это описывает то, как начинали многие, если не большинство крупнейших стартапов. Ни Apple, ни Yahoo, ни Google, ни Facebook⁶ даже не предполагались как компании. Они выросли из того, что создали их основатели, потому что им показалось, что в мире есть пробел.

Если посмотреть на то, как у успешных основателей рождались идеи, то, как правило, это результат внешнего воздействия на подготовленный разум. Билл Гейтс и Пол Аллен услышали об Altair и подумали: «Наверняка мы могли бы написать для него интерпретатор Basic». Дрю Хьюстон осознает, что забыл свой USB-накопитель, и думает: «Мне действительно нужно сделать так, чтобы мои файлы жили в Интернете». Многие люди слышали об Altair. Многие забыли USB-накопители. Причина, по которой эти стимулы заставили основателей создать компании, заключается в том, что их опыт подготовил их к тому, чтобы заметить возможности, которые они представляли.

Глагол, который стоит использовать по отношению к генерации идей для стартапов – это не «придумать», а «заметить». Идеи, которые естественным образом вырастают из собственного опыта основателей называют «органическими». Почти все самые успешные стартапы начинались именно так.

Если вы не находитесь на переднем крае какой-то быстро меняющейся области инноваций, вы можете попасть на него. Например, любой достаточно умный человек, вероятно, сможет за год освоить программирование (например, создание мобильных приложений). Поскольку успешный стартап отнимет у вас не менее 3–5 лет жизни, год подготовки будет разумной инвестицией.

Вам не обязательно изучать программирование, чтобы быть на переднем крае области, которая быстро меняется. Умение программировать также означает, что, когда у вас появятся идеи, вы сможете их быстро прототипировать. Это не является абсолютно необходимым (например, Джефф Безос (Amazon) этого не делал), но это

⁶ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

преимущество. Это большое преимущество, когда вы рассматриваете такую идею, как размещение фейсбука⁷ колледжа в Интернете, если вместо того, чтобы просто подумать: «Это интересная идея», вы можете подумать: «Это интересная идея. Я попробую создать начальную версию сегодня вечером». Еще лучше, когда вы одновременно являетесь программистом и целевым пользователем, потому что тогда цикл создания новых версий и их тестирования на пользователях может происходить в одной голове.

Если вы в какой-то мере живете в будущем, то способ замечать идеи для стартапов – это искать то, чего, как кажется, не хватает в настоящем. Если вы действительно находитесь на переднем крае быстро меняющейся сферы деятельности, будут вещи, которых явно не хватает. Что не будет очевидным, так это то, что это идеи стартапа. Поэтому, если вы хотите найти идеи стартапов, не просто включите фильтр «Чего не хватает?». Выключите также все остальные фильтры, и особенно «Может ли это быть большой компанией?». У вас будет достаточно времени, чтобы применить этот тест позже. Но если вы будете думать об этом изначально, это может не только отсеять множество хороших идей, но и заставить вас сосредоточиться на плохих.

Для того чтобы увидеть большинство недостающих вещей, потребуется некоторое время. Вам почти придется обмануть себя, чтобы увидеть идеи вокруг себя. Но вы должны знать, что идеи где-то рядом. Это не одна из тех проблем, на которые может не быть ответа. Маловероятно, что именно сейчас наступит момент, когда технический прогресс остановится. Вы можете быть уверены, что в ближайшие несколько лет люди создадут вещи, которые заставят вас задуматься: «Что я делал до?».

И когда эти проблемы будут решены, они, вероятно, покажутся очевидными в ретроспективе. Все, что вам нужно сделать, это отключить фильтры, которые обычно мешают вам их увидеть. Самый мощный из них – просто принять текущее состояние мира как должное. Если вы ищете идеи для стартапа, вы можете пожертвовать некоторой эффективностью принятия статус-кво как должного и начать подвергать все сомнению. Пример. Почему ваш почтовый ящик переполнен? Потому что вы получаете много электронной почты, или потому что вам трудно убрать почту из ящика?

⁷ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

Почему вы получаете так много электронной почты? Какие проблемы люди пытаются решить, отправляя вам электронную почту? Есть ли более эффективные способы их решения? Почему вы сохраняете письма после того, как прочитали их? Является ли почтовый ящик оптимальным инструментом для этого?

Обратите особое внимание на то, что вас раздражает. Преимущество принятия статус-кво как должного не только в том, что это делает жизнь (локально) более эффективной, но и в том, что это делает жизнь более терпимой. Если бы вы знали обо всем том, что мы получим в ближайшие 50 лет, но еще не имеем, вы бы сочли сегодняшнюю жизнь довольно стесненной, как и кто-то из настоящего времени, если бы его отправили на машине времени на 50 лет назад. Когда вас что-то раздражает, это может быть связано с тем, что вы живете в будущем.

Когда вы найдете подходящую проблему, вы, вероятно, сможете описать ее как очевидную, по крайней мере, для вас. Когда Пол Грэм (основатель Y Combinator) в конце 1990х создавал Viaweb, все интернет-магазины были созданы вручную, веб-дизайнерами, создающими отдельные HTML-страницы. Но для программистов, было очевидно, что эти сайты должны генерироваться программным путем. Это означает, как ни странно, что придумывание идей для стартапа – это вопрос замечания очевидного. Это говорит о том, насколько странным является этот процесс: вы пытаетесь увидеть вещи, которые очевидны, но которые вы не видели.

Что вам нужно сделать в данном случае – это расслабить свой разум. Лучшим планом может быть просто поддержание фонового процесса, который ищет то, чего, кажется, не хватает. Работайте над сложными проблемами, руководствуясь главным образом любопытством, но при этом включая фоновое рационально второе «я», которое наблюдает за вами, отмечая пробелы и аномалии».

Дайте себе немного времени. Если бы Билл Гейтс и Пол Аллен ограничили себя в том, чтобы придумать идею стартапа за один месяц, что если бы они выбрали месяц до появления Altair? Вероятно, они работали бы над менее перспективной идеей. Дрю Хьюстон действительно работал над менее перспективной идеей до Dropbox: стартап по подготовке к экзаменам SAT. Но Dropbox была гораздо лучшей идеей, как в абсолютном смысле, так и с точки зрения соответствия его способностям.

Хороший способ обмануть себя, чтобы заметить идеи – это работать над проектами, которые кажутся классными. Если вы будете так делать, то естественным образом будете стремиться создавать то, чего не хватает. Создавать то, что уже существует, будет не так интересно.

Точно так же, как попытки придумать идеи для стартапа обычно приводят к появлению плохих идей, работа над вещами, которые можно было бы назвать «игрушками», часто приводит к появлению хороших идей. Когда что-то называют игрушкой, это означает, что у этой идеи есть все, что нужно, кроме важности. Это круто; пользователи и клиенты любят это; это просто не имеет значения. Но если вы живете в будущем и создаете что-то классное, что нравится пользователям, это может иметь большее значение, чем думают посторонние. Микрокомпьютеры казались игрушками, когда Apple и Microsoft начали работать над ними. Facebook⁸ был просто способом для студентов следить друг за другом.

Поэтому, итоговой оптимальной формулой для органической генерации отличных идей для стартапов можно назвать: Живи в будущем и создавай то, что кажется интересным.

Подраздел 4. Конкуренция

Поскольку хорошая идея должна казаться очевидной, когда у вас появляется такая идея, вы, как правило, чувствуете, что опоздали (кто-то уже это делает). Не позволяйте этому сдерживать вас. Беспокойство о том, что вы опоздали, – один из признаков хорошей идеи. Десять минут поиска в Интернете обычно решают этот вопрос. Даже если вы найдете кого-то еще, кто работает над тем же самым, вы, скорее всего, не опоздали. Конкуренты убивают стартапы крайне редко – настолько редко, что эту возможность можно почти сбрасывать со счетов. Поэтому, если вы не обнаружили конкурента с такой блокировкой, которая не позволит пользователям выбрать вас (например, госмонополия), не отказывайтесь от идеи.

Если вы сомневаетесь, спросите у пользователей. Вопрос о том, не опоздали ли вы, отменяется вопросом о том, нужно ли кому-то срочно то, что вы планируете сделать. Если у вас есть что-то, чего нет у конкурентов и что срочно нужно некоторому подмножеству пользователей, у вас есть хороший плацдарм. Вопрос заключается в том, доста-

⁸ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

точно ли велик этот плацдарм. Или, что более важно, кто в нем находится: если плацдарм состоит из людей, делающих то, что в будущем будет делать гораздо больше людей, то он, вероятно, достаточно большой, независимо от того, насколько он мал первоначально. Например, если вы создаете нечто, отличающееся от конкурентов тем, что оно работает на телефонах, но работает только на новейших телефонах, то это достаточно большой плацдарм.

Не избегайте работать на рынке, на котором вы столкнетесь с конкурентами. Неопытные фаундеры почти всегда отдают конкурентам слишком большее значение, чем они того заслуживают. То, добьетесь ли вы успеха, в гораздо большей степени зависит от вас, чем от ваших конкурентов. Поэтому лучше хорошая идея с конкурентами, чем плохая без них. Вам не нужно беспокоиться о выходе на «переполненный рынок», если у вас есть то, что все остальные на нем упускают из виду. На самом деле, наличие конкурентов на вашем рынке – это очень хорошо. Google был именно такой идеей. Однако ваш тезис должен быть более точным, чем «мы сделаем что-то, что не будет плохим». Вы должны быть в состоянии сформулировать его в терминах чего-то, что упускают из виду действующие компании (найти это преимущество). Идеальным вариантом является ситуация, когда вы можете сказать, что у конкурентов нет смелости сделать то, что делаете вы, и что ваш план – это то, что сделали бы они, если бы последовали своим собственным идеям. Google и Tinder появились именно так. Если предшествующие поисковые системы уклонялись от радикальных действий, боясь ухода пользователей, то Google и Tinder считали, что нужно осуществлять поиск быстрее, использовать новые алгоритмы и придут новые пользователи.

Переполненный рынок – это хороший знак, потому что он означает, что есть спрос и что ни одно из существующих решений не является достаточно хорошим. Стартап не может надеяться выйти на рынок, который очевидно велик, но на котором у него нет конкурентов. Поэтому почти любой юникорн (успешный стартап с миллиардной оценкой), либо выйдет на рынок с существующими конкурентами, но вооруженный каким-то секретным инсайтом/знанием, которое обеспечит ему захват всех пользователей (как было с Google), либо выйдет на рынок, который выглядит маленьким, но окажется большим (как было с Microsoft).

Подраздел 5. Психологические фильтры

Есть еще три фильтра, которые вам нужно отключить, если вы хотите замечать идеи стартапов:

- фильтр «пугающей сложности / возни» (schlep-фильтр);
- фильтр «непривлекательности»;
- фильтр «несерьезности».

Большинство программистов хотели бы создать свой стартап, просто написав гениальный код, разместив его на сервере, и чтобы пользователи платили им много денег. Они предпочли бы не иметь дело с утомительными проблемами и не связываться с реальным миром. Но это предпочтение настолько широко распространено, что пространство удобных идей для стартапов в мире программного обеспечения оказалось довольно чистым. Если вы позволите своему разуму побродить несколько кварталов по улице, чтобы поразмышлять об «утомительных» идеях, вы найдете ценные идеи, которые просто сидят там и ждут своей реализации.

Schlep-фильтр настолько опасен, что существует отдельное исследование о вызываемом им состоянии, которое я называется «schlep-слепотой». Можно привести Stripe в качестве примера стартапа, который выиграл от отключения этого фильтра восприятия, и это довольно яркий пример. Тысячи программистов интернет-магазинов были в состоянии увидеть эту идею; тысячи программистов знали, как болезненно было обрабатывать платежи до Stripe. Но когда они искали идеи для стартапов, они не увидели эту идею, потому что подсознательно избегали необходимости иметь дело с платежами. Для Stripe работа с платежами – это неприятность / возня, но не невыносимая. На самом деле, они, возможно, испытывали гораздо меньше боли в целом при развитии бизнеса; поскольку страх иметь дело с платежами удерживал большинство людей от этой идеи (защита от конкуренции), и у Stripe было сравнительно гладкое плавание в других областях, которые иногда бывают болезненными (например, в привлечении клиентов). Им не нужно было очень стараться, чтобы клиенты услышали их, потому что пользователи отчаянно ждали того, что они создавали.

Фильтр «непривлекательности» похож на фильтр «пугающей сложности / возни», только он мешает вам работать над проблемами, которые вы презираете, а не над теми, которых вы боитесь. Пол Грэмм преодолел этот фильтр, чтобы работать над Viaweb. В

архитектуре их программного обеспечения были интересные для них моменты, но их не интересовала электронная коммерция как таковая. Тем не менее, ребята видели проблему, которая настойчиво требовала решения.

Запуск успешного стартапа будет довольно трудоемким, не смотря ни на что. Даже если продукт не требует больших затрат, вам все равно придется много общаться с инвесторами, нанимать и увольнять людей и так далее. Так что, если есть какая-то идея, которая, на ваш взгляд, была бы классной, но вас удерживает от нее страх связанных с ней хлопот, не волнуйтесь: у любой достаточно хорошей идеи их будет не меньше.

Фильтр «непривлекательности», хотя и остается источником ошибок, не так бесполезен, как фильтр «несерьезности». Если вы находитесь на переднем крае области, которая быстро меняется, ваши представления о том, что привлекательно, будут в некоторой степени коррелировать с тем, что ценно на практике. Особенно по мере того, как вы становитесь старше и опытнее. Кроме того, если вы считаете идею привлекательной, вы будете работать над ней с большим энтузиазмом.

Подраздел 6. Неорганический поиск идей для стартапа

Хотя лучший способ найти идеи для стартапа – это стать человеком, у которого они есть, а затем создать то, что вас интересует, иногда у вас нет такой роскоши. Иногда идея нужна прямо сейчас. Например, если вы работаете над стартапом, а ваша первоначальная идея оказалась плохой.

Далее речь пойдет о приемах, позволяющих придумывать идеи для стартапов по требованию. Хотя эмпирически вам лучше использовать органическую стратегию, вы можете добиться успеха и таким способом. Вам просто нужно быть более дисциплинированным. Когда вы используете органический метод, вы даже не замечаете идею, пока она не станет доказательством того, что чего-то действительно не хватает. Но когда вы прилагаете сознательные усилия, чтобы придумать идеи для стартапа, вам придется заменить это естественное ограничение самодисциплиной. Вы увидите гораздо больше идей, большинство из которых будут плохими, поэтому вам нужно уметь их фильтровать. Обычно этот метод применяется при ограничении во времени, когда требуется быстро найти идею для стартапа, если предыдущая явно не является успешной.

Органические идеи похожи на вдохновение. Существует множество историй об успешных стартапах, которые начинались с того, что у основателей была, казалось бы, безумная идея, но они «просто знали», что она перспективна. Если вы так думаете о какой-то идее, которая пришла вам в голову, пытаясь придумать идеи для стартапа, вы, скорее всего, ошибаетесь и попали под влияние «вау эффекта».

