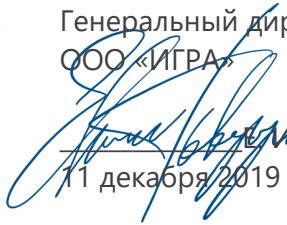


The GAME

ООО «ИГРА» (ОГРН 1177746223379)
121596, Москва, ул. Горбунова, д. 2,
стр. 3, пом. II, комн. 56
www.thegame.design

№ 01/345-19
от 11.12.2019

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «ИГРА»


Е.И. Говорун
11 декабря 2019 года

Дополнительная общеразвивающая программа «Стартап. Очное обучение»

Правообладатель:
Общество с ограниченной ответственностью «ИГРА»,
ОГРН 1177746223379, Генеральный директор Евгений
Игоревич Говорун (далее – «The GAME» или «Мы»).

Разработчики и составители:
Юлия Александровна Баранникова;
Евгений Игоревич Говорун.

Длительность обучения:
40 академических часов.

Форма обучения:
Очное обучение.

Возрастные ограничения:
Старше 14 лет.

1. УСЛОВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

1.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1.1. Настоящая программа (далее – «**Программа**») является охраняемым объектом авторского права и не является общедоступной. Поэтому Мы стремимся описать обязательные условия для всех, кто каким-либо образом намеревается использовать настоящую программу (далее – «**Условия использования**»). Это необходимо, чтобы защитить наши с вами интересы, чтобы каждый мог пользоваться услугами The GAME и делать это с удовольствием.

1.1.2. The GAME предлагает широкий спектр услуг и возможностей. Найти документы подробно описывающие условия использования этих услуг и возможностей, а также задать интересующие вас вопросы, вы можете на соответствующих страницах наших сайтов, написав по электронной почте - support@thegame.design или в сообщения группы "ВКонтакте" - <https://vk.com/thegame.help> (далее – «**The GAME Центр поддержки**»)

1.1.3. Иные права использования настоящей программы и/или каких-либо ее частей, не определенные настоящими Условиями использования могут быть предоставлены только с предварительного письменного согласия The GAME.

1.1.4. Вы полностью признаете и соглашаетесь с тем, что несоблюдение настоящих Условий использования или предоставление ложных заверений влечет наступление юридической ответственности.

1.1.5. К настоящим Условиям использования и всем отношениям, связанным с использованием Программы, подлежит применению право Российской Федерации и любые претензии или споры, вытекающие из правоотношений, возникающих из настоящих Условий использования или использования Программы, должны быть переданы на рассмотрение в суд по месту нахождения Правообладателя.

1.1.6. Вы полностью признаете и соглашаетесь с тем, что можете продолжить ознакомление с Программой только в том случае, если полностью согласны с настоящими Условиями использования и принимаете их.

1.1.7. Если вы не можете прочесть Условия использования, не понимаете их и/или не согласны с ними, вы должны незамедлительно прекратить ознакомление с Программой.

1.1.8. За разъяснениями содержания настоящих Условий использования вы можете обратиться в The GAME Центр поддержки.

1.1.9. Если Вы получили этот документ по ошибке, пожалуйста, сообщите об этом в The GAME Центр поддержки и удалите этот документ.

1.2. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЛИЦЕНЗИИ

1.2.1. Правообладатель (далее – «**Лицензиар**») предоставляет любому физическому или юридическому лицу Российской Федерации, оплатившему право использования Программы, в полном объеме согласившемуся и принявшему настоящие Условия использования (далее – «**Лицензиат**») простую, неисключительную, непередаваемую Лицензию на использование настоящей Программы с целью и в пределах, указанных в разделе 1.3 настоящих Условий использования, в течение срока, указанного в разделе 1.4 настоящих Условий использования и на условиях оплаты, указанных в разделе 1.6 настоящих Условий использования.

1.2.2. По факту принятия настоящих Условий использования путем внесения на расчетный счет Правообладателя оплаты, лицензиат принимает на себя обязательства по настоящим Условиям использования. В случае если лицензиат не согласен и/или не принимает в полном объеме требования настоящих Условий использования или определения, используемые в тексте Условий использования, лицензиату запрещается любое использование Программы, включая (но не ограничиваясь) скачивание, чтение, изменение, модификация, воспроизведение, копирование, распространение, хранение в электронной или печатной форме.

1.2.3. Использование Программы с нарушением (невыполнением) какого-либо из требований Условий использования и/или не согласием лицензиата с таким требованием запрещено.

1.2.4. Использование Программы на условиях и способами, не предусмотренными настоящей Условиями использования, возможно только на основании отдельного лицензионного соглашения с Правообладателем.

1.3. ЦЕЛЬ И ПРЕДЕЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ЛИЦЕНЗИИ

1.3.1. Лицензиар предоставляет Лицензиату право использования настоящей Программы на настоящих Условиях использования в следующих пределах:

1.3.1.1. Применять Программу по прямому функциональному назначению – в целях организации учебного процесса для слушателей Бизнес-курса, реализованного в рамках офлайн-этапа Международного конкурса «Мой первый бизнес 2.0» (далее «**Бизнес-курс**»)

1.3.1.2. Демонстрировать Программу в неизменном виде строго в рекламно-информационных целях для привлечения слушателей на Бизнес-курс (безвозмездно), не передавая при этом программу третьим лицам ни в каком виде, включая (но не ограничиваясь) сканирование, фотографирование, копирование, распространение в электронной или печатной форме.

1.4. ПРЕКРАЩЕНИЕ ЛИЦЕНЗИОННОГО СОГЛАШЕНИЯ

1.4.1. Предоставление лицензии на настоящих Условиях использования возможно с 13 января 2020 года по 1 мая 2020 года и прекращается 1 мая 2020 года.

1.5. ПРАВА НА ПРОГРАММУ

1.5.1. Исключительное право на Программу принадлежит Правообладателю.

1.5.2. Все версии Программы, ее модификации и/или измененные версии, копии в электронном или печатном виде, выданные Лицензиатам и/или полученные Лицензиатами, по истечении срока указанного в разделе 1.4 настоящих Условий использования должны быть уничтожены, если это прямо не противоречит Законодательству Российской Федерации.

1.6. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ

1.6.1. Права использования Программы распространяются на платной основе. Стоимость права использования и способы оплаты согласовываются сторонами в официальной переписке, для получения информации о стоимости и способах оплаты обратитесь в The GAME Центр поддержки - по электронной почте - support@thegame.design или в сообщения группы "ВКонтакте" - <https://vk.com/thegame.help>.

1.7. ОГРАНИЧЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОГРАММЫ

1.7.1. За исключением использования в объемах и способами, прямо предусмотренными настоящими Условиями использования или законодательством Российской Федерации, Лицензиат не имеет права изменять, декомпилировать и производить иные действия с настоящей Программой, а также осуществлять (разрешать осуществлять) иное использование Программы, без письменного согласия Правообладателя.

1.7.2. Лицензиат вправе осуществить модификацию Программы исключительно для достижения целей, указанных в разделе 1.3 настоящих Условий использования.

1.7.3. Лицензиат не вправе распространять, хранить, сообщать, доводить до всеобщего сведения или иным образом использовать такие модифицированные версии Программы по истечению сроков, указанных в разделе 1.4 и в несоответствии с целями, указанными в пункте 1.3 настоящих Условий использования.

1.7.4. Лицензиат не имеет права без письменного согласия Правообладателя воспроизводить, распространять, доводить до всеобщего сведения Программу в любой форме и любым способом, прямо не предусмотренным настоящими Условиями использования, в том числе совместно с другими программами, в составе сборников программных продуктов независимо от целей такого использования.

1.7.5. Настоящая Программа должна использоваться под наименованием: Бизнес-курс «Start Up» Лицензиат не вправе изменять наименование Программы, изменять и/или удалять присутствующие в настоящей Программе, ее документации или иных материалах, распространяемых совместно с Программой, знаки охраны авторского права (copyright notice) или иные указания на Правообладателя, авторов или иных аффилированных лиц.

1.8. ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО ЛИЦЕНЗИИ

1.8.1. Настоящая Программа предоставляется на условиях «как есть» (as is). Лицензиар не предоставляет никаких гарантий в отношении результатов Программы, соответствия Программы конкретным целям и ожиданиям Лицензиата, а также не предоставляет никаких иных гарантий, прямо не указанных в настоящих Условиях использования.

1.8.2. В максимальной степени, допустимой действующим законодательством Российской Федерации, Лицензиар не несет никакой ответственности за какие-либо прямые или косвенные последствия какого-либо использования или невозможности использования Программы и/или ущерб, причиненный Лицензиату и/или третьим сторонам в результате какого-либо использования или неиспользования Программы.

1.9. ИЗМЕНЕНИЯ УСЛОВИЙ

1.9.1. Настоящие Условия использования могут изменяться Правообладателем в одностороннем порядке. Уведомление Лицензиата о внесенных изменениях в условия использования публикуется на странице: <https://achievements.thegame.design/shop-startup/>.

1.9.2. Указанные изменения вступают в силу с даты их публикации, если иное не оговорено в соответствующей публикации.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

2.1. ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Цель: формирование у студентов младших курсов и школьников старших классов (далее - Слушатели) профессиональных компетенций, необходимых для осуществления самостоятельной инициативной деятельности по созданию, организации, ведению собственного бизнес-проекта, а также формирование у Слушателей личностных и деловых качеств профессиональных предпринимателей.

Программа нацелена на освоение Слушателями методологии создания стартапа, овладение базовым инструментарием бизнес-проектирования и навыками его применения.

2.2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы Слушатель должен приобрести следующие знания и умения, необходимые для качественного изменения компетенций, указанных в п. 1:

2.2.1. Слушатель должен знать:

- этапы жизненного цикла проекта;
- ключевые элементы бизнес-модели;
- алгоритм поиска бизнес-идеи;
- алгоритм формулирования и проверки бизнес-гипотезы;
- технологию выделения целевых сегментов проекта и описания целевой аудитории проекта;
- алгоритм создания ценностного предложения проекта;
- этапы проведения Customer Development;
- инструменты оценки рынка;
- ключевые показатели юнит-экономики;
- основные элементы финансовой модели проекта;
- этапы и ключевые показатели эффективности воронки продаж;
- инструменты лидогенерации;
- структуру презентации стартапа.

2.2.2. Слушатель должен уметь:

- разрабатывать бизнес-модель проекта на основе шаблона business-model canvas;
- находить бизнес идеи для проекта;
- формулировать и проверять бизнес гипотезы;
- выделять и описывать целевые сегменты проекта, формулировать ценностное предложение, используя карту эмпатии и шаблон ценностного предложения;
- проводить проблемное и решенческое исследование
- составлять анкеты для проблемного интервью;
- проводить первичную оценку рынка;
- рассчитывать базовую экономику проекта;
- составлять финансовую модель проекта;

- разрабатывать воронку продаж проекта;
- создавать презентацию стартапа.

2.2.3. Слушатель должен владеть:

- навыками разработки бизнес-модели проекта;
- простыми методами исследования рынка;
- методикой оценки рынка «сверху» и «снизу»;
- навыками сегментирования целевой аудитории;
- техниками проведения проблемного интервью;
- методикой SWOT-анализа проекта
- методикой создания презентации стартапа.

2.3. ТРУДОЕМКОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

Длительность обучения – 40 академических часов.

Рекомендуемая регулярность занятий - 2 раза в неделю по 2 часа.

2.4. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Форма обучения: очная.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

3.1. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

№ п/ п	Наименование разделов и учебных тем	Общая трудоем кость, ч	В том числе на основе дистанционных технологий		Форма контроля
			Аудиторные занятия	Самостоятельная работа	
	Раздел 1. Бизнес идея.	5	4	1	Эссе
1.	Знакомство с командой. Поиск бизнес идеи.	2	2		
2.	Разработка ключевых бизнес-гипотез и бизнес-модели проекта	2	2		
	Эссе			1	
	Раздел 2. Целевая аудитория и ценностное предложение.	5	4	1	Эссе
3.	Сегментирование целевой аудитории	2	2		
4.	Создание ценностного предложения	2	2		
	Эссе			1	
	Раздел 3. Customer Development	5	4	1	Эссе
5.	Планирование исследования. Разработка анкеты для проведения проблемного интервью	2	2		
6.	Проведение проблемного интервью	2	2		
	Эссе			1	
	Раздел 4. Анализ конкурентов и оценка емкости рынка	5	4	1	Защита проекта
7.	Анализ конкурентов. Расчет емкости рынка.	2	2		
8.	Промежуточный воркшоп	2	2		
	Эссе			1	
	Раздел 5. MVP	5	4	1	Эссе
9.	Разработка MVP: создание лендинга проекта	2	2		
10.	Тестирование MVP	2	2		

	Эссе			1	
	Раздел 6. Базовая экономика проекта	5	4	1	Эссе
11.	Дорожная карта проекта	2	2		
12.	Финансовая модель проекта	2	2		
	Эссе			1	
	Раздел 7. Продажи	5	4	1	Эссе
13.	Разработка воронки продаж проекта.	2	2		
14.	Лидогенерация. Создание представительств стартапа в социальных сетях.	2	2		
	Эссе			1	
	Раздел 8. Упаковка проекта	5	4	1	Защита проекта
15.	Разработка итоговой презентации проекта	2	2		
16.	Итоговый воркшоп	2	2		
	Эссе			1	
	Всего	40	32	8	

3.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ

Разделы программы описывают еженедельные встречи Слушателей. Каждый раздел предполагает две встречи Слушателей.

Примерная структура занятия встречи:

- Приветствие участников. (3 мин)
- Введение в тему. Базовые понятия темы (5 мин)
- Обсуждение темы встречи. Проверка знаний участников и выявление уровня понимания темы. (15 мин)
- Выполнение практических заданий по теме встречи (40 – 50 мин)
- Работа с таблицей гипотез и таблицей прогресса: внесение новых гипотез, учет прогресса команды и т.д. (5-10 мин)
- Внесение обновлений в бизнес-модель каждой команды (5-10 мин)
- Объявление задания для самостоятельной работы
- Рефлексия по итогам встречи (5 – 10 мин)

3.2.1. РАЗДЕЛ 1. БИЗНЕС ИДЕЯ

3.2.1.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Формирование команды, знакомство, разработка бизнес идеи	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «ТРЕНИНГ БЕЗ СЛЕЗ»

Длительность: 10 мин

Цель: Определение личной жизненной миссии.

Ход:

Каждому участнику предлагается ответить на 3 вопроса. Вопросы задаются по очереди. Пока участники не ответили на один вопрос, следующий вопрос не задается.

