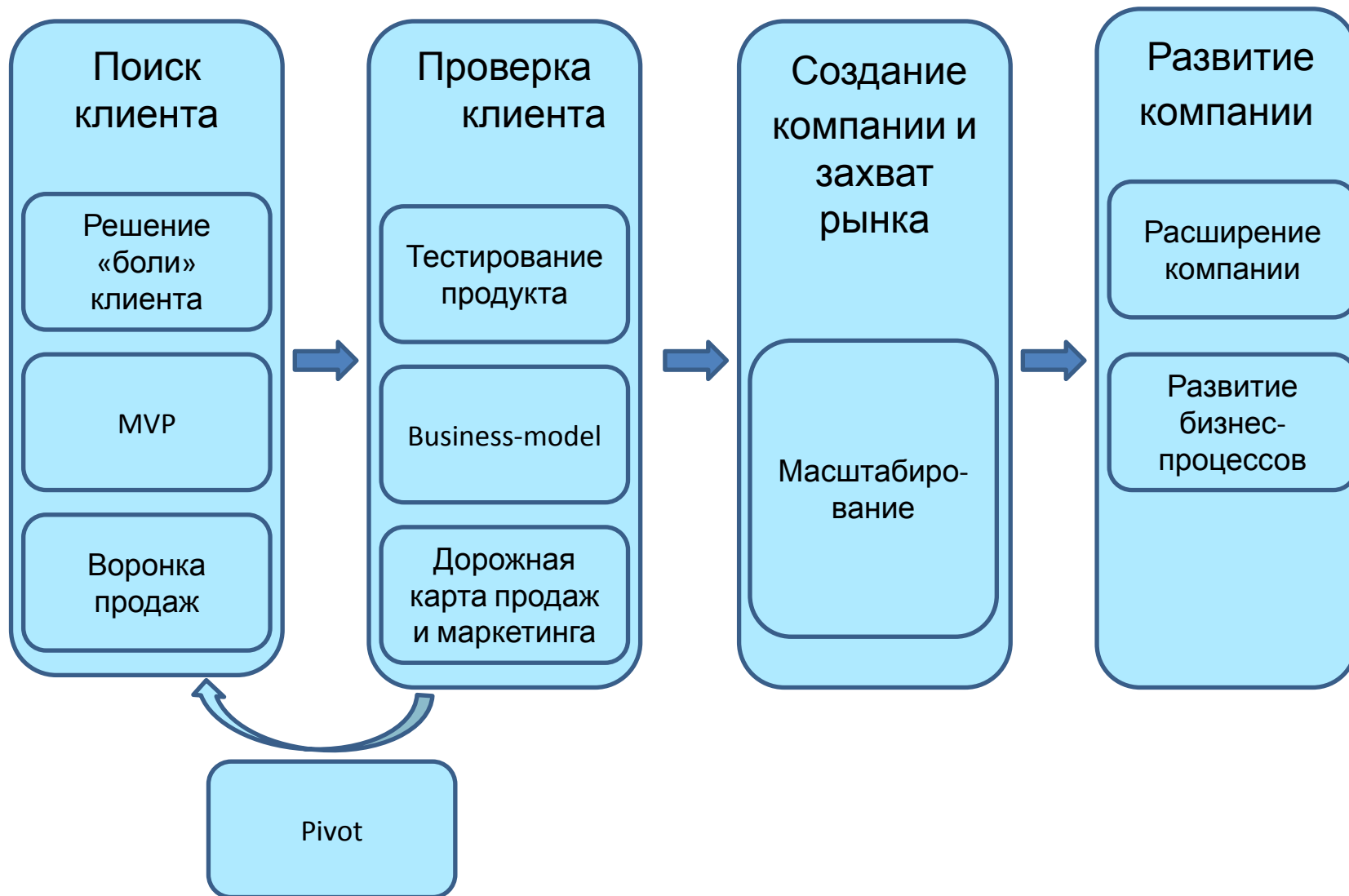


# Lean startup



# План лекции

## 1. Менеджмент проекта

- Управление проектом: как пасти котлов?
- Идеальный руководитель и почему его не может быть
- Психология и коммуникации

## 2. Стартап маркетинг

- Целевая аудитория
- Ценностное предложение
- Customer Development
- Анализ конкурентов
- Оценка емкости рынка
- Pivot

# Стартап маркетинг

1. Целевая аудитория
2. Ценностное предложение
3. Customer Development
4. Анализ конкурентов
5. Оценка емкости рынка
6. Pivot

- **Сегмент** — группа потребителей, имеющих схожие потребности и интересы и удовлетворяющие их схожим образом. Потребители, относящиеся к одному сегменту, схожим образом реагируют на коммуникации компании.



- **Целевая аудитория** — тот сегмент (один или несколько), с которые выбирает для себя компания.

# Сегментация

- **Сегментация** — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар/услугу и выбор целевых сегментов рынка.