При поиске идей обращайтесь внимание на те области, в которых вы обладаете определенным опытом. Если вы специалист по базам данных, не стоит создавать приложение для чата для подростков (если только вы сами не подросток). Возможно, это хорошая идея, но вы не можете доверять своему суждению об этом, поэтому игнорируйте ее. Должны быть другие идеи, которые связаны с базами данных, и о качестве которых вы можете судить. Вам трудно придумать хорошие идеи, связанные с базами данных только потому, что ваш опыт повышает ваши стандарты. Ваши идеи о чат-приложениях так же плохи, но в этой области вы даете себе поблажку по Даннингу-Крюгеру (когда люди, обладающие высокой квалификацией, склонны себя недооценивать и наоборот).

Начинать поиск идей нужно с того, что вам нужно. Должны быть вещи, которые вам нужны.

Один из хороших приемов – спросить себя, не приходилось ли вам на предыдущей работе говорить: «Почему кто-то не делает вот это? Если бы кто-то сделал ЭТО, мы бы купили его в ту же секунду». Если вы можете вспомнить какое-нибудь ЭТО, о котором люди так говорили, то, вероятно, у вас есть идея. Вы знаете, что есть спрос, и люди не говорят так о вещах, которые невозможно создать.

Молодость и эрудиция являются хорошими источниками идей для стартапов сами по себе. Некоторые из самых ценных новых идей зарождаются в первую очередь среди людей в подростковом и двадцатилетнем возрасте. И хотя в некоторых отношениях молодые основатели находятся в невыгодном положении, они единственные, кто действительно понимает своих сверстников. Человеку, не являющемуся студентом колледжа, было бы очень трудно основать социальную сеть для общения, способную получить распространение по всему миру. Итак, если вы молодой основатель (скажем, до 23 лет), есть ли вещи, которые вы и ваши друзья хотели бы сделать, но нынешние технологии вам этого не позволяют? Это может стать отличной идеей для стартапа.

Следующее, что может быть лучше неудовлетворенной собственной потребности – это неудовлетворенная потребность кого-то другого. Попробуйте поговорить со всеми, с кем только можно, о пробелах, которые они находят в мире. Чего не хватает? Что бы они хотели сделать, но не могут? Что их утомляет или раздражает, особенно в их работе? Пусть разговор будет общим; не старайтесь слишком усердно искать идеи для стартапа. Вы просто ищете что-то, что может натолкнуть на мысль. Возможно, вы заметите проблему, о которой они не подозревали, потому что вы знаете, как ее решить.

Когда вы находите неудовлетворенную потребность, которая не является вашей собственной, сначала она может быть несколько размытой. Человек, которому что-то нужно, может не знать, что именно ему нужно. В этом случае основателям нужно действовать в качестве консультантов – делать то, что они делали бы, если бы им поручили решить проблемы этого одного пользователя. Проблемы людей достаточно похожи, чтобы почти весь код, который вы напишете таким образом, был пригоден для повторного использования, а то, что не пригодно, будет небольшой ценой за уверенность в том, что вы нашли колодец потребностей.

Один из способов убедиться в том, что вы хорошо решаете чужие проблемы, – это сделать их своими. Когда Раджат Сури из компании E la Carte решил написать программное обеспечение для ресторанов, он устроился работать официантом, чтобы узнать, как работают рестораны. Это может показаться крайностью, но стартапы и есть крайность. Венчурные инвесторы любят, когда фаундеры делают такие вещи.

«Хороший прием, позволяющий обойти «schlep-фильтр» и, в некоторой степени, фильтр «несерьезности» – спросить, что бы вы хотели, чтобы кто-то другой создал, чтобы вы могли это использовать (за что бы вы заплатили прямо сейчас)?»

Другим хорошим приемом может стать поиск тех компаний/отраслей, которые умирают, и попытка представить, какая компания / отрасль их заменит. Когда одна компания или отрасль заменяет другую, она обычно приходит «сбоку». Необходимо искать то, что позже назовут заменой отрасли / компании по какой-то оси /направлению. Например, традиционная журналистика – это способ для читателей получить информацию и убить время, способ для писателей заработать деньги и привлечь внимание, а также средство для нескольких различных видов рекламы. Она может

быть заменена по любому из этих направлений (по большинству из них она уже начала заменяться).

Существуют ли группы искушенных пользователей, подобных ранним «любителям» микрокомпьютеров, которые в настоящее время игнорируются крупными игроками? Стартап, нацеленный на большее, часто может легко захватить небольшой рынок, затратив усилия, которые не были бы оправданы только для этого рынка.

Аналогичным образом, поскольку наиболее успешные стартапы обычно оседлали какую-то волну, большую, чем они сами, хорошим приемом может стать поиск волн и вопрос о том, как можно извлечь из них выгоду. Цены на секвенирование генов и 3D-печать снижаются по закону Мура. Что нового мы сможем сделать в новом мире, который появится через несколько лет? Что мы бессознательно исключаем как невозможное, но вскоре это станет возможным? Поиске волн – это план Б для получения идей стартапа. Поиск волн – это, по сути, способ имитировать органический метод. Если вы находитесь на переднем крае какой-то быстро меняющейся области, вам не нужно искать волны; вы и есть волна.

Поиск идей для стартапов – дело тонкое, и именно поэтому большинство людей, которые пытаются это сделать, терпят неудачу. Просто пытаться придумать идеи для стартапа не очень хорошо. В этом случае вы получите плохие идеи, которые звучат опасно правдоподобно. Лучший подход – более косвенный: если у вас есть соответствующий опыт, хорошие идеи стартапов покажутся вам очевидными. Но даже в этом случае не сразу. Потребуется время, чтобы столкнуться с ситуацией, когда вы заметите, что чего-то не хватает. И часто эти пробелы кажутся не идеями для компаний, а просто вещами, которые было бы интересно построить. Вот почему хорошо иметь время и склонность строить вещи просто потому, что они интересны.

Живите будущим и стройте то, что кажется интересным. Как ни странно это звучит, но это настоящий рецепт.

Подраздел 7. Lean Canvas

Lean Canvas – самый оптимальный инструмент для декомпозирования идеи стартапа, формулировки и структурирования всех его ключевых составляющих в одном типовом для венчурной индустрии документе. Это основа всей документации бизнес-модели будущего стартапа, который потом будет постоянно изменяться. Он используется и фаундерами, и потенциальными инвесторами, и партнерами.

Структурно документ состоит из 12 разделов.

1. Problem (проблема). Формулировка отвечает на вопросы: Какие проблемы сейчас существуют у конкретной аудитории? Существование проблемы подтверждается либо тем, что аудитория уже платит за ее решение, либо готова платить прямо сейчас за попытку решения этой проблемы, либо и тем, и другим. Оптимально, если вы найдете именно одну самую острую проблему, которую ваш стартап/продукт будут решать. Так же обратите внимание на то, как часто возникает эта проблема у аудитории, на протяжении какого срока, сколько аудитория уже платит за решение данной проблемы.

2. Solution (решение). Формулировка отвечает на вопросы: как продукт решает проблему аудиторию? Помните, если выработка Проблемы должна идти от аудитории (именно основываясь на слушании аудитории вы должны найти и сформулировать Проблему), то Решение – всегда должно быть предложено с вашей стороны. Слушайте клиентов про их проблемы, но никогда не слушайте предлагаемые ими решения.

3. Customer Segments (целевая аудитория). Формулировка отвечает на вопрос: Кто готов платить за ваше решение?

4. Early Adopters (первые клиенты). Формулировка отвечает на вопрос: Кто готов платить за ваше решение быстрее всего (первыми, уже сейчас)?

5. Existing Alternatives (текущие альтернативы на рынке). Блок отвечает на вопросы: как ваша целевая аудитория уже решает эту проблему? Какие решения и компании являются вашими острыми конкурентами? Почему ваша аудитория должна предпочесть ваш продукт текущим альтернативам конкретного конкурента?

6. Unique Value Proposition (уникальное ценностное предложение) – четкое и понятное целевой аудитории объяснение, почему ей стоит выбрать ваше решение, а не решение конкурентов.

7. High Level Concept (верхнеуровневый концепт) – краткое (до 140 символов) и понятное (любому человеку со стороны) объяснение «что вы такое?». Как правило, для формулировки используется один из двух подходов (или сразу два для выработки двух формулировок). Подход первый: не рассказывается о том «что вы делаете»; рассказывайте о том «в чем выгода пользователя/клиента». Подход второй: сравните вас с известным продуктом, перенеся его на ваш целевой рынок.

8. Unfair Advantages (сложно копируемые преимущества) – конкурентное преимущество, которое очень трудно скопировать или купить. Отвечает на вопрос: что мешает конкурентам просто скопировать ваше решение?

9. Channels (каналы привлечения / продаж). Формулировка отвечает на вопросы: как и где вы будете производить лидогенерацию и продажи?

10. Key Metrics (ключевые метрики). Раздел отвечает на вопросы: какими измеримыми показателями в ближайшие полгода-год вы будете отслеживать ваше развитие? В каждой отрасли и типе продукции, на каждой стадии жизненного цикла компании существуют свои ключевые метрики. Их обзор и подходы в выборе – тема отдельной лекции. Но в данной общей лекции будет достаточно обратить внимание на две вещи:

- вам нужно 1–3 метрики, не больше;
- метрики будут касаться либо выручки, либо/и активности пользователей.

11. Revenue Streams (источники дохода). Раздел отвечает на вопросы: как продукт будет приносить деньги?

12. Cost Structure (структура расходов). Раздел отвечает на вопросы: как, когда и сколько нужно денег для функционирования вашего стартапа?

Как правило все расходы вы сможете сгруппировать по двум типам:

- CAPEX (Capital Expenditure) – капитальные расходы (единовременные расходы, связанные с приобретением серьезных активов);
- OPEX (Operating Expense) – операционные расходы (регулярные расходы, которые несет компания для поддержания своей деятельности).

Lean canvas. Структура

Тема 5.7. - Lean canvas.

Проблема	Решение	Уникальное ценностное предложение	Сложно копируемые преимущества	Целевая аудитория
Какие проблемы сейчас существуют у конкретной аудитории?	Как продукт решает проблему аудитории?	Почему аудитории стоит выбрать ваше решение, а не решение конкурентов?	Что помешает конкурентам просто скопировать ваше решение?	Кто готов платить за ваше решение?
Текущие альтернативы на рынке	Ключевые метрики	Верхнеуровневый концепт	Каналы привлечения/продаж	Первые клиенты
Как ваша целевая аудитория уже решает эту проблему? Кто конкуренты?	Какими измеримыми показателями в ближайшем полгода-год вы будете отслеживать ваше развитие? (1-3 метрики)	Краткое (до 140 символов) и понятное объяснение "что вы такое?".	Как и где вы будете искать клиентов и продажи?	Кто готов платить за ваше решение быстрее всего (первыми, уже сейчас)?
Структура расходов	Источники дохода			
Сколько нужно денег и когда для функционирования вашего стартапа? (единовременные расходы + регулярные расходы)	Как продукт будет приносить деньги?			

Рис. 12. Структура Lean Canvas

Примеры.

Lean canvas. Пример Airbnb

Тема 5.7. - Lean canvas.

Проблема	Решение	Уникальное ценностное предложение	Сложно копируемые преимущества	Целевая аудитория
Трудно найти дешевые / доступные варианты жилья во время путешествий Владельцам непросто сдавать в аренду жилье на ежедневной основе	Онлайн-сервис, где путешественники могут арендовать доступное жилье, а владельцы зарабатывать деньги, сдавая в аренду свободные площади на ежедневной основе	Путешественники могут насладиться местной культурой Домовладельцы получают дополнительный доход благодаря аренде жилья	Все строится на доверии: двусторонняя рейтинговая система оценки владельца и туристов. Обязательная страховка владельцев	Путешественники, которые ищут адекватные условия проживания по низкой цене Люди, имеющие варианты размещения и желающие проявить гостеприимство
Текущие альтернативы на рынке	Ключевые метрики	Верхнеуровневый концепт	Каналы привлечения/продаж	Первые клиенты
Booking.co Hotels.com	Количество просмотров и бронирования Количество зарегистрированных владельцев Индекс активности пользователей	Возможность проявить гостеприимство Возможность сэкономить	Советы Рекомендации Онлайн и офлайн реклама	Люди, готовые делиться жильем и зарабатывать деньги в качестве хозяев
Структура расходов	Источники дохода			
Разработка Хостинг Маркетинг	Зарплата. Создание привлекательных фотографий помещений для аренды. Страхование всех домовладельцев	Оплата услуг путешественниками		

Рис. 13. Пример Lean Canvas для Airbnb

Lean canvas. Пример Uber

Тема 5.7. - Lean canvas.

Проблема	Решение	Уникальное ценностное предложение	Сложно копируемые преимущества	Целевая аудитория
Дорогая служба такси Доступность такси Отсутствие профиля водителя для пассажиров	Возможность более дешевой поездки Широкая автомобильная сеть Оценка водителей и пассажиров для решения	Полный пакет услуг в одном приложении Возможность работать по собственному графику, свободно управлять своим доходом	Недорогие поездки одним нажатием кнопки	Пассажиры Водители
Текущие альтернативы на рынке	Ключевые метрики	Верхнеуровневый концепт	Каналы привлечения/продаж	Первые клиенты
Такси Общественный транспорт	Количество пользователей Количество поездок Заработанные деньги	Uber похож на такси, но дешевле, безопаснее и гибче	Сарафанное радио PR Рекомендации пользователей	Такси Общественный транспорт
Структура расходов	Источники дохода			
Стоимость разработки продукта Маркетинговые расходы Заработная плата	Комиссия 25% от платы за каждую поездку			

Рис. 14. Пример Lean Canvas для Uber

Подраздел 8. TAM / SAM / SOM

Если вы когда-нибудь видели презентации стартапов, то встречали следующие таинственные аббревиатуры – TAM, SAM, SOM. Эти аббревиатуры дают нам понять объем рынка сбыта продукта:

- TAM (Total Addressable Market) – общий объем целевого рынка;
- SAM (Serviceable Addressable Market) – доступный объем рынка;
- SOM (Serviceable & Obtainable Market) – реально достижимый объем рынка.

TAM (Total Addressable Market)

Общий целевой рынок или TAM относится к общему рыночному спросу на продукт или услугу. Это максимальная сумма дохода, которую может получить бизнес, продавая свой продукт или услугу на определенном рынке. TAM наиболее полезен для бизнеса, чтобы объективно оценить потенциал конкретного рынка для роста и масштабирования.

SAM (Serviceable Addressable Market)

Если компания не является монополистом, то скорее всего, она не сможет охватить весь целевой рынок TAM для ее продукта или услуги. Даже если у компании есть только один конкурент, все равно будет крайне сложно убедить весь рынок покупать продукт

или услугу только этой компании. SAM определяет сегмент от общего рынка (TAM) потребителей, которые готовы и могут купить продукт/услугу из схожих с вами категорий бизнеса.