- 1) Напишите одно свое отличительное позитивное качество.
- 2) Напишите, как позитивно меняются окружающие вас люди, когда вы проявляете это ваше позитивное отличительное качество.
- 3) Напишите, какими инструментами необходимо изменять мир, чтобы все люди стали такими как вы указали во втором ответе.

После участникам предлагается записать свою личную жизненную миссию в следующей формулировке:

Моя жизненная миссия — это проявлять (то, что написано в 1 ответе), чтобы (то, что написано во 3 ответе).

В конце упражнения участники делятся друг с другом получившимися результатами.

УПРАЖНЕНИЕ: «ХОЧУ ЛИ Я ДЕЛАТЬ СТАРТАП?»

Длительность: 10 мин

Цель: проверка понимания участниками, чем им предстоит заниматься, как минимум, в течение курса, а если они планируют сделать предпринимательство основной сферой деятельности, то и в течение всей жизни.

Ход:

Каждому участнику курса предлагается ответить на вопросы, заполнив таблицу – либо «да», либо «нет».

	Я понимаю, что...	Да	Нет
1	Создание стартапа будет сложным делом, но я всё ещё хочу этого		
2	Это будет долгий процесс с неудачами на этом пути. Я должен учиться на ошибках и не принимать их лично на свой счет		
3	Я не смогу сделать всё в одиночку		
4	Путь к успеху - это не алгоритм с установленными правилами, а процесс, в котором я могу только увеличить или уменьшить шансы на успех, но я ничего не могу гарантировать. Даже если я добьюсь успеха, это только временно.		
5	Цель состоит в том, чтобы создать устойчивую организацию, которая со временем становится сильнее, даже когда сталкивается с проблемами, неудачами, неопределенностью и сюрпризами.		
6	Когда другие дают советы, я буду слушать, но я также понимаю, выбор за мной. Я решаю какой совет принять и как его реализовать, так как только я владею окончательными результатами и отчетностью.		
7	Мне придется покинуть свою зону комфорта каждый день, чтобы расти и продолжать быть успешным.		
8	Я делаю это не только ради денег. Я верю в свое дело и свою команду.		

После того, как табличка заполнена (через 2-3 минуты), организатор сообщает участникам: «Если у вас есть хотя бы один ответ «нет», стоит задуматься, а готовы ли вы к созданию вашего стартапа.»

После этого он предлагает обсудить внутри проектных команд ощущения и мысли каждого участника после ответов на эти вопросы. Время на высказывание каждого участника – 1 минута.

Примерные вопросы для командной рефлексии: Были ли вопросы, которые заставили вас задуматься? Задавались ли вы раньше этими вопросами? Были ли у вас ответы «нет» и почему? Какой вопрос был самым трудным и почему? Над каким вопросом вы сомневались больше всего и почему?

УПРАЖНЕНИЕ: «ОТ ЖЕЛАНИЯ К ИДЕЕ»

Длительность: 15-20 мин

Цель: знакомство с возможностями и интересами участников проектной команды для нахождения общих целей и интересов.

Ход: каждому участнику команды предлагается письменно ответить на следующие вопросы:

- Знания. Чем вы занимались, получая образование или строя карьеру?
- Способности. В чем вы разбираетесь лучше всего?
- Связи. Знаете ли вы кого-то, кто считается хорошим специалистом в других областях? Знакомы ли вы с другими предпринимателями?
- Финансовые оценки. Есть ли у вас доступ к значительному капиталу, или для того, чтобы начать свое дело, придется жестко экономить?
- Громкое имя. Известны ли вы или ваши партнеры в среде профессионалов? Например, своими инженерными навыками или знанием оптоволоконных технологий?
- Предыдущий опыт проектной деятельности. Какие признаки неэффективности или болевые точки существовали на ваших предыдущих местах командной или проектной деятельности?
- Пристрастие к определенному рынку. Какую область деятельности вы хотели бы улучшить: здравоохранение, образование, энергетику, транспорт?
- Намерения. Достаточно ли у вас времени и желания полностью отдаться новому делу? Готовы ли вы сделать вашу компанию главной (или единственной) целью жизни?

На это каждому участнику выделяется 3-5 минут. После этого участники проектной команды делятся друг с другом своими ответами. Затем команда формулирует 3-5 бизнес-идей, которые, по их мнению, могла бы реализовать команда в соответствии с их интересами и возможностями.

Результаты командной работы (бизнес-идеи) команда презентует другим. В этой презентации идей важно также рассказать и том, почему команда думает, что озвученная бизнес идея «подходит» именно их команде.

Рекомендации к проведению:

Это упражнение-разминка, первый подход к созданию бизнес-идеи. Требования к ответам команд в этом упражнении нет. Они могут быть неконкретными или содержать указание только на сферу деятельности, не называя конкретного продукта.

УПРАЖНЕНИЕ: «КТО МЫ?»

Длительность: 10 – 15 мин.

Цель: знакомство с возможностями и интересами участников проектной команды для нахождения общих целей и интересов.

Ход:

Это еще одно упражнение на знакомство участников друг с другом. Для этого сначала каждому из них предлагается заполнить табличку:

Имя	Знания	Умения	Хобби и интересы	Чем могу быть полезен команде

После того, как каждый заполнил о себе эту табличку, участники делятся информацией друг с другом. Результатом командного общения должны стать 3 бизнес-идеи, которые могла бы реализовать команда в соответствии с компетенциями и интересами участников.

После того, как команда придумала несколько бизнес-идей, она презентует их другим участникам.

Рекомендации к проведению:

Это упражнение-разминка, первый подход к созданию бизнес-идеи. Требования к ответам команд в этом упражнении нет. Они могут быть неконкретными или содержать указание только на сферу деятельности, не называя конкретного продукта.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Базовые понятия:

<https://vk.com/@thegame.startup-predprinimatelskaya-azbuka>

3.2.1.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Разработать бизнес-модель проекта и сформулировать ключевые бизнес-гипотезы	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «БИЗНЕС-ГИПОТЕЗЫ»

Длительность: 60 мин

Цель: сформулировать бизнес-гипотезы проекта

Вводная:

Не все гипотезы одинаково полезны. Есть те, которые приближают к получению прибыльной, рентабельной и масштабируемой бизнес-модели, и есть все остальные.

Типичные бесполезные гипотезы:

- об общеизвестных фактах (например: люди испытывают голод и жажду, им нужно спать и дышать)
- не имеющие отношения к вашему проекту (например, команда делает проект про работу строителей и стройматериалы, а откуда-то по неведомой цепочке ассоциаций возникнет любопытство — а правда ли автосервисы страдают от недостатка загрузки)
- такие, которые невозможно проверить в обозримое время ("есть ли жизнь на Марсе?")
- формально притянутые к идее продукта ("хотят ли клиенты пользоваться функцией X?" - Такие вопросы по счастью можно трансформировать через проверочный вопрос "а зачем пользователям нужна функция X? как она поможет им в их задачах?" А дальше можно формулировать вопрос о том, есть ли у них потребность, ради которой эту функцию придумали, если только можно найти гипотезу о такой потребности в ответ на проверочный вопрос).

Какие же гипотезы приближают к плодотворной бизнес-модели?

Эш Маурья в книге «Running Lean» утверждает, что команде стартапа в первую очередь нужно удостовериться в трёх вещах:

1. Есть ли проблема, решение которой правда нужно клиентам?
2. Готовы ли они платить за решение этой проблемы? И если не они, то кто?

3. Возможно ли решить эту проблему?

Эти гипотезы можно декомпозировать ещё подробнее:

1. Правда ли существует в реальности тот клиентский сегмент, про который мы решили, что у них есть проблема/потребность, которую мы хотим решать за деньги? (да, иногда даже это может оказаться самонаведенной иллюзией) Если это не вполне те люди, о которых мы изначально думали, то у кого на самом деле есть такая проблема/потребность?
2. Является ли то, что мы приняли за проблему, действительно болезненной проблемой для тех, про кого мы думаем, что они — наши будущие клиенты?
3. Нет ли у них более существенной и болезной темы? Что является для них самым узким местом?
4. В чем корневая причина той проблемы, за которую мы хотим взяться?
5. Можем ли мы устранить проблему? А можем ли мы устранить её корневую причину?
6. Если не можем устранить причину — будут ли готовы наши потенциальные клиенты платить лишь за устранение симптомов?
7. Если кто-то устранит корневую причину вместо нас — сможем ли мы продолжать продавать своё решение?

Стоит помнить, что эти вопросы не стоит адресовать потенциальным клиентам — они всё равно не знают ответов на них. Однако разобраться в них в любом случае придётся.

К текущему моменту у вас должны быть готов небольшой набор материалов, описывающих ваш проект.

- Во-первых, это ваши представления о том, для каких клиентских сегментов вы хотите сделать продукт и во-вторых, это ваши представления о том, в чем может быть ценность для этих клиентских сегментов.

Это ваше ценностное предложение, отвечающее на вопросы — каких результатов хотят добиться ваши клиенты, что они для этого делают, какие проблемы и препятствия им в этом мешают и как именно вы им помогаете преодолевать проблемы, решать задачи и достигать желаемые результаты.

Надо понимать, что если эти представления не основаны на непосредственном общении с представителями ваших клиентских сегментов, то это пока что только неподтвержденные гипотезы.

- Во-первых, это гипотезы о том, что такие клиентские сегменты правда существуют (ведь может быть, что и нет)
 - Во-вторых, это гипотезы о том, что желаемые результаты, задачи и проблемы у них именно такие, как вам кажется.
- Сейчас настал подходящий момент, чтобы формализовать и подготовить эти гипотезы для проверки.

Ход:

Команде проекта необходимо сформулировать бизнес-гипотезы - 5-8 гипотез, описывающих клиентские сегменты проекта, их проблемы и ту ценность, которую они хотели бы получать.

Для этого им предлагается шаблон.

- Мы считаем, что... [на рынке фактически существует какой-то феномен]
 - Для проверки этого мы... [поставим эксперимент - сделаем проверочные действия]
 - Померяем... [такой-то измеримый показатель у этих действий]
 - Мы окажемся правы, если... [замеренные показатели будут в таком-то интервале]
«План Б».
- Если эта гипотеза отклонится, дальше мы ... [будем делать что-то]

Пример:

Мы считаем,	что школьные учителя тратят слишком много времени на заполнение отчетов по пройденным темам за неделю, и не хотят тратить столько времени на это.
Для проверки этого,	мы спросим у 30 учителей: (1) Как часто они заполняют отчеты по пройденным темам. (2) Сколько времени они тратят на заполнение отчетов по пройденным темам. (3) Сколько на всё остальное. (4) Что им больше всего докучает в работе
Мы измерим	количество учителей, которым заполнение отчетов докучает больше всего, по сравнению с остальными задачами
Мы окажемся правы	(то есть окажется, что учителя и правда не хотят тратить так много времени на отчеты), если больше половины сообщит нам, что больше всего им докучает именно заполнение отчетов по пройденным за неделю темам.

Если же эта гипотеза отклонится, мы попробуем выяснить, какая же деятельность на самом деле наиболее рутинная и трудозатратная по времени в их работе.

После того, как 5-8 гипотез описаны по шаблону, команде предлагается выбрать 3 ключевые, на их взгляд и презентовать их другим командам.

Задача других команд – дать обратную связь в формате интерактивной дискуссии.

Вопросы для интерактивной дискуссии.

Выполним ли проверочный эксперимент для сформулированной гипотезы 1/2/3? Возможно ли его сделать в короткие сроки (неделя-две?)

- Нет, в такой постановке не выполним, формулировка эксперимента неконкретна, непонятна или вообще отсутствует.

- Нет, это не выполнимо, но было бы выполнимо, при определенных условиях. Кажется, я знаю, каких.
- Теоретически это выполнимо, но возможно не за одну-две недели. Требуется декомпозиция на более простые проверяемые составляющие, либо корректировки. Думаю, что знаю, какая нужна корректировка.
- Да, это выполнимо, а ещё можно дополнить и другим способом проверки этой гипотезы. Я знаю другой способ проверки этой гипотезы.
- Да, выполним, за неделю-две точно. Только такой эксперимент и нужно делать.

Измеримы ли показатели гипотезы 1/2/3, которые предполагается использовать как критерий истинности гипотезы? Насколько они связаны с ней, правда ли помогут проверить её?

- Нет, параметры невозможно измерить, либо они никак не связаны с гипотезой по смыслу, либо они вообще не указаны.
- Нет, измерить эти параметры невозможно (или они измеримы, но не связаны с гипотезой), но я знаю, какие параметры можно измерить для этой гипотезы.
- Параметры в принципе связаны с гипотезой и измеримы, но, чтобы иметь возможность их измерить, а потом сделать выводы, надо кое-что исправить, и я знаю что.
- Да, параметры измеримы, и связаны с гипотезой, но, я думаю, что можно измерить кое-что еще.
- Да, всё хорошо, параметры измеримы и абсолютно связаны с гипотезой

Также после каждого выступления команды можно задать зрителям вопрос для свободной дискуссии: какие из гипотез, выдвинутых в этой работе — с вашей точки зрения полезны для получения новой информации? А какие проверяют вещи общеизвестные и очевидные? Правда ли они очевидны?

Рекомендации к проведению: Для развития предпринимательского мышления очень важно уметь формулировать и анализировать сформулированные гипотезы. Поэтому это упражнение имеет большое значение в рамках Курса.

УПРАЖНЕНИЕ: «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ»

Длительность: 20 мин

Цель: создание первой бизнес-модели проекта

Ход:

Участникам предлагается заполнить шаблон бизнес модели. Рекомендуется распечатать шаблон для каждой команды на бумаге формата А1-А0 и раздать участникам цветные стикеры.

После этого организатор кратко рассказывает о каждой ячейке шаблона.

Ценностное предложение

Давайте взглянем на первую часть, которая называется ценностное предложение. Ценностное предложение отвечает на вопрос, что вы создаете и для кого? В ценностном предложении говорится: "Эй, дело не в вашем идеальном продукте, а в решении проблемы или потребности покупателя". Какую боль вы решаете, какую выгоду вы создаете и, что более важно, кто ваши клиенты? Именно здесь вы перечисляете все функции и преимущества вашего продукта. Но дело не только в ваших технологиях. Ваша технология — это всего лишь часть ценностного предложения. Подумайте, какую проблему или потребность решает ваш продукт. Почему его должны купить?

Целевая аудитория

Следующее, кто мои клиенты? Кто они и зачем им покупать что-то у меня? Нужно выяснить все их географические, социальные, демографические характеристики. Их должно быть достаточно, чтобы составить аватар (персону) вашего клиента. Можно иметь несколько сильно отличающихся друг от друга сегментов. Опять же, здесь надо определиться в каком секторе вы бы хотели работать: B2B или B2C?

