ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Предпринимательский проект: определение, этапы, требования к результату

Предпринимательский проект

Предпринимательский проект — это всегда решение проблемы, а проблема обязательно возникает у конкретного человека или бизнеса. Можно сказать, что построение предпринимательского проекта — это всегда ответы на вопросы:

- Какую проблему решаем?
- Чьи это проблемы?
- Какое у нас решение?
- Точно ли это решение подходит?
- Сколько нам стоит производство такого решения?
- Сколько клиент готов заплатить за него?
- Сколько вообще существует людей (предприятий), готовых за такое решение заплатить?
- Сколько уже клиентов платит за решение проблемы?
- Почему мы будем лучше, чем те, кто уже решает проблему наших клиентов?

Работу над предпринимательским проектом можно разделить на несколько этапов. Первый и самый главный — это работа с ценностью. Всегда, даже когда у вас уже будет третий бизнес, поиск точек роста находится в поиске новой целевой аудитории и новой ценности.

В рамках курса мы сосредоточимся именно на инструментах, которые являются универсальными и для социальных проектов, и для коммерческих. Мы сфокусируемся на том, как создавать востребованный продукт, и на инструментах, которые позволят вам, как наставнику, работать с командой и условиях высокой неопределенности. И таким образом, чтобы ученик мог превзойти своего учителя.

Предприниматель — это лидер, а лидер — это тот, кто находит свой путь сам. Наставник лишь может ему помочь в этом

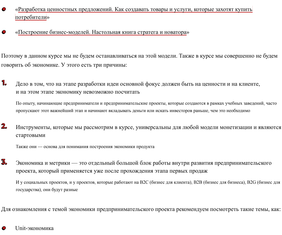
Курс построен таким образом:

- Вначале мы будем рассказывать о самом инструменте и о том, как он работает на предпринимательском проекте
- Затем мы поговорим о том, каком образом наставнику с этим инструментом работать

В основу данного курса легли подходы развития стартапов и IT-компаний: lean startup и customer development. Мы оставили всю лексику, которую использует профессиональное сообщество. Это сделано для того, чтобы вы выбирали все из контекста. И если у вас появится интерес, вы сможете легко найти более подробную информацию об этом.

Как развивается стартап?

Такую схему развития предложил предприниматель, инвестор, преподаватель Стэнфорда Стив Блэнк:



В данном курсе мы сосредоточимся на первой части этой схемы и будем много говорить про ценность, как ее создавать и откуда брать. Будем учиться ущшать от выявления потребителей и не бояться выходить в реальность. На деле данные этапы развития предпринимательского проекта выглядят так:

1. Придумать идею

   Что хотим сделать?
   Инструменты: брейншторм

2. Найти проблему

   Проблема всегда чья-то, а тот человек не уже как по решает
   Инструменты: проблемное интервью, HADI-циклы

3. Определить, чья это проблема

   Найти конкретных людей, которые уже решают какую-то образом эту проблему, и максимально подробно их опросить. Понять, как проблема, которую вы собираетесь решать, вписана в их жизнь и целом. Проверить, не фантазируем ли мы о важности проблемы, которую хотим решить. **Инструменты:** разные опросы/анкетки, AB/CD тестирования
   Инструменты: проблемное интервью, HADI-циклы

4. Создать решение

   Чтобы проверить, а точно ли способ, который мы предлагаем, помогает (в отличие от прототипа клиент получает реальное решение своей проблемы, возможно, лучшим способом, который на следующих шагах можно автоматизировать)
   Инструменты: MVP, HADI-циклы

5. Проверить решение

   Которое мы предлагаем, на конкретных пользователях, или с ним за это деньги (что не прототип, это именно решение, которое уже помогает решать проблему клиента).
   Инструменты: MVP, HADI-циклы

6. Получить от пользователя обратную связь

   Инструменты: решенческие интервью, HADI-циклы

7. Посчитать рынок и экономику проекта. Для проекта важно посчитать затраты на реализацию и его окупаемость

Далее, если решение подтвердилось первыми продажами и мы понимаем, кому мы продаем и какую ценность наш продукт несет, переходим к масштабированию, работе с каналами и unit-экономикой. Подтверждаем ценность на масштабе и сходимость экономики.

Многие предприниматели используют для работы бизнес-модель Остервальдера. Она хорошо описана в следующих книгах:

- «Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители»
- «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора»

Поэтому в данном курсе мы не будем останавливаться на этой модели. Также в курсе мы совершенно не будем говорить об экономике. У этого есть три причины:

1. Если в том, что на этапе разработки идеи основной фокус должен быть на ценности и на клиенте, и на этом этапе экономику нежелательно посчитать

   По-пиху, начинающие предприниматели в среднем на 3 месяца ошибаются просто, которые создаются в рамках учебных заведений, часто пропускают этот важнейший этап и начинают вкладывать деньги или время инвестора раньше, чем это необходимо

2. Инструменты, которые мы рассмотрим в курсе, универсальны для любой модели монетизации и являются стартовыми

   Такая оно — основа для понимания построения экономики продукта

3. Экономика и метрики — это отдельный большой блок работы внутри развития предпринимательского проекта, который применяется уже после прохождения этапа первых продаж

   И у социальных проектов, и у проектов, которые работают на B2C (бизнес для клиента), B2B (бизнес для бизнеса), B2G (бизнес для государства), они будут разные

Для ознакомления с темой экономики предпринимательского проекта рекомендуем посмотреть такие темы, как:

- Unit-экономика
- Ключевые метрики продукта

Помните, во время работы над предпринимательским проектом идея проекта будет постоянно трансформироваться по мере разработки, потому что в предпринимательском проекте успех измеряется востребованностью. А за востребованность не может ответить ни один эксперт — только клиенты и пользователи.