SOM (Serviceable & Obtainable Market)

SOM – это объем рынка, доля от SAM, который может занять бизнес с учетом имеющейся стратегии, действий конкурентов и конкурентных преимуществ компании. Это может быть реальной клиентской базой компании или реалистичной долей от показателя SAM.

Подходы и примеры расчета.

Для получения данных по рынку используют один из двух подходов [16].

1. «Сверху вниз (Top down). Рассчитывается путем определения общего рынка, а затем оценки вашей доли на этом рынке.»

Типичный top-down анализ может выглядеть примерно так: «Я продам гаджет, который может использовать каждый, и, поскольку в моем городе 300 000 человек, даже если мне удастся занять 5% этого рынка, то я могу сделать 15 000 продаж...». Звучит слишком оптимистично и не содержит конкретики (решение «на коленке»), поэтому данный подход является не лучшим способом оценки рынка, но может быстро фильтровать идеи.

2. «Снизу вверх (Bottom up). Рассчитывается путем оценки потенциальных продаж с целью определения общего объема продаж. Также подход позволяет оценить, где продукты могут быть проданы, кому они могут быть проданы и т. д.». Например, вы решили предоставлять сервис выгула собак. Допустим, вы находитесь в России, а точнее в Москве. Тогда вы можете прикинуть, сколько есть хозяев с собаками. Постарайтесь найти наиболее точные статистические данные из доверенных источников. Можно оценить, оттолкнувшись от количества населения в городе. К примеру, в Москве 600 тыс. собак, и только 8% из них будут гулять с хозяевами каждый день. Тогда, если ваш средний чек 1000 руб., то максимально возможная выручка в день будет равна $600,000 * 8\% * 1000 = 48$ млн руб. Тогда в год весь рынок выгула собак – это $48 \text{ млн} * 365 = 17$ млрд руб. Однако тут нужно учесть, что большую сумму вы будете отдавать выгульщикам собак. Поэтому, скорее, именно сервисов для выгула собак – ваш рынок, можно оценить в $600,000 * 8\% * 200 * 365 = 3,5$ млрд руб. Где 200 рублей – это то, что получаете вы за выгул одной собаки.

Резюме

1. Всегда начинайте стартап с поиска настоящей проблемы. За решение настоящей проблемы люди либо уже платят, либо готовы платить прямо сейчас. 9 из 10 стартапов умирают потому, что пытались решить несуществующую проблему.

2. Найдите узкую стартовую аудиторию потенциальных клиентов, которые жаждут решение их проблемы больше всех. Фокусируйтесь на старте именно на них.

3. Будьте эрудированы, оставайтесь на гребне технологий – это необходимые качества для органической выработки хороших идей для стартапа.

4. Конкуренция на рынке – это хорошо для стартапа. Плохо – ее отсутствие.

5. Пользуйтесь инструментом Lean Canvas для формулировки стартапа.

6. Проводите TAM/SAM/SOM-оценку рынка для оценки перспектив последующего роста компании.

7. Инвесторов точно будут интересовать перечисленные показатели.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите, как осуществляется поиск настоящей Проблемы? На чем следует акцентировать внимание при поиске проблемы?

2. Что такое Колодец потребностей? Какие виды колодца потребности существуют и в чем их особенность?

3. Что такое видение? Как оно посогает искать идеи для стартапов?

4. Нужны ли конкуренты для стартапа? Как на стартап влияет конкуренция?

5. Какие психологические фильтры необходимо отключать при поиске идея для стартапа и почему?

6. Что такое неорганический поиск идей для стартапа?

7. Что такое Lean Canvas? В чем его преимущества?

8. Что из себя представляют TAM/SAM/SOM? Как правило рассчитать объем рынка для стартапа?

Тесты для самопроверки

1. Какие черты присущи лучшим идеям для стартапа (выберите несколько вариантов):

- а) в основе идеи лежит то, чего хотят сами основатели;
- б) в основе идеи лежит то, что они сами могут создать без внешней помощи;
- в) в основе идеи лежит то, чего хотят очень многие;
- г) в основе идеи лежит то, что они сами могут сделать при помощи самых лучших специалистов.

2. Поиск идея для стартапа должен начинаться с (выберите верный вариант):

- а) поиска клиента;
- б) поиска проблемы;
- в) поиска рынка;
- г) поиска инвестора.

3. Какое определение верно для термина колодец потребностей (выберите верный вариант):

- а) ваш продукт интересен огромному количеству клиентов, но желание купить возникает у некоторых;
- б) ваш продукт интересен небольшому количеству клиентов, которые очень хотят его купить;
- в) ваш продукт интересен небольшому количеству клиентов, но желание купить возникает у некоторых;
- г) потребность в вашем продукте есть только у вашего ближайшего окружения.

4. Какие составляющие входят в чек-лист при формировании Видения Продукта (выберите несколько вариантов):

- а) экспертиза команда суммарно более 10 лет;
- б) рынок, на который вы выходите ежегодно растет +20%;
- в) работайте над «игрушками» – продуктами, у которых есть все кроме важности;
- г) живите в будущем: создавайте в настоящем то, чего не хватает и что вам интересно.

5. Переполненный рынок – это хороший знак при выборе ниши, потому что он означает, что (выберите несколько вариантов):

- а) есть спрос;
- б) понятны конкуренты;
- в) ни одно из существующих решений не является достаточно хорошим;

г) можно «подсмотреть» решение конкурентов

6. Какие психологические фильтры мешают поиску идеи для стартапа (выберите несколько вариантов):

- а) фильтр «пугающей сложности/возни»;
- б) фильтр «сдержанности»;
- в) фильтр «непривлекательности»;
- г) фильтр «несерьезности».

7. Неорганические способы поиска идей для стартапа (выберите верный вариант):

- а) поиск в области, в который вы являетесь экспертом;
- б) поиск в области, которая чрезвычайно популярна с текущий момент времени;
- в) поиск любой неудовлетворенной потребности;
- г) улучшение популярного в текущий момент времени продукта

8. Какие разделы есть в инструменте для декомпозиции идей стартапа Lean Canvas (выберите несколько вариантов):

- а) проблема;
- б) решение;
- в) первые клиенты;
- г) преимуществ продукта

9. Что означает SAM (Serviceable Addressable Market) (выберите верный вариант):

- а) общий объем целевого рынка;
- б) реально достижимый объем рынка;
- в) доступный объем рынка;
- г) обслуживаемый объем рынка

10. Что означает TAM (Total Addressable Market) (выберите верный вариант):

- а) общий объем целевого рынка;
- б) реально достижимый объем рынка;
- в) доступный объем рынка;
- г) общий объем рынка

11. Что означает SOM (Serviceable & Obtainable Market) (выберите верный вариант):

- а) общий объем целевого рынка;
- б) реально достижимый объем рынка;
- в) доступный объем рынка;
- г) обслуживаемый объем рынка.

12. Установите соответствие между стадиями жизненного цикла инвестиционного проекта и объектами инвестирования (установите соответствие):

- 1) прединвестиционная стадия;
 - 2) инвестиционная стадия;
 - 3) эксплуатационная стадия;
 - 4) завершающая стадия.
- а) строительство, закупка и монтаж оборудования;
 - б) производство и сбыт продукции;
 - в) подготовка бизнес-плана;
 - г) демонтаж и реализация объекта, устранение последствий осуществления проекта.

13. Идеи, которые естественным образом вырастают из собственного опыта основателей называют ... (укажите термин).

Глава 6. Стадия трэксена и развития Клиента (разработка и тестирование MVP)

Подразделы главы.

1. Развитие и валидация связки Клиент-Продукт (Market-Product).

2. Тестирование идеи с помощью потенциальных потребителей. Инструмент Customer Development.

Подраздел 1. Развитие и валидация связки Клиент-Продукт (Market-Product)

Напомним, что каждый стартап живет и развивается по следующей схеме, состоящей из пяти блоков:

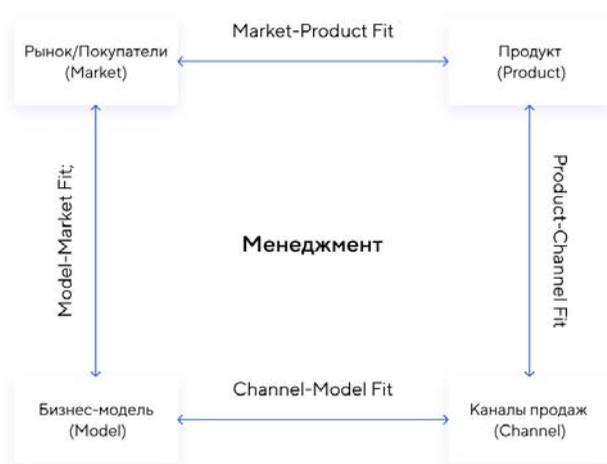


Рис. 15. Product-market fit

Каждая стадия жизненного цикла стартапа выражается в поиске/валидации связки ("fit" – соответствие) между блоками:

- "Market-Product" – Рынок-Продукт;
- "Product-Channel" – Продукт-Канал;
- "Channel-Model" – Канал-Бизнес-модель;
- "Model-Market" – Бизнес-модель-Рынок;
- релевантными изменениями в "Management" – Менеджмент / Управление, необходимыми для перехода к следующей стадии.

После того, как гипотеза идеи для стартапа найдена и формализована в Lean Canvas (см. предыдущую лекцию) приходит время проверить эту гипотезу, столкнув на практике Рынок/Клиентов (Market) и ваш Продукт (Product).

Market-Product Fit

Девиз команды на данной стадии: «Мы гордимся нашей Командой!»

Суть и цель данной стадии: «Найти проблему, рынок ее клиентов и подтвердить значимое существование обоих».

Задачи / ключевые элементы стадии.

На этой стадии все, чем вам стоит заниматься в рамках еженедельных итераций – это:

- проводить Custdev (работать с Market);
- развивать Минимально Жизнеспособный Продукт (MVP, Minimum Viable Product).

Customer Development (Custdev) – тестирование идеи или прототипа будущего продукта на востребованность с помощью потенциальных потребителей. Другими словами, регулярное общение с клиентами с целью выявления ключевых потребностей аудитории, значимых характеристик продукта и т. д., которые влияют на доработку и качественное улучшение продукта.

MVP (Minimum Viable Product) – Минимальный Жизнеспособный Продукт:

- MVP, как продукт, это нечто материальное, что ТОЛЬКО содержит ваше ценностное предложение и обеспечивает обратную связь для последующих итераций custdev'a;
- MVP, как процесс, это итерационная эволюция продукта до стадии успешного достижения Traction'a (он же Market-Product Fit – Соответствие Рынка-Продукту, он же Customer-Product Validation – Валидация Клиента-Продукту).

Подходы к тестированию гипотез.

Итак, в результате каждой из еженедельных итераций, направленных на валидацию выдвинутых гипотез, вы можете.

1. Валидировать связку и поймать Market-Product Fit (Соответствие Рынка-Продукту), выражающийся в таком понятии, как "Traction" – трэкшен – ситуации, когда реальный текущий спрос на ваш продукт от текущих клиентов превышает ваши возможности его производить в достаточном количестве (это идеальная целевая точка в развитии стартапа на этой стадии, знаменующая его готовность перехода к следующей стадии).

2. Не валидировать, но и не опровергнуть гипотезы Продукта и Рынка (тогда вам нужно в рамках HADI-цикла сделать выводы, и провести новую недельную итерацию попытки валидации).

3. Опровергнуть эти гипотезы и выработать кардинально новые (это называется "pivot" и на нем вам нужно вернуться на стартовое

поле Lean Canvas, но не с пустыми руками, а с выводами, полученными на уже совершенных итерациях валидации).

Алгоритм тестирования гипотез.

Практически на стадии Market-Product Validation (Валидация Рынка-Продукту) происходит следующий алгоритм.

1. Использование выработанной модели Lean Canvas (описанная модель стартапа).

2. Запуск MVP (закрыто, открыто, партиями).

3. Подбор метрик, выстраивание аналитики и обратной связи.

4. Выстраивание Traction Map (roadmap – дорожной карту по достижению Traction / Market-Product Fit).

5. Поиск Market-Product Fit в следующих недельных итерациях:

- вырабатываем гипотезы;

- делаем необходимые изменения;

- проверяем гипотезы – динамикой измеряемых метрик;

- делаем custdev – говорим с клиентами, анализируем их, их проблемы в связке с метриками;

- проверяем работоспособность гипотезы. Если не сработало, то повторяем итерацию PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Советы [12].

1. «При постановке аналитики и выборе метрик, как правило, допускаются две типичные ошибки: собирается / анализируется слишком много всего, не собирается / анализируется то, что нужно. На каждой стадии жизненного цикла стартапа / продукта у вас должно быть две ключевые метрики (key metrics), которые вы должны отслеживать в динамике, и на основании которых и принимать ключевые решения. Выбор метрик – серьезная задача. В итоге ключевые метрики приводят к открытию «волшебных чисел» ("magic numbers") – числа, которые проливают свет на ключевые закономерности в поведении ваших клиентов/пользователей, и которые значимо сказываются на росте (для Facebook⁹ на стадии поиска traction таким «волшебным числом» было 10, т. е. пользователи, которые добавили 10 друзей в течение недели после регистрации, с большой вероятностью становились ключевыми пользователями этой соц. сети).

2. Слушайте ТОЛЬКО платящих клиентов (ведь именно их опыт нужно принести на других и масштабировать).

⁹ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

3. Слушайте клиентов только об их Проблемах, но не предлагаемых ими Решениях.

4. Не подталкивайте клиентов к желательным ответам.

5. 90% слушайте и только 10% говорите.

6. Анализируйте статистически значимое количество ответов.

7. Не уходите в долгострой, используйте быстрое прототипирование (Rapid Prototyping). Главное в разработке продукта на данной стадии – уметь «не делать» ненужные вещи. Если это ваш первый стартап, будьте готовы к тому, что, скорее всего, только 10% из того, что вы будете делать, будет иметь реальное значение для достижения Market-Product Fit.

8. Запомните – на данной стадии важна скорость итераций, а не выработка идеального продукта. Почти все единороги (юникорны) и большинство успешных стартапов прошло от 4-х до 25ти недельных итераций, прежде чем найдут свой Traction.

9. Когда у вас есть Traction, самое время привлекать инвестиции Series A».

Подраздел 2. Тестирование идеи с помощью потенциальных потребителей. Инструмент Customer Development

Умение разговаривать с пользователями (проводить их custdev или customer research and validation – исследование и валидация клиента) – это одна из тех вечных тем, о которых вы всегда слышите, как об одном из критических факторов при создании успешного стартапа. Лучшие фаундеры (основатели стартапов) поддерживают прямую связь со своими пользователями на протяжении всей жизни компании. Они поддерживают прямую связь, потому что им необходимо получать обратную информацию от своих пользователей на всех различных этапах работы компании.