Каналы продаж

Как ваш продукт попадает к вашим клиентам?

Отношения с клиентами

Здесь расскажите, как вы планируете находить клиентов и выстраивать с ними отношения. Как собираетесь превращать тех, кто только совершил первую покупку в постоянных потребителей?

Модель монетизации (потоки доходов)

Как вы зарабатываете деньги от продажи вашего продукта и услуги сегменту клиентов?

Каковы принципы ценообразования? Какие этапы у вашей воронки продаж? Есть ли лид-магнит? Трипвайр? Подписка?

Ключевые ресурсы

Что нужно для того, чтобы бизнес-модель работала? Какие активы важны? Нужны ли специализированное оборудование? Патенты? Нужно ли приобретать список клиентов? Медиальности? Специалисты?

Ключевые партнеры

Кто является ключевыми партнерами и поставщиками?

Ключевая деятельность

Что самое важное нужно делать, чтобы бизнес-модель заработала? В каких ключевых видах деятельности вам необходимо стать экспертом?

Издержки (расходы)

Каковы затраты и расходы на эксплуатацию бизнес-модели? Какие самые дорогие ресурсы, за которые вам нужно будет платить? А какие ключевые виды деятельности самые дорогие? Каковы постоянные и переменные издержки?

Теперь участникам предстоит писать на стикерах свои первые бизнес-гипотезы о том, из чего же должна стоять бизнес-модель. Важно соблюдать правило: один стикер – одна идея. Не стоит создавать списки на одном стикере. Поощряются рисунки, иллюстрирующие идеи на стикерах.

Во время заполнения шаблона отпустите вашу фантазию на волю. Заполнение шаблона – это время активного мозга штурма и фиксации идей.

Почему важно заполнять шаблон стикерами? Этот шаблон останется с командой на все время курса. Важно регулярно возвращаться к нему и вносить изменения. Первые идеи, которые там будут зафиксированы участниками, скорее всего, будут поверхностны и не проверены. Со временем работы над проектом идеи и гипотезы будут оттачиваться – важно это фиксировать! Стикеры же можно легко снимать и заменять новыми.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

О ключевых бизнес-гипотезах:

<https://vk.com/@thegame.startup-7-gipotez-ot-proverki-kotoryh-zavisit-uspeh-novogo-produkta>

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.2. РАЗДЕЛ 2. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ И ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

3.2.2.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Выбрать и описать ключевой клиентский сегмент стартапа	2 академических часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ Я ВИЖУ»

Длительность: 30-40 мин

Цель: определить список проблем, которые волнуют участников команды и выбрать 1 для решения в проекте.

Ход:

Каждый участник команды выполняет задание:

«Осмотрите по сторонам: какие проблемы в окружающей реальности кажутся вам особенно назойливыми? Мешают лично вам или вашим близким? Подумайте, готовы ли вы заплатить за то, чтобы такую проблему решили? Как думаете, станут ли другие люди платить за решение такой проблемы у себя?»

Или, может быть, есть какая-то неудовлетворенная потребность, которая особенно сильно вас или кого-то вам известного тревожит? Стали бы вы или этот человек или организация платить за ее удовлетворение?

Найдите как минимум 4 таких проблемы или потребности — у людей или у организаций.

Для каждой из 4 проблем/потребностей ответьте на вопросы:

1. Кто клиент? Кто тот человек или организация, чью проблему или потребность рассматриваем? Если клиент и пользователь различаются, то кто пользователь?
2. В чем состоит ситуация, в контексте которой пользователь/клиент сталкивается с проблемой/потребностью? Когда, где, как часто? Кто ещё значимо вовлечен в ситуацию?
3. Какую цель преследует этот человек/организация?
4. Какие препятствия (если это проблема) мешают этому человеку достигать цель?
5. Какие варианты решения сейчас есть и какой вариант интересно воплощать вам?

6. Где ваше предпочтительное решение находится в классификации, которую мы рассмотрели ранее (по сложности для клиента и по остроте проблемы)? Это «витаминка» или «обезболивающее»? Это «фитнесс» или «косметика»?

Пример:

1. Клиент — средние школы (директора школ или руководитель департамента образования города). Пользователь — школьники и учителя.
2. Школьники каждую неделю в течение учебного года выполняют различные задания на компьютерах в компьютерных классах, однако каждый раз им приходится результаты либо сохранять на флешку, либо скидывать на почту, либо хранить на жестком диске компьютера, на котором они работали. Это приводит к тому, что задания могут быть либо стерты кем-то, кто пользовался компьютером после них, либо утеряны (забыл скопировать на флешку/сохранить в почту, потерял флешку), либо списаны (после 8а в класс пришел 8б и все списал). Учителя это не устраивает, поскольку все время мешает работе — на поиски файлов уходит время от урока.
3. Цель школьника — получать хорошие оценки с минимальными усилиями, выполняя интересные задания так, чтоб можно было гордиться результатом. Цель учителя — обеспечивать освоение учебного плана так, чтобы школьники выполняли задания самостоятельно и качественно, при этом не скучая. Цель директора — выполнять целевые показатели департамента образования по качеству образования, получать различные конвертируемые в ресурсы ачивки от департамента за счет успешных выступлений учащихся на различных конкурсах. Цель департамента образования — обеспечить максимально доступное и качественное образование за минимальный бюджет.
4. Что мешает школьникам получать хорошие оценки: работа теряется — приходится делать заново; долго приходится искать работу — не хватает времени в классе; кто-то списал и сдал работу раньше тебя — оценку хорошую уже не получишь; из-за бардака все начинает казаться тщетным и бесплодным, хочется все бросить. Что мешает учителям: ученики отвлекаются, их мотивация падает; часто работы оказываются списанными; часто работы бывают недоделанными, потому что не хватило времени. Что мешает директору: работа преподавателей неэффективна, в результате ученики мало что умеют. Что мешает руководителю департамента образования: низкие результаты школ из-за низкой эффективности учебного процесса.
5. Можно завести домен Active Directory на всех компьютерах и систему логинов для каждого ученика. Тогда данные всех учеников будут храниться на сервере Active Directory и будут защищены от несанкционированного доступа. Можно использовать систему папок в Google Drive, подключить пакет Google Apps for Education и научить всех им пользоваться. Можно поставить LMS (learning management system) Moodle или Canvas и завести практику сдавать через нее все промежуточные результаты после каждого занятия. Можно купить всем ученикам личные ноутбуки. И можно сделать свое облачное хранилище, что-то вроде "школьного дробокса", в котором каждый ученик будет логиниться в начале занятия и в котором будут доступны его файлы, добавить к нему фасетную каталогизацию по проектам, по предметам, по годам обучения, а также возможность совместной работы над одним проектом. Нам интересно последнее.

6. Кажется, что это "обезболивающее": проблема серьезно мешает учителям и директорам школ, и хочется надеяться, что наш продукт будет легко внедряться, то есть будет "косметикой".»
7. После того, как каждый участник проектной команды составил описание 3-4 проблем, можно переходить к их обсуждению в команде. Перед началом обсуждения озвучиваются правила обратной связи и фиксации результатов обсуждения.

Правила обратной связи: каждый участник проектной команды дает оценку каждой проблеме, озвученной другими участниками. Оценка дается по следующим критериям:

1. Насколько проблема/потребность хорошо описана:

- Конкретно (понятно, что происходит, с кем, когда, с какой периодичностью, где и при каких обстоятельствах) – 0 – 10 баллов
- Ясно (используются простые предложения, специальная терминология поясняется) – 0 – 10 баллов

2. Насколько данная проблема

- Широко распространена - 0 – 10 баллов
- Срочно требует решения - 0 – 10 баллов

Итого за каждую проблему можно получить максимум 40 баллов.

Во время обсуждения один из участников команды записывает результаты обратной связи по каждой проблеме. После этого составляется рейтинг проблем и выбирается одна проблема, которую команда будет решать в своем проекте. Это может быть проблема, набравшая наибольшее количество баллов или одна из проблем, которая вошла в ТОП-10 рейтинга и была выбрана после командного обсуждения, например, общим голосованием с большинством голосов.

Рекомендации по проведению упражнения:

Упражнение может занять продолжительное время (30 – 40 минут). Но это важный этап, и его нельзя упустить. Если не хватит времени во время занятия, можно оставить упражнение в качестве домашнего задания с обсуждением, например, онлайн или предложить участникам курса сделать подготовительную индивидуальную часть по описанию проблем дома, а на занятии организовать обсуждение и выбор ключевой проблемы.

УПРАЖНЕНИЕ: «КАРТА ЭМПАТИИ»

Длительность: 30-40 мин

Цель: понять, какими характеристиками обладает целевой клиентский сегмент проекта

Ход:

Проектной команде необходимо построить карту эмпатии для целевого клиентского сегмента проекта. Для этого надо будет заполнить шаблон «Карта эмпатии»

Прежде чем команда приступит к заполнению шаблона, ей сообщается, что результаты ее работы будут оценивать участники других команд по следующим критериям:

- Насколько ясно и конкретно описан типичный клиент, сталкивающийся с указанной в карте потребностью.
- Реалистичность описания типичного клиента — можно ли представить такого человека? Доводилось ли рецензенту сталкиваться с такими людьми? Известно ли рецензенту о существовании таких людей, если не доводилось сталкиваться лично?
- Насколько ясно описано решение, которое вы хотите предложить клиентам.
- Насколько реализуемо и конкурентоспособно предлагаемое вами решение.

После этого команда приступает к заполнению карты эмпатии.

Для этого команде дается следующая вводная:

Определите, кто является главным действующим лицом в вашей проблеме, то есть потенциальным клиентом, готовым платить за ее решение. Проверьте себя: это не одна единичная проблема одного индивидуального человека, это должен быть класс проблем, которые неоднократно возникают у какого-то множества людей. Это множество — ваш потенциальный клиентский сегмент.

Выпишите формулировку проблемы и опишите типичного представителя этого клиентского сегмента с помощью карты эмпатии.

Если это не физическое лицо, не отдельный человек, а компания, то описывать надо такого представителя этой компании, который может принимать решения о том, что проблема требует решения, и может принимать решения о выделении бюджета на это решение.

Используйте для этого шаблон «Карта эмпатии»



Пример заполнения карты эмпатии

Карта эмпатии для клиента — школьного учителя.

1. Что беспокоит (думаю и чувствую): как успеть пройти весь запланированный материал и как успеть подготовить материалы к следующим занятиям, как успеть отчитаться по запрошенным вопросам. Дети пошли бестолковые, сил нет, им бы все в ютубе да вконтакте сидеть. И как успеть забрать внука с продленки.
2. Говорит: «Мы даем лучшее в мире образование, оно наиболее полное и подробное». Делает: не обновляет методику уже больше пяти лет, потому что ничего не успеваешь, работая на две с половиной ставки.
3. Видит: микрорайон на окраине Москвы, школа не очень комфортная, но и не ветхая, не стыдно. На стенах много объявлений, реклама районная, реклама вузов. Некоторые дети бегают и мельтешат на переменах, а некоторые сидят, уткнувшись в смартфоны.
4. Слышит: говорят, опять нагрузку повышать будут, чтобы зарплату повысить. Еще, говорят, проектную деятельность обязательной сделают, а как ее вести — никаких методик нет. По телевизору говорят про повышение зарплат учителям, но когда — непонятно. А премьер вообще рекомендовал идти в бизнес, если хочешь нормально зарабатывать.
5. Проблемы и болевые точки: времени ни на что не хватает, нагрузка большая, зарплата пропорциональна нагрузке, но часы на каждый отдельно взятый предмет сокращают — ничего не успеваешь пройти, и как-то теперь надо всю программу запихивать в эти часы.

Чувство сильной неопределенности и постоянного хождения под потенциальным наказанием при малейшей ошибке.

- б. Ценности, цели и достижения: хотелось бы стабильного заработка и спокойной работы, чтобы на нервы не действовали сверху и не грузили непонятными и бессмысленными обязанностями. Хочется, чтобы ученики показывали блестящие результаты и были высоко мотивированы к достижениям. Хочется больше успевать и меньше испытывать стресса от объема нагрузки. Хочется иметь передовой материал, чтобы давать ученикам самые актуальные знания и умения. Платить сам не готов за что-либо, но готов призывать родителей собрать денег для повышения качества образования их детей.

После того, как команда закончила составление карты эмпатии, она презентует результаты своей работы другим командам. Для этого выходит один человек с заполненным шаблоном и рассказывает о нем. Время выступления одной команды – не более 3-х минут.

После выступления каждой команды зрителям (участникам других команд) дается 30 секунд, чтобы оценить выступление.

Задача зрителей дать выступающим обратную связь, насколько все ясно и можно ли по этому описанию представить себе живого человека или ЛПР (лицо, принимающее решения) в компании.

Оценка зрителями происходит интерактивно. Зрители, буквально, собственным положением в пространстве оценивают выступление. Для этого организатор занятия объявляет после каждого выступления:

Оцените конкретно ли описаны характеристики типичного клиента, формулировки четкие и ясные, не расплывчатые, наглядно ли описано поведение, мотивы, внутренний мир клиента. Те, кто считает, что четко, ясно и конкретно, встаньте слева, те, кто считает, что нечетко – справа.

Как только зрители распределились в пространстве организатор предлагает высказаться (не более 1 минуты) одному из участников, которые заняли правое положение (нечетко, неконкретно) и объяснить свою точку зрения. Если все зрители (или подавляющее большинство оказалось в этой части пространства), могут высказаться 2-3 человека. Задача дающих обратную связь помочь выступающим улучшить свой результат, дать советы и рекомендации.

Следующий вопрос к зрителям для оценки выступления такой:

Можете ли вы себе представить такого человека, который описан в карте эмпатии? Доводилось ли вам сталкиваться с такими людьми? Верите ли вы в существование таких людей, если не доводилось?

Теперь задача зрителей разделиться на 5 групп соответственно:

- Не видел таких и не верю, что такие люди вообще могут существовать
- Не видел и не верю, что такие бывают, но видел похожих, готов описать, чем они отличаются от описанных.

- Я таких людей не видел, но могу себе представить их вполне реалистично по описанию автора
- Видел таких людей, очень похоже
- Я тот человек, все ровно так и обстоит, как описал автор ответа

На распределение дается 30 секунд. После этого необходимо послушать, как минимум, по 1 представителю из 1 и 2 группы, а если время позволяет, то по 1 представителю каждой группы.

Рекомендации по проведению упражнения:

Упражнение может занять продолжительное время (30 – 40 минут). Но это важный этап, и его нельзя упустить. Если не хватит времени во время занятия, можно часть упражнения перенести в домашнее задание. Так, дома участники составляют карту эмпатии, а на занятии проводится обсуждение с обратной связью.