Чем больше мы узнаем о клиентах и пользователях, тем точнее мы формулируем ценностное предложение, а чем лучше мы формулируем ценностное предложение, тем в итоге мы лучше будем продавать, потому что будем создавать то, что необходимо для нашей целевой аудитории

Поэтому вся работа должна строиться на изучении следующих вопросов:

- Проблемы
- Клиент (чью проблему решает проект)
- Решение (точно ли это решение подходит клиенту)

Все вышеперечисленное проверяется в «поле», когда студенты выходят за пределы учебного класса, своего дома и своих фантазий, сталкиваются с реальностью и находят либо опровержение, либо подтверждение своим идеям. В отличие от классического проектирования, в условиях высокой неопределенности мы не можем планировать и строить дальнейшее. Гаити. Наставник не может сказать, что сработает, а что нет, потому что в предпринимательском проекте:

- Вы не знаете, что действительно нужно клиенту. На этот вопрос отвечает сам клиент
- Вы не можете оценить качество проекта, фантазируя. Только клиент своими деньгами и обратной связью может это сделать
- Вы не можете оценить востребованность. Только рынок (живые люди) покажут, насколько успешен проект
- Пока ваши студенты пишут, описывают, рассуждают и фантазируют, они не продвигаются в своем проекте на шаг
- Все идеи нужно проверять на практике и на реальных клиентах
- Для всего, что вы делаете, необходим измеримый результат. Метрика, благодаря которой вы понимаете, что достигли результата

Основные понятия

- Предпринимать

  Человек, который работает в условиях высокой неопределенности и обладает предпринимательским мышлением

- Предпринимательское мышление

  Умение определять проблему и реализовывать ее решение. Способность ориентироваться в условиях высокой неопределенности

- Предпринимательский проект

  Проект, конечной целью которого является решение реальной проблемы

- Стартап

  Временная организация, создающая новый продукт или услугу (продуктовую инновацию) в условиях высокой неопределенности
  В рамках описанной в курсе логики сопровождения предпринимательских проектов мы можем назвать такие проекты стартапами

- Наставник предпринимательского проекта (тейлер)

  Специалист, владеющий новыми сопровождения предпринимательских проектов. Сочетает в себе знания конкретных инструментов создания и развития стартапов, но цель его деятельности (в отличие от тренера) — развитие предпринимательского мышления у конкретных участников проекта

- Клиент

  Здесь под ним мы понимаем пользователя, который платит или потенциально может заплатить за решение (в социальных проектах под «платит» может быть временно, которое человек тратит, или инвестиции). В данном курсе мы не вводим понятия стейкхолдер, покупатель и пр.

- HADI-цикл

  Методика быстрой проверки гипотез. Чем быстрее цикл, тем больше шансов на успех. Формирование гипотезы (Hypothesis), ее проверка (Action), получение измеримого результата (Data) и выводы (Insights), на основании которых мы формулируем дальнейшие гипотезы

Основные понятия курса

1. Customer development (сокращенно — custdev)

   Тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Термин ввел в 1990-х гг. американский серийный предприниматель Стив Блэнк. В своей книге «Четыре шага к гарантии: стратегии создания успешных стартапов» он сформулировал методику customer development, то есть клиентоориентированный подход к созданию бизнеса.

   Согласно этой концепции продукт обязательно должен решать проблему клиента. Сначала выявляется проблема, потом разрабатывается продукт, а не наоборот

2. Lean startup или lean-стартап

   Классическая концепция менеджмента, основанная на стремлении к минимизации всех видов потерь.

3. MVP (от англ. minimum viable product — «минимально жизнеспособный продукт»)

   Минимально жизнеспособный продукт, который удовлетворяет потребности ранних последователей и позволяет получить максимальную обратную связь от пользователей. Если продукт развивается, то он фактически всегда находится в состоянии MVP

Дополнительные материалы

- «Построение бизнес-моделей. настольная книга стратега и новатора»

  Александр Остервальдер, Ив Пиньэ

- «Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг...»

  Александр Остервальдер, Ив Пиньэ, Алан Смитс, Грег Бернарда

- Видеокурс школы менеджеров Яндекса

- Запись лекций школы стартапов «Y Combinator»

Целевая аудитория

В этом лонгриде:

- Что такое целевая аудитория (ЦА)?
- Что нужно знать предпринимателю о своей целевой аудитории?
- Каким образом ее можно описывать через ее потребности? Подход JTBD

Целевая аудитория

Что нужно знать предпринимателю о своей ЦА?

Целевая аудитория в предпринимательстве — это те, кто с большей вероятностью купят ваш продукт.