Возможные сегменты:  
географическому,  
демографическому,  
психографическому,  
поведенческому



Для работы с целевой аудиторией надо найти ответы на более частные вопросы, касающиеся стиля жизни, предпочтений, медиапотребления и др.:

- они читают одни и те же журналы?
- они едят в одном и том же ресторане?
- они водят автомобиль одной и той же марки?
- они посещают одни и те же ресурсы Интернет?



# При оценке сегмента необходимо знать

- Динамику роста
- Уровень конкуренции
- Устойчивость сегмента



# Пример сегментации рынка на рынке алюминия





Высокий  
потенциал  
развития (роста)

«Культурная публика»  
15%

Digital Gen. Новые молодые,  
резерв для «продвинутых»

«Продвинутые»  
(14%)

Young adults. Хороший стартовый капитал, с  
вероятными перспективами.  
«Средний класс».

«Мачо»  
12%.

Мужчины с традиционными ценностями,  
Демонстративное мужское потребление.

Инновационные  
ценности

«Инертные»  
37%

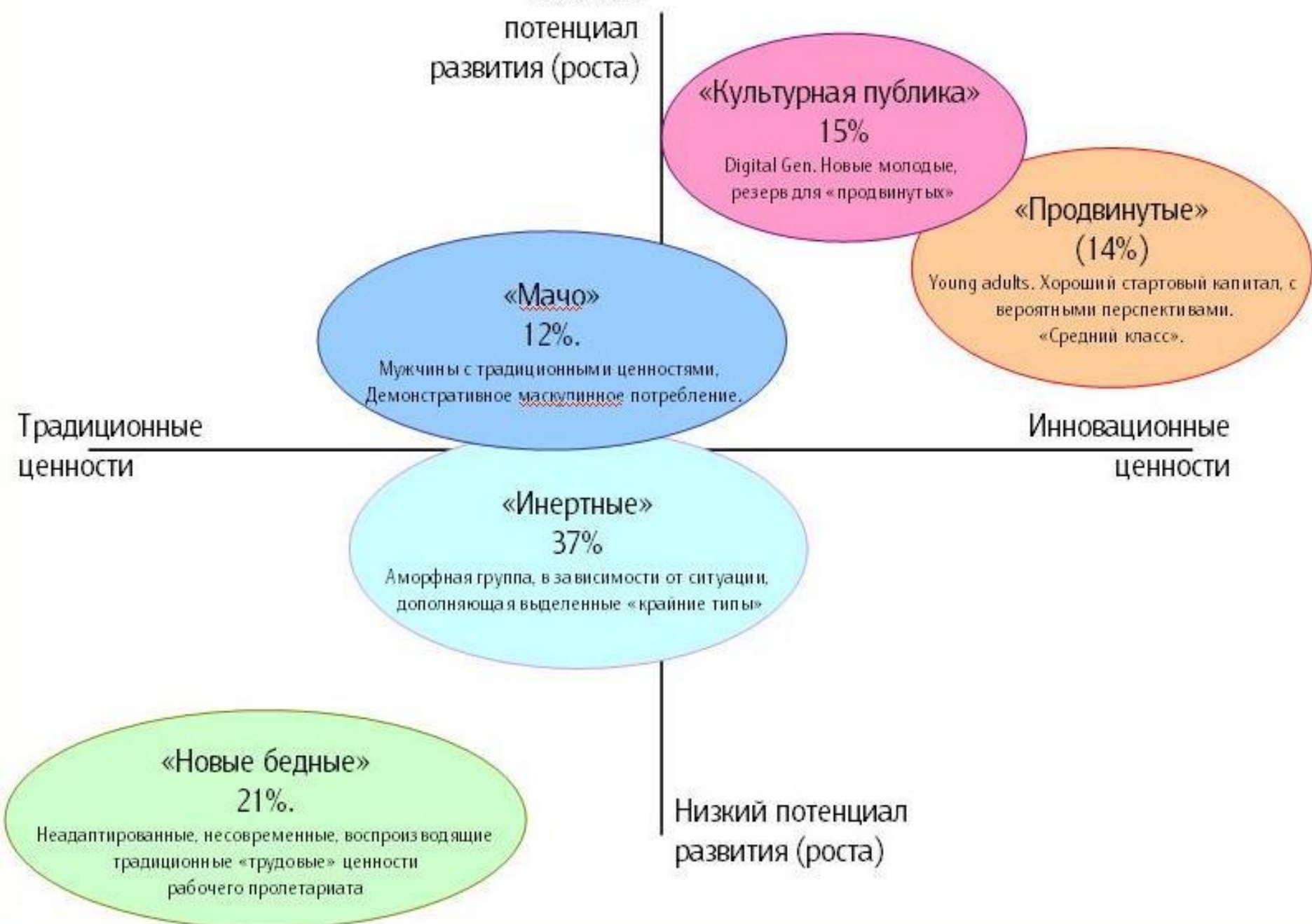
Аморфная группа, в зависимости от ситуации,  
дополняющая выделенные «крайние типы»

«Новые бедные»  
21%.

