

# Как оценить перспективность стартапа

# Первые шаги. Что необходимо знать на старте.

Где найти команду и как ее мотивировать?

Где найти деньги на старт?

Как защитить свою идею от копирования?

Как найти первых клиентов?

Что нужно сделать в первую очередь?

## Что отличает стартап от других типов бизнеса

1. У стартапа должна быть повторяемая и **масштабируемая бизнес-модель**.

Повторяемость — это возможность многократно продать конечное решение.

Масштабируемость — возможность быстрого роста проекта по основным показателям: числу пользователей/клиентов, выручке и т.д.

2. Стартап создает новый продукт или услугу в условиях неопределенности с использованием **инновационной бизнес-модели**. Инновация в бизнес-модели может носить разный характер: технологический, организационный, маркетинговый, социальный, экономический, экологический.

# Характеристики для идеи стартапа

1. Наличие у определенной группы людей ярко выраженной проблемы.
2. Отсутствие аналогичных проектов с долей на рынке более 35%.
3. Потенциальный объем рынка (объем продаж в год) более \$100 миллионов либо потенциальное количество пользователей/клиентов свыше 10 миллионов человек.
4. Выбранный рынок демонстрирует положительную динамику больше 3 лет и по прогнозам продолжит расти в ближайшие 10 лет. Перспективны также только что появившиеся рынки или рынки, которые по прогнозам появятся в течение года.
5. При нынешнем уровне развития технологий и общества идею можно реализовать меньше, чем за 5 лет.
6. Увеличение числа клиентов/пользователей производится за счет технологии, а не найма новых сотрудников.

# Стартап — это своего рода эксперимент по запуску бизнеса

Однако в мире осталось не так много незанятых ниш и рынков — миллионы предпринимателей ежедневно работают над реализацией своих идей, и у многих из них куда больше ресурсов, чем у вас.

- Необходимо выбирать либо новые рынки, либо рынки, показывающие взрывной рост, — на них всегда найдется место новым продуктам.
- У вас должно быть преимущество, которое выделит вас на фоне конкурентов: например, использование уникальной технологии поможет снизить себестоимость продукта или позволит клиентам получать больше удовлетворения от его использования.
- Масштабирование продукта за счет сотрудников ограничивает возможности для быстрого роста: находить сотни или тысячи людей с нужными качествами, обучать их, выстраивать рабочие процессы сложнее, чем покупать новые серверы или запускать новые производственные линии.

# Цикл развития стартапа

Стартап должен пройти 3 стадии:

1. Поиск соответствия проблемы и решения
2. Поиск соответствия продукта и рынка
3. Поиск способов масштабирования

## 1-ая стадия

### Соответствие проблема-решение

Ключевой вопрос:

Достойна ли проблема решения?

Как определить стоящую проблему, прежде чем инвестировать в ее решение месяцы или годы? Для этого нужно ответить на три вопроса:

- Хочет ли клиент решить эту проблему? (Обязательно)
- Готов ли он платить за ее решение? (Важно)
- Разрешима ли эта проблема? (Желательно)

Ответы на эти вопросы вы ищете с помощью **общения** с потенциальными клиентами. На основе этого вы определите минимальный набор характеристик продукта, который будет решать поставленную проблему, — и сможете создать минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product, MVP).

## 2-ая стадия

Соответствие продукт-рынок

Ключевой вопрос:

Создал ли я что-то, необходимое людям?

На этой стадии вы проверяете, насколько хорошо ваш продукт решает проблему. Для этого нужно получить обратную связь от клиентов и убедиться, что продукт действительно им нужен.

Как получить обратную связь? Вы привлекаете первых клиентов и делаете первые продажи.



### 3-я стадия

Масштабирование

Ключевой вопрос:

Как ускорить рост проекта?

После подтверждения соответствия продукт/рынок определенный успех уже гарантирован. Ваше внимание на этой стадии смещается к дальнейшему росту или масштабированию вашей бизнес-модели.

# Lean startup - Бережливый стартап

*Lean Startup позволяет на ранней стадии проверить разные гипотезы и найти оптимальное решение, которое может привлечь инвестиции.*

Принципы бережливого стартапа:

Вы ставите гипотезы: об идее, продукте, способах его продажи. Все эти аспекты собираются вместе в бизнес-модели.

Вы проверяете гипотезы с помощью обратной связи от потенциальных клиентов.

Вы используете методики гибкой разработки продукта, чтобы проверить свои гипотезы. На этом этапе создается минимально жизнеспособный продукт (MVP).

- бизнес-идея
- конечная цель стартапа
  - бизнес-модель
  - видение стартапа

В дальнейшем вам придется много раз рассказывать о своей бизнес-идее другим людям: инвесторам, сотрудникам, клиентам, партнерам, СМИ. Для этого нужно иметь четкое видение своего будущего бизнеса.