3.2.2.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Сформулировать ценностное предложение стартапа	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «КАРТА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ»

Длительность: от 30 мин

Цель: сформулировать ценностное предложение проекта

Ход:

Может показаться, что это аналог карты эмпатии, но обратите внимание на существенное отличие — большое значение в профиле потребителя уделяется контексту, в котором у него возникает проблема/потребность, тем задачам, которые он хочет решить, и тем результатам, которые они хотят получить в итоге. В карте эмпатии на это практически не обращается внимание.

Задача команды – заполнить шаблон ценностного предложения. Шаблон надо заполнять в несколько этапов. На каждом этапе команде предстоит обдумывать и отвечать на разные вопросы. Организатор следит за временем, объявляет начало и конец каждого этапа, а также озвучивает вопрос этапа.

1 этап

Для начала команды заполняют в шаблоне профиль потребителя (описание потребительского сегмента)

Для этого надо ответить на вопросы:

- Кто ваш потребитель? Для кого вы сейчас формируете ценностное предложение? Напишите коротко — достаточно пары предложений. Скорее всего речь идёт о той же проблемной ситуации и том же потребителе, чей профиль вы описывали в задании по построению карты эмпатии.
- Какие задачи решает ваш потребитель, в каком контексте это происходит? Зачем он это делает? Запишите основные задачи в форме списка.
- Что мешает вашему потребителю решать задачи и достигать своих целей? Что ставит его успех под угрозу? Запишите в форме списка основные боли/проблемы/препятствия.

- К какому конечному результату стремится ваш потребитель? Какова его цель? Ради чего он действует в той ситуации, которую вы описываете? Запишите в форме списка эти ожидаемые результаты/цели.

2 этап

Как только правая, клиентская, часть шаблона будет заполнена, можно переходить к заполнению левой части. Однако, прежде чем переходить к описанию продукта команды, необходимо понять, какие еще продуктовые решения существуют на рынке для этого клиентского сегмента и описанной проблемы.

Нужно проанализировать, как другие компании зарабатывают на решении проблем клиентов, на помощи им в решении их задач и достижении желаемых результатов.

Для этого команде предлагается подумать над тем, какие есть уже существующие решения, отвечающие потребностям клиента, описанным ранее в профиле потребителя. Необходимо выписать 3-5 таких решений.

Пример: задача “провести время с близким человеком” решается самыми разными способами — “пойти в ресторан/кафе”, “пойти на выставку в музей”, “пойти в кино”, “пойти в театр”, “побыть вместе дома”, “пойти на прогулку в парк”. Поэтому, когда ресторатор открывает новое кафе, он понимает, что его заведение конкурирует не просто с другими ресторанами, а с целым множеством компаний, ведущих самую разную деятельность.

3 этап

Теперь команде предлагается подумать и ответить на вопрос: какие значимые задачи, боли или выгоды, имеющиеся у клиента, существующими решениям оказываются не закрыты или закрыты в недостаточной мере?

4 этап

На этом этапе команде предлагается придумать и записать, в чем состоит их возможная идея решения/продукта, удовлетворяющая потребности клиента лучше существующих (лучше, если команде получится придумать несколько идей — не меньше 3, тогда будет возможность выбрать лучшую на следующем шаге).

Также на этом этапе надо выбрать одну продуктовую идею проекта. Для выбранной продуктовой идеи команда описывает карту ценности, выделяя ключевые сущности:

Продукты или услуги — то, в какой форме будет реализовано решение, помогающее клиентам решать свои задачи.

В чем будет заключаться продукт (услуга, сервис, товар), с помощью которого ваши клиенты будут достигать своих целей, получать ожидаемые результаты, преодолевать препятствия (снимать боли) и решать свои задачи?

- **«Обезболивающие»** (факторы помощи) — за счет чего ваш бизнес/продукт устраняет угрозы и снимает препятствия в решении потребителем его задач. Выпишите списком эти факторы.

Какие угрозы/боли/препятствия/проблемы снимает ваш продукт? За счёт чего и каким образом? Какие из этих болей/проблем ни один другой продукт не снимает? А если другие решения тоже работают с этими болями — то почему ваш продукт делает это лучше и в чем заключается его превосходство над аналогами?

- **Источники выгод (факторы выгоды)** — как ваш продукт или услуга будет открывать дорогу к выгодам, конечным результатам, к которым стремятся потребители? Запишите списком и эти факторы.

Как ваше решение помогает клиентам достигать своих целей? Как именно он поможет им добиваться тех конечных результатов, которые им нужны? В чем его превосходство над аналогами — абсолютное (аналогов нет) или относительное (аналоги есть, но ваш продукт чем-то лучше для клиента)?

Запишите это списком или таблицей вида «ожидаемый клиентом результат — как наш продукт позволяет этого результата добиться - в чем конкретно его превосходство над аналогами как инструмента, используемого при работе на этот ожидаемый результат». (В заголовках колонок, очевидно, можно записывать короткие версии этих смыслов, но смысл колонок должен быть именно такой).

Для каждой из этих категорий (продукты, обезболивающие, выгоды) надо провести ранжирование списка — что более ценно для потребителя, а что менее, с точки зрения команды.

Итог — готовая модель ценностного предложения

Надо понимать, что все, что будет к этому моменту описано, — скорее всего лишь гипотетические построения, предположения о том, как обстоят дела в мире, основанные на представлениях команды и их жизненном опыте.

Жизненный опыт одного человека (или 3-5 человек в команде) — не репрезентативен, и первая задача предпринимателя — понять, как на самом деле устроена жизнь представителей его целевого клиентского сегмента.

В тот момент, когда будет проведено хотя бы небольшое проверочное исследование, тогда появится более реалистичное понимание задач, болей и ожидаемых клиентами выгод. И тогда можно будет скорректировать карту ценности, и приблизиться к истинному соответствию между продуктом и реальными потребностями клиентов.

УПРАЖНЕНИЕ: «ДИСКУССИЯ О ЦЕННОСТНОМ ПРЕДЛОЖЕНИИ»

Длительность: от 40 мин

Цель: протестировать и улучшить ценностное предложение проекта

Ход:

(Для выполнения этого упражнения у команды должен быть заполнен шаблон ценностного предложения их проекта)

Каждая команда по очереди презентует свою карту ценностного предложения. Задача зрителей – слушать внимательно выступления, а затем дать обратную связь в форме интерактивной дискуссии.

Вопросы и ответы для интерактивной дискуссии по ценностному предложению.

Насколько правдоподобен список задач, описанный в разделе о потребителе? Нужно ли его дополнить или изменить?

- Этот список задач не имеет никакого отношения к ситуации, в которой находится описываемый автором потребитель.
- Большая часть задач описана неверно. Но у меня есть предположение, как надо.
- Задачи в целом описаны верно, но возможно внести поправки, и я знаю какие
- Всё верно, но можно дополнить, и у меня есть гипотеза как.
- Именно такие задачи и стоят перед таким потребителем. Я сталкивался с такими потребителями или сам таковым являюсь, и этот список полностью описывает мой опыт.

Насколько реалистичен описанный набор болей/проблем потребителя? Нужно ли его дополнить или изменить?

- Этот список проблем/болей не имеет никакого отношения к ситуации, в которой находится описываемый автором потребитель, но у меня есть гипотеза, как это исправить.
- Большая часть проблем описана неверно. Но я могу помочь
- Проблемы в целом описаны верно, но, возможно, стоит внести поправки и дополнить список. У меня есть идея, как это сделать.
- Всё верно, но можно дополнить. Могу помочь.
- Именно такие проблемы и мешают такому классу клиентов достигать своих целей. Я сталкивался с такими потребителями или сам таковым являюсь, и этот список полностью описывает мой опыт.

Насколько правдоподобно описание целей потребителя и ожидаемых им результатов? Нужно ли дополнить или как-либо изменить этот список?

- Этот список ожидаемых результатов не имеет никакого отношения к ситуации, в которой находится описываемый командой потребитель.
- Большая часть ожидаемых результатов описана неверно. Но я могу предположить, какие цели у потребителя могут быть.
- Цели потребителя и ожидаемые им результаты в целом описаны верно, но возможно стоит внести поправки, и я могу сказать какие.
- Всё верно, но я бы хотел дополнить.

- Именно такие цели и ставит перед собой такой вид клиентов. Я сталкивался с такими потребителями или сам таковым являюсь, и этот список полностью описывает ожидаемые в такой ситуации результаты.

Насколько реализуем продукт, описанный командой?

- Такой продукт реализовать невозможно физически
- Продукт реализуем, но его очень легко скопировать, и он уже производится многими другими конкурентами
- Идея продукта и свежа (мало кто такое вообще делает, и никто не делает масштабно и прибыльно) и реализуема (воплотить вполне возможно)

Насколько хорошо продукт работает по направлению «обезболивания» (факторов помощи)?

- Продукт никак не снимает проблемы, боли и препятствия в деятельности клиентов
- «Обезболивающие» эффекты описаны, но продукт не имеет преимуществ по сравнению с аналогами в части того, как он снимает боли клиентов.
- Продукт идеально закрывает как раз те болевые точки у клиентов, которые не закрыты аналогами. В части тех, для которых аналоги уже существуют — достигается существенное превосходство.

Насколько хорошо продукт продуман с точки зрения «факторов выгоды» и того как он помогает клиентам решать их задачи?

- Продукт никак не помогает клиентам достигать свои цели и получать желаемые результаты // «Факторы выгоды» не описаны
- «Факторы выгоды» описаны, но продукт не имеет преимуществ по сравнению с аналогами в части того, как он помогает достигать ожидаемых результатов
- Продукт идеально подходит как инструмент для достижения целей клиентов, притом даёт такие результаты, которые не предоставляются аналогами. В части тех, для которых аналоги всё же существуют — достигается существенное превосходство.

Рекомендации по проведению: можно задавать зрителям не все вопросы, а также устную обратную связь можно брать только от представителей тех групп, которые негативно оценили качество выступления.

УПРАЖНЕНИЕ: «РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ»

Длительность: от 20 мин

Цель: уточнить (доформулировать) ценностное предложение и уточнить целевой клиентский сегмент, с которым предстоит работать в первую очередь.

Вводная:

Всякий новый продукт проходит через цикл принятия рынком.

Сначала за него быстро хватаются «инноваторы» — любители всего новенького и так же быстро бросают, поскольку он им интересен только новизной. Денег на них заработать почти

невозможно, но можно получить отзывы, рекомендации и советы по тому, как исправить самые заметные недочеты продукта.

Вслед за инноваторами, привлеченные их рекомендациями, появляются «визионеры», они же — «ранние последователи» — люди и компании, которые хотят встроить новый продукт или технологию в свою деятельность, чтобы получить преимущество, которого больше ни у кого нет. У них есть видение того, что они хотят, и они готовы заплатить, чтобы получить это. С ними можно сделать первую продающуюся версию, но это тоже не массовый рынок.

Массовый рынок — это раннее и позднее большинство, «прагматики» и «консерваторы». «Прагматики» хотят получить лучшее решение на рынке (и если рынок еще не сформировался и у вас нет конкурентов — это проблема, в таком случае они просто не верят, что технология и продукт зрелые и ими можно пользоваться). «Консерваторы» хотят получить самое стабильное, понятное и дешевое (как по цене, так и по издержкам на внедрение) решение для узкого набора конкретных задач, их в наименьшей степени интересует то, насколько передовой и инновационный у вас продукт.

Для стартапа, находящегося на самой начальной стадии важно найти своих «ранних последователей», чтобы начать продавать свой продукт им, пусть даже и дорабатывая его на ходу, под каждого отдельного нового клиента. Пытаться завоевать массовый рынок ещё рано.

Кто для вашего бизнеса будут ранние последователи — какие люди или компании? Какую свою задачу они будут решать с помощью вашего продукта?

Ход:

Это задание из двух подзадач — контекстной и содержательной. В первой надо объяснить контекст — в чем состоит бизнес-идея. Во второй - ответить на главный вопрос: а кто же будет бизнеса ранними последователями?

Для описания бизнес-идеи и ценностного предложения можно использовать шаблон из книги Александра Остервальдера:

Наш	[продукт]
помогает	[такому-то клиентскому сегменту],
которые хотят	[решать такие-то задачи],
тем, что	[избавляет их от таких-то болей],
и	[помогает достигать таких-то целей],
в отличие от	[такого-то уступающего продукта-аналога]

Например: «Наша система управления задачами помогает членам проектных команд, которые хотят получать новые задачи и материалы в электронную почту, тем что избавляет их от необходимости открывать веб-интерфейс и позволяет настроить пересылку всех задач, обсуждений и вложений сразу в почтовый ящик, в отличие от Trello, Basecamp и Asana, которые не пересылают вложения, и с ошибками обрезают тексты сообщений из дискуссий при пересылке их письмом».

И про то, как зарабатывать: «Мы планируем продавать доступ по подписке к специальному почтовому адаптеру-боту для Basecamp, Trello и Asana за 2 доллара в месяц».

Теперь надо сформулировать ответ на вопрос: какой клиентский сегмент в этом бизнесе будет ранними последователями?

Например: «Наши ранние последователи — руководители, привыкшие решать все задачи через почту, которые часто её проверяют со своих мобильных устройств, и которым неудобно ставить клиент таск-трекера себе на телефон».

Рекомендации по проведению: можно сохранить, получившиеся у команд формулировки и регулярно к ним возвращаться, чтобы посмотреть, как их стоит изменить соответственно той новой информации, которая будет появляться у участников курса.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.3. РАЗДЕЛ 3. CUSTOMER DEVELOPEMENT

3.2.3.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Разработка анкеты для проведения проблемного интервью	2 ак. часа	5 – 30 человек

РАЗРАБОТКА АНКЕТЫ ДЛЯ ПРОБЛЕМНОГО ИНТЕРВЬЮ

Длительность: 90 мин

Цель: разработать анкету для проблемного интервью

Ход:

1 этап. Теория.

Для начала организатор напоминает участникам основы проведения проблемного исследования.

Теория:

Кастдев позволяет тестировать как отдельные гипотезы, так и отдельные особенности продукта (несколько гипотез), и продукты целиком (еще больше гипотез).

Гипотеза, если коротко, - это ваша мысль насчет определенной проблемы или ситуации, в достоверности которой вы не уверены.

Если человек придумал идею и решил воплотить ее в жизнь, построив бизнес, ему стоит «откастдевить» свой продукт на стадии еще той самой идеи. И для проверки основных гипотез как раз и проводится проблемное исследование.

Проблемное исследование – это выявление фактов и проблем.