Неадаптированные, несовременные, воспроизводящие  
традиционные «трудовые» ценности  
рабочего пролетариата

Низкий потенциал  
развития (роста)

Традиционные  
ценности



# Формирование концепции товара позиционирование

- «Позиционирование – это процесс создания образа и ценности у потребителей из целевой аудитории таким образом, чтобы они понимали, зачем существует компания или бренд по отношению к конкурентам»



# Источники потребностей

- Задачи потребителя;
- Выгоды потребителя;
- Боли потребителя.

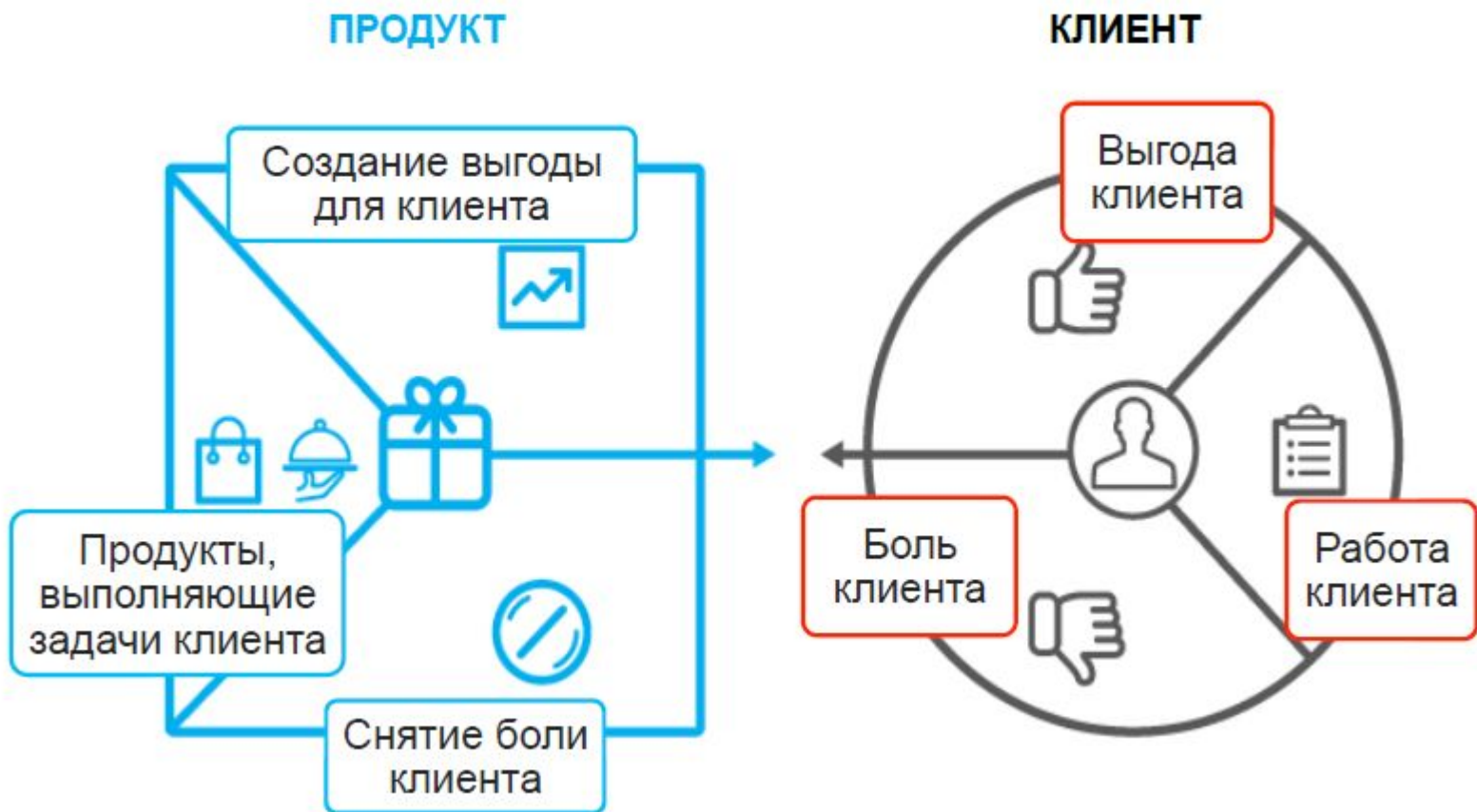


# Портрет потребителя

1. Имя / пол / возраст
2. Образование
3. Должность или род деятельности
4. Отношение к инновациям
5. Потребительский стаж
6. Тип: покупатель / пользователь
7. Роль в семье
8. Типичный день из жизни потребителя
9. Ситуация потребления продукта
10. Продукты — заменители, которые он уже использует
11. Ожидания от продукта
12. На что обращать внимание при обратной связи



- Ценностное предложение включает преимущества, ценности и затраты, которые получает потребитель с продуктом.