Распространенной ошибкой фаундеров, CEO, СТО является то, что они перепоручают кастдев и общение с клиентом другим сотрудникам. Они могут нанять продавцов, они могут нанять руководителей отдела продуктов. Но в основе своей лучшие компании – это те, где фаундеры сами поддерживают прямую связь со своими клиентами. Если вы, как фаундер, к тому же являетесь CEO – это ваша работа. Общение с клиентами априори входит в должностные обязанности CEO. Необходимо уделять время тому, чтобы научиться общаться с клиентами хорошо.

Все кофаундеры (соучредители стартапов) также должны участвовать в этом процессе. Если вы технический фаундер, инженер, если вы разработчик – не думайте, что вы можете уклониться от этого процесса только потому, что вы человек, который занимается исключительно программированием. Есть довольно классическая сцена из фильма "The Office", где есть сотрудник, который говорит: «Я человек, который является связующим звеном между инженерами и пользователями. Я знаю, как разговаривать с людьми. У меня есть навыки общения с людьми». И это одна из тех вещей, которые не должны происходить в вашей компании. Вы должны быть убеждены, что основатели и ключевые члены вашей компании – говорят с клиентами напрямую.

Общение с пользователями настолько важно, что в основе обучения в YCombinator (самом успешном и самом известном стартап-акселераторе в мире) лежат всего две вещи, которые вы должны делать, чтобы создать успешный стартап.

1. Вы должны создавать продукт (например, писать код).

2. Вы должны говорить с вашими клиентами / пользователями.

Далее рассмотрим несколько тактических советов о том, как спланировать стратегию кастдэва, а также несколько вопросов и стратегий, которые можно использовать для проведения собственных интервью с пользователями в начале работы вашей компании. Многие советы, которые мы разберем, сформулированы в книге одного из основателей YCombinator Роба Фитцпатрика под названием Спроси маму: как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? ("The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business is a Good Idea when Everyone is Lying to You").

Название книги происходит от названия процесса, через который, вероятно, все проходят, когда мы хотим рассказать нашим родителям о стартапе, над которым мы работаем. И мы думаем, что, разговаривая с людьми, которые нас любят и хотят нас поддержать, мы извлекаем хорошую или полезную информацию о том, как мы могли бы скорректировать или улучшить нашу компанию, но по своей сути это – самый худший способ получения такой информации.

Три ключевые ошибки при проведении CustDev

Тест «Мамой», как объясняет Роб, его три распространенные ошибки, которые мы совершаем, когда пытаемся провести интервью с пользователями.

1. Мы говорим о нашей идее.
2. Мы разговариваем о гипотезах.
3. Мы очень много говорим.

Итак, первая проблема, первая ошибка, которую совершают практически все, – **мы говорим о нашей идее**.

Фаундеры любят рассказывать о своей идее. Им нравится говорить о продукте, над которым идет работа, но во время интервью с пользователем не время рассказывать о продукте. Цель отличного интервью с пользователем – получить информацию от собеседника, извлечь данные, которые помогут вам улучшить продукт, улучшить маркетинг или позиционирование. Цель не в том, чтобы продать использование вашего продукта. Итак, в основе отличного интервью с пользователем лежит изучение его жизни. Вам нужно поговорить о специфике проблемной области, которую вы пытаетесь решить и с которой, возможно, сталкивается пользователь.

Вторая ошибка, которую совершают практически все, – это **разговор о гипотезах**. Ошибка заключается в том, что говорят о том, каким мог бы быть продукт, какими функциями он мог бы обладать. Мы задаем вопросы типа: «Если мы создадим эту функцию, будет ли вам интересно ее использовать? Или вам было бы интересно заплатить за нее?». Это неправильно. Вместо этого поговорите о конкретных вещах, которые уже имели место в жизни пользователя, т. е. о пользовательском опыте. Это даст более сильную и качественную информацию, на основе которой можно принимать решения об изменении продукта и компании. Вы также можете говорить о жизни пользователя в целом.

Не стоит говорить только о конкретной проблеме или конкретном решении, которое вы представляете. Постарайтесь извлечь информацию о пользователях, о пути, который привел их к столкновению с этой проблемой. Задавайте им вопросы об их жизни в более широком смысле, чтобы извлечь контекст о том, как они пришли к этой проблеме. Узнайте об их мотивах. Узнайте, почему они изначально столкнулись с этой проблемой.

Третья ловушка, в которую попадаем практически все – **мы очень много говорим**. Фаундеры постоянно представляют инвесторов, сотрудников. Они пытаются нанять людей, найти партнеров, поэтому склонны тратить много времени питчинг. Во время интервью с пользователем необходимо сдерживать свой позыв к разговору и сфокусироваться на слушании. Делать заметки и слушать, что говорит пользователь, потому что за эти 10, 20, 30 минут, которые вы проводите с пользователем, вы пытаетесь извлечь как можно больше информации, чтобы, вернувшись в офис и вернувшись к своим кофаундерам, принести на стол твердые данные, реальные факты о жизни пользователей.

Семь обязательных вопросов в CustDev

Существует семь вопросов, которые следует задавать во время ранних интервью с клиентами.

1. Что самое трудное в том, что вы пытаетесь решить?
2. Как вы сейчас пытаетесь решить эту проблему?
3. Что вы уже сделали для решения этой проблемы?
4. Как часто вы сталкиваетесь с этой проблемой?
5. Когда вы сталкивались с этой проблемой в последний раз?
6. Почему это было трудно?
7. Что вам не нравится в решениях, которые вы уже пробовали?

Рассмотрим механику проведения CustDev на примере компании Dropbox.

«Что самое трудное в том, что вы пытаетесь решить?».

Многие, возможно, не помнят мир до Dropbox, но представьте себя на месте Дрю, основателя Dropbox. В 2005 году он работал над первоначальной идеей Dropbox во время учебы в Массачусетском технологическом институте. Представьте, что вы находитесь в компьютерном классе в Массачусетском Технологическом Институте, сидите рядом со своим другом и работаете над проектом по созданию Dropbox. Вы хотите узнать больше о том, как другие люди обмениваются файлами, чтобы понять: «Есть ли здесь потенциальные пользователи, или какие проблемы я могу помочь решить с помощью этой новой технологии?».

Итак, вы обращаетесь к своему другу и спрашиваете: «Что самое сложное в работе над групповым проектом со школьными компьютерами?». Вы отправляетесь в компьютерный класс и начинаете открытый разговор, пытаясь извлечь информацию о том, как этот

человек в настоящее время работает над групповыми проектами вместе с друзьями. Вы узнаете о конкретных болях, которые у них есть. Например, они заходят на общий компьютер, им нужно откуда-то взять свои файлы. Возможно, у них есть сетевой диск, подключенный к университетской системе, но они работают с кем-то, кто в это время может быть не подключен к университетскому компьютеру. Файл может быть обновлен до последней актуальной версии, а может и нет. Возможно, вы узнаете о проблемах с синхронизацией совместной работы. Может быть, вы оба работаете над одним и тем же документом в одно и то же время и это мешает. Тогда вы интересуетесь: «Как вы сейчас пытаетесь решить эту проблему?», «Что вы сделали для того, чтобы ее решить?».

Совет: лучшие стартапы ищут проблемы, с которыми люди сталкиваются регулярно или которые достаточно болезненны, чтобы заслуживать решения. Этот вопрос может помочь вам подтвердить, является ли проблема, над которой вы работаете, действительно той, которую реальные пользователи считают болевой точкой. Она ощущается как нечто, что они активно хотят решить в своей жизни. Отсюда и возникает вопрос: «Как часто вы сталкиваетесь с этой проблемой?»

Далее следует задать вопрос: «Расскажите мне о последнем случае, когда вы столкнулись с этой проблемой». Цель этого – получить контекст обстоятельств, при которых пользователь столкнулся с этой проблемой. Так, например, в случае с Dropbox вы можете поговорить со своим другом и узнать, что было неделю назад, в конкретные сроки, с кем они работали? В каком классе они работали? Была ли это задача по информатике? Это была работа по английскому языку? Необходимо получить как можно больше информации о контексте, в котором начинали решать эту проблему, чтобы при разработке своего продукта вы могли ссылаться на реальные примеры прошлых проблем, с которыми сталкивались потенциальные пользователи. И вы сможете наложить свое решение на это, чтобы понять, помогло ли бы оно в тех конкретных обстоятельствах.

Следующий вопрос: «Почему это было трудно?». Почему обстоятельства, в которых студент пытался работать над своим общим проектом или проектом с другими людьми, были сложными? С какими конкретными вещами они столкнулись, что было трудно? Причина, по которой вы хотите задать этот вопрос, заключается в том,

что вы услышите много разных вещей от разных людей. Возвращаясь к примеру с Dropbox, вы можете встретить людей, которые скажут, что, возможно, проблема номер один, с которой они сталкивались, заключалась в том, что когда они пересылали файлы по электронной почте туда и обратно, они в итоге дублировали работу, потому что у них не было точно такого же документа в точно такое же время. Возможно, другие люди скажут, что в итоге они представили профессору не тот документ для своего группового проекта, потому что у них были сумасшедшие строки с номерами версий файлов в конце. Итак, польза от задавания этого вопроса заключается не только в том, чтобы определить точную проблему, которую вы можете начать решать с помощью своего решения этой проблемы. Но вы также начнете понимать, как вы продвигаете свой продукт на рынке, как вы объясняете новым потенциальным пользователям ценность или преимущества вашего решения. В целом, клиенты покупают не «что». Они не покупают «что», они покупают «почему».

В примере с Dropbox они не скажут: «О, теперь у меня есть такой инструмент для синхронизации файлов, который может держать все мои файлы в синхронизации». Но они купят «почему». Они скажут: «Этот продукт поможет решить именно эту проблему, которая возникла у меня всего две недели назад, когда я пытался работать над студенческим проектом вместе со своими друзьями». Итак, ответы, которые вы получаете от клиентов на вопрос «почему», «почему эта прошлая проблема, с которой вы столкнулись, была такой сложной?» могут послужить основой для вашего маркетинга или вашей стратегии продаж, когда вы будете создавать остальную часть вашего продукта.

Следующий вопрос: «Что вы уже сделали для решения этой проблемы?». Одна из главных вещей, часто возникающих у стартапов в последние несколько лет, заключается в том, что если потенциальные клиенты еще не изучают потенциальные решения своей проблемы, то возможно, что проблема, которую вы пытаетесь решить, не является достаточно острой для клиентов, чтобы они вообще заинтересовались вашим лучшим решением этого продукта. Таким образом, этот вопрос пытается добраться до корня этой проблемы. Пытается ли человек, столкнувшийся с этой проблемой, уже решить ее? Этот вопрос нацелен на, чтобы выяснить, действительно ли проблема, которую вы решаете или пытаетесь решить,

является тем, для чего люди уже ищут решения и – какие другие альтернативы и решения конкурентов существуют. С чем будет сравниваться ваш продукт, когда вы будете внедрять свое решение и предлагать его конечным клиентам.

Последний вопрос очень тактический: «Что вам не нравится в решениях, которые вы уже пробовали?». Это начало вашего потенциального набора функций. Так вы начинаете понимать, какие функции вы будете создавать для лучшего решения проблемы. Обратите внимание, что это не вопрос: «Какие функции вы хотели бы получить от нового продукта для синхронизации файлов?» (гипотетический вопрос). Пользователи в целом не очень хорошо умеют определять функции, которые они хотят видеть в продукте. Как в старой цитате Генри Форда: «Когда мы разрабатывали автомобиль, наши пользователи хотели бы иметь более быструю лошадь, а не машину». Итак, этот вопрос конкретно направлен на то, какие проблемы существуют в существующих решениях, которые они уже пробовали. Это конкретика поможет выяснить, в чем будет заключаться разница между вашим новым решением и существующими решениями, уже представленными на рынке.

CustDev в процессе поиска Market-Product Fit

На стадии идеи у вас может быть идея, сформированная «на колёнке». У вас может быть идея, какая-то технология, вы являетесь энтузиастом, но у вас еще нет первых пользователей и первых продаж. Поэтому вам нужно начать поиск первых людей, которые будут заинтересованы либо в предоставлении информации о проблеме, с которой они столкнулись, либо в потенциальной возможности подписаться на то, чтобы стать вашими первыми клиентами.

Начинающие фаундеры часто спрашивают: «Где мне найти потенциальных клиентов и как их кастдевить?». Некоторые из лучших компаний – это продукты или услуги, созданные для самих основателей. Можно начать с себя. Например, проверьте свою стратегию интервьюирования пользователей на себе. Попробуйте пройти по ситуации, в которой вы столкнулись с конкретной проблемой. Следующий шаг после этого – поговорить с друзьями, поговорить с коллегами, чтобы получить теплые интро. Для этого не нужно много людей. Вам не нужно разговаривать с тысячами людей. Любая хорошая стратегия CustDev начинается с одного или двух человек. Кри-

тической особенностью здесь является выполнение беспристрастной и подробной стратегии интервьюирования клиентов или пользователей, а не просто попытка подать им свою идею.

Еще один интересный путь – это «выйти за пределы офиса и говорить напрямую с клиентами». Хорошим примером будет одна компания УС, которая продает продукты пожарным. Они поняли, что холодная рассылка по электронной почте просто не работает, это не тот способ, которым они могут достучаться до клиентов. Поэтому они просто лично посетили пожарную станцию. Они даже не писали им по электронной почте, чтобы сообщить о своем приезде заранее. Они просто приходили и говорили: «Эй, не могли бы мы поговорить с начальником пожарной части? Можем ли мы поговорить с кем-нибудь об этой проблеме, для которой у нас есть решение?». И это сработало отлично. Им удалось добиться десятков личных встреч и опросов продолжительностью от 10 до 15 минут. Если вы сомневаетесь, если у вас есть определенная целевая клиентская база, от которой вы хотите получить обратную связь, просто попробуйте прийти к ним. Если вы действительно считаете, что решаете проблему, с которой сталкиваются ваши целевые клиенты, вы на самом деле окажете им помощь таким образом. Вы поможете им, уделив по 15 минут и узнав больше о проблеме.

Отраслевые мероприятия – еще один отличный способ получить большое количество новых клиентов. Просто поезжайте на отраслевую выставку в «партизанском стиле» и начинайте назначать встречи с потенциальными клиентами. Встречайтесь с ними в кафе за пределами конференции. Без какого-либо маркетингового бюджета. Просто потому, что там много людей из нужной отрасли, с которыми вы могли бы поговорить.

Несколько советов для самого процесса CustDev.

1. Делайте заметки. Делайте подробные записи, потому что, вы никогда не узнаете, какие ключевые факты из этих пользовательских интервью могут оказаться полезными. Если у вас не очень получается делать заметки во время разговора с кем-то, приведите друга, который сможет собирать заметки. Спросите человека, можете ли вы записывать. Если вы сомневаетесь, записывайте как можно больше информации. Ведите себя неформально.