Принципы проблемного исследования:

- Спрашивать потенциальных клиентов нужно про факты, существующие проблемы и нужды (под них заранее должны быть продуманы гипотезы)

- Рассказывать про свою идею нельзя (иначе человек не захочет вас расстраивать и скорее всего будет лгать)
- Стоит спросить про то, как клиент решает эту проблему сейчас (и решает ли вообще), искал ли он решение для своей проблемы или пытался ли он удовлетворить свою потребность, сколько средств (деньги, время) он тратит на решение проблемы
- Нужно спросить про то, насколько велика эта проблема для клиента (если клиенты сталкиваются с небольшой проблемой раз в год – разве не очевидно, что никто не будет вам платить?)
- Про будущее спрашивать нельзя («а вот если бы было такое решение», «а купите ли вы», «а станете ли вы решать свою проблему, если я создам решение X» - все эти вопросы ни к чему не обязывают, собеседнику ничего не будет стоить сказать «да», чтобы показаться лучше и вас не расстраивать)
- Со старта дайте человеку понять, что ничего продавать вы ему не собираетесь, иначе он будет замкнут и напряженно ждать ваших сладких речей. Сюда же относится снижение градуса формальности – интервью (не важно, как оно проходит) должно проходить максимально непринужденно, как обычная беседа
- Если у разных людей схожие проблемы в определенной сфере, дополняйте свой сценарий проведения интервью уточнениями по этим схожим проблемам. Возможно, ваше первоначальное решение изменится или расширится, но так вы охватите больше аудитории. Сценарий шлифуется практически всегда по ходу дела
- Банальный совет – если человек, с которым вы общаетесь, не имеет никаких проблем и нужд в сфере, где вы планируете создавать решение – не мучайте себя и человека
- Ловите инсайты. Общение с пользователями обычно открывает глаза на вещи, о которых основатель раньше даже не задумывается. Главное потом - правильно их трактовать

Отдельно стоит сказать про мнения на этапе проблемного исследования. Чаще всего они бесполезны или даже могут навредить. Самое время для цитаты Генри Форда: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь». История умалчивает, интервьюировал ли Генри Форд потенциальных клиентов, но он явно знал, что мнения людей ему ничего не дадут. Точно также должны делать и вы: находите теоретическую проблему, придумываете решение оной, затем подтверждаете гипотезы о существовании и значимости проблемы первичным исследованием. А потом уже показываете клиентам решение в минимальном исполнении,

Возможно, люди уже как-то решают проблему (вы это тоже узнаете), возможно у них тоже есть идеи, но тут нужно быть очень внимательным, ибо дискуссия может уйти в сторону. И что самое важное – не предлагать свое решение сразу, пока это всего лишь идея в голове.

Хорошим окончанием интервью (не важно, личного, удаленного или даже переписки) будет договоренность о повторной встрече (созвоне, переписке) в примерную дату, когда вы сможете показать и предложить решение.

Виды вопросов для проблемного интервью

Вопросы в целом можно разделить на три категории:

- Квалифицирующие — проверочные, чтобы понять, попадает ли человек в целевой для вас сегмент. Могут быть как простыми (да/нет), так и специальными (подразумевающие содержательный и возможно развернутый ответ). Например:
- Есть ли у вас автомобиль? (простой вопрос, простой ответ - да/нет)
- Сколько раз вы ездили на такси за последние два месяца? (содержательный ответ)

- У вас есть дети? (простой: да/нет)

Исследовательские. Вопросы, которые позволяют вам разобраться в картине мира вашего респондента и узнать, с чем он сталкивается. Очень редко бывают простыми.

- Где вы покупаете корм для своего кота?
- Какие проблемы у вас бывают, когда вы заправляете автомобиль?
- Сколько раз вы ездили в путешествия по России за последние два года?

Уточняющие. Позволяют уточнить какие-нибудь детали из жизни респондента, используются в сочетании с исследовательскими. Для этих вопросов допустимо быть простыми или альтернативными. Например:

- Правильно ли я понял, что у вас сейчас нет собаки, но была раньше?
- Вы живёте в своей квартире или снимаете?
- У вас в квартире три комнаты?

Как правило, квалифицирующие вопросы используются в начале беседы, исследовательские — в основной части, а уточняющие — по мере необходимости в любой части.

Чек-лист для вопросов проблемного интервью

- Вопросы должны наводить клиента на разговор о его проблемах
- Каждый вопрос должен следовать из гипотезы
- Вопросы не должны быть слишком общими или банальными
- Вопросы должны быть открытыми, побуждать рассказать историю
- Вопросы должны быть о прошлом, а не о будущем
- Узнавайте не мнения и оценки, а факты
- Спрашивайте, как клиент решает проблему без вашего продукта
- Проблема остра настолько, насколько много ресурсов тратится на ее решение

Примеры хороших вопросов:

- 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?

Примеры плохих вопросов:

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

Пример анализа ответов интервью и возможных уточняющих вопросов

Таблица вот такого вида может помогает «перевести» вашу гипотезу из вашей точки зрения на мир в точку зрения вашего респондента. Заполняется она слева направо. Сначала гипотеза, потом факты в пользу и против гипотезы, а потом вопросы про эти факты.

Что мы хотим	Какие факты могут свидетельствовать в пользу отклонения гипотезы?	Какие факты могут свидетельствовать в	Какие вопросы можно задать, чтобы узнать про эти факты?
--------------	---	---------------------------------------	---

узнать? (наша гипотеза)		пользу подтверждения гипотезы?	
Боятся ли угона велосипеда?	Бросает велик на улице всегда, не пристёгивая	Запирает на цепочку, когда где-то на улице оставляет	А бывает ли так, что вы оставляете велосипед на улице, приехав куда-то?
	Нет цепочки и замка на велосипеде	Есть цепочка и замок	Если оставляете, то как — запираете на цепочку или так бросаете?
		Не оставляет на улице, всегда завозит в помещение	
	Нет велосипеда	Есть велосипед	Есть ли у вас велосипед? А был-ли когда-нибудь?
	Не планирует пользоваться велосипедом	Пользуется прокатом или планирует	Пользуетесь ли прокатом? Планируете ли?
	Не хочет иметь велосипед		А вы вообще катаетесь на велосипеде, прокатном может быть?
		Хочет иметь велосипед, но не владеет, потому что не хочет, чтобы угнали	Почему у вас нет велосипеда?
	Нет велосипеда у ребенка или другого родственника		Есть ли у вас или кого-то из ваших родственников велосипед?
	Не умеет кататься на велосипеде		Умеете ли кататься на велосипеде?
		Хранит велосипед не в подъезде, а дома на балконе или в коридоре	Если свой велосипед - а где вы храните его?

2 этап. Погружение

Замоделируем ситуацию проведения проблемного интервью и проанализируем ее. Для этого надо организовать розыгрыш двух театральных миниатюр. Для участия в них понадобится 4 человека.

Сценарий 1. (Плохой пример)

Сын: «Послушай, мам, у меня родилась идея нового бизнеса. Могу я ее с тобой обсудить?»

Мама: «Да, дорогой, конечно».

Сын: «Тебе ведь нравится твой iPad? И ты часто им пользуешься?»

Мама: «Да».

Сын: «А купила бы ты для своего iPad приложение наподобие кулинарной книги?»

Мама: «Хм...»

Сын: «Оно будет стоить всего 200 рублей. Это ведь дешевле, чем книги в твердых переплетах». разве за приложения нужно что-то платить?

Сын: «Ты сможешь делиться рецептами с подругами и пользоваться приложением для iPhone, чтобы составлять списки покупок. И там будут видеоролики с шеф-поваром, которого ты так любишь».

Мама: «Да, сынок, звучит заманчиво. Ты прав, 200 рублей – хорошая цена. И там будут иллюстрации к рецептам?»

Сын: «Да, конечно. Спасибо, мама, ты у меня лучше всех!»

Мама: «Хочешь лазаньи?»

Сценарий 2 (Хороший пример)

Сын: «Привет, мама! Как складывается твое общение с новым iPad?»

Мама: «Я в него буквально влюбилась! Каждый день им пользуюсь».

Сын: «И что ты обычно делаешь с его помощью?»

Мама: «Да ничего такого... Читаю новости, играю в sudoku, общаюсь с подругами. Самые обычные вещи».

Сын: «А для чего ты его использовала в последний раз?»

Мама: «Как ты знаешь, мы с папой планируем отправиться в путешествие. И я искала возможные варианты проживания».

Сын: «Ты пользовалась для этого каким-то приложением?»

Мама: «Нет, я искала информацию в Google. Не знала, что для этого есть какое-то приложение. А как оно называется?»

Сын: «А как ты узнала о других приложениях, которыми пользуешься?»

Мама: «В воскресной газете есть раздел с недельным обзором приложений».

Сын: «Понятно. А кстати, я увидел, что на полке появилась парочка новых кулинарных книг. Откуда они взялись?»

Мама: «Обычный новогодний подарок, только и всего. Думаю, эту мне подарила тетя Лена. Я ее даже не открывала. Как будто мне в моем возрасте нужен еще один рецепт лазаньи?!»

Сын: «А чему была посвящена последняя кулинарная книга, которую ты купила для себя?»

Мама: «Да-да, когда ты спросил, я припомнила: примерно три месяца назад я купила сборник рецептов для веганов. Твой отец пытается перейти на более здоровое питание, и я подумала, что смогу внести какое-то разнообразие в овощные блюда».

Выбранным «актерам» дается распечатанный сценарий и 3 минуты на подготовку. Важно, чтобы текст прозвучал слово в слово.

Пока «актеры» готовятся, организатор объясняет участникам, что надо будет сделать. А именно: посмотреть 2 миниатюры, в которых разыгрывается процесс проведения проблемного исследования и сказать, какая из них является положительным примером, а какая отрицательным. Почему? Выделить основные ошибки отрицательного примера и отметить сильные стороны в положительном примере.

После того, как миниатюры сыграны, и обратная связь получена, организатор предлагает участникам снова сыграть миниатюры, только с новым условием: он (организатор) примет участие в каждой из них в качестве голоса за кадром (ГЗК) и будет комментировать мысли каждого участника миниатюры. Для этого актерам после каждой своей реплики надо будет делать паузу, давая возможность ГЗК произнести свой текст.

Сценарий 1(+ГЗК)

Сын: «Послушай, мам, у меня родилась идея нового бизнеса. Могу я ее с тобой обсудить?»

ГЗК: Я собираюсь открыть перед тобой свою душу. Пожалуйста, пощади мои чувства.

Мама: «Да, дорогой, конечно».

ГЗК: Ты – мой единственный сын, и я готова лгать, чтобы тебя защитить.

Сын: «Тебе ведь нравится твой iPad? И ты часто им пользуешься?»

Мама: «Да».

ГЗК: Ты подсказал мне этот ответ, и ты его получил.

Сын: «А купила бы ты для своего iPad приложение наподобие кулинарной книги?»

ГЗК: Я задаю гипотетический вопрос, преисполненный оптимизма, и ты знаешь, что я хочу от тебя услышать.

Мама: «Хм...»

ГЗК: Нужна ли мне в моем возрасте еще одна кулинарная книга?!

Сын: «Оно будет стоить всего \$40. Это ведь дешевле, чем книги в твердых переплетах».

ГЗК: Я пропущу мимо ушей эту невнятную реплику и продолжу рассказывать о своей прекрасной идее.

Мама: «Ну, не знаю...»

ГЗК: А разве за приложения нужно что-то платить?

Сын: «Ты сможешь делиться рецептами с подругами и пользоваться приложением для iPhone, чтобы составлять списки покупок. И там будут видеоролики с шеф-поваром, которого ты так любишь».

ГЗК: Пожалуйста, просто скажи «Да». Я ведь от тебя не отстану, пока ты этого не сделаешь.

Мама: «Да, сынок, звучит заманчиво. Ты прав, \$40 – хорошая цена. И там будут иллюстрации к рецептам?»

ГЗК: Я подтвердила обоснованность цены, не принимая фактического решения о покупке, сделала комплимент, который меня ни к чему не обязывает, и предложила добавить функцию, чтобы выглядеть заинтересованной.

Сын: «Да, конечно. Спасибо, мама, ты у меня лучше всех!»

ГЗК: Я интерпретировал этот разговор абсолютно неверно и принял его как подтверждение своей правоты.

Мама: «Хочешь лазаньи?»

ГЗК: Боюсь, сынок, тебе не на что купить себе еды. Пожалуйста, поешь немного.

Сценарий 2(+ГЗК)

Сын: «Привет, мама! Как складывается твое общение с новым iPad?»

Мама: «Я в него буквально влюбилась! Каждый день им пользуюсь».

Сын: «И что ты обычно делаешь с его помощью?»

ГЗК: Итак, мы задали общий вопрос, поэтому в ответ на него, вероятно, не узнаем ничего особо ценного.

Мама: «Да ничего такого... Читаю новости, играю в sudoku, общаюсь с подругами. Самые обычные вещи».

Сын: «А для чего ты его использовала в последний раз?»

ГЗК: Уточнение реальной картины на конкретных примерах, получение конкретных данных.

Мама: «Как ты знаешь, мы с папой планируем отправиться в путешествие. И я искала возможные варианты проживания».

ГЗК: Она пользуется своим гаджетом, совмещая приятное с полезным. Это не прозвучало в ответе на вопрос об «обычном» использовании.

Сын: «Ты пользовалась для этого каким-то приложением?»

ГЗК: Этот вопрос можно назвать наводящим, но иногда легкий толчок необходим, чтобы перевести беседу в интересующее нас русло.

Мама: «Нет, я искала информацию в Google. Не знала, что для этого есть какое-то приложение. А как оно называется?»

ГЗК: Молодежь использует для поиска приложений App Store. А мама ждет, что вы дадите ей конкретную рекомендацию. И если это верно в широком смысле, то в будущем поиск надежного канала продаж, отличного от App Store, будет играть решающую роль.

Сын: «А как ты узнала о других приложениях, которыми пользуешься?»

ГЗК: Анализируя интересные и неожиданные ответы, можно понять модели поведения и мотивы, которые лежат в их основе.

Мама: «В воскресной газете есть раздел с недельным обзором приложений».

ГЗК: Не можете вспомнить, когда вы в последний раз открывали газету? Но, как видим, традиционные инструменты рекламы могут принести пользу в работе с такими клиентами, как ваша мама.

Сын: «Понятно. А кстати, я увидел, что на полке появилась парочка новых кулинарных книг. Откуда они взялись?»

ГЗК: Как правило, в любой бизнес-идее есть несколько слабых мест. В данном случае это и канал передачи – приложение для iPad, и сам продукт – кулинарная книга.

Мама: «Обычный рождественский подарок, только и всего. Думаю, эту мне подарила Марси. Я ее даже не открывала. Как будто мне в моем возрасте нужен еще один рецепт лазаньи?!»