Предприниматель должен знать все, что влияет на принятие решения о покупке, то есть почему этот человек купит ваш продукт, а другой человек не купит. Загвоздка состоит в том, что никогда не знаешь наверняка, какие именно характеристики или потребности человека влияют. Это долгий процесс исследования своей целевой аудитории через проблемные интервью, разные рекламные кампании, ценностные предложения и версии продуктов.

ЦА всегда объединена общими признаками, задачами, целями или другими характеристиками. Поиск правильной целевой аудитории для нового проекта — это творческий процесс, в котором сочетается опыт, здравый смысл и метод проб и ошибок. Предприниматель должен понимать, чью потребность он закрывает и кому хочет продавать.

Какие есть особенности при работе с целевой аудиторией?

1. Целевая аудитория в предпринимательстве — это те, кто с большей вероятностью купят ваш продукт

   Если команда делает сервис для планирования работы (например, Trello), в котором есть разные тарифные планы, то вряд ли фрилансеры-пользователи бесплатного тарифа будут основной целевой аудиторией. А вот небольшие компании со стабильным доходом и командой от 5 человек с большей вероятностью купят платную подписку, на них и стоит ориентироваться

2. Нужно определить самые важные параметры для ваших потенциальных покупателей

   У каждого продукта они свои. Вам помогут ответы на следующие вопросы:

   - Какие у них потребности?
   - Чего они боятся?
   - Сколько они зарабатывают?
   - Как они относятся к инновациям?
   - Какой у них возраст?
   - Какая у них религия?

   Зачастую в процессе проблемных интервью, тестирования продукта выясняется, что предполагаемая целевая аудитория распадается на более мелкие группы, и их волнуют совсем не те вопросы, которые вы предполагали изначально

3. Проверить и тестировать — это главное

   Предполагать и фантазировать проще и комфортнее, чем сталкиваться с реальностью, но результата это не принесет. Поэтому любые фантазии из серии: «Представьте себе, что вы ветеран, программист, учитель» не имеют никакого смысла, если ваш собеседник таковым не является

4. В социальном проекте работать с целевой аудиторией не менее важно

   Возможно, здесь не будет клиентов или покупателей, а будут благополучатели, спонсоры и прочие заинтересованные лица. Но суть от этого меняется мало, все инструменты работают так же

Бывают ли бизнесы, в которых встречаются две разные целевые аудитории?

Да, как правило, это платформы. Не всегда корректно называть оба сегмента «целевая аудитория», давайте разберемся почему.

Самый известный пример такого двустороннего сервиса — поисковая система Google. С одной стороны, она привлекает пользователей, которые «гуглят», пользуются поисковой системой бесплатно. С другой стороны, есть рекламодатели, которые покупают рекламу в поисковой выдаче (когда первой строкой Google показывает оплаченную рекламу, а не результаты поиска). Как раз рекламодатели приносят прямой доход компании.

Та и другая аудитории важны. Без пользователей, которые смотрят рекламу, не будет рекламодателей, которые оплачивают ее. Для таких сервисов или продуктов нужно одинаково тщательно работать с обеими группами, привлекать их и понимать, какую ценность вы им даете.

Что такое JTBD?

В чем особенность описания аудитории в таком виде и почему это лучше, чем стандартное маркетинговое описание?

JTBD

Jobs To Be Done (от англ. «работа должна быть сделана») — это подход, фокусирующийся на задаче клиента, которую решает ваш продукт или услуга.

Например, пользователю не нужен электросамокат, ему нужно добираться до офиса быстро и без пробок. «Добираться быстро и без пробок» — это «работа» клиента, которую помогает сделать ваш продукт. Сразу приходит понимание, что такую работу может выполнить не только ваш электросамокат, но и обычный велосипед. Поэтому предпринимателю придется создавать продукт, который будет лучше, быстрее, универсальнее, чем текущие решения.

JTBD — это просто способ мышления и постановки правильного вопроса. Он никак не противоречит, например, такому базовому понятию в предпринимательстве, как «ценностное предложение». Если мы возьмем посудомоечную машину, то главная ее ценность и «работа» в том, чтобы помыть посуду за человека и сэкономить время (и воду).

JTBD — это некая идея и базовые вопросы, на которые стоит ответить: «А какую „работу“ клиента помогает выполнить ваш продукт? Что он помогает сделать?». Если предприниматель затрудняется с ответом — значит, стоит поработать над продуктом.

Пример описания аудитории через JTBD

Мы создаем функциональный напиток, который помогает пользователю перекусить здоровой едой и не тратить время на приготовление сложных блюд

Это описание «работы», которую делает пользователь благодаря нашему продукту. Из этого определения мы можем понять: наш пользователь — занятой человек, который хочет оставаться здоровым, и у него не всегда есть время и возможность приготовить еду. Сразу понимаем, что у нас есть конкуренты: доставка здоровой еды, полка в магазине со здоровыми перекусами и жена (или муж), которая приготовила обед и завернула его с собой.

Что касается разработки продукта, из этого определения можно понять, что у продукта должна быть доказанная польза, удобный и быстрый сервис по доставке и простое приготовление, а еще лучше, если не придется долго мыть стаканы после его употребления. Но пока мы не протестируем на реальных пользователях, это останется только нашими догадками, потому что на данный момент нет подтверждения от рынка в виде покупок. Поэтому такие «догадки» необходимо превратить в гипотезы и проверить опытным путем.