2. Не стесняйтесь реагировать. Вы так много узнаете в ходе первых 5–10 интервью с пользователями, что ваш процесс значительно

улучшится от этих первых интервью к следующей партии. Поэтому не думайте, что вы должны провести 100 пользовательских интервью одновременно. Просто начните с одного, начните с трех, начните с пяти, пока не освоитесь.

3. Вы должны помнить о времени другого человека. Фаундеры влюблены в свою идею, они могут говорить о своей идее бесконечно. Поэтому важно держать себя в руках и убедиться, что вы цените время другого человека и не питчите. Вы сможете получить максимум информации из 10–15-минутного первого интервью, и это может быть все время, которое вам понадобится для первой беседы.

4. Не проектируйте по «принципу комитета». Вы не можете просто спросить у пользователей, какие функции им нужны. Вы должны начать понимать, действительно ли эти функции помогут сделать ваш продукт более удобным и полезным (что измеряется в том, сколько пользователи готовы сейчас заплатить за них). Например, вместо того чтобы спрашивать: «Будет ли пользователям интересно использовать этот новый продукт или эту новую функцию?» спросите: «Вот обновления. Если вы хотите этот новый продукт, введите свою кредитную карту». Или: «Если вам нужна эта новая функция, введите данные вашей кредитной карты или заплатите больше». Еще до того, как вы создадите фичу (ключевое преимущество, функцию), это может помочь вам получить информацию о том, действительно ли фича, над которой вы работаете, является тем, что пользователи будут использовать.

5. Не забывайте отбрасывать плохие данные. Одними из самых плохих данных, с которыми вы можете столкнуться, являются комплименты. Люди могут сказать: «О, мне нравится новый дизайн». Или: «Эта штука действительно полезная». Вам это может понравиться в ходе интервью с пользователями, но на самом деле это не полезная информация, потому что она не конкретна. Это скорее общее заявление о вашем продукте, и оно не является тактическим. Это не дает вам правильной информации о том, что вы можете изменить или улучшить в вашем продукте. Вторым типом плохих данных, с которым вы можете столкнуться, являются гипотезы или общие утверждения. Всякий раз, когда вы находитесь в середине интервью с пользователем и начинаете говорить о гипотезах, знайте, «О, вот как продукт может выглядеть в будущем». Постарайтесь вернуться к конкретике. Опять же, вы проводите интервью

с пользователем не для того, чтобы представить свой продукт, а чтобы узнать о проблемах или вопросах, с которыми пользователь сталкивался в прошлом, чтобы вы могли решить их в будущем.

Резюме

1. Цель стратегии Market-Product Fit – выйти на Трэкшен, который можно получить, тестируя гипотезы.

2. Customer Development – важный инструмент для тестирования гипотез и получения Трэкшена.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите ключевые задачи на этапе Market-Product Fit. Кратко охарактеризуйте их.

2. Опишите алгоритм тестирования гипотез. Какие советы следует использовать при его реализации?

3. Что такое Customer Development? Какие типичные ошибки допускают при его проведении?

4. Семь обязательных вопросов в CustDev. Охарактеризуйте их.

5. Где находить первых пользователей для проведения CustDev? Перечислите советы, которых необходимо придерживаться при проведении CustDev.

Тесты для самопроверки

1. Какие инвестиции следует привлекать на стадии трэкшена и развития Клиента (выберите верный вариант):

- а) seed;
- б) Series A;
- в) Series B;
- г) pre-seed.

2. При проведении custdev следует представлять, что перед вами (выберите верный вариант):

- а) ваши сотрудники;
- б) кофаундеры;
- в) инвесторы;
- г) люди с улицы.

3. Каким советам следует придерживаться при проведении custdev (выберите несколько вариантов):

- а) делайте заметки;
- б) не ограничивайте себя во времени;
- в) не забывайте отбрасывать плохие данные;
- г) спрашивайте, какие функции нужны пользователям.

4. Под понятием Traction (Трекшн) понимают (выберите несколько вариантов):

- а) достижение момента, когда запросов на продукт существенно больше, чем вы можете удовлетворить;
- б) дорожная карта развития стартапа;
- в) жизненный цикл стартапа;
- г) результат успешной стадии по соответствию продукта рынку.

5. Какие вопросы обязательно следует задать при проведении custdev (выберите несколько вариантов):

- а) как вы сейчас пытаетесь решить проблему?
- б) как часто вы сталкиваетесь с проблемой?
- в) что вам нравится в решениях, которые вы уже пробовали?
- г) как именно вы решили бы проблему?

6. Ключевые ошибки при проведении custdev (выберите несколько вариантов):

- а) проведение Custdev CEO;
- б) разговор об идее;
- в) разговор о гипотезах;
- г) не привлечение профессиональных специалистов для проведения Custdev.

7. Какие ключевые задачи возникают на стадии трэкшена и развития Клиента (выберите несколько вариантов):

- а) проведение Custdev;
- б) развитие MVP;
- в) подтверждение Проблемы;
- г) поиск клиента.

8. Какие результаты возникают в ходе еженедельных итераций по валидации гипотезы (выберите несколько вариантов):

- а) пойман трекшн;
- б) опровергнута гипотеза;
- в) выработана новая гипотеза;
- г) выпущен продукт на рынок.

9. Какие советы следует использовать на стадии трэкшена и развития Клиента (выберите несколько вариантов):

- а) анализируйте как можно больше метрик;
- б) слушайте только платящих клиентов;
- в) прислушивайтесь к решениям, которые предлагают клиенты;
- г) анализируйте статистически значимое количество ответов.

10. Для создания успешного стартапа важно делать две вещи (выберите несколько вариантов):

- а) найти нужного клиента;
- б) создать продукт;
- в) заинтересовать инвестора;
- г) говорить с вашими клиентами/пользователями.

11. Установите соответствие между способами удержания клиентов и их примерами (установите соответствие):

- 1) напоминания о просмотренных товарах;
- 2) персональные рекомендации;
- 3) просьба дать обратную связь;
- 4) кастомизация;
- 5) реферальные программы.

а) интернет-магазин просит оставить отзыв о приобретенном продукте и обслуживании;

б) клиент рекомендует интернет-сервис знакомым и получает за это вознаграждение;

в) присылается на e-mail информация о не добавленных в заказ товарах;

г) использование перекрестных продаж в соответствии с потребностями клиентов;

д) изменение дизайна, характеристик и функций по запросу клиента.

12. Укажите последовательность этапов. Сопоставьте типы недовольных клиентов с их описанием работы с жалобами клиентов (установите соответствие):

- 1) кроткая овечка;
- 2) агрессивный покупатель;
- 3) хронический жалобщик;
- 4) крупная рыба;
- 5) вымогатель.

а) всегда найдут недостатки и недочёты в товаре или услуге, и напишут жалобу;

б) жалуются друзьям и знакомым, очень редко обращаются в компанию;

в) жалуются, только если есть причина, предъявляют высокие требования к уровню сервиса и обслуживания;

г) жалобы пишет охотно и не скупится на слова и огласку;

д) жалобы даже на прекрасный товар и превосходное обслуживание для получения выгоды.

13. Регулярное общение с клиентами с целью выявления ключевых потребностей аудитории, значимых характеристик продукта, которые влияют на его доработку и качественное улучшение называют... (укажите термин).

14. Нечто материальное, что ТОЛЬКО содержит ваше ценностное предложение и обеспечивает обратную связь для последующих итераций custdev'а или процесс итерационной эволюции продукта до стадии успешного достижения Traction'а называется... (укажите термин).

Глава 7. Стадия монетизации

Подразделы главы.

1. Юнит-экономика.
2. Воронки каналов лидогенерации и продаж.
3. Ключевые метрики стартапов.

Подраздел 1. Юнит-экономика

Девиз команды на стадии монетизации: «Мы гордимся нашими Достижениями!».

Суть и цель стадии: вывести юнит экономику стартапа в масштабируемый операционный плюс.

Юнит-экономика характеризует, сколько бизнес зарабатывает или теряет на одном юните. Под юнитом понимаете базовая единица, генерирующая доход (у каждого бизнеса она своя).

Как посчитать юнит-экономику [17]:

- «определить юнит;
- посчитать, сколько прибыли или убытков этот юнит принес (важно учесть все операционные расходы и доходы, связанные с юнитом)».

Разберем более подробно, какие бывают юниты и как их считают.

Для ИТ-бизнеса юнитом может являться подписчик или пользователь. В таком случае:

$UE = CLTV$ (Customer Lifetime Value) – CAC (Customer Acquisition Cost), где

UE – юнит (пользователь/подписчик);

CLTV – пожизненная стоимость клиента (общая прибыль, принесенная клиентом за все время сотрудничества);

CAC – стоимость привлечения клиента (общие затраты до получения клиента).

Выглядит просто, но есть три ключевых момента, из которых произрастает большинство ошибок:

- выбор юнита;
- оценка периода жизни клиента;
- расчет CLTV.

Неправильный *выбор юнита* – одна из самых распространенных ошибок в построении юнит-экономики продуктов. Часто ориентируются на всех пользователей (users), а платят только некоторые (paying users). Приводите все расчеты либо к одному типу клиентов,

либо к другому. «Рекомендуем приводить UE ко всем (users), потому что это позволяет значительно наглядней видеть и принимать решения по расходам на сопровождение (customer service cost), ведь при открытой модели вы предоставляете сервис даже не платящим пользователям» [12].

Следующей типичной ошибкой, основанной, как правило, на самоуверенности и эмоциональной увлеченности фаундеров своей идеей, обычно является *расчет «продолжительности жизни клиента»*. Опираясь на научные работы и опыт Даниэла Канемана, Робина Доуса, рекомендуем считать продолжительность жизни клиента по формуле:

$Customer\ Lifetime = 1 / Churn$ в единицу времени, где

Customer Lifetime – продолжительность жизни клиента;

Churn – коэффициент оттока пользователей в единицу времени.

Например, допустим, что 10% пользователей в итоге уходят от вас, тогда продолжительности жизни клиента будет составлять 10 месяцев:

$$Customer\ Lifetime = 1 / 0.1 = 10$$

Наконец, Customer Lifetime Value (CLTV) – *пожизненная стоимость клиента*. Неверный расчет CLTV ведет к неверному расчету чистого дохода, который вам приносит клиент за всю историю взаимодействия с вашей компанией. Сложность в том, что сложных механик расчета CLTV множество и разброс в результатах значителен (в классическом примере Starbucks CLTV может выходить от \$5000 до \$25000).

Рекомендуем опираться на пессимистично-реалистичную формулу:

$$CLTV = (1 / churn \text{ в единицу времени})$$

* net-revenue с клиента в единицу времени, где

CLTV – пожизненная стоимость клиента;

churn в единицу времени – коэффициент оттока в единицу времени;

net-revenue с клиента в единицу времени – чистая прибыль с клиента в единицу времени.

Например, допустим, что 10% пользователей уходят от вас, а доход с клиента за месяц составляет 1000 рублей, тогда пожизненная стоимость клиента будет составлять 10000 рублей:

$$CLTV = 1/0.1 * 1000 = 10000$$

Обратите внимание, что для венчурных инвесторов помимо такого расчета, может быть интересен расчет максимальной пожизненной стоимости клиента с целью оценки возможности увеличения стоимости компании на последующих раундах инвестирования и максимизации прибыли при выходе из проекта.

Для перехода на новую стадию жизненного цикла стартапа Юнит экономика должна быть положительной, иначе невозможно масштабировать бизнес. С целью выхода на положительную юнит экономику используют воронки каналов лидогенерации и продаж.

Подраздел 2. Воронки каналов лидогенерации и продаж

Получение прибыли напрямую вытекает из совокупности двух коммерческих функций компании (в американской модели бизнеса, нераздельно связанных между собой):

- маркетинга в виде лидогенерации (маркетинговая функция);
- продаж (продающая функция).

Лидогенерация представляет собой непрерывный циклический процесс выработки профиля идеального клиента (Ideal Customer Profile, ICP) и таргетированное привлечение его по одному или нескольким каналам лидогенерации.

Каналы (виды) лидогенерации.

1. Входящий маркетинг – привлечение входящих клиентов (Inbound Marketing) по принципу «много боли дает хороший приток продаж, клиенты приходят сами по каналам» ("has pain > good fit").

1.1. Генерация контента (aware / engage / delight):

- i. блог;
- ii. рассылки;
- iii. пресс-релизы;
- iv. медиа/СМИ (интервью, статьи, комментарии);
- v. SMM.

1.2. Участие/организация релевантных мероприятий (Event Marketing).

- i. выставки;
- ii. вебинары;
- iii. семинары;
- iv. мастер-классы;
- v. олимпиады, соревнования и т. п.

1.3. Маркетинг в поисковых системах (Search Engines Marketing – SEM):

- i. поисковая оптимизация;
- ii. оптимизация для магазинов приложений;
- iii. управление репутацией в поисковых системах;
- iv. платный поисковый маркетинг.

1.4. Маркетинг через партнерские программы (Affiliate Marketing).

2. Исходящий маркетинг – исходящее привлечение клиентов по принципу «боль не дает нужного количества продаж, поэтому поступим сами» ("good fit > has pain"):

1.1. Прямой маркетинг/Охват:

- i. «холодные» звонки;
- ii. «холодные» рассылки;
- iii. «холодные» контакты в социальных сетях.

1.2. Классическая реклама (ATL Ads):

- i. телевидение;
- ii. радио;
- iii. наружная реклама (баннеры, плакаты и т. п.);
- iv. реклама в периодических изданиях (газеты, журналы и т. п.).

1.3. Цифровой маркетинг (Digital Customer Acquisition Marketing):

- i. оплата за клики;
- ii. розыгрыши;
- iii. инфлюенс-маркетинг;
- iv. онлайн-видео маркетинг (Display Advertisement);
- v. медийная реклама.

1.4. Точки продаж:

- i. демоверсии;
- ii. подарки
- iii. мерчендайзинг.

Клиенты, которые проходят через воронку лидогенерации эволюционируют по следующим стадиям.

1. Лид Неквалифицированный (не подтверждена ни проблема, ни бюджет).

2. Лид Квалифицированный Маркетинговый – MQL (подтверждена проблема, но не подтвержден бюджет).

3. Лид Квалифицированный Продажный – SQL (подтверждена и проблема, и бюджет).

Когда клиент превращается в SQL, пройдя воронку продаж, то он попадает в бесконечный цикл продаж.

1. SQL – подтверждена проблема и бюджет.
2. Решение (Decision) – изучение вариантов существующих решений и сравнение с предлагаемым.
3. Выставление счета (Billing).
4. Оплата или доставка продукта / услуги в зависимости от системы учета компании (Purchase).
5. Развитие Клиента или дополнительные продажи (Accounting) – продать улучшение продукта, связанные продукты, обновления, повторные вовлечения клиента (up-sales, cross-sales, renewal, price change, re-engagement).