ГЗК: Ага! В этом ответе мы находим крупинки золота. Целых три: 1) пожилым людям не нужен еще один обычный сборник рецептов; 2) судя по всему, рынок подарков функционирует стабильно; 3) возможно, молодые кулинары – более перспективный сегмент, поскольку они еще не знакомы с азами готовки.

Сын: «А чему была посвящена последняя кулинарная книга, которую ты купила для себя?»

ГЗК: В ответ на неопределенные ответы, например такие: «Я вообще не покупаю кулинарные книги», попросите привести конкретные примеры.

Мама: «Да-да, когда ты спросил, я припомнила: примерно три месяца назад я купила сборник рецептов для веганов. Твой отец пытается перейти на более здоровое питание, и я подумала, что смогу внести какое-то разнообразие в овощные блюда».

ГЗК: Еще одна крупинка золота: даже опытные кулинары могут заинтересоваться специализированными или оригинальными поваренными книгами.

После того, как две миниатюры были сыграны вновь (кстати, можно сменить актеров на время второго просмотра миниатюр, чтобы в интерактиве поучаствовало больше человек), проходит еще один такт дискуссии, по итогам которого обсуждаются ошибки исследователя в первой миниатюре и правильные решения – во второй.

3 этап. Разработка

Участники разрабатывают анкету для проблемного исследования. Итогом разработки должен стать документ (в формате .docx), в котором будут записаны вопросы и текст приветствия и прощания с респондентом.

4 этап. Тестирование

По сути этот этап похож на этап «Погружение». Только теперь в качестве сценария используются анкеты, разработанные участниками.

От каждой команды выбирается 1 интервьюер. Он выбирает любого участника из другой команды и публично проводит с ним интервью. Задача остальных участников – внимательно наблюдать и дать обратную связь.

5 этап. Доработка

Получив обратную связь, команды дорабатывают свои анкеты и договариваются о том, где, как и когда будут проводить исследование.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Базовые принципы Customer Development:

<https://vk.com/@thegame.startup-manifest-customer-developement>

Модели Customer Development от разных авторов:

<https://vk.com/@thegame.startup-modeli-customer-development-ot-raznyh-avtorov>

Краткий пересказ книги «Спроси маму» Роберта Фитцпатрика или о том, как правильно задавать вопросы при проведении проблемного интервью:

<https://vk.com/@thegame.startup-kratkii-pereskaz-knigi-sprosi-mamu-roberta-fitcpatrika-ili-o>

Вопросы для проблемного интервью:

<https://vk.com/@thegame.startup-customer-development-50-voprosov-dlya-intervu>

Виды исследований целевой аудитории:

<https://vk.com/@thegame.startup-vidy-issledovani-icelevoi-auditorii>

3.2.3.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Проведение проблемного интервью	от 2 ак. часа	5 – 30 человек

ПРОВЕДЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ИНТЕРВЬЮ

На этом занятии команды выходят в «поле», чтобы провести проблемное интервью.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Виды Pivot:

<https://vk.com/@thegame.startup-что-такое-pivot-i-pochemu-bez-nego-ne-byvaet-ni-odnogo-star>

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.4. РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И ОЦЕНКА ЕМКОСТИ РЫНКА

3.2.4.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Провести анализ рынка	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «МАТРИЦА КОНКУРЕНТОВ»

Длительность: от 50 мин

Цель: провести анализ конкурентов и сформулировать конкурентное преимущество проекта

Ход:

1 этап. Описание конкурентов.

Участникам необходимо выписать список из 5-10 основных конкурентов их стартапа. После этого заполнить таблицу про каждого конкурента.

Название	Как конкуренты решают проблему пользователей?	Почему потребители выбирают их? Что ценят?	Какая характеристика или функция является ключевой у конкурента? Есть ли еще одна?	Какие недостатки есть у конкурента? Существенны ли они для клиента?
Конкурент 1				
Конкурент 2				
Конкурент 3				
Конкурент 4				
Конкурент 5				
Конкурент 6				
Конкурент 7				
Конкурент 8				
Конкурент 9				
Конкурент 10				

Важно! При заполнении таблицы избегать неконкретных и общих фраз.

Где искать информацию про конкурентов:

Воспользуйтесь поиском

Откройте Яндекс или Гугл и попробуйте найти аналог своего продукта. Например, кожаные сумки ручной работы. Изучите 2-3 страницы результатов и выпишите все компании и людей, которые предлагают похожий продукт.

Поищите в социальных сетях

У ваших конкурентов может и не быть сайта. Многие сейчас продают сразу в социальных сетях, особенно это касается товаров «для людей». Тех, о которых вы сами каждый день читаете в соцсетях. Например, образовательные курсы стоит поискать в фейсбуке и вконтакте. Красивые продукты, как те же кожаные сумки, поищите в инстаграмме.

Поищите конкурентов в социальных сетях. Смотрите группы и личные страницы пользователей. Например, товары ручной работы часто рекламируют на собственной странице.

Изучите объявления

Когда вы что-то ищете через поисковые системы, в результатах первыми оказываются рекламные объявления. Зная популярные запросы по своей теме, вы сможете выйти и на конкурентов. Логика простая – многие из них будут показывать свою рекламу по самым популярным запросам. Другая часть отобразится в обычном поиске.

Откройте сервис яндекса «Подбор слов». Введите фразу, которой можно описать ваш продукт и нажмите «Подобрать». Сервис покажет самые популярные запросы, которые ищут вместе с этими словами.

Где еще искать информацию про конкурентов:

- Станьте клиентом конкурента и узнайте о клиентском сервисе на личном примере.
- Найдите обзоры и отзывы клиентов;
- Посмотрите аналитические отчеты;
- Поговорите с клиентами конкурентов;
- Проведите интервью с консультантами и лидерами мнений;
- Посещайте конференции и выставки;
- Ходите по инвесторам, которые с самого начала спросят о конкурентах и чем вы лучше их в проблемных местах.

Завершите этот этап публичной демонстрацией результатов команд друг другу. Необходимо организовать обратную связь команд друг другу о текущих результатах анализа конкурентов.

Примерные вопросы для обратной связи:

Можете ли вы дополнить список конкурентов?

Согласны ли вы с описанием особенностей конкурентов?

Достаточно ли четко и конкретно описаны конкуренты?

2 этап Мои преимущества

Теперь задача участников ответить на вопрос, чем вы лучше конкурентов.

Для этого, сначала проанализируйте ваши сильные и слабые стороны при помощи такого инструмента, как SWOT – анализ.



Теперь надо ответить на вопрос: «Почему ваши преимущества заставят клиента перейти на вашу сторону?»

Для этого составим новую таблицу (или продолжим старую).

Название	Что делает ваш продукт лучше конкурента?	Что помешает потребителю переключиться с решения конкурента на ваше?
Конкурент 1		
Конкурент 2		
Конкурент 3		
Конкурент 4		
Конкурент 5		
Конкурент 6		
Конкурент 7		
Конкурент 8		
Конкурент 9		
Конкурент 10		

Завершите этот этап публичной демонстрацией результатов команд друг другу. Необходимо организовать обратную связь команд друг другу о текущих результатах анализа конкурентов.

Примерные вопросы для обратной связи:

Считаете ли вы заявленные преимущества стартапа весомыми?

Аргументирована ли позиция команды: действительно ли они смогут обеспечить те преимущества, о которых заявляют?

УПРАЖНЕНИЕ: «ОЦЕНКА ЕМКОСТИ РЫНКА»

Длительность: от 40 мин

Цель: оценить емкость рынка для проекта

Ход:

Команде предстоит провести оценку рынка для своего проекта, для этого необходимо оценить значения SAM и SOM для своего продукта (в рублях). SAM – доход от 100% потребителей, доступных для вашей бизнес-модели. SOM – реально достижимый объем продаж вашего бизнеса (рыночная доля).

Необходимо четко описать логику расчетов, и обязательно дать комментарии ко всем цифрам – чтобы было понятно, что они обозначают.

Пример оценки рынка SAM для сервиса доставки здорового питания по подписке.

Чтобы оценить этот рынок надо понять:

1. сколько человек может себе позволить сервис
2. следуют здоровому/правильному питанию
3. хотят доставку (подписку)

1-й ПОДХОД (через доход)

9.8% (1,2 млн. чел.) в Москве – имеют доход более 100 тыс. руб./мес.

30 тысяч запросов на «правильное питание» (месяц) в Москве и 17 тысяч запросов на «здоровое питание»

Москва: $47\,000 * 9,8\% = 4606$ потенциальных покупателей * 2000 (ср. чек) = $9,2$ млн. * $365 = 3,3$ млрд. руб.

2-й ПОДХОД

Каналы продвижения: фитнес-центры

357 тыс. человек посещает фитнес-клубы в год

(550 клубов*650 клиентов) из них 30% - сетевые бренды и 40-45% развивают бизнес-класс

$550 * 30\% * 45\% * 650 = 48\,000$ чел. – целевая аудитория

Учитывая, что это Москва: $48\,000 * 9,8\% = 4\,800$ потенциальных покупателей*2000*365 = 3,5 млрд. руб.

Сравниваем подходы, результаты получились схожими:

- 1-й подход – 4606 покупателей; SAM = 3,4 млрд. руб.
- 2-й подход – 4800 покупателей; SAM = 3,5 млрд. руб.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Что такое SWOT-анализ и как его правильно делать:

<https://vk.com/@startup.design-video-kurs-swot-analiz-chto-eto-zachem-on-nuzhen>

О сервисе Яндекса «WordStat»

<https://vk.com/@startup.design-chto-takoe-wordstat-yandex-i-dlya-chego-on-nuzhen>

3.2.4.2. Вторая занятie

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Представление промежуточных результатов проектной деятельности	2 ак. часа	5 – 30 человек

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ВОРКШОП

Длительность: 90 минут

На этом занятии команды презентуют результаты своей проектной работы.

Задание на промежуточный воркшоп.

Команда должна подготовить презентацию стартапа, которая содержит следующую информацию:

- Название и логотип
- Актуальность проекта
- Проблема, которую решает проект
- Итоги Customer Discovery (результаты интервью)
- Ценностное предложение
- Клиентские сегменты проекта
- Анализ емкости рынка для проекта
- Бизнес-модель проекта
- Команда проекта

Критерии оценки проекта:

Содержание:

- Актуальность проекта – 0 – 3 балла
- Проблема, которую решает проект – 0 – 3 балла
- Итоги Customer Discovery (результаты интервью) – 0 – 3 балла
- Ценностное предложение – 0 – 3 балла
- Клиентские сегменты проекта – 0 – 3 балла
- Анализ емкости рынка для проекта – 0 – 3 балла
- Бизнес-модель проекта – 0 – 3 балла
- Команда проекта – 0 – 3 балла

Дизайн презентации – 0 – 3 балла

Ораторское мастерство – 0 – 3 балла

Итого максимум: 30 баллов

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.5. РАЗДЕЛ 5. MVP

3.2.5.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Разработка и создание лендинга, как MVP стартапа	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «ЛЭНДИНГ»

Длительность: 90 мин

Цель: создание лендинга проекта

Ход:

1 этап Подготовка

Чтобы составить структуру лендинга, надо ответить на следующие вопросы:

- Кто вы?
- Почему я могу вам доверять?
- Что вы делаете?
- Какие выгоды я получу? Как я (или моя жизнь) изменится после использования вашего продукта?
- Зачем мне это?
- Сколько это стоит? Почему так дорого/дешево?
- А если я не хочу сразу покупать, можно попробовать или узнать подробнее?
- Это качественный продукт? Чем докажете?
- Чем вы лучше других?
- С кем вы еще работаете? Кто у вас покупает? Что они об этом говорят?
- Как купить? (условия оплаты, доставки, гарантии и т.д.)
- Как это решает МОЮ проблему? (здесь надо знать, какая именно проблема/потребность есть у вашей аудитории)

Найдите ответы на выписанные вами вопросы. Избегайте общих фраз. Ответы на эти вопросы станут текстами и разделами вашего лендинга.

Подумайте, чем можно подтвердить ваши слова (фото, видео, статистика и т.д.).

2 этап Оффер

На этом этапе необходимо сформулировать оффер для вашего лендинга. Для этого воспользуйтесь формулами:

1

{ Качество продукта } [SEO-фраза], созданный для [преимущество потребителя]
Например: «Удобный конструктор писем, созданный для того, чтобы делать рассылки быстро и экономить время».

2

{ Прилагательное } + [Продукт / Услуга] для [характеристика целевой аудитории]
Например: Дистанционный курс по HTML для девушек, мечтающих научиться программировать с нуля.

3

[Название продукта] — это [категория продукта], который [работа, которую он выполняет лучше других]
Например: «Оki — это приложение для заказа еды, которое находит выгодные предложения в радиусе одного километра».

4

[Уменьшите боль / проблему] [неожиданным способом]
Например: «Повышайте ваш доход, когда делаете покупки».

5

[Делай что-то как [вдохновляющий пример] без [нежелательных последствий]]
Например: Научись играть в теннис как звезда без изнуряющих тренировок.

6

[Занимайтесь желаемым делом] без [неприятных эмоций] / [неожиданным способом]
Например: «Путешествуйте без ограничений, не бросая карьеру».

7

{ Качество продукта } + { качество продукта } [SEO-фраза], который [желанный результат]

Например: Необычные авторские чехлы для телефона, которые защитят ваш телефон от ударов.

8

[Действие] + [SEO-фраза], за [время]
Например: Создавайте профессиональные презентации за 30 минут.

9

[Обещание результата] за [время]. [Дополнительное преимущество]
Например: Привезем, соберем и установим дом за один день. Обработаем поверхность противопожарным средством бесплатно.

10

Делаем + { качество продукта } + [продукт], который [преимущество потребителя]
Например: Делаем доступные видеоролики для сайта, которые увеличивают продажи вашего бизнеса.

3 этап. Прототипирование

На этом этапе создаем прототип лендинга. Его можно нарисовать на бумаге или в программе. В прототипе надо отметить, где будет текст, а где визуальные материалы. Если можно заменить текст чем-то более наглядным - фотографией, схемой или видео — сделайте это!

Затем надо создать первый экран с оффером. После этого команды презентуют друг другу результаты работы и получают обратную связь.

Бесплатные конструкторы лендингов:

Tilda.com

Lpgenerator.com

Wix.com

4 этап. Домашняя работа

Командам предстоит доделать лендинг самостоятельно до следующего занятия.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

5 сверхуспешных MVP:

<https://vk.com/@thegame.startup-5-sverhuspeshnyh-mvp>

О законе о персональных данных:

<https://vk.com/@thegame.startup-o-zakone-o-personalnyh-dannyh>

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Доделать лендинг проекта, чтобы он был готов к тестированию и демонстрации первым пользователям.