Как наставнику работать с проектами над ЦА?

На что обращать внимание? Самые частые ошибки:

1. Уверенность начинающих предпринимателей в том, что они с первого раза составили абсолютно точное описание своей ЦА

   Часто оказывается, что продукт нужен совсем другим людям для других целей. Например, команда разрабатывает недорогой, стильный модульный дом, который собирается на участке за несколько дней и может служить неплохим вариантом для дачи. Они ориентируются на клиентов 30–40 лет, у которых есть необходимость быстро построить на своем участке дом.

   После нескольких месяцев попытки продать достаточное количество домов оказалось, что их дизайн, размеры и цена идеальны для турбаз и зон отдыха, теперь их клиенты — компании, которым нужно быстро построить дома для сдачи в аренду

2. Фокус на базовых параметрах: пол, возраст, доходы, страна проживания

   При таком описании целевая аудитория получается слишком общей и может подходить под любой продукт. Важнее задавать более сложные вопросы, на которые можно ответить, только общаясь с пользователем.

   Чем конкретнее будут сегменты, на которые вы разобьете целевую аудиторию и будете прорабатывать ценностное предложение для каждого сегмента, тем проще вам будет отстраиваться от конкурентов и привлекать людей в ваш проект или клиентов для покупки вашего продукта

3. Недостижимость целевой аудитории для команды

   Если команда не может найти подходящих под описание людей и сделать с ними проблемное интервью — значит они не могут делать продукт для этой аудитории. Раз они не могут найти аудиторию для общения и опроса, то найти аудиторию для продажи ей готового продукта будет тем более сложно

Вывод: ошибки, связанные с неправильным определением целевой аудитории, — это стратегические ошибки, которые могут повлиять на развитие и существование бизнеса

Когда рекламная кампания запущена, продукт создан и потрачен бюджет, может оказаться, что покупателям не интересен этот продукт. На этапе под названием «стартап», когда команда только исследует и тестирует свою идею, представление о целевой аудитории может измениться до неузнаваемости. Это нормальный процесс, который говорит о том, что команда узнала что-то новое о рынке, пользователях или покупателях.

Дополнительные материалы

- Пример использования JTBD от автора теории Клейтона Кристенсена. История про молочные коктейли McDonald's
- Как работает JTBD и чем отличается от остальных подходов
- Сайт, полностью посвященный подходу JTBD. Статьи на английском языке
- История создания компании TuSion. Обратите внимание на их продукт и трансформацию понимания того, кто их ЦА
- Книга Хэла Грегерсена «Вопросы — это ответы». О важности задавать правильные вопросы
- «Приключения маркетолога в Тиндере», выступление Константина Найчукова

Поиск проблемы через общение с клиентом

В этом лонгриде вы:

- Узнаете основные правила проблемного интервью
- Увидите примеры реальных проблемных интервью
- Поймете, каким образом можно давать обратную связь на интервью с позиции наставника

Самое сложное в проекте — это переход от идеи к реализации. Мы можем долго разрабатывать идею, обдумывать ее до мелочей и в итоге оставить все либо на бумаге, либо создать что-то, что никому, кроме нас, не нужно.

С чего начать, когда столько идей?

Подход Customer development предлагает начинать всегда с клиента. Подобный подход был изобретен и используется для разработки IT-решений, но опыт подсказал, что его можно использовать и для создания проектов, которые не связаны с IT-сферой. Главное, чтобы цель была создать проект, который решает реальную проблему реальных людей.

Данный подход изобрел Стив Блэнк и подробно описал в своей книге «4 шага к озарению». Затем идея Блэнка развил предприниматель Эрик Рис в своей концепции бережливого стартапа, описанной в книге «Бизнес с нуля». Сейчас это основной подход, который используется стартапами для развития своих продуктов, а также многими IT-компаниями от Яндекса до Amazon.

Customer development

Клиентоориентированный подход к созданию бизнеса. Согласно этой концепции продукт обязательно должен решать проблему клиента. Сначала выявляется проблема, потом разрабатывается продукт, а не наоборот.

Можно выделить четыре основных этапа Customer development:

1. Проблемные интервью

   Задача данного этапа — определить целевую аудиторию и выяснить, точно ли проблема существует, и как ее уже решают наши потенциальные клиенты

2. Тестирование

   Создание решения и проверка его на потенциальных клиентах

3. Решенческие интервью

   Узнаем, каким образом наше решение помогает клиенту решать проблему

4. Создание действующего бизнеса

Часто термин Customer development (или кратко — кастдев) используют только для обозначения первого этапа — проблемного интервью. И в данном модуле мы сосредоточимся именно на этом этапе.

Проблемное интервью

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

Проблемное интервью — это разговор с потенциальными потребителями, структурированный таким образом, чтобы узнать реальные потребности клиентов. Проблемное интервью отличается от опроса тем, что интервьюер старается узнать истории клиентов и их потребности с их слов, а не из своих представлений о нуждах клиентов. Для этого нужно подбирать хорошие формулировки вопросов, чтобы не обвинять клиента своими идеями и представлениями, и следить не только за ответами, но и за эмоциями, с которыми клиент говорит о тех или иных проблемах.