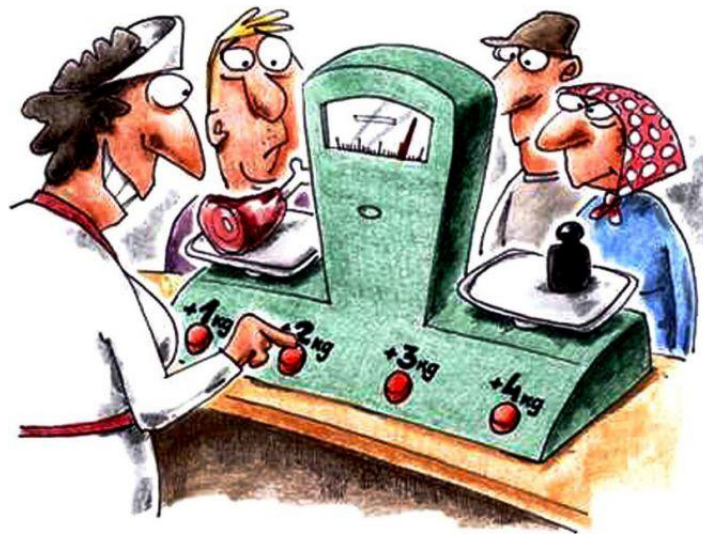


# Карта эмпатии






# Ключевые вопросы для формулировки ценностного предложения:

- что является головной болью клиента?
- как клиент решает эту проблему на данный момент?
- насколько он недоволен решением?
- разрешима ли эта «боль» альтернативными методами?
- хочет ли клиент решить эту проблему другим способом?



# Боль и простота устранения

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| «Лекарство» |  |  |
| «Витаминка» |  |  |
|             | «Фитнес»   | «Косметика»   |



# Подготовка ценностного предложения

1. Напишите от 3---х до 5---ти преимуществ вашего продукта, то есть чем вы известны/что вы делаете хорошо?
2. Напишите от 3---х до 5---ти аспектов, которые ожидает/хочет ваш потребитель от вашего продукта?
3. Напишите, к чему следует стремиться, чтобы удовлетворить потребности клиентов.
4. Составьте список из ключевых слов и фраз, которые важно включить при описании продукта в ценностное предложение. Подумайте об основных характеристиках, преимуществах, отличий от конкурента вашего продукта.
5. Выберите ключевые аспекты из пункта 4.
6. Сейчас вы уже готовы составить ценностное предложение продукта, используя данные характеристики (не более одного двух предложений, которые покроют ваше ценностное предложение).