Подраздел 3. Ключевые метрики стартапов

При постановке аналитики и выборе метрик, как правило, допускаются две типичные ошибки.

1. Собирается/анализируется слишком много всего.
2. Не собирается/анализируется то, что нужно.

«На каждой стадии жизненного цикла стартапа/продукта у вас должно быть две-три ключевые метрики (key metrics), которые вы должны отслеживать в динамике, и на основании которых принимать ключевые решения» [12].

Для большинства стартапов любые ключевые метрики касаются либо выручки (revenue), либо активности клиентов (customer/user activity).

Ниже приведены типичные ключевые показатели для стартапов с самыми популярными бизнес-моделями.

1. Компания ориентируется на продажу своего Решения только для крупных компаний – Enterprise.
2. Компания занимается продажей программного обеспечения на основе подписки или облачного решения – SaaS.
3. Компания занимается продажей продукта или услуги на повторяющейся основе (по подписке) – Subscription.
4. Компания, которая обеспечивает проведение финансовой операции от имени клиента и взимает за это плату – Transactional.
5. Компания, которая выступает в качестве посредника между двумя потребителями, соединяя их для покупки или продажи товара/услуги – Marketplace.

6. Компания продает физические товары через Интернет – E-Commerce.

7. Компания предлагает бесплатную услугу и получает доход от продажи рекламы, размещенной внутри бесплатной услуги – Advertising.

8. Компания продает физические устройства потребителям – Hardware.

Enterprise

Рассмотрим данную бизнес-модель на основании компании, продающей программное обеспечение для крупных компаний.

Примеры: Газпром, Microsoft, SAP, Dassault Systemes, FireEye.

Крупные компании, как правило, работают по контрактам. В этих контрактах есть три компонента, которые и составляют метрики, которые следует отслеживать.

Ключевые метрики для отслеживания:

- бронирования (Bookings) – общее количество обязательств от компаний, которые заплатят вам за услуги;
- общее количество клиентов (Total Customers) – общее количество компаний, от которых вы получили заказ;
- выручка (Revenue) – когда ваша компания выполнила обязательства, указанные в договоре с компанией, и деньги поступили на банковский счет вашей компании.

Распространенные ошибки:

- путают «бронирование» и «выручку»: не считайте деньги выручкой, пока они не будут вам выплачены.
- учет писем о намерениях (Letters of Intent, LoI) или устных соглашений в показателе «бронирования»: не включайте их в показатель «бронирования», пока контракт не будет подписан обеими сторонами.

SaaS (Software-as-a-Service)

Примеры: Google Workspace, Mailchimp, Miro.

SaaS – это бизнес подписок, когда вы ежемесячно взимаете плату за предоставляемое вами программное обеспечение.

Ключевые метрики для отслеживания:

- ежемесячный рекуррентный доход (Monthly Recurring Revenue – MRR). Когда, вы создали что-то, что действительно нравится людям, они будут продолжать пользоваться этим и платить вам каждый месяц;
- годовой рекуррентный доход (Annual Recurring Revenue – ARR). Этот показатель полезно отслеживать в сравнении с MRR,

поскольку он показывает темпы роста доходов, а не только абсолютное число доходов;

- отток валового ежемесячного повторяющегося дохода (Gross Monthly Recurring Revenue Churn – Gross MRR Churn). Когда вы находитесь на ранней стадии и у вас всего несколько клиентов, потеря даже одного или двух из них может оказать реальное влияние на ваши доходы;

- платные затраты на привлечение клиентов (Paid Cost to Acquire Customers – Paid CAC). Хорошо, если вы приобретаете пользователей органически, но со временем, когда вы достигнете определенного этапа, вы начнете экспериментировать с оплатой приобретения пользователей.

Распространенные ошибки:

- не используйте взаимозаменяемые понятия «годовой повторяющийся доход» (Annual Recurring Revenue, ARR) и «годовой темп роста дохода» (Annual Revenue Run Rate). Ключевое слово здесь – повторяющийся. Если ваши клиенты не берут на себя обязательства по оплате в течение 12 месяцев, у вас нет бизнеса с повторяющимся доходом. Это приводит к путанице – если вы начинаете называть это ARR, все думают, что у вас «повторяющийся бизнес». Это не так, потому что вы должны возвращаться и приобретать их каждый месяц, что влечет за собой расходы (либо время, либо деньги). Например, у вас есть сервис, на который вы продаете годовые подписки, а также услуга по обучению пользованием продукта. ARR следует использовать только для подписки, а в Annual Revenue Run Rate вы будете использовать и продажу подписки, и продажу обучения;

- не включайте разовые платежи в расчеты повторяющегося дохода. Если платеж не подтвержден на 100%, он не является повторным.

Subscription

Компания продает продукт или услугу конечному потребителю на повторяющейся основе (по подписке).

Примеры: The Athletic, Dollar Shave Club, World Class Fitness.

Основное различие между SaaS и Subscription заключается в стоимости одной продажи. В моделях, основанных на подписке, стоимость в расчете на одного клиента обычно намного ниже. В связи с этим отслеживайте ежемесячный отток роста и отток единиц товара, а не отток самих продаж. Доход распределяется более равномерно

между клиентами, поэтому вы получаете более полное представление о компании, измеряя количество пользователей, а не долларов.

Ключевые метрики для отслеживания:

- ежемесячный рекуррентный доход (Monthly Recurring Revenue – MRR). Доход за повторяющиеся услуги в данном месяце. Сюда не входят разовые или не повторяющиеся доходы, такие как комиссионные и профессиональные услуги;

- совокупный ежемесячный темп роста ежемесячного дохода (Monthly Recurring Revenue Compound Monthly Growth Rate – MRR CMGR). Когда вы еще малы, из-за небольшого размера выборки ваш MRR будет скачкообразным. Этот показатель сглаживает эти скачки (при этом он не скрывает спады, как простые средние значения). Отслеживание этого показателя помогает понимать реальное развитие роста даже если у вас продажи варьируются от 1 на первой недели до 5 на второй недели и двух на третьей;

- общий отток пользователей (Gross User Churn). По сравнению с SaaS, вы хотите отслеживать отток пользователей, а не отток доходов;

- платные затраты на привлечение клиентов (Paid CAC). То же самое, что и в SaaS.

Распространенные ошибки:

- не измеряйте CMGR как простое среднее значение – используйте дискретные ежемесячные темпы роста. Если брать только средние показатели, то ваш рост выглядит хорошо, потому что у вас были некоторые всплески, но вы не сможете понять перспективы развития бизнеса. Важно понимать темп роста от месяца к месяцу по нарастающей, а не конечное значение прироста за год.

Transactional

Компания, которая обеспечивает проведение финансовой операции от имени клиента и взимает за это плату (обычно процент от суммы операции).

Примеры: Stripe, PayPal, Coinbase.

Если вы относитесь к типу компаний, которые обрабатывают объем чужих платежей, то вам следует отнести себя к транзакционным компаниям.

Ключевые метрики для отслеживания:

- валовый объем транзакций (Gross Transaction Volume). Если у вас есть 30 клиентов, которые проходят через вашу компанию, обрабатывая транзакции на общую сумму \$100 млн, то GTV равна \$100 млн. Но объем платежей, проходящих через вашу платформу, не является доходом;

- чистый доход (Net Revenue). Это деньги, которые вы извлекаете из транзакций, проходящих через вашу платформу, и которые поступают на ваш банковский счет;

- удержание пользователей на ежемесячной основе (User Retention on a Monthly Basis). В силу особенностей транзакционного бизнеса у вас, скорее всего, будет большое количество клиентов. Поскольку вы помогаете своим клиентам зарабатывать деньги, не должно быть причин, по которым они перестанут пользоваться вашей платформой. Этот показатель должен быть большим для данного вида бизнеса;

- платные затраты на привлечение клиентов (Paid CAC). То же самое, что и в других моделях.

Распространенные ошибки:

- не путайте валовой объем транзакций с чистым доходом. Чистый доход – это только те деньги, которые поступают на ваш банковский счет;

- удержание пользователей – это метрика когорт. Когорта – это набор пользователей, приобретенных за определенный промежуток времени. Если вы говорите, что сохранили 30% пользователей, это еще не значит, что вы знаете всю историю. Если вы сохранили 40% пользователей за последние 12 месяцев, это говорит о многом.

Marketplace

Компания, которая выступает в качестве посредника между двумя потребителями, соединяя их для покупки или продажи товара/услуги.

Примеры: Avito, Airbnb, Ebay.

Торговые площадки соединяют продавцов и покупателей для обмена товарами или услугами. Они отличаются от транзакционных компаний тем, что транзакционные компании помогают людям самим осуществлять финансовые операции.

Ключевые метрики для отслеживания:

- валовая товарная стоимость (Gross Merchandise Value – GMV). Если хозяин на Airbnb сдает комнату за \$100/ночь на 2 ночи, то это \$200, которые Airbnb может засчитать в свой GMV;

- чистый доход (Net Revenue). Процент от GMV, который Airbnb получает на свой банковский счет;

- совокупный ежемесячный темп роста чистого дохода (Net Revenue Compound Monthly Growth Rate – Net Revenue CMGR). Поскольку Marketplaces, как правило, ориентированы на потребителей, объем пользователей имеет значение. Опять же, в отличие от средних показателей, это более честный способ понять, насколько вы растете;

- удержание пользователей (User Retention). Как и в модели Transaction, вы обращаете внимание на объем пользователей, в отличие от удержания доходов;

- платные затраты на привлечение клиентов (Paid CAC). То же самое, что и в других моделях.

Распространенные ошибки:

- смешивание платного привлечения пользователей с органическим привлечением пользователей. Если вы не разделите эти два понятия, вы не сможете понять, устойчив ли ваш рост, и стоит ли вообще окупаемость инвестиций платного привлечения пользователей.

E-Commerce

Компания, которая продает физические товары через Интернет.

Примеры: Warby Parker, Bonobos, Memebox, Wildberries.

В электронной коммерции вы можете производить товары или поставлять их, но в конечном итоге это ваш бренд, и люди приходят к вам, чтобы приобрести товары от этого бренда.

Ключевые показатели для отслеживания:

- ежемесячный доход (Monthly Revenue). Здесь нет повторяющихся покупок, поэтому просто отслеживайте доход за месяц;

- месячный темп роста выручки (Revenue Compounded Monthly Growth Rate – Revenue CMGR). Так как речь идет о потребителях, отслеживайте объем, а поскольку средние показатели не дают полной картины, необходимо отслеживать сложный показатель;

- валовая маржа (Gross Margin). Рассчитывается как валовая прибыль, в данном месяце деленная на общий доход в том же месяце. Сколько денег вы зарабатываете на каждой проданной вещи.

И что еще более важно то, что вам нужно убедиться, что вы зарабатываете деньги на каждой сделке;

- платные затраты на привлечение клиентов (Paid CAC). Аналогично другим моделям.

Распространенные ошибки для рынка:

- не учитываются все затраты, которые влияют на валовую прибыль. Если вы купили что-то и стоимость составляет \$10, многие компании не будут учитывать такие вещи, как стоимость доставки, стоимость обработки клиентов и стоимость обработки платежей. Если вы не включаете эти расходы, значит, вы неправильно устанавливаете цену.

Advertising

Компания предлагает бесплатную услугу и получает доход от продажи рекламы, размещенной внутри бесплатной услуги.

Примеры: Snapchat, Twitter¹⁰, Reddit.

На ранней стадии, если вы занимаетесь рекламным бизнесом, вы и близко не приблизитесь к монетизации. Поэтому все дело в пользователях. Есть только три метрики, которые имеют значение в таком бизнесе.

Ключевые метрики для отслеживания:

- ежедневные активные пользователи (Daily Active Users – DAU). Количество уникальных активных пользователей за 24 часа в сутки, усредненное за определенный период времени;

- ежемесячные активные пользователи (Monthly Active Users – MAU). Количество уникальных активных пользователей за один месяц;

- липучесть (Stickiness) – Среднее DAU / MAU за тот же период времени. Перспективные стартапы с такой моделью имеют Stickiness свыше 25%. Например, Facebook¹⁰ имел около 40% в свои хорошие времена.

Распространенные ошибки:

- неразумное определение того, что означает понятие «активный». Опять же, речь идет о том, чтобы быть честным с самим собой и своей компанией. Вы должны определить, что такое «актив-

¹⁰ Организация принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

ный пользователь» в контексте вашего продукта. Если вы изначально не точно определите понятие «активный», вы создадите продукт, который не будет привлекательным.

Hardware

Компания, которая продает физические устройства потребителям. Примеры: Fitbit, GoPro, Xiaomi.

Очень похожа на электронную коммерцию. Все метрики и типовые ошибки аналогичны бизнес-модели Электронная коммерция.

Общие ошибки для всех типов бизнес-моделей.

1. Использование кумулятивных диаграмм. В мире стартапов нет ни одного обоснования для использования кумулятивных графиков. Нет ни одной крупной компании, которая бы использовала кумулятивные графики. Кумулятивный график – это график, в котором смешиваются разные данные, не связанные на прямую друг с другом. Пример:



Рис. 16. Пример использования кумулятивного графика

2. Нет обозначения оси Y. Если вы не знаете, что обозначает ось Y, и не можете понять, что означают столбцы на графике, то ваши данные на графике бесполезны.

3. Скрытие своих проблем. Самое главное – быть честным, измерять и исправлять проблемы. Это нормально, что графики или метрики иногда падают. Ни у одного стартапа не было графика прямо вверх и вправо – у самых успешных компаний их тоже не было.

4. Показывают только % прироста. Очень важно, чтобы вы ни измеряли, четко указывать абсолютное число и процент по отношению к абсолютному числу.

Резюме

1. На предыдущей стадии развития стартапа (Market-Product Fit), которая занимает в среднем от полугода до полутора лет, стартап успешно подтверждает гипотезы наличие проблемы и перспективно массовой востребованности решения – находит свой traction.

2. Сразу после этого, стартапу пора заниматься монетизацией и тестированию множества каналов лидогенерации/продаж (Market-Product Fit).

3. Основа успешного прохождения стадии монетизации лежит в корректных расчетах юнит-экономики, выборе/отслеживанию правильных ключевых метрик, и методичности/скорости итераций тестирования гипотез, связанных с большим количеством различных каналов лидогенерации/продаж.

4. Если предыдущая стадия идеально подходила для привлечения Seed-раундов инвестиций, то эта идеально подходит для Series A-раунда инвестиций.

5. Верхнеуровневой задачей на этой стадии является обеспечение контролируемого роста финансовых показателей на +20% MoM. Как правило, юнит-экономика по каждому из каналов привлечения лишь до какого-то объема привлечения/продаж может соответствовать данной задаче. В конце данной стадии, у стартапа остается несколько основных каналов продаж, и постоянный пул небольших экспериментов.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое юнит-экономика? Какие ошибки допускают при выборе юнита?