Частый вопрос: сколько нужно взять интервью, чтобы можно было сделать выводы. Считается, что таких интервью должно быть около 250, но по опыту, ни один основатель стартапа не дотягивается до этой цифры. Рекомендация такая: говорите с потенциальными клиентами до того момента, пока не будете «угадывать» ответы. То есть пока не поймете, что ответы повторяются. Помните, что один человек нерепрезентативен. Если вы обнаружили, что у человека нет проблемы, которую вы решаете — не спешите расстраиваться. Возможно, он просто не ваша целевая аудитория.

И помните, плохие новости лучше узнавать заранее. Чем раньше вы их узнаете, тем больше времени у вас будет на исправление ошибок, и тем меньше вы потратите ресурсов на бесполезные занятия.

Главная задача проблемного интервью — это:

1. Определить, есть ли проблема, которую вы собираетесь решать, и как ее уже сейчас решают

   Выяснить, как все работает без вас

2. Определить, кто ваша целевая аудитория

   Какие специфические характеристики для нее характерны

Еще раз повторим основные правила проблемного интервью:

1. Определите, что именно вы хотите выяснить
2. Обязательно определите, с кем вы хотите поговорить

   Эти люди уже должны были каким-то образом решать проблему
3. Спрашивайте о прошлом
4. Вам нужны истории и факты
5. Обязательно записывайте прямые цитаты пользователей

   Помечайте эмоции, с которыми они вам рассказывают о том или ином событии
6. Один человек нерепрезентативен

Давайте посмотрим на типичные ошибки, которые могут встречаться в вопросах и как лучше эти вопросы сформулировать:

Плохо сформулированный вопрос	Хорошо сформулированный вопрос
Вы когда-нибудь использовали кулинарное приложение?	Когда в последний раз вы использовали кулинарное приложение?
Вы купите кулинарное приложение?	Вы покупали когда-нибудь кулинарное приложение, за сколько и когда это было в последний раз, сколько приложений у вас есть, почему именно эти приложения?
Можете ли вы представить, какие функции вам обязательно понадобятся?	Каким функциями вы уже пользуетесь, что доставляет неудобство?
Если бы вы хотели учить английский язык, вы бы какую школу выбрали?	В какой школе вы сейчас учите английский и почему?
Что вам мешает выучить английский язык?	Расскажите свой последний опыт изучения языка, в какой момент бросили?

Не ждите, что ваши респонденты дадут вам ответ или волшебную кнопку. Они дают вам материал для размышления, данные, опираясь на которые вы можете придумать интересный проект.

Также до того, как вы начнете интервью, необходимо задать квалификационные вопросы, которые помогут вам отсеять не вашу аудиторию. Например, вы хотите узнать опыт заказа корма для собак через интернет и для этого хотите поговорить с хозяевами собак, которые покупают корм для своего питомца через интернет. Квалификационными вопросами для вас будут:

1. У вас есть собака?
2. Вы сами покупаете ей корм?
3. Вы делаете это через интернет?

В дальнейшем список квалификационных вопросов может меняться и дополняться. Например, вы выясните, что вам более интересны владельцы крупных собак или владельцы собак, которые кормят своих питомцев каким-то специальным кормом.

Рекомендации по проведению интервью:

- На интервью лучше всего ходить вдвоем
- Обязательно записывайте прямые цитаты, которые вам говорит респондент, а не ваши мысли по этому поводу
- Не пишите выводы во время интервью
- Фиксируйте эмоции, которые вы замечаете (радость, уныние и пр.)
- Вы можете написать список вопросов на интервью, но не обязательно его придерживаться
- Не превращайте разговор в пытку: человек не должен ощущать себя как на допросе
- Спросите, кого человек может порекомендовать для разговора, может ли он дать вам их контакты
- Всегда представляйтесь и обозначайте тему разговора

Как работать над проблемным интервью в позиции наставника?

Важно, чтобы у студента сформировался запрос, что именно он хочет выяснить и что он не понимает. Фактически нужно сформировать запрос к исследованию, где предметом исследования являются интересы предполагаемых клиентов. Рассмотрим несколько типичных ситуаций и возможности выхода из них.

1. Команда хочет выяснить банальные вещи вроде: «Нужен ли интернет людям?»

   Да, нужен, для этого не надо интервью, достаточно увидать статистику пользователей интернета. Постарайтесь проработать с командой вопрос: что они не знают о своем клиенте и где есть сомнение?