# Мониторинг (оценка) ценности



# Преждевременный рост — почему стартапы умирают ?

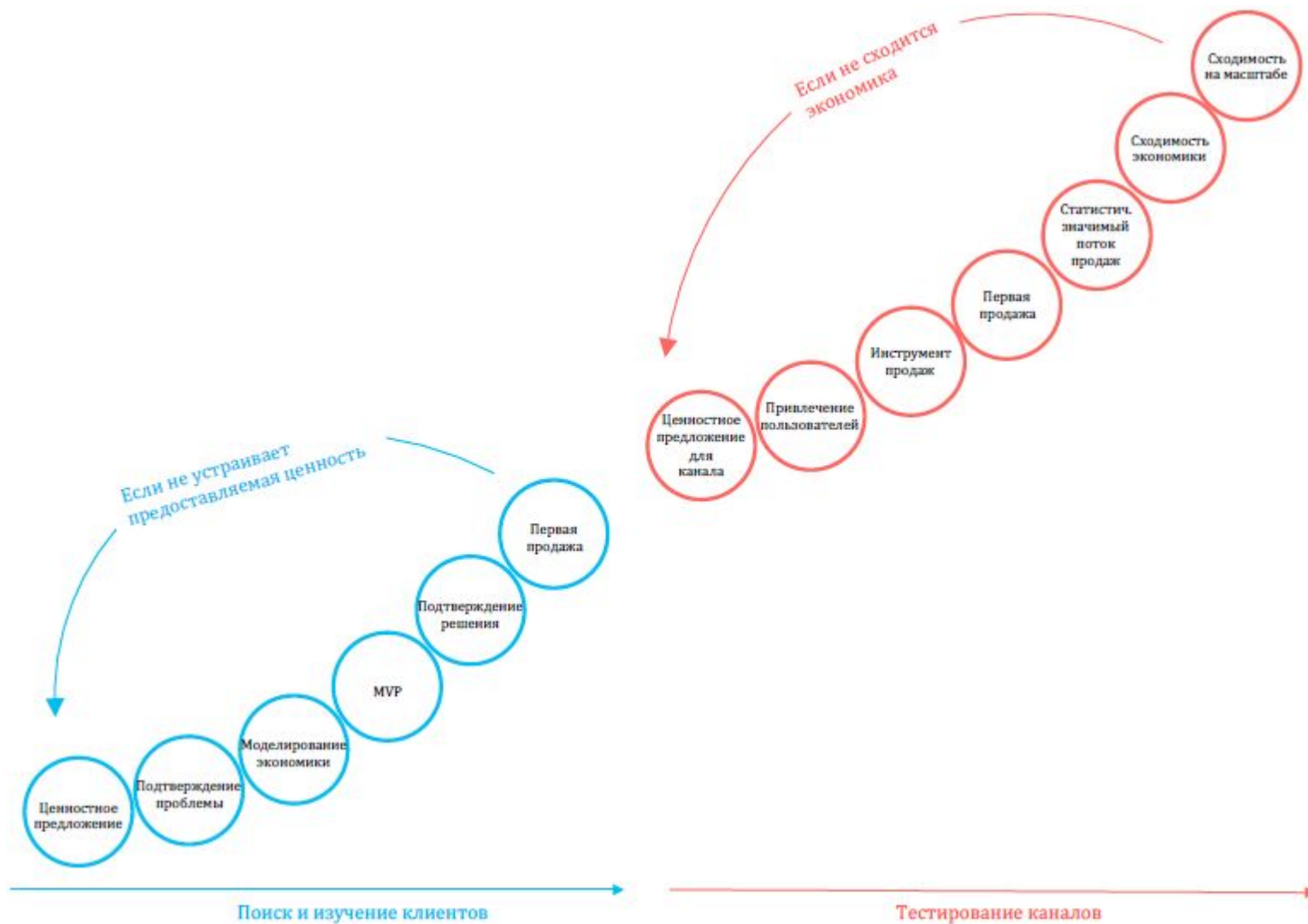


- Масштабирование до того, как найдена стабильная, прибыльная бизнес-модель.

*Большинство стартапов провалилось не потому, что у них был плохой продукт, а потому, что этот продукт был никому не нужен», — Эрик Рис.*



# Клиентское развитие



## Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

|   |   |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|
| <p><b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b></p> <p>Какое решение вы предлагаете?</p> <p>Как будет проходить обезболивание?</p> <p>Как будут создаваться преимущества?</p> <p style="text-align: right;"><b>3</b></p> |   | <p><b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b></p> <p>Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента?</p> <p>Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?</p> <p style="text-align: right;"><b>2</b></p> |  |   |  |
| <p><b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b></p> <p>Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)</p> <p>Артефакты</p>  | <p><b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b></p> <p>Цепочка целевых действий пользователя/ клиента</p> <p>Маркетинговая воронка</p> <p>AARRR</p> <p>Что делают пользователи</p> <p>Воронка продаж</p> | <p><b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b></p> <p>За счет чего будет создаваться ценность</p> <p>Крючки (мотиваторы)</p> <p>для клиента</p> <p style="text-align: center;"><b>4</b></p>                 | <p><b>КАНАЛЫ</b></p> <p>Откуда берутся клиенты?</p> <p>Какие каналы наиболее эффективны?</p> <p>Емкость каналов?</p> | <p><b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b></p> <p>Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы</p> <p>Для B2C — о чем он думает, из чего состоит его день?</p> <p>Для B2B — как он принимает решение?</p> <p>Кто ЛПР?</p> <p>Сколько у него денег?</p> <p>Ранние последователи</p> <p style="text-align: right;"><b>1</b></p> | <p><b>РЫНОК</b></p> <p>Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)</p> <p>Конкуренты и альтернативные решения</p> <p>Тип рынка</p> <p>Размер возможности</p> <p>TAM, SAM, SOM</p> <p>Альтернативные решения</p> |

|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| <p><b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b></p> <p>Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)</p> <p>Артефакты</p> | <p><b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b></p> <p>Цепочка целевых действий пользователя/ клиента</p> <p>Маркетинговая воронка</p> <p>AARRR</p> <p>Что делают пользователи</p> <p>Воронка продаж</p> | <p><b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b></p> <p>За счет чего будет создаваться ценность</p> <p>Крючки (мотиваторы)</p> <p>для клиента</p> <p style="text-align: center;"><b>4</b></p> | <p><b>КАНАЛЫ</b></p> <p>Откуда берутся клиенты?</p> <p>Какие каналы наиболее эффективны?</p> <p>Емкость каналов?</p> | <p><b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b></p> <p>Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы</p> <p>Для B2C — о чем он думает, из чего состоит его день?</p> <p>Для B2B — как он принимает решение?</p> <p>Кто ЛПР?</p> <p>Сколько у него денег?</p> <p>Ранние последователи</p> <p style="text-align: center;"><b>1</b></p> | <p><b>РЫНОК</b></p> <p>Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)</p> <p>Конкуренты и альтернативные решения</p> <p>Тип рынка</p> <p>Размер возможности</p> <p>TAM, SAM, SOM</p> <p>Альтернативные решения</p> |
|--|---|---|--|--|--|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b></p> <p>Структура постоянных расходов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- G&amp;A;</li> <li>- R&amp;D;</li> <li>- Маркетинг и продажи;</li> <li>- др.</li> </ul> | <p><b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b></p> <p><math>\#UserAcquisition \times (-CPA + ARPU \times C1) = PROFIT</math></p> | <p><b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ</b></p> <p>(МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</p> <p>Как бизнес будет зарабатывать?</p> |
|---|--|---|

# Интервью



## ***Структура проблемного интервью:***

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

## ***Структура решенческого интервью:***

1. Обозначение проблемы.
2. Обозначение решения.
3. Как клиент оценивает решение?
4. Насколько решение ценно для клиента?
5. И готов ли он за него платить?