2. Что такое лидогенерация? Перечислите и опишите основные каналы лидогенерации.

3. Как эволюционирует клиент через воронку лидогенерации и какие стадии цикла продаж проходит в дальнейшем?

4. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-модели Enterprise. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данной бизнес-модели?

5. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-модели SaaS. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данной бизнес-модели?

6. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-модели Subscription. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данной бизнес-модели?

7. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-модели Transactional. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данной бизнес-модели?

8. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-модели Marketplace. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данной бизнес-модели?

9. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-моделей E-Commerce и Hardware. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данных бизнес-моделей?

10. Перечислите и охарактеризуйте ключевые метрики бизнес-модели Advertising. Какие ошибки допускают при расчете метрик для данной бизнес-модели?

Тесты для самопроверки

1. **Основной задачей стадии монетизации является (выберите верный вариант):**

- а) вывести юнит экономику в операционный плюс;
- б) определить каналы монетизации;
- в) определить юниты для расчета аналитики;
- г) постоянно считать прибыль.

2. **Какие действия необходимы для расчета юнит экономики (выберите несколько вариантов):**

- а) определить юнит;
- б) грамотно выбрать каналы продаж;
- в) посчитать, сколько прибыли или убытков этот юнит принес;
- г) рассчитать прибыль компании.

3. **Большинство ошибок стартапа при расчете юнит экономики происходит из-за того, что (выберите несколько вариантов):**

- а) неверно определен юнит;
- б) длинный жизненный цикл у клиента;
- в) неверно рассчитан чистый доход;
- г) неверно определена пожизненная стоимость клиента.

4. **Какие из каналов привлечения клиентов относятся к входящему маркетингу? (выберите несколько вариантов):**

- а) генерация контента;
- б) маркетинг через партнерские программы;
- в) цифровой маркетинг;
- г) классическая реклама.

5. **Какие из каналов привлечения клиентов относятся к исходящему маркетингу? (выберите несколько вариантов):**

- а) генерация контента;
- б) маркетинг через партнерские программы;
- в) цифровой маркетинг;
- г) классическая реклама.

6. **Что подразумевает под собой понятие Лид Неквалифицированный? (выберите верный вариант):**

- а) подтверждена проблема, но не подтвержден бюджет;
- б) не подтверждена ни проблема, ни бюджет;
- в) изучение вариантов существующих решений;
- г) подтверждена и проблема, и бюджет.

7. Что подразумевает под собой понятие Лид Квалифицированный? (выберите верный вариант):

- а) подтверждена проблема, но не подтвержден бюджет;
- б) не подтверждена ни проблема, ни бюджет;
- в) изучение вариантов существующих решений;
- г) подтверждена и проблема, и бюджет.

8. Что подразумевает под собой понятие Лид Квалифицированный Продажный? (выберите верный вариант):

- а) подтверждена проблема, но не подтвержден бюджет;
- б) не подтверждена ни проблема, ни бюджет;
- в) изучение вариантов существующих решений;
- г) подтверждена и проблема, и бюджет.

9. Какие типичные ошибки возникают при постановке аналитики и выборе метрик (выберите несколько вариантов):

- а) собирается/анализируется слишком много всего;
- б) не собирается/анализируется то, что нужно;
- в) собирается ограниченное количество данных;
- г) оцениваются только качественные данные.

10. Для большинства стартапов ключевые метрики касаются (выберите несколько вариантов):

- а) выручки;
- б) каналов привлечения;
- в) активности клиента;
- г) каналов продаж.

11. Установите соответствие между уровнями отношений в маркетинге и их характеристикой (установите соответствие):

- 1) основной уровень отношений;
- 2) реагирующий уровень отношений;
- 3) ответственный уровень отношений;
- 4) проективный уровень отношений;
- 5) уровень партнерства.

а) продавец продает потребителю товар и просит звонить в случае, если у него возникнут какие-либо вопросы;

б) компания непрерывно работает со своими потребителями, чтобы добиться предложения лучшей потребительской ценности;

в) продавец продает потребителю товар и просит звонить в случае, если у него возникнут какие-либо вопросы;

г) продавец компании продает товар, и далее не предпринимает никаких действий;

д) сотрудники компании время от времени звонят клиенту с предложениями относительно усовершенствований услуги.

12. Установите соответствие между названиями индексов и их обозначением (установите соответствие):

1) индекс потребительской лояльности;

2) индекс потребительской удовлетворенности;

3) индекс усилий клиента.

а) CES;

б) NPS;

в) CSI.

13. Базовая единица, генерирующая доход, называется...
(укажите термин).

14. Непрерывный циклический процесс выработки профиля идеального клиента и таргетированное привлечение его по одному или нескольким каналам называется ... (укажите термин).

Глава 8. Стадия масштабирования

Подразделы главы.

1. Масштабирование организации (основатели, процессы, сотрудники, клиенты). Привлечение венчурных инвестиций.

Подраздел 1. Масштабирование организации (основатели, процессы, сотрудники, клиенты)

Девиз команды на данной стадии: «Мы гордимся нашим Покрытием/Масштабом!».

Суть и цель стадии: расти по экспоненте на уровне регионов/стран.

Под ростом «по экспоненте» подразумевается контролируемый стабильный рост в районе +5% каждую новую неделю к предыдущей (WoW – Week over Week), что эквивалентно росту +20% каждый новый месяц к предыдущему (MoM – Month Over Month) или росту в +1200% каждый новый год к предыдущему (YoY – Year over Year). При контролируемом росте от +5% годовой рост стартапа составляет +1200%. Именно поэтому стартап называют быстрорастущей компанией.

На стадии масштабирования идет полноценное масштабирование по всем направлениям:

- масштабирование команды;
- масштабирование клиентов;
- масштабирование капитализации.

Подробно изменения, происходящие на каждом из направлений, мы разобрали в Главе 3, а здесь приведем несколько отдельных советов.

1. На данной стадии точно потребуется HR BP (HR Business Partner). Не «кадровик», а именно «бизнес-партнер» с опытом аналогичного масштабирования.

2. CEO (Генеральный Директор), как правило, тоже меняется на такого, который имеет опыт именно перевода кампании через эту стадию к зрелости. При этом важно, чтобы опыт был именно по переводу, а не по операционному развитию компании уже находящейся в стадии зрелости.

3. Это идеальная стадия для Series B инвестиций (Раунда B).

4. Это стадия идеальна для вхождения топ-специалистов в стартап. Для компании рост уже основывается чисто на человеческом капитале. Для топ-профессионалов работа в компаниях на данной

стадии максимально финансово выгодна, т. к. фиксированная часть зарплаты очень высока (компания нанимает лучших из лучших и может себе это позволить).

5. На данной стадии топ-специалистам часто предлагают вестинг – передача части доли компании, как правило, в виде акций за «выслугу лет» (работу в течение определенного времени, equity), что гарантирует получение высокой прибыли после успешного экзита (выхода на IPO и продажи доли акций) через 1–4 года.

Подраздел 2. Привлечение венчурных инвестиций

Эта тема посвящена тому, как упаковать свою идею и донести ее до инвестора. Тема представляет особую ценность для фаундеров стартапов, т. к. объясняет им, как инвесторы оценивают идеи стартапов, дает возможность посмотреть на эту структуру, чтобы они могли лучше понять свои собственные идеи/возможности, а затем перевести их в формат питч-дэка, чтобы лучше представить их людям, которых они хотят воодушевить инвестировать в свое предприятие.

Ключевая вещь идеи стартапа – это гипотеза о том, почему ваша компания будет расти очень быстро. Эта гипотеза должна состоять из трех разных частей:

- проблема;
- решение
- инсайт.

При этом следует обратить внимание на следующие моменты.

1. Ваша проблема должна быть довольно большой, довольно распространенной, иметь много таких характеристик, чтобы казалось, что у этой проблемы существует очень большой рынок, что эта проблема есть / будет у многих людей.

2. Не нужно начинать питчинг с решения или вашей технологии – вы должны начинать с проблемы. Необходимо именно преподнести, что предложенное в итоге решение действительно будет для Проблемы многих.

3. Вам нужно иметь что-то, что сделает вашу компанию уникальной и даст какое-то неимоверное преимущество, которое называют инсайтом, который покажет, почему ваша компания будет расти быстрее других компаний.

Существуют три необходимых вещи, чтобы успешно донести вашу идею до инвесторов.

1. Простота.
2. Воспроизводимость.
3. Краткость.

Простота

Позиционирование должно быть простым и ясным. Ясная идея – это основа для роста. Лучшие стартапы, как правило, растут органически, они растут за счет сарафанного радио. Оно выглядит следующим образом. По сути, вы рассказываете о вашей компании, о том, что вы делаете, производите и т. д., и становитесь самым интересным человеком за обеденным столом. Затем вы рассказываете об этом другим людям, и те хотят рассказать об этом другим людям. Вот и все. Сарафанное радио – это ситуация, в которой информация доступна, понятна, проста и быстро распространяется сама по себе.

Например, в акселераторе Y Combinator есть такое шутовское убеждение, что «Маркетинг и реклама – это налог, который, компании платят за то, что они не сделали что-то простое, понятное и захватывающее».

Прежде чем кто-то сможет вспомнить за обеденным столом, что вы делаете, он должен понять, о чем шел разговор. Десятилетия существования венчурной индустрии выработали очень простые правила, как сделать ваш питчдэк понятным.

1. Нужно сделать ваши слайды разборчивыми, избегайте двусмысленности: что-то немного абстрактно, что-то может быть истолковано двумя способами. Поэтому, чтобы понять, что вы делаете, может потребоваться задать дополнительные вопросы.

2. Нужно сделать ваши слайды простыми и очевидными, не делайте идеи сложными. Простая идея – это идея, которая не раскладывается на более мелкие. Сложная идея – это когда идеи переплетаются между собой. Простота означает, что вы не пытаетесь смешать кучу вещей в своем описании во что-то одно.

3. Не используйте жаргонные выражения, слова или аббревиатуры не очевидные для большинства. Отличный питч – это такой, когда вы можете рассказать его своей маме, и она все поймет.

Как правило, на демо-днях, когда стартапы выступают перед сотнями или тысячами инвесторов, в аудиториях много пожилых людей, у них, как правило, не очень хорошее зрение, и все они не

могут сидеть в первом ряду. Некоторые из них вынуждены сидеть сзади и стоять. А это значит, что, если вы создаете разборчивые слайды, они должны быть такими, чтобы даже старики в заднем ряду с плохим зрением могли их прочитать. Это значит, что вам придется упаковать ваши идеи в очень короткие, простые и очевидные тезисы. Хотя бы для того, чтобы увеличить шрифт.

Воспроизводимость

Когда инвестор слышит вашу идею, может ли он представить ее в своем воображении? Может ли он увидеть роадмэп от текущего момента в будущее вашей компании? Если у инвестора в голове не возникнет такой картины, то у него не будет картины того, чем занимается ваша компания. А пока у него нет такой картины, он даже не сможет задать ни одного вопроса, который поможет ему понять, заинтересован ли он в вас или понять другие нюансы вашего бизнеса. Инвестору нужно иметь простые понятные объекты-ассоциации, которые он представит и разложит на существующие полки в его голове.

Три таких объекта-ассоциаций, которые инвестор четко должен понять из вашей презентации идеи стартапа.

1. Что вы производите / продаете.
2. В чем проблема.
3. Кто ваш клиент.

Если инвестору придется задавать вопросы, чтобы понять объекты-ассоциации, описанные выше, то ваш питч дэк или элевайтор питч (короткий рассказ о концепции продукта, который можно изложить за время подъема лифта) – не достаточно хороши.

Пример из заявки компании Airbnb в YC: «*Airbnb is the first online marketplace that lets travelers book rooms with locals, instead of hotels.* – Airbnb – это первый онлайн маркетплейс, позволяющий путешественникам бронировать комнаты у местных жителей, а не в гостиницах». Это лаконично, это описательно. Инвестор понимает, что они создают и что они делают. И только после этого инвестор переходит к размышлению над следующими двумя своими мыслями: интересно ли ему это; и потом – нравится ли ему эта команда.

Пример из заявки компании Lumineye в YC: «*Lumineye is building X-ray vision for soldiers and first responders.* – Lumineye создает рентгеновское зрение для солдат и служб быстрого реагирования». Нам не нужно углубляться в детали. Не нужно понимать,

как именно они это делают и т. д. Это создает основу для любопытства. Уже после этого потенциальный инвестор начинает рассуждать: «О, как вы это делаете? Правильная ли команда для этого? Как далеко они продвинулись? Есть ли у них трэкшен? Есть ли у них клиенты?». Инвестор начинает идти по пути задавания всех нужных вопросов, основываясь на этом единственном описании. Это хорошее описание.

Краткость

Инвесторы хотят, чтобы вы были краткими, использовали как можно меньше слов. Краткость дает второстепенную информацию о вас и о команде.

Во-первых, это дает понять, что вы глубоко обдумали свою идею. Вы так глубоко ее обдумали, так много практиковались говорить о ней, что у вас очень хорошо получается приводить людей в восторг и быстро понимать вашу идею, – вы отточили формулировки и умение питчить за короткое время. Краткость питчинга показывает инвестору, что фаундер, глубоко обдумал свою идею. Такая лаконичность показывает инвестору, что вы эффективны. А если вы эффективны в своих словах, то вы, вероятно, эффективны в своих мыслях, а это значит, что вы, вероятно, также эффективны в своих действиях. А это значит, что инвестор априори начинает верить в то, что вы понимаете, что самое важное в вашем бизнесе, понимаете и четко доносите это. И вы, возможно, на самом деле знаете, как всегда, выяснить самую важную часть того, что нужно сделать с вашей компанией, чтобы она росла, чтобы она работала и т. д.

При этом, конечно, не следует перегибать палку с краткостью во ущерб пониманию. Приведем примеры неудачных (провальных) описаний проектов, которые подавали свои заявки в УС:

- IT / cybersecurity services (услуги в области IT / кибербезопасности);
- Data Science Solutions (решения в области научных данных);
- Artificial Intelligence Solutions (решения в области искусственного интеллекта).

Из-за огромного количества аналогичных описаний инвесторам и отборочной комиссии очень трудно понять, что это за стартапы, что они хотят решить и для кого. Использование слова "solution" (Решение) в описании наводит на опасную мысль о том, что вы не начали с Проблемы, а начали именно с решения.

Резюме

1. На стадии валидации проблемы/клиентов стартапы обычно привлекают инвестиции раунда Seed-Round (до \$2M), на стадии трэкшена (Market-Product Fit) или монетизации (Product-Channels Fit) – инвестиции Round A (до \$18M), а на стадии масштабирования – инвестиции Round B (до \$40M) и Round C (до \$100M).

2. Стадия масштабирования – самая выгодная для высококлассных специалистов для присоединения к команде.