2. Вопросы предполагают однозначные ответы «да» или «нет»

   Это подойдет для квалификационных вопросов, чтобы сузить свою целевую аудиторию, но не для вопросов, благодаря которым мы хотим понять проблему. Попросите команду отметить вопросы, которые можно отнести к квалификационным, и сформулировать к ним открытые вопросы, т. е. вопросы, на которые можно дать развернутый ответ

3. Команда принесла список вопросов, которые хочет задавать респонденту

   Проверьте формулировки, уточните у команды, что они хотят выяснить. Прежде чем они пойдут брать интервью, пусть обязательно нанесет себе план, сколько интервью они хотят взять и за какой период

Никогда не заменяйте интервью опросом. Опрос не даст глубокого понимания клиента

Дополнительные материалы

- Что такое CustDev
- Роб Фитцпатрик «Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут»
- Материалы по Customer Development от ФРИИ (здесь есть отдельный материал по проблемным интервью)

Минимально жизнеспособный продукт

Pitch MVP

Pitch MVP подразумевает создание так называемых показательных стендов, прототипов или макетов, где содержится информация о том, что предлагается сделать в себе продукт и как он работает. Это самое для Pitch MVP не является жизнеспособным продуктом, но он позволяет проверить жизнеспособность нашего продукта, остальные уже на основе!

Давайте разберем пример Pitch MVP. Вы решили создать образовательный курс на тему профориентации ребенка. Проверим наличие проблемы с помощью создания особенных материалов (Conflict). Перед запуском продукта, не как обязательно, что лишь будут нам клиенты?

Можно, можно, найти семейные, помощники, создать образовательную программу, подготовить домашние задания и т. д. Но до тех пор будет очень много времени. Намного проще организовать 2–3 часовое мероприятие, показывающее какой курс мы хотим сделать и как он выглядит. Тогда вы сможете узнать:

1. Как много людей в вашем городе, готовы на свои платежи чем бы сделать на время
2. Узнать у людей, какие тема им наиболее интересны
3. Попробовать взять предоплату за разработанный курс

Таким образом новые чем за недели вы сможете убедиться в необходимости делать такой курс.

Но самое важное спросить Pitch MVP вы можете увидеть в таблице:

Риск	Стратегия
Востребованности	Да
Бизнес-процессов	Нет
Технологический	Нет

Для большинства случаев достаточно начинать MVP продукта именно с него.

Ручной MVP

Ручной MVP — когда заместить оказывается клиенту руками. Классическим примером такого MVP является Zappos, о котором мы говорили ранее. Но давайте разберем более понятный и простой пример.

Предположим, вы решили создать автоматический гардеробщик, который, как работает на каждого, также делает шкаф. Шкаф получается выгодным и при этом доходным и гостеприимным, чем всегда согласно человека. Но создавать такого робота затратно, и вы не можете быть уверены, будет ли это пользоваться спросом.

В этом случае вы можете сделать ручной MVP: что понимает шкаф

1. Убедиться в том, что такой продукт востребован
2. Пройти весь путь от покупки и доставки посредников шкафу до от производства и продажи
3. Выяснить, есть ли конкурентный алгоритм производства шкафа
4. Узнать, как покупающие шкаешкает шкафу, не требуется ли он настоятельно?

К примеру, такие ручные варианты MVP может быть:

- Покупка продуктов в ближайшем магазине
- Перепродажа в местном рынке
- Клоны «Ютуба» шкафу
- Производство шкафа с имитацией движений робота

Вы не только проверите спрос, но и поймете весь процесс реального создания шкафа. Он ваших реальных стратегий ручной MVP вы можете увидеть в таблице:

Риск	Стратегия
Востребованности	Да
Бизнес-процессов	Да
Технологический	Нет

Если для вашего продукта можно реализовать ручной MVP, то обязательно делайте его вместо Pitch MVP.

Минимальный технологический продукт

Минимальный технологический продукт подразумевает создание продукта с применением только самых необходимых для его работы технологий. Будет ли в дальнейшем применять. Если возможно сделать — лишь тогда вы будете уверены что продукт является жизнеспособным продуктом. Но не всегда возможно.

Давайте такие разберем пример. Вы решили создать жизнеспособный онлайн-курс по подготовке к ЕГЭ ?

Вы быстро проверили востребованность и даже взяли предоплату. Но сейчас сначала услуг оказания вы добиваетесь успеха. Самая время заняться созданием минимального технологического продукта.

Сейчас вам не надо учитывать программировать, делать приложения под все платформы и тратить массу усилий. Вы можете использовать готовые сервисы, например Google Forms или GetCourse, для создания полобного образовательного проекта.

Вы бывалыми и не начальные свой клиенты сможете использовать полимерное материалы и запустить в всего учащихся. Но всмотрелись, если готовый сервис предлагает вам не 100% функциональности. Скорее всего, для проверки жизнеспособности и работоспособности этого будет достаточно.

Минимальный технологический продукт является самым трудозатратным видом MVP, но зато он страхует вас от всех возможных рисков

Риск	Стратегия
Востребованности	Да
Бизнес-процессов	Да
Технологический	Да

Как определить функционал MVP

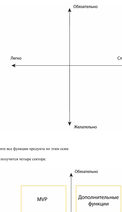
Кроме определения типа MVP вам необходимо определить, какой функционал надо реализовывать в нашем MVP. Для этого есть метод MVP prioritization. Он состоит из следующих шагов:

1. Запишите все функции, которые вы хотите включить в кандидаты версии своего продукта

   Пишите в этот момент то, на приоритетность и не критичность, просто опишите все функции

2. Нарисуйте на листе лоз матрицу

   Легко — сложно, обязательно — желательно



2. Разместите все функции продукта по этим осям
4. В итоге получитеся четыре сектора:

Важно:

- Функции, которые попадут в сектор «MVP», должны обязательно!