# ***Что нужно получить в результате:***

- 1. Подтвердить или опровергнуть гипотезу.
- 2. Найти общие шаблоны поведения.
- 3. Найти инсайты: что-то, что не было известно о рынке.
- 4. Улучшить свое понимание того, «как работает» ваш рынок.



- **Вопросы на интервью** Спрашивайте о прошлом, а не о будущем. Люди не умеют предсказывать будущее, но очень хорошо умеют рассказывать о пережитом опыте.



## *Плохие вопросы:*

- Что вы думаете о нашей идее?
- Вы бы купили продукт, который решает эту проблему?
- Сколько вы готовы заплатить за наше решение?



## *Хорошие вопросы:*

- Расскажите подробно о том, как вы сталкивались с этой проблемой и как ее решили?
- Сколько денег вы теряете из-за этой проблемы, есть ли у вас бюджет на это направление?
- С кем бы вы порекомендовали мне пообщаться?



Пока команда не общается с клиентом — она **коллективно «галлюцинирует»** о потребностях, функциях и

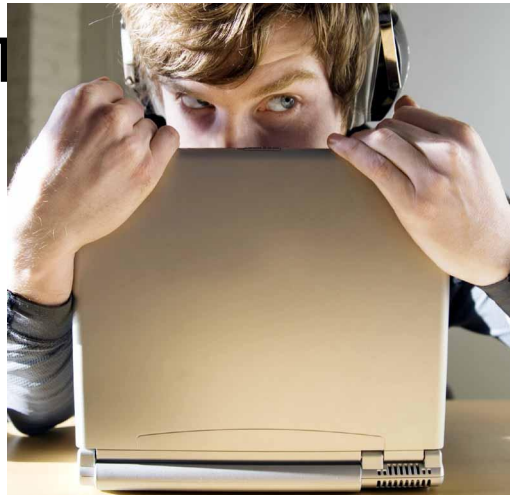


### Трекшн-карта

| Клиентский сегмент   | Проблема подтверждена | Ценностное предложение подтверждено | Экономика сходится            | Готов MVP  | Решение подтверждено | Есть N ручных продаж | Есть N продаж в канале |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Клиентский сегмент 1 | 46 (52)               | 65 (78)                             | только при покупке > 5 единиц | в процессе |                      |                      |                        |
| Клиентский сегмент 2 | 5 (42)                |                                     |                               |            |                      |                      |                        |
| Клиентский сегмент 3 |                       |                                     |                               |            |                      |                      |                        |
| Клиентский сегмент 4 |                       |                                     |                               |            |                      |                      |                        |

# Исследование конкурентов

- Статистика
- Полевые исследования
- Бенчмаркинг
- Бизнес-разведка - это разведывательная деятельность коммерческих структур при соблюдении законодательных норм



# Анализ стратегической зоны хозяйствования

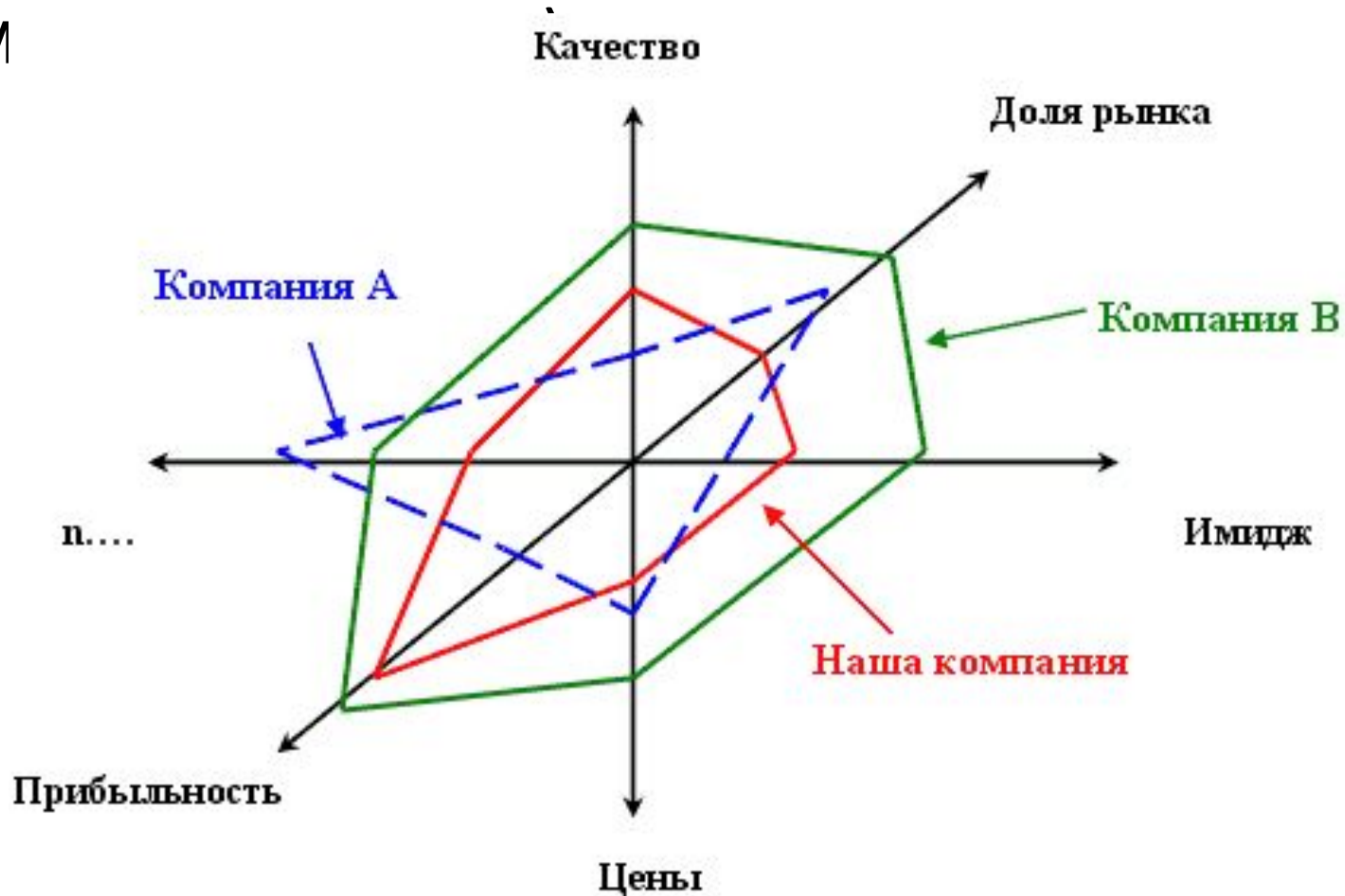
- Анализ существующего уровня технического и технологического развития отрасли
- Анализ тенденций и направлений инновационного развития отрасли
- Выявление точек инновационного роста