3. Типичной целевой точкой стадии масштабирования стартапа является капитализация больше \$1 млрд (unicorn) и публичное размещение акций IPO (Initial Public Offering), которые часто друг с другом связаны.

4. В дальнейшем стартап становится обычной компанией, подчиняющейся обычным жизненным циклам крупных организаций, но может сохранять «дух / культуру» стартапа для дальнейшего развития, выживания, продления своей жизни.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое масштабирование стартапа? Когда и по каким направлениям оно происходит?

2. Какими советами следует руководствоваться при масштабировании?

3. О каких основных моментах следует рассказывать потенциальному инвестору при презентации проекта?

4. Перечислите три составляющие успешного донесения своей идеи при презентации. Охарактеризуйте их.

5. Приведите примеры удачных и неудачных описаний проектов. С чем связаны удачи и неудачи?

Тесты для самопроверки

1. Какие инвестиции следует привлекать на стадии масштабирования (выберите верный вариант):

- а) seed;
- б) Series A;
- в) Series B;
- г) pre-seed.

2. Какие советы следует соблюдать на стадии масштабирования (выберите несколько вариантов):

- а) найм HR бизнес-партнера;
- б) рассчитать TAM;
- в) определить новые юниты;
- г) найм профессионального CEO.

3. Основной задачей стадии масштабирования является (выберите несколько вариантов):

- а) вывести юнит экономику в операционный плюс;
- б) масштабировать каналы монетизации;
- в) масштабировать клиентов;
- г) масштабирование капитализации.

4. Какие обязательные моменты необходимо презентовать потенциальному инвестору? (выберите несколько вариантов):

- а) проблема;
- б) решение;
- в) команда;
- г) финансовая модель.

5. На какие моменты следует обратить внимание при подготовке питчинга перед инвестором? (выберите несколько вариантов):

- а) ваша проблема должна быть довольно большой;
- б) необходимо начинать питчинг с описания решения или технологии;
- в) необходимо показать уникальность вашей компании;
- г) ваша проблема должны охватывать небольшое количество клиентов, которые готовы заплатить за ее решение.

6. Успешное донесение идеи до инвесторов характеризует наличие следующих аспектов (выберите несколько вариантов):

- а) простота;
- б) воспроизводимость;
- в) краткость;
- г) многогранность.

7. Какие правила позволяют сделать питчдэк понятным (выберите несколько вариантов):

- а) отсутствие двусмысленности;
- б) применение жаргонных выражений;
- в) простота и очевидность;
- г) применение специальной терминологии.

8. Как краткость презентации вашего проекта влияет на инвестора? (выберите несколько вариантов):

- а) дает понять, что вы глубоко обдумали свою идею;
- б) дает понять, что вы знаете, что делать;
- в) показывает, что вы эффективны;
- г) показывает, что вы ограничены в словах.

9. Какие объекты-ассоциации должен понять инвестор из вашей презентации? (выберите несколько вариантов):

- а) что вы производите/продаете;
- б) в чем проблема;
- в) кто ваш клиент;
- г) каков ваш объем рынка.

10. Какие из предлагаемых описаний неудачны для презентации инвестору (выберите несколько вариантов):

- а) Услуги в области ИТ/кибербезопасности;
- б) Решения в области искусственного интеллекта;
- в) Airbnb – это первый онлайн маркетплейс, позволяющий путешественникам бронировать комнаты у местных жителей, а не в гостиницах;
- г) Lumineye создает рентгеновское зрение для солдат и служб быстрого реагирования.

11. Установите соответствие между типом позиций в матрице БКГ и их характерными чертами (установите соответствие):

- 1) Дойная корова»;
- 2) «Звезда»;
- 3) «Трудные дети»;
- 4) «Мертвый груз (Собака)».

- а) темп роста и доля продаж на рынке высокие;
- б) темп роста продаж низкий, доля продаж высокая;
- в) низкие темпы роста, низкая доля рынка;
- г) темп роста продаж высокий, доля продаж низкая.

12. Установите соответствие между этапами конструкторско-технологической подготовки производства и составом работ на этих этапах (установите соответствие):

- 1) разработка эскиза;
- 2) разработка технического проекта;
- 3) разработка чертежей по изготовлению продукта;

4) разработка технологического процесса.

- а) разработка схем по компоновке вариантов конструкции;
- б) разработка чертежи общего вида, с указанием покупных, стандартных, унифицированных и новых составных частей продукта;
- в) разработка последовательность выполнения операций с указанием оборудования, инструмента и режимов работы;
- г) разработка рабочих чертежей отдельных конструктивных элементов.

13. Установите соответствие между методами планирования ресурсов и условиями их применения (установите соответствие):

- 1) по аналогии;
 - 2) по нормам расхода;
 - 3) по статистическим данным.
- а) определены нормы расхода материальных ресурсов по каждому изделию;
- б) при отсутствии разработанных норм новые изделия, работы, услуги приравниваются к другим, схожим с ними (аналогичными), на которые имеются собственные нормы расхода материальных ресурсов;
- в) нормы расхода материальных ресурсов отсутствуют, но известны статистические данные фактического расхода материала за предшествующий период;

14. Установите соответствие между видами и объектами инвестирования (установите соответствие):

- 1) краткосрочное инвестирование;
 - 2) среднесрочное инвестирование;
 - 3) долгосрочное инвестирование.
- а) создание новой технологии производства;
- б) подбор, покупка, установка и запуск новой технологической производственной линии;
- в) замена блока управления технологической производственной линии.

15. Установите соответствие между видами инновационных программ и их особенностями (установите соответствие):

- 1) технологические программы;
 - 2) программы создания конкретного изделия в отраслях;
 - 3) программы регионального развития для ускорения структурной перестройки экономики.
- а) разработка новых конкурентоспособных технологий;
- б) государство почти всегда выступает в качестве и заказчика и потребителя конечного результата;
- в) обеспечение перехода к постиндустриальному или информационному обществу.

16. Установите соответствие между этапами конструкторско-технологической подготовки производства и составом работ на этих этапах (установите соответствие):

- 1) разработка эскиза;
- 2) разработка технического проекта;
- 3) разработка чертежей по изготовлению продукта;
- 4) разработка технологического процесса.
 - а) разработка схем по компоновке вариантов конструкции;
 - б) разработка чертежи общего вида, с указанием покупных, стандартных, унифицированных и новых составных частей продукта;
 - в) разработка последовательность выполнения операций с указанием оборудования, инструмента и режимов работы;
 - г) разработка рабочих чертежей отдельных конструктивных элементов.

17. Разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг – это ... (укажите термин).

18. Оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение операционной системы организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор – это ... (укажите термин).

19. Денежное выражение стоимости товара – это ... (укажите термин).

20. Передача части доли компании, как правило, в виде акций за «выслугу лет» (работу в течение определенного времени, equity), гарантирующая получение высокой прибыли после успешного экзита (выхода на IPO и продажи доли акций) называется ... (укажите термин).

21. Ситуация, в которой информация доступна, понятна, проста и быстро распространяется сама по себе называется... (укажите термин).

22. Какой показатель расчета размера субсидии определяется учредителем, исходя из расчета нормативных затрат? (укажите термин).

Ответы на тесты для самопроверок

Ответы на тесты для самопроверок Глава 1

1. А.
2. Б.
3. В.
4. А.
5. А, Б.
6. А, Г.
7. А, В, Г.
8. А, В, Г.
9. А, Б, В.
10. 1Б, 2В, 3А, 4Г.
11. 1А, 2В, 3Б, 4Г.
12. 1А, 2В, 3Б, 4Г.
13. 1А; 2Б; 3В.
14. 1А; 2Б; 3В.
15. Технология.
16. Инновация.
17. Субсидия.
18. Прямые.
19. Косвенные.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 2

1. Д.
2. В.
3. Д.
4. Б, Г, Д.
5. А, В.
6. Б, Д.
7. А, В.
8. Б, В.
9. А, Д.
10. 1Б, 2А, 3Г, 4В.
11. 1В, 2А, 3Б, 4Г.
12. 1В, 2Б, 3А.
13. 1Д, 2Г, 3В, 4Б, 5А.
14. 1Г, 2Б, 3В, 4А.
15. 1Г, 2Б, 3В, 4А.

16. Спринт.
17. Задачи.
18. Рыночные.
19. Экономические.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 3

1. В.
2. Б.
3. Г.
4. Е.
5. Д.
6. А.
7. А.
8. А, В.
9. А, Б, В.
10. А, Б.
11. А, В.
12. А, Б.
13. 1Б, 2В, 3А.
14. 1В, 2Г, 3А, 4Б.
15. 1В, 2А, 3Б.
16. Возвратное субсидирование.
17. Заемные средства.
18. Прямое субсидирование.
19. Косвенное субсидирование.
20. Долевое субсидирование.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 4

1. А.
2. Б.
3. В.
4. Г.
5. А.
6. В, Д.
7. Г, Е.
8. А, Б.
9. Б, В, Г.
10. А, Б, Г.
11. А, В.
12. А, В.

13. 1А, 2В, 3Б, 4Г.
14. 1Б, 2В, 3А, 4Г.
15. Прогнозирование.
16. Планирование.
17. Календарное планирование.
18. Управление ресурсами.
19. Производственная мощность.
20. Поточное производство.
21. Кайдзен.
22. Канбан.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 5

1. А, Б.
2. Б.
3. Б.
4. В, Г.
5. А, В.
6. А, В, Г.
7. А.
8. А, Б, В.
9. В.
10. А.
11. Б.
12. 1В, 2А, 3Б, 4Г.
13. Органическими.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 6

1. Б.
2. Г.
3. А, В.
4. А, Г.
5. А, Б.
6. Б, В.
7. А, Б.
8. А, Б, В.
9. Б, Г.
10. Б, Г.
11. 1В, 2Г, 3А, 4Д, 5Б.
12. 1Б, 2Г, 3А, 4В, 5Д.
13. Customer Development.
14. MVP.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 7

1. А.
2. А, В.
3. А, Г.
4. А, Б.
5. В, Г.
6. Б.
7. А.
8. Г.
9. А, Б.
10. А, В.
11. 1Г; 2А; 3В; 4Д; 5Б.
12. 1Б; 2В; 3А.
13. Юнит.
14. Лидогенерация.

Ответы на тесты для самопроверок Глава 8

1. В.
2. А, Г.
3. В, Г.
4. А, Б.
5. А, В.
6. А, Б, В.
7. А, В.
8. А, В.
9. А, Б, В.
10. А, Б.
11. 1Б, 2А, 3Г, 4В.
12. 1А, 2Б, 3Г, 4В.
13. 1Б, 2А, 3В.
14. 1В, 2Б, 3А.
15. 1А; 2Б; 3В.
16. 1А, 2Б, 3Г, 4В.
17. Операционная стратегия.
18. Стратегический анализ.
19. Цена.
20. Вестинг.
21. Сарафанное радио.
22. Объем субсидии.

Список использованных источников

1. Жизненный цикл продукта: статья // Официальный сайт журнала ООО «Лектера Рус». – 2021. – URL: <https://lectera.com/info/ru/articles/zhiznennyi-cikl-produkta> (дата обращения: 25.08.2021).
2. Осипов, С. В. Перспективные виды страхования в республике Татарстан / С. В. Осипов // Сборник тезисов Итоговой Научно-образовательной конференции студентов Казанского федерального университета. – 2015. – С. 383–386.
3. Бахмарева, Н. В. Стратегический экономический анализ / Н. В. Бахмарева, Т. А. Селиванова // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2015. – С. 26–34.
4. Доргушаова, А. К. Модельная и информационная поддержка инновационных процессов: учебное пособие / А. К. Доргушаова, Л. Г. Матвеева, О. А. Чернова. – Майкоп: Кучеренко В. О., 2016. – 274 с. – URL: <http://lib.mkggtu.ru:8002/libdata.php?id=2100035265>
5. Умная соковыжималка Juicerго выжала \$120 млн из воздуха: статья. – URL: <https://www.warandpeace.ru/ru/commentaries/view/120624/> (дата обращения: 25.10.2021).
6. Амандосов, Б. Б. Повышение инвестиционной привлекательности Республики Казахстан посредством выведения на рынок инновационных продуктов / Б. Б. Амандосов // Евразийский союз ученых. серия: экономические и юридические науки. – 2023. – №8. – С. 3–6.
7. Экспертный блог BITOBE, Кривая Гартнера: статья. – URL: <https://blog.bitobe.ru/article/krivaya-gartnera/> (дата обращения: 25.10.2021).
8. Эрик, Р. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Р. Эрик. – Москва: Альпина Паблишер; Москва, 2014 – 48 с.
9. Основоплагающие принципы Agile-манифеста: манифест. – URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>
10. Федорук, С. Ю. Применение гибких технологий AGILE для повышения эффективности бизнес-процессов в отеле / С. Ю. Федорук // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2022): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием (18–20 апреля 2022). – 2022. – С. 279–282.

11. Адизес, И. Управление жизненным циклом компании: как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать: практическое пособие / И. Адизес. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 520 с.

12. Попель, Дж. Стадии жизни стартапа/продукта и что делать на каждой из них / Дж. Попель. – URL: <https://vc.ru/marketing/161704-stadii-zhizni-startapa-produkta-i-chto-delat-na-kazhdoi-iz-nih>

13. Попель, Дж. Как оценить перспективность стартапа на seed/pre-seed стадии / Дж. Попель. – URL: <https://vc.ru/money/165654-kak-ocenit-perspektivnost-startapa-na-seed-pre-seed-stadii>

14. Канеман, Д. Человеческий разум склонен к упрощениям: интервью / Д. Канеман. – URL: <https://big-i.ru/management/prinyatie-resheniy/810020/> (дата обращения: 24.09.2024).

15. Грэм, П. Делайте вещи, которые не масштабируются / П. Грэм. – URL: <https://paulgraham.com/ds.html> (дата обращения: 26.04.2024).

16. LETA Capital. Как посчитать объем рынка? // TAM, SAM, SOM – Электронный журнал. – URL: <https://dzen.ru/a/YBAJ4-3nNTwKsQ2M> (дата обращения: 26.04.2024).

17. Юнит-экономика – это просто. – URL: https://pcnews.ru/blogs/unit_ekonomika__eto_prosto-1068528.html#gsc.tab=0 (дата обращения: 26.04.2021).

Учебное издание

**Харина Ольга Сергеевна
Жданов Эдуард Рифович
Попель Джон**

**УПРАВЛЕНИЕ СТАРТАПОМ И ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОДУКТА**

Учебное пособие

Чебоксары, 2024 г.

Компьютерная верстка *А. Д. Федоськина*
Дизайн обложки *М. С. Фёдорова*

Подписано в печать 21.11.2024 г.

Дата выхода издания в свет 27.11.2024 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Times. Усл. печ. л. 8,6. Заказ К-1353. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75
+7 (8352) 655-047
info@maksimum21.ru
www.maksimum21.ru