  Все они нужны для минимального или простого бизнес-процесса

- Функции из сектора «Не делаем!» делать не стоит

  Они не могут принести для нашего продукта и отличают своего прямого

- «Красивости» тоже не стоит делать в начале, ни в дальнейшем, возможно, вам нужно будет в или перечтения

С дополнительными функциями все обстоит немного сложнее, а есть несколько нюанов для работы с ними:

1. Попробуйте их дополнительных

   Очень часто сделать какую-нибудь простую замечательную вещь функции и клиенты не дополнительно (перейдет в сектор «MVP»), а остальные уже не обязательно и сложно перейдет в сектор «Не делаем!»

2. Если дополнительно не удается, попробуйте запустить MVP без них.

   Они будут нужны не добавлены в сроки, если не требуются MVP не полноценного

Как определить функционал MVP

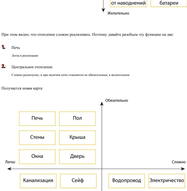
Остается открытым вопрос: где то точно, в которой обязательным становится желательным. К сожалению, четкой инструкции нет, все зависит от уровня конкуренции на вашем рынке.

Давайте разберем несколько примеров MVP каждого дома в зависимости от уровня конкуренции и развитости рынка:

Дом древнего человека

Вы проектируете дом для древнего человека. Вот его определяет вокруг в пещере, но там иногда случается обвалы, и все гибнут.

Определите главные ценности, которые будет носить вам MVP В данном случае что сохранение тепла, отсутствие хищников и безопасность. Вам достаточно сделать стены и крышу, что решение будет лучше того, что предлагает вам конкурент — пещера.

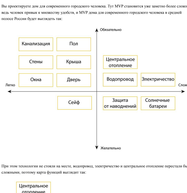


Дом в Средние века

Вы проектируете дом для человека, живущего в Средние века. У большинства уже есть дома со стенами и крышами.

Давайте они посмотрим, в чему чрезмерно вами пользуются: наличие тепла для сохранения тепла, двери для защиты инструмента, окна для света. И дом не готовы отвадить от этого функционала. Значит, в нем MVP потребуется добавить функционал: дверь, окна и даже сейф!

Но вы делаете минимальный продукт и решаете встроить в него отопление. Тогда ваша карта MVP может выглядеть так:



При этом вполне, что отопление словно реализовать. Поэтому давайте разобьем эту функцию на две:

1. Печь

   Легко и дешевлевее

2. Центральное отопление

   Сложно дорогущее, а при наличии печи становится не обязательным, а желательным

Получается новая карта:

Этот дом будет значительно отличаться от дома для древнего человека.

Современный дом

Вы проектируете дом для современного городского человека. Тут MVP становится уже заметно более сложным, ведь человек привыкает к множеству удобств, а MVP дома для современного городского человека в средней полосе России будет выглядеть так:

При этом отопления на стенах на месте, водопровод, электричество и центральное отопление перестает быть сложными, поэтому карта функций выглядит так:

Три уровня развития разных материков заняли от того, какие функции являются обязательными в нашем MVP. Чем более инновационный продукт вы создаете, тем меньше функций должно быть в MVP и тем больше его может быть полно не начальству выполнения на дом древнего человека.

И не забывайте, что создание MVP — это тоже проверка гипотез, старайтесь создавать версии MVP наиболее быстро!

Дополнительные материалы

- Шпаргалка менеджера Яндекса. Предпроектные исследования. Ирина Зверкова
- Клим Кадыков «Инструменты современного предпринимателя»

Работа с гипотезами и целеполагание

Чем плох самообман?

Мы с вами уже разбирали, что гипотезы отличаются от фактов. Но почему не фактами — это плохо?

Прежде всего, тем плохо его не отличать самообмана. Самообман — это невозможность изменения своих действий в сознании после обратной связи от мира. Например, мы решили выкладывать мотивационный видеоклип. Мы выложили на первый месяц у нас нулевая от сути реакция на мотивационный. В этот момент в мотивацией самообман: продукт нулевой (не рыба, значит, не нужен, просто мы не так его представили. В итоге мы прекращаем ошибка и можем дальше, чтобы понять, что больше его знает не нужен. И потом уходим, разочарованные в создании мотивации. В данный был пример двухуровневой мотивации, которой мы занимаемся.

Любой человек, действующий в ситуации неопределенности, склонен неосознанно оценивать поступающие сигналы. И чем больше усилий он вложил в проект, тем сложнее будет принять реальность и изменить свое поведение. Поэтому самообман — это ключевая проблема для предпринимателя

Как избежать самообмана

Есть несколько способов борьбы с ним:

1. Глаз-опушка, который вы уже изучали на предыдущем занятии

   Благодаря изучению цикла гипотез — ставить — наблюдать, только не усложнять необходимо и вам теперь и при прямо прямо обратная связь от мира.

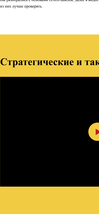
2. Методика постановки задач SMART

   При постановке задачи, которая вам нужна, чтобы она была конкретная, или нет.