# Бенчмаркинг

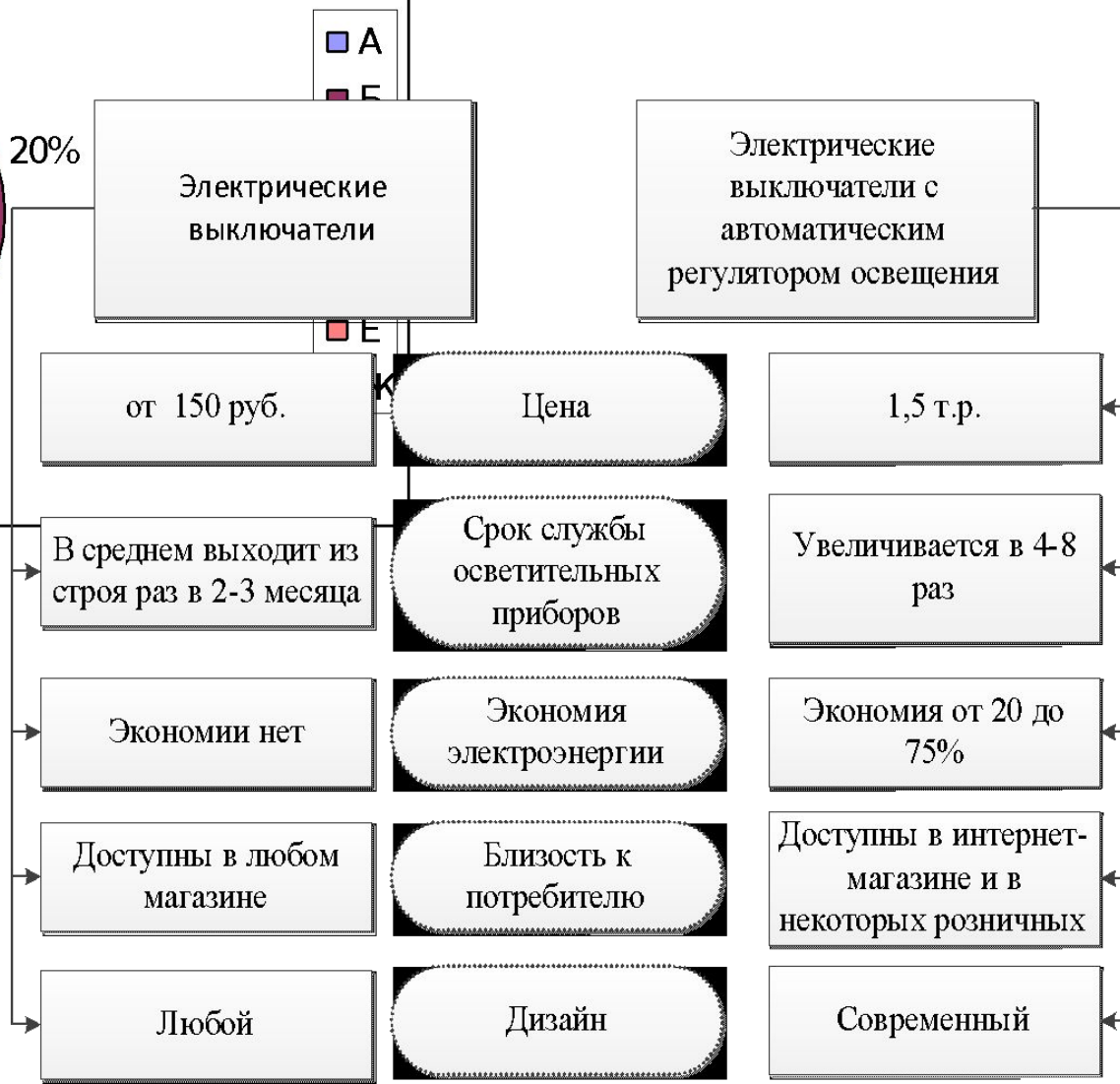
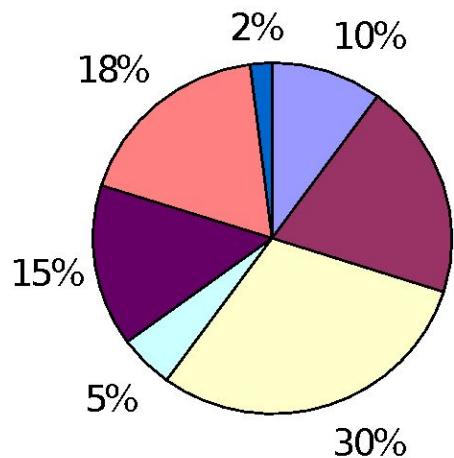
- Глубокое детальное сравнение с лидером рынка (реальным или