1. Необходимо описать вашу идею максимум 10 словами, например:

Garmin Fenix — умные часы для занятий спортом, отслеживающие показатели физической активности.

2. Сформулировать описание максимум до 50 слов так, чтобы из него было понятно, кто ваш клиент, какую выгоду он получает и за счет чего это происходит. Например:

Garmin Fenix — умные часы, которые помогают любителям спорта и профессиональным спортсменам эффективно тренироваться и достигать лучших результатов за счет отслеживания показателей физической активности.

# Шаблон бизнес модели Остервальдера (Business Model Canvas)

## Канва бизнес-модели

### Ключевые партнеры



Кто является нашими ключевыми партнерами?  
Кто наши основные поставщики?  
Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?  
Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

### Ключевые виды деятельности



Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?  
Наши каналы сбыта?  
Наши взаимоотношения с клиентами?  
Наши потоки поступления доходов?

### Ключевые ресурсы



Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?  
Каналов сбыта?  
Взаимоотношений с клиентами?

### Ценностные предложения



Какую ценность мы предоставляем клиентам?  
Какие потребности удовлетворяем?  
Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?  
Какие преимущества получает клиент от наших продуктов и услуг?  
Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому клиентскому сегменту?

### Взаимоотношения с клиентами



Отношений какого типа ждет каждый клиентский сегмент?  
Какие отношения установлены?  
Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

### Каналы сбыта



Через какие каналы мы взаимодействуем с клиентскими сегментами и доносим до них наши ценностные предложения?

### Потребительские сегменты



Кто является нашим клиентом?  
Для кого мы создаем ценность?  
Можем ли мы выделить различные клиентские сегменты?

### Структура издержек



Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?  
Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?  
Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

### Потоки поступления доходов



Какие потоки доходов мы генерируем?  
Каков размер каждого потока доходов?

# Шаблон бизнес-модели Эш Маурья (Lean Canvas)

<p><b>ПРОБЛЕМА</b> <i>Перечислите 3 главных проблемы.</i></p> <p><b>СУЩЕСТВУЮЩИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ</b> <i>Как решается проблема(ы) сейчас?</i></p>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b> <i>Опишите возможные решения для каждой из проблем (3 ключевых фичи).</i></p> <p>Разработка минимально жизнеспособного продукта (MVP) основана на ключевых решениях. Если вы не сможете их выделить, то не сможете и создать MVP.</p>	<p><b>УНИКАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b> <i>Одним предложением опишите, чем вы отличаетесь, и почему на вас вообще стоит обратить внимание.</i></p>	<p><b>НЕРЫНОЧНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО</b> <i>Не может быть легко скопировано или куплено (ваш супер секретный соус).</i></p> <p>например, личный бренд, уникальная экспертиза команды или база контактов. НГР может и не быть</p>	<p><b>СЕГМЕНТЫ КЛИЕНТОВ (ПОТРЕБИТЕЛЕЙ)</b> <i>Перечислите ваших целевой клиент/потребителей и пользователей.</i></p> <p>если вы неправильно определите клиентские сегменты, то все вытекающие из этого предположения окажутся неверными.</p> <p><b>РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ</b> <i>Опишите вашего идеального клиента/потребителя</i></p> <p>первые клиенты стартапа, поскольку готовы воспринимать инновации и испытывают ярко выраженную потребность в решении проблемы</p>
<p><b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b> <i>Статьи расходов Стоимость привлечения Клиента (CAC) Расходы на персонал и пр.</i></p>		<p><b>ПОТОКИ ВЫРУЧКИ</b> <i>Как вы делаете деньги Жизненная ценность клиента (LTV) Выручка Маржинальность</i></p>		

# 1. Клиентские сегменты

1. Первым делом вам нужно описать своих клиентов. Подумайте, чем они занимаются? Сколько зарабатывают? Где живут?
2. Однородна ли ваша аудитория или в ней можно выделить сегменты? Клиентских сегментов может быть несколько. Для каждого из них нужны свои ценностные предложения и каналы взаимодействия. Попробуйте описать все свои клиентские сегменты.
3. Какой из этих сегментов самый важный? Теперь вы будете отвечать на дальнейшие вопросы только по этому сегменту, а после пройдёте по ним же для остальных сегментов.
4. Выделите в ваших клиентских сегментах ранних последователей. Напомним: ранние последователи — это те, кто вероятнее всего станут первыми клиентами стартапа, поскольку готовы воспринимать инновации и испытывают ярко выраженную потребность в решении проблемы.