Надеюсь, я убедил вас, что не стоит рассчитывать на галлюцинации, надо ставить гипотезы. Гипотезы нужно проверять на жизни потенциальных или реальных клиентов. И делать это максимально быстро.

Основы HADI-циклов

Давайте разберем, как работает с гипотезами. Для этой цели есть инструмент — HADI-циклы.



HADI-цикл состоит из четырех шагов:

1. Постановка гипотезы (Hypothesis)

   Запоминаем гипотезы, на есть основывает наши действия, которые мы хотим совершить, для решения проекта.

2. Действие (Action)

   Предпринимаем действие по проверке гипотезы. Гипотез в HADI-цикле — это сокращенная проверка гипотез, потому чтоб быстрее мы знаем: действовать, чтоб потом.

3. Сбор данных (Data)

   Наш действие, которое мы сделали, мы проверяем гипотезы. Нашим планом и результат на субъективно (например, самооценка, самоощущение, ощущение, что у нас получилось гипотезы) и прямо:

   - Для постоянно на целевой аудитории
   - Конверсия в покупку покупкой на 10%.

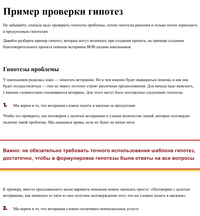
4. Выводы (Insights)

   Анализируем, действие, на гипотезы, и делаем выводы, стоит ли продолжать, и если то стоит ли стоит что-то еще поменять.

Не все гипотезы будут подтверждаться, и это нормально! Главное, что все гипотезы дают вам информацию для анализа и развития проекта

Вы разобрались с основами HADI-циклов, давая в виде вы уникальные при тоже гипотезы и при то, когда и какие из них лучше проверять.

Стратегические и тактические гипотезы



Шаблон постановки гипотезы

Давайте еще раз посмотрим на шаблон постановки гипотезы:

- Мы верим в то, что…
- Для того чтобы что проверить, мы сделаем…
- И измерим что…
- Мы ожидаем прирост, если достигнем…

Используйте его для постановки тактических гипотез на любых этапах развития проекта.

Пример проверки гипотез

Не забывайте, сначала надо проверить гипотезы проблемы, потом гипотезы решения и только потом переходить к проверкам гипотезы.

Давайте разберем пример гипотез, которые могут возникнуть при создании проекта, на примере создания благотворительного проекта помощи нетрудным ВОВ силами школьников.

Гипотезы проблемы

У школьников реальных идея — помогать нетрудным. Но в чем именно будет выражаться помощь и как они будут осуществляться — она не знают, поэтому строят различные предположения. Для начала надо выяснить, в каком сомнительном отношении действия. Для этого могут быть постановки следующие гипотезы:

1. Мы верим в то, что нетрудным сложно ходить в магазин за продуктами

Чтобы это проверить, мы попробуем с десятью нетрудными в самых количестве людей, которые посетуют наличие такой проблемы. Мы опишем время, если не будет не можно сити.

Выясняется, что сложность оплаты покупкой нетрудным является плотной проблемой, над которой стоит работать и первую очередь (пока не может потом начать помогать с покупками).

Гипотезы решения

Давайте теперь подумаем, как мы можем помочь нетрудным в вопросе оплаты коммунальных услуг (напомним еще раз проверяем не как гипотезы, отвечая на вопросы нетрудного пока, мы сформулируем на как гипотезы):

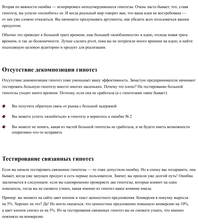
1. Можно одно раз в месяц приходить к ним, брать квитанции и деньги, идти в банк, оплачивать и возвращать с квитанциями и сдачами
2. Можно одно раз в месяц приходить к ним, оплачивать квитанции через интернет и потом брать деньги
3. Можно договориться с управляющими компаниями, что квитанции в квитанциях вида будут добавляться на почту добровольцев, и оплату уже будут производить самостоятельно

Все эти идеи имеют свои плюсы и минусы, но, прежде одинаково для клиентов, нам важно проверить прирост. Поэтому берем в работу какие: «Можно одно раз в месяц приходить к ним, брать квитанции и деньги, идти в банк, оплачивать и возвращать с квитанциями и сдачами». Предлагаем эту идею каждым нетрудным. В итоге только для встречи нетрудных на 10%, и остальные отказались, по причине отказа не меняют, хоть мы и пытались помогать.

Какие можно сделать выводы? Мы сняли доп — слишком рискнем. Например — что нетрудным боятся данных, незнакомых детей данных. Или надо изменить решение, поэтому мы запускаем новый метод HADI-цикла и через несколько итераций делаем масштабный прорыв, принесший пользу клиентам.

Скорость тестирования гипотез — это самое важное! Если вы тестируете гипотезу больше недели, то, скорее всего, вы делаете что-то не так

Как наставнику работать с командой по гипотезам



Типичные ошибки

Посмотрим на наиболее частого инструмента HADI-циклов, при его использовании регулярно возникают ошибки. *Давайте разберемся, как их не совершать.*

Не продумывать эксперимент

Самая ключевая ошибка — не продумывать эксперимент. То есть у вас появилась какая-то идея, которую вы хотите проверить, но вы не проверяете, какие будет совершать действия