М





## Рыночные доли главных конкурентов



Сатртап продвижение

# Эмоциональный маркетинг

- какие эмоции стимулируют ваш товар;
- от каких видов дискомфорта освобождаете вы потребителя, какой проблемой станет меньше у покупателя, если он купит ваш товар;
- с каким уровнем общественного положения связываете вы ваш товар;
- как вы даете понять потребителю, что на ваши товары существует большой или постоянный спрос, что многие потребителя ценят товар?



Ценности –это идеи и представления о том, что человеку желант



Система ценностей – это укоренившаяся упорядоченная совокупность убеждений, касающихся предпочтительного стиля поведения или конечных состояний существования в соответствии с относительной важностью.

# Инструменты

- Личный контакт
- Сарафанное радио
- Off-line активности
- On – line активности

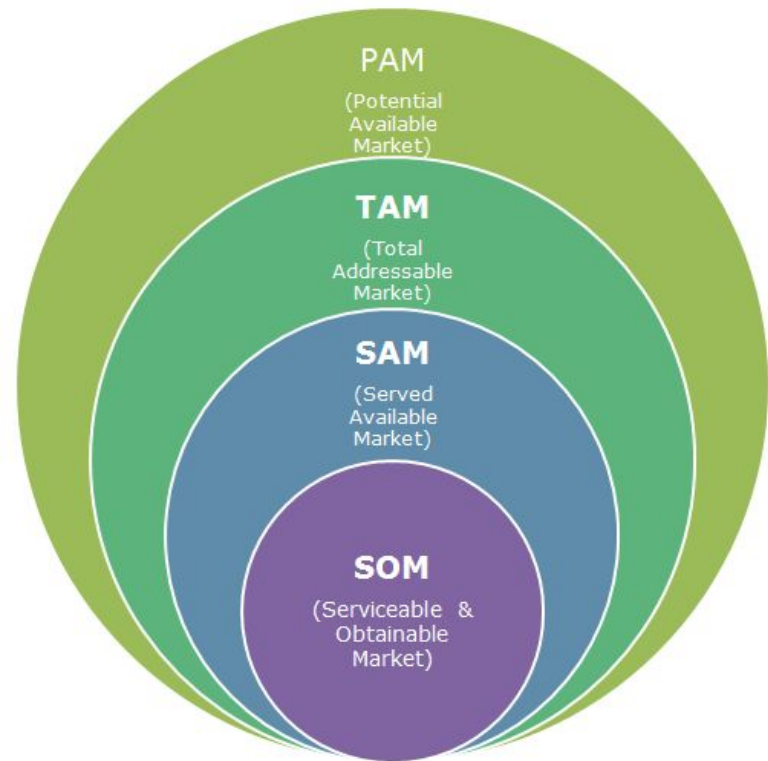


**PAM** (Potential Available Market) –  
потенциальный объём рынка

**TAM** (Total Addressable Market) –  
общий объём целевого рынка

**SAM** (Served/Serviceable Available  
Market) – доступный объём рынка

**SOM** (Serviceable & Obtainable Market)  
– реально достижимый объём рынка



| Руководитель проекта по экономической части | Номер проекта   | Аудитория |
|---|-----------------|-----------|
| Горевая Е.С.                                | ,10, 16, 19, 23 | 510       |
| Рогожина А.А.                               | 11, 12, 21, 25  | 508       |
| Спиридонова Е.В.                            | 2, 8, 18, 20    | 511       |
| Борисова А.А.                               | 1, 5, 24        | 506       |
| Чуваев А.В.                                 | 4, 6, 15, 22    | 505       |
| Владыкина Ю.О.                              | 13,14,26,27     | 304       |
| Бозо Н.В.                                   | 3, 7, 9, 17     | 501       |