## 2. Проблема

1. Сформулируйте одну, две или три основные проблемы своих клиентов, которые вы собираетесь решить при помощи своей бизнес-идеи.
2. Как ваши потенциальные клиенты решают эти проблемы сейчас? Что их не устраивает в существующих решениях?
3. Кто ваши конкуренты — какие продукты или сервисы уже работают с этими проблемами? Эти решения не обязательно должны быть прямыми аналогами вашего продукта — достаточно того, что они в той или иной мере устраняют проблемы аудитории. Например, конкуренты Uber — это не только приложения для вызова такси, но и общественный транспорт и велосипеды.
4. В чем ваше отличие от конкурентов?

### 3. Решение

1. Укажите одну, две или три функции вашего продукта.
2. Теперь опишите, как они помогают решить проблемы, сформулированные в предыдущем блоке. Будьте честными с собой — если функция не решает проблему клиента, то это повод задуматься, стоит ли включать ее в первую версию продукта и реализовывать в дальнейшем.
3. Какая из этих функций будет основной, то есть создаст максимальную ценность для клиентов?
4. В чем отличие в реализации этих функций у вас и у ваших конкурентов?
5. Нужны ли свои решения для каждого из клиентских сегментов?



## 4. Уникальная ценность предложения

1. Запишите короткую фразу, которую вы бы могли опубликовать на главной странице своего сайта, чтобы объяснить клиентам, зачем им нужен ваш продукт.

2. Теперь проверьте свою формулировку. Она должна отвечать на эти вопросы. Какие потребности клиента мы удовлетворяем? Какую ценность мы ему несем? Почему клиент должен выбрать нас, а не конкурентов? Если ваша формулировка уникальной ценности предложения не дает ответа на один из них, подумайте, как ее изменить.

## 5. Нерыночное конкурентное преимущество

Нерыночное конкурентное преимущество — это то, что облегчает вам создание продукта, выход на рынок или масштабирование по сравнению с конкурентами и не может быть им доступно в ближайшие несколько лет. Это важно, т.к. если вы подтвердите свои гипотезы и начнете расти, это заметят крупные игроки на рынке, которым ничего не стоит скопировать идею.

Нерыночным конкурентным преимуществом могут быть патенты, личный бренд, эксклюзивный доступ к ресурсам, сформированная сеть контактов, уникальные компетенции команды.

У вас есть нерыночное конкурентное преимущество? Помните, что не у каждого стартапа есть нерыночное конкурентное преимущество — это нормально.

## 6. Каналы

1. Вы заполнили половину шаблона — осталось всего четыре блока. Итак, каналы — они определяют то, как вы контактируете с клиентами. Запишите 1-2 своих основных канала.

2. Эти каналы дешевы в использовании и позволяют получить доступ к большей части клиентского сегмента? Если нет, то, они не слишком эффективны — подумайте о других вариантах.

## 7. Потоки выручки

1. Перечислите списком все, за что клиенты будут платить вам деньги.
2. Какие из этих доходов будут регулярными? А какие нерегулярными? Таким образом вы можете выделить основные и дополнительные потоки. В будущем это поможет определить стратегию развития: какие модели монетизации следует проработать в первую очередь, а что можно оставить на потом для повышения прибыли.
3. Как вам будут платить (сразу, подписка и т.д.)?

## 8. Структура расходов

1. Перечислите все статьи расходов вашего проекта.
  
1. Какие расходы будут постоянными? Постоянные расходы — это те, что остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг, например, аренда офиса или зарплата административного персонала.
  
1. А какие расходы будут переменными? Переменные расходы меняются в зависимости от объема товаров или услуг как, например, расходы на маркетинг, логистику или серверное оборудование.
  
1. Подумайте, как изменится соотношение между постоянными и переменными расходами при масштабировании бизнеса? Одна из особенностей стартапа в том, что при масштабировании постоянные расходы должны стать пренебрежимо малы по сравнению с переменными.

## 9. Ключевые метрики

1. Для того чтобы не утонуть в цифрах и не обманываться «показателями тщеславия», определите метрики, по которым вы будете оценивать эффективность работы стартапа. Благодаря им вы сможете понимать, как идут дела в вашем бизнесе: хорошо или плохо. Для начала запишите первые показатели, которые приходят в голову.
2. Среди них есть прибыль, доходы, расходы? вспомните задание к Lean Canvas Facebook — эти метрики не подходят для оценки эффективности стартапа, потому что их можно регулировать искусственно, через повышение цен или урезание затрат. Вам нужны метрики, которые покажут, что ваш продукт имеет ценность для клиентов. Так, для Facebook это количество просмотров страниц соцсети (page views). Подумайте, какие основные действия совершают пользователи, используя ваш продукт и какими числовыми параметрами эти действия можно измерить.
3. Какие метрики напрямую влияют на основные метрики? Например, для Facebook количество просмотров страниц соцсети зависит от количества активных пользователей.