3.2.5.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Тестирование MVP проекта	2 ак. часа	5 – 30 человек

ТЕСТИРОВАНИЕ MVP

Задача участников на этой встрече – протестировать лендинг проекта. Для этого им надо организовать несколько решенческих интервью с представителями их целевой аудитории, на которых они продемонстрируют этот лендинг.

Что такое решенческое исследование?

Результаты проблемного исследования не всегда просто трактовать, это исследование в принципе редко дает однозначный результат – да или нет.

Проблемное исследование показывает опыт людей, о котором вы, скорее всего, даже не думали – это приводит к дополнительным размышлениям и обсуждениям с командой.

В случаях, когда гипотезы как минимум не разбиты в пух и прах, но осталось чувство неопределенности и появились новые мысли – нужно проводить решенческое исследование, чтобы окончательно убедиться в жизнеспособности идеи.

Основа решенческого исследования – минимальный жизнеспособный продукт.

Решенческое исследование проводится на тех, кто проблемно исследовался ранее. Естественно, про ваше решение вы не должны были говорить заранее.

Принципы решенческого исследования:

- Озвучивается проблема / потребность – показывается конкретное решение / более удачный метод удовлетворения и называется цена
- Ничего лишнего в MVP быть не должно, только конкретные характеристики для удовлетворения конкретных потребностей. Если при создании функционала вы не можете объяснить, зачем нужна та или иная характеристика, переносите ее в разряд pet feature (в русском – буквально хотелка) и не трогайте до появления обоснования или запроса со стороны клиента
- Мнения: теперь можно и нужно прислушиваться. Что доделать, что переделать, что добавить, что самое ценное. Есть мнения, касающиеся функционала, а есть комплименты – ловите нужную информацию, либо переводите разговор в нужное русло (конкретизируйте, уточняйте)

- Продажа (предпродажа) - самый важный и последний этап решенческого интервью. Если спросить у человека (даже показав MVP), купит ли он его, когда MVP перерастет в полноценный продукт, человеку ничего не стоит соврать и сказать «да», чтобы вас просто не расстраивать. Поэтому важно взять обязательства: назначение даты новой встречи (временные обязательства), знакомства или распространение информации о продукте (репутационные) и предварительный заказ (финансовые). К финансовым обязательствам также можно отнести вопрос «какой функционал нам нужно добавить, чтобы вы купили наш продукт?»
- После сбора обратной связи и идей от клиентов – систематизируем и приоритизируем.

Решенческое исследование позволяет окончательно подтвердить гипотезы о жизнеспособности продукта. Тут уже не будет вариантов «ну, может, да» или «наверное, нет» - все четко: либо ваш продукт кому-то нужен (и у вас будут ранние последователи), либо нужно разворачиваться (pivot), либо искать другие гипотезы, которые снова проверяются циклом проблемное + решенческое исследования.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.6. РАЗДЕЛ 6. БАЗОВАЯ ЭКОНОМИКА

3.2.6.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Создание дорожной карты проекта	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА»

Длительность: от 20 мин

Цель: составить приоритизированный список задач по проекту

Ход:

1 этап. Теория

Матрица Эйзенхауэра — это один из самых популярных инструментов тайм-менеджмента

Смысл матрицы Эйзенхауэра заключается, главным образом, в том, чтобы научиться грамотно распределять все свои дела, отличать важное от срочного, не срочное от наименее важного, а также по максимуму сокращать время на занятие любыми делами, выполнение которых не даёт никаких существенных результатов.

Матрица Эйзенхауэра представляет собой четыре квадранта, основанием которых служат две оси — это ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). В итоге получается, что каждый квадрант отличается своими качественными показателями. В каждый из квадрантов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит.

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	A	B
НЕ ВАЖНО	C	D

Квадрант А: важные и срочные дела

При идеальном планировании этот квадрант матрицы должен оставаться пустым, т.к. появление важных и срочных дел является показателем неорганизованности и допущения завала. Эта часть графика заполняется у многих людей из-за присущей им лени и неправильной расстановки приоритетов. Естественно, временами подобные дела могут появляться у каждого человека, но если это происходит ежедневно, то самое время обратить внимание на самодисциплину.

Итак, появления дел в квадранте А следует избегать. А для этого необходимо лишь вовремя выполнять пункты остальных квадрантов. Но если в первый квадрант что-то всё же и стоит вписывать, то это:

- Дела, невыполнение которых отрицательно сказывается на достижении поставленных целей
- Дела, невыполнение которых может стать причиной затруднений и неприятностей
- Дела, которые имеют отношение к здоровью

Важно также помнить о том, что существует такое понятие как «делегирование». Это означает, что при появлении в вашем квадранте А дел, которые можно кому-либо перепоручить, этой возможностью следует непременно воспользоваться для того чтобы как можно быстрее урегулировать другие важные и срочные дела.

Квадрант В: важные, но не срочные дела

Второй квадрант заслуживает наибольшего внимания, т.к. дела, находящиеся именно в нём, являются наиболее приоритетными и перспективными, и именно из них должны состоять повседневные задачи любого человека. Замечено, что люди, которые занимаются преимущественно делами этого квадранта, достигают в жизни наибольших успехов, продвигаются по службе, зарабатывают больше денег, имеют достаточно свободного времени и живут счастливой и насыщенной жизнью.

Обратите внимание также и на то, что отсутствие срочности позволяет подходить к решению любых задач более обдуманно и конструктивно, а это в свою очередь позволяет человеку раскрывать свой потенциал в полной мере, самостоятельно продумывать все нюансы своей деятельности и управлять временными рамками своих дел. Но здесь, помимо всего прочего, нужно помнить, что дела, находящиеся в квадранте В, если их не выполнять своевременно, могут с лёгкостью попасть в квадрант А, став ещё более важными и требующими скорейшего выполнения.

Опытные специалисты по тайм-менеджменту рекомендуют включать в квадрант В все текущие дела, связанные с основной деятельностью, планирование и анализ работы, учебные и спортивные занятия, соблюдение оптимального графика и режима питания. Т.е. всё то, из чего состоит наша обычная повседневность.

Квадрант С: срочные, но не важные дела

Дела, которые находятся в этом квадранте, по большей части являются отвлекающими и несколько не приближающими человека к намеченным результатам. Нередко они просто мешают сосредоточению на действительно важных задачах и снижают эффективность. Главное при работе с матрицей – не перепутать срочные дела из квадранта С со срочными делами из квадранта А. Иначе образуется неразбериха и то, что должно быть выполнено в первую очередь, остаётся на втором плане. Всегда помните о своих целях и учитесь отличать важное от второстепенного.

К делам квадранта С можно отнести, к примеру, навязанные кем-либо со стороны встречи или переговоры, празднования дней рождения не очень близких людей, внезапно возникшие хлопоты по дому, устранение не жизненно важных, но требующих внимания отвлекающих факторов (разбилась ваза, сломалась микроволновая печь, перегорела лампочка и т.п.), а также другие всевозможные дела, которые не продвигают вас вперёд, а только тормозят.

Квадрант D: не срочные и не важные дела

Задачи, относящиеся к последнему квадранту, не приносят совсем никакой пользы. Во многих случаях полезно не только заниматься ими в последнюю очередь, но и не заниматься ими вообще. Хотя знать о них непременно нужно, т.к. именно они являются «пожирателями времени».

Интересна и ещё одна особенность дел из данной группы: они являются очень привлекательными для многих людей – эти дела просты в выполнении и доставляют удовольствие, позволяют расслабиться и приятно провести время. Поэтому и противостоять соблазну ими позаниматься бывает довольно проблематично. Но делать это непременно нужно.

В квадрант D можно записать такие дела как разговоры по телефону с друзьями о чём-то несущественном, ненужная переписка или времяпрепровождение в соцсетях, просмотр сериалов и различных «отупляющих» телепередач, компьютерные игры и т.п. Конечно, отдыхать и как-то развлекать себя периодически должен каждый человек, но для этого существуют и более интересные и развивающие способы: чтение хороших книг, интеллектуальные игры, посещение спортзалов и бассейнов, поездки на природу и т.п. Если же полностью избавиться себя от занятия делами из квадранта D не удастся или не хочется, то нужно отложить их выполнение хотя бы до того момента, когда дела из квадрантов В и С

будут выполнены, а время, которое будет уделяться делам квадранта D, должно быть сведено к минимуму. Здесь будет уместна всем известная поговорка: «Делу время, потехе — час».

2 этап. Практика

Используя матрицу Эйзенхауэра, командам необходимо составить список задач по их проекту.

3 этап. Демонстрация

Команды показывают результаты своей работы друг другу и дают обратную связь.

УПРАЖНЕНИЕ: «SMART»

Длительность: от 20 минут

Цель: сформулировать задачи, стоящие перед командой по технологии SMART

Ход:

1 этап. Теория

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. Рассмотрим каждый критерий smart цели более подробно.

Specific: Конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: Измеримый

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?

- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

Time bound: Ограниченный во времени

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Примеры SMART целей

Приведем несколько примеров постановки SMART целей в компании:

Направление задачи	Пример цели по SMART	Комментарии автора
Увеличение продаж	Увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%	Конкретность цели определяется указанием % роста, региона продаж и названия бренда. Цель ограничена по времени годовым периодом, может быть измерена с помощью статистики продаж компании. Достижимость цели может быть определена только специалистами компании. Но предположим, что бренд получит необходимый уровень инвестиций для роста продаж. Цель значима, так

		напрямую связана с эффективностью бизнеса.
Продвижение товара	Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.	Цель конкретна, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цель ограничена во времени и может быть измерена с помощью опроса. Достижимость может быть определена только специалистами компании, но предположим, что компания выделит необходимый уровень инвестиций для достижения планового показателя. Цель значима, так как знание товара имеет прямую корреляцию с продажами продукта.
Увеличение дистрибуции	Завести бренд компании в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2014 года.	Конкретность цели подтверждается указанием количества позиций и списка сетей. Цель имеет четкий срок выполнения и может быть явно измерена с помощью проверки отгрузок компании в данные сети. Достижимость цели может оценить только специалист по продажам, но предположим, что компания обеспечит отдел продаж необходимым бюджетом и рекламными материалами для листинга. Цель значима, так как дистрибуция в ключевые сети имеет прямое влияние на рост продаж.

2 этап. Практика.

Теперь задача команд – посмотреть на список задач, который они составили в предыдущем упражнении и сделать так, чтобы каждая задача была сформулирована с применением технологии SMART.

3 этап. Демонстрация

Команды демонстрируют друг другу результат и дают обратную связь.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Как ставить SMART-цели:

<https://vk.com/@thegame.startup-tehnologiya-smart-kak-stavit-celi>

113 действий, которые приносят деньги:

<https://vk.com/@startup.design-113-deistvii-kotorye-pomogut-zarabotat-dengi>

3.2.6.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Расчет базовой экономики проекта	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЮНИТ-ЭКОНОМИКИ

Длительность: от 30 мин.

Цель: определить и рассчитать юнит-экономику проекта

Ход:

Команды рассчитывают юнит-экономику проекта и демонстрируют результаты работы друг другу.

Для того, чтобы рассчитать юнит-экономику проекта, можно воспользоваться шаблонами из подборки «Дополнительные материалы»

УПРАЖНЕНИЕ: «ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ»

Длительность: от 30 мин.

Цель: разработка финансовой модели проекта

Ход:

Команды разрабатывают финансовую модель проекта и демонстрируют результаты работы друг другу. Для того, чтобы разработать финансовую модель проекта, можно воспользоваться шаблонами из подборки «Дополнительные материалы»

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.7. РАЗДЕЛ 7. ПРОДАЖИ

3.2.7.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Разработка воронки продаж проекта	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «ВОРОНКА ПРОДАЖ»

Длительность: от 20 минут

Цель: описать основные этапы воронки продаж стартапа

Ход:

Команды составляют воронки продаж собственных стартапов, указывают ожидаемую конверсию и презентуют результаты друг другу.

УПРАЖНЕНИЕ: «ЛИД-МАГНИТ»

Длительность: от 20 минут

Цель: создание лид-магнита для воронки продаж стартапа

Ход:

Команды разрабатывают лид-магнит для воронки продаж стартапа и презентуют результаты друг другу.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Что такое лид-магнит:

<https://vk.com/@startup.design-lead-magnet-ili-kak-iz-100-klikov-sdelat-80-lidov>

О бизнес-моделях и способах монетизации:

<https://vk.com/@thegame.startup-12-proryvnyh-biznes-modelei-kotorye-izmenili-rynok>

3.2.7.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Разработка представительства проекта в социальной сети	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ»

Длительность: от 45 минут.

Цель: разработка представительства своего стартапа в социальной сети

Ход:

Команде необходимо с целью демонстрации результатов проектной деятельности и визуализации цифрового следа их проекта создать следующие сообщества в социальных сетях:

- Группу Вконтакте проекта;
- Инстаграмм-аккаунт проекта.

Особые требования к паблику в Вконтакте:

- Разместить в шапке обложку сообщества, отражающую стиль и идею проекта
- Разработать описание раздела информации в паблике о вашем проекте
- Разработать систему рубрик и хештегов для систематизации будущих публикаций
- Разработать систему систематизации фото и видео отчетов в соответствующих разделах паблика (фотоальбомы и видео-плейлисты)
- Опубликовать 10 статей в различных рубриках
- Разработать контент-план статей, публикаций, фото и видео материалов согласно событиям, запланированным в рамках реализации проекта.
- Назначить администраторов и редакторов, которые будут создавать/следить за созданием и опубликованием контента.
- Проводить рекламные акции для привлечения аудитории, заинтересованной в развитии проекта.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Методы продвижения ВКонтакте:

<https://vk.com/@startup.design-metody-prodvizheniya-vkontakte>

Как оформить аккаунт в Инстаграмме

<https://vk.com/@startup.design-kak-zapustit-akkaunt-v-instagrame-i-uzhe-cherez-nedelu-obesp>

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

3.2.8. РАЗДЕЛ 8. УПАКОВКА ПРОДУКТА

3.2.8.1. Первое занятие

Цель первого занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Разработка итоговой презентации проекта	2 ак. часа	5 – 30 человек

УПРАЖНЕНИЕ: «ИТОГОВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ»

Длительность: от 45 мин

Цель: разработка итоговой презентации проекта

Ход:

Команды разрабатывают итоговую презентацию стартапа и демонстрируют результаты друг другу.

УПРАЖНЕНИЕ: «ИТОГОВАЯ РЕФЛЕКСИЯ»

Длительность: от 45 мин

Цель: подвести итог деятельности команды

Вводная:

Во время рефлексии участникам предлагается проанализировать опыт, полученный ими за все время участия в программе. Для чего предлагается акцентировать внимание участников на четырех аспектах:

Кооперативный аспект.

В программе участникам приходилось взаимодействовать друг с другом - совместно выполнять задания, проектировать свою коллективную деятельность и кооперацию совместных действий для достижения планируемых результатов – и становиться единым механизмом, способным слаженно достигать общие цели.

Акцент здесь необходимо сделать на полученные в ходе совместных усилий результаты, а не на процессуальные моменты проявления этого механизма.

Коммуникативный аспект.

Участникам приходилось вести переговоры друг с другом и решать коммуникативные сложности – логично излагать свои мысли, понимать речь друг друга, уметь выделять главные смыслы в коммуникациях, воспринимать особенности личности друг друга, учиться познавать другого человека.

Здесь необходимо сделать акцент на полученных в ходе выстраиваемых коммуникаций новых способов понимания друг друга, способов познания человека, особенностей, которые ранее были скрыты от внимания участников.

Личностный аспект.

Реализуя командные и проектные задачи, участникам приходилось совершать личные усилия - менять собственные привычки, изучать новое, развивать личные способности, анализировать собственные поступки, анализировать собственное «Я» и формы его проявления, как индивидуальности, пробовать и переосмыслять личностные стереотипы (шаблоны действий/поведения).

Здесь необходимо сделать акцент на полученных в ходе самоанализа выводах о самом себе – о том, что во мне изменилось, как по-новому и почему я теперь смотрю на определенные явления, людей, деятельность, на что теперь я чаще обращаю внимание в себе, и на что перестал смотреть.

Интеллектуальный аспект.

В программе участникам приходилось узнавать много нового и умело оперировать новыми знаниями и информацией, становясь интеллектуально более развитым «механизмом», как лично, так и коллективно.

Здесь необходимо сделать акцент на появлении новых позитивных привычек и способах обработки и запоминания нового. Обсудить то, какие новые знания приобрел каждый участник и коллектив в целом.

Ход:

Необходимо, раздав большие листы бумаги и пишущие средства, попросить участников нарисовать карту итогов нахождения в программе.

Участникам необходимо разделить лист на четыре части/аспекта (по шаблону) и описать мини-рисунками, смайлами, эскизами в каждой из них все те новые «элементы», что по мнению участника за все время программы приобрел он сам и команда.

Кооперативный аспект		Коммуникативный аспект	
Новое для меня	Новое для команды	Новое для меня	Новое для команды
<p>Что нового я узнал о работе в команде? Что теперь для меня значит быть в команде? Что я стремлюсь делать для своей команды? За что теперь я буду ценить командную работу?</p>	<p>Какие важные правила появились в команде? Что самое важное мы достигли как команда? Что нашей команде стоит совместно сделать в будущем?</p>	<p>Как по-новому я научился общаться с другими? На что мне важно обращать внимание в общении? Чему в общении меня научили другие участники?</p>	<p>Какие новые традиции в общении появились в команде? Какие правила общения позволяли быстрее всего договариваться? Что важно для улучшения общения в команде?</p>
Личностный аспект		Интеллектуальный аспект	
Новое для меня	Новое для команды	Новое для меня	Новое для команды
<p>Что нового я узнал о себе? Что за время программы во мне изменилось? Чему я научился у других участников? Что в команде вдохновляло меня на поступки? Чем в себе я теперь горжусь?</p>	<p>На что похожа наша команда? (механизм/животное/...) Что в нашей команде помогает развивать ее участников? Что в команде вдохновляет участников на действия? Как изменилась наша команда за время программы?</p>	<p>Что нового я узнал о проектировании и бизнесе? Какие знания являются для меня самыми важными? Какие знания помогли мне стать успешнее и лучше? Какие новые позитивные привычки самообучения у меня появились?</p>	<p>Какие важные знания помогли команде достичь результата? Какие способы хранения/обработки новых знаний можно выделить как важные или лучшие? Что в команде является накопителем/мозгом/сервером?</p>

После предлагается дать слово каждому для презентации своей работы, с рассказом о том, что участники отразили в каждом из аспектов.

Завершить упражнение необходимо возвышенной мини-речью об итогах программы от наставника с благодарностями и пожеланиями на будущее от наставника команды.

3.2.8.2. Второе занятие

Цель второго занятия	Продолжительность занятия	Рекомендуемое количество участников
Итоговая защита проекта	2 ак. часа	5 – 30 человек

ИТОГОВАЯ ЗАЩИТА ПРОЕКТА

Длительность: 90 мин

Задание на итоговый воркшоп.

Команда должна подготовить презентацию стартапа, которая содержит следующую информацию:

- Название и логотип
- Цель проекта (SMART)
- Проблема, которую решает проект
- Решение, которое предлагает команда
- Актуальность проекта
- Анализ емкости рынка для проекта
- Анализ конкурентов
- Бизнес-модель
- MVP
- Команда
- Финансы

Критерии оценки проекта:

Содержание:

- Название и логотип – 0 – 3 балла
- Цель проекта (SMART) – 0 – 3 балла
- Проблема, которую решает проект – 0 – 3 балла
- Решение, которое предлагает команда – 0 – 3 балла
- Актуальность проекта – 0 – 3 балла
- Анализ емкости рынка для проекта – 0 – 3 балла
- Анализ конкурентов – 0 – 3 балла
- Бизнес-модель – 0 – 3 балла
- MVP – 0 – 3 балла
- Команда – 0 – 3 балла
- Финансы – 0 – 3 балла

Дизайн презентации – 0 – 3 балла

Ораторское мастерство – 0 – 3 балла

Итого максимум: 39 баллов

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написать в социальной сети ВКонтакте сторителлинг о событиях текущей недели, о том, как разрабатывали проект в команде: каких результатов добились, какие инсайты случились, какие планы на следующую неделю, кого хотелось бы поблагодарить.

Сторителлинг должен быть написан каждым участником самостоятельно.

Хэштеги для сторителлинга: #thegame_startup #startup #название команды

4. АТТЕСТАЦИЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

Аттестация участников курса проходит в формах текущего, промежуточного и итогового контроля.

4.1. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1.1. Таблица гипотез

У каждой команды-участницы курса есть своя таблица гипотез. На протяжении всего курса участники заносят в таблицу гипотезы, которые они формулируют и проверяют.

По своей сути стартап – это ни что иное, как постоянная проверка многочисленного количества гипотез. И от того, как точно команда может их сформулировать и как быстро проверить, зависит успех их деятельности.

Мы считаем, что количество сформулированных и проверенных гипотез во время курса является одним из ключевых показателей эффективности работы команды.

Задача организатора-наставника курса регулярно проверять таблицы гипотез команд, чтобы видеть динамику их развития. Очень важно, чтобы наставник помогал участникам курса в формулировании гипотез и поиске способов их проверки. Здесь важно, чтобы команда научилась формулировать действительно стоящие гипотезы, а не записывала очевидные и общеизвестные факты для того, чтобы просто увеличить количество гипотез в своей таблице.

Если команда давно (неделю и больше) не записывала новых гипотез в таблицу, значит команде нужна помощь. Задача наставника встретиться с командой, детально обсудить план их действий и помочь сформулировать гипотезы.

По сути, таблица с гипотезами – это to do-list команды, дорожная карта проекта, поэтому этот документ требует постоянного и пристального внимания наставника. Если все время держать его в фокусе внимания, то наставник всегда будет осведомлен, чем заняты его команды.

Оформление таблицы гипотез:

Гипотеза	Что меряем и как?	Подтвердилась? Как?	Вывод
Здесь команда записывает бизнес-гипотезу	Здесь команда пишет, как собирается проверить эту гипотезу (например, кого будет опрашивать, сколько человек, что именно будет пытаться узнать). Здесь важно	Здесь команда пишет подтвердилась ли гипотеза, и как они это поняли.	Здесь команда описывает, какие выводы она сделала из проверки гипотезы, и какие изменения в стартапе это повлечет

указать конкретные и измеримые показатели.
--

Таблицу гипотез рекомендуется делать в гугл-документах, чтобы над ней одновременно могли работать несколько человек, и обновления были бы оперативно доступны наставнику.

4.1.2. Таблица прогресса проекта

У каждой команды-участницы курса есть своя таблица прогресса, которую они заполняют сами по мере развития проекта. Эта таблица может быть в одном документе с таблицей гипотез.

Цель этой таблицы показать текущий этап развития проекта, а также помочь сконцентрироваться на актуальных задачах.

Таблица прогресса проекта:

Клиентский сегмент	Ценностное предложение	Подтверждение проблемы	MVP	Подтверждение MVP	Первая продажа

Пример заполнения таблицы прогресса проекта.

Клиентский сегмент	Ценностное предложение	Проблема подтверждена	Готов MVP	Решение подтверждено	1-я продажа
Крупные магазины	Повышаем продажи и снижаем издержки за счет ...	Да, 7 интервью	Отчет на бумаге	Да, сделано для 2 клиентов	Да
Мелкие магазины	Повышаем продажи за счет ...	3 интервью	SaaS-версия	Да, сделано для 2 клиентов	Да
Торговые центры	Повышаем арендные платежи	1 интервью	Отчет на бумаге	Да	Нет
Маркетинговые агентства	Нет				

Таблица гипотез и таблица прогресса проекта входят в список обязательных документов для аттестации Слушателей по итогам программы.

4.2. ФОРМЫ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

4.2.1. Промежуточный воркшоп

На протяжении курса командам предстоит пройти два воркшопа – промежуточный и итоговый.

Воркшоп – это защита проектов участников перед экспертной комиссией.

Промежуточный воркшоп проходит в конце четвертой – начале пятой недели (то есть посередине курса).

Задание на промежуточный воркшоп.

Команда должна подготовить презентацию стартапа, которая содержит следующую информацию:

- Название и логотип
- Актуальность проекта
- Проблема, которую решает проект
- Итоги Customer Discovery (результаты интервью)
- Ценностное предложение
- Клиентские сегменты проекта
- Анализ емкости рынка для проекта
- Бизнес-модель проекта
- Команда проекта

Критерии оценки проекта:

Содержание:

- Актуальность проекта – 0 – 3 балла
- Проблема, которую решает проект – 0 – 3 балла
- Итоги Customer Discovery (результаты интервью) – 0 – 3 балла
- Ценностное предложение – 0 – 3 балла
- Клиентские сегменты проекта – 0 – 3 балла
- Анализ емкости рынка для проекта – 0 – 3 балла
- Бизнес-модель проекта – 0 – 3 балла
- Команда проекта – 0 – 3 балла

Дизайн презентации – 0 – 3 балла

Ораторское мастерство – 0 – 3 балла

Итого максимум: 30 баллов

4.3. ФОРМЫ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

4.3.1. Итоговый воркшоп «Битва проектов»

Итоговый воркшоп проходит в конце восьмой недели курса.

Задание на итоговый воркшоп.

Команда должна подготовить презентацию стартапа, которая содержит следующую информацию:

- Название и логотип
- Цель проекта (SMART)
- Проблема, которую решает проект
- Решение, которое предлагает команда
- Актуальность проекта
- Анализ емкости рынка для проекта
- Анализ конкурентов
- Бизнес-модель
- MVP
- Команда
- Финансы

Критерии оценки проекта:

Содержание:

- Название и логотип – 0 – 3 балла
- Цель проекта (SMART) – 0 – 3 балла
- Проблема, которую решает проект – 0 – 3 балла
- Решение, которое предлагает команда – 0 – 3 балла
- Актуальность проекта – 0 – 3 балла
- Анализ емкости рынка для проекта – 0 – 3 балла
- Анализ конкурентов – 0 – 3 балла
- Бизнес-модель – 0 – 3 балла
- MVP – 0 – 3 балла
- Команда – 0 – 3 балла
- Финансы – 0 – 3 балла

Дизайн презентации – 0 – 3 балла

Ораторское мастерство – 0 – 3 балла

Итого максимум: 39 баллов

4.4. КРИТЕРИИ АТТЕСТАЦИИ

Для получения оценки «зачет» участник курса должен:

- Сформулировать и проверить (в составе команды) не менее 20 гипотез (в таблице гипотез)

- Написать 8 еженедельных эссе и выложить их на своей странице в социальных сетях с хэштегами #thegame_startup #startup #название проекта
- Выступить с презентацией на двух воркшопах и набрать не менее 35 баллов

Для получения оценки «зачет с отличием» участник курса должен:

- Сформулировать и проверить (в составе команды) не менее 30 гипотез (в таблице гипотез)
- Написать 8 еженедельных эссе и выложить их на своей странице в социальных сетях с хэштегами #thegame_startup #startup #название проекта
- Выступить с презентацией на двух воркшопах и набрать не менее 50 баллов

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

- <https://vc.ru>
- <http://startupmagic.ru>
- <https://spark.ru>
- <http://firrma.ru>
- <https://startupweekend.wistia.com>
- <https://lpgenerator.ru/blog>
- <https://1va.vc>
- <https://www.coursera.org>
- www.udacity.com
- www.tilda.education
- <https://startup-course.com>
- <https://khanin.info>
- <https://pha.vc/unit-economy>
- <https://molodost.bz>
- <https://habr.com/>
- <https://tceh.com>
- <https://rb.ru>
- <http://samorazvivanec.com/customer-development-ot-i-do>
- <https://4brain.ru/blog>
- <http://powerbranding.ru>

6. РЕКОМЕНДАЦИИ НАСТАВНИКАМ

6.1. ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Strategyzer.com – сайт с бизнес-шаблонами и инструкциями по их заполнению

Canvanizer.com – еще один сайт с бизнес-шаблонами

Uxpressia.com – онлайн-шаблоны для работы с потребителями: Персона и Путь пользователя

rb.ru/docs – полезные бизнес-шаблоны

<http://samorazvivanec.com/customer-development-ot-i-do/> - полезная информация в коротких заметках о создании стартапа

<https://vk.com/thegame.trenerstvo> - подборка упражнений для занятий

6.2. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДИСТАНЦИОННЫЕ КУРСЫ

Курс «How to build a startup» от The Lean LaunchPad на платформе www.udacity.com

Курс «Создание Landing page» на платформе www.tilda.education

Курс «Интернет-предпринимательство» на платформе www.coursera.org

Курс «Технологическое предпринимательство» на платформе <https://startup-course.com>

6.3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэлла Шик «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов»

Остервальдер Александр, Пинье Ив «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора»

Остервальдер Александр, Пинье Ив, Бернарда Грег, Смит Алан «Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители»

Эрик Рис «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели»

Стив Бланк, Боб Дорф «Стартап. Настольная книга основателя»

Роберт Фитцпатрик «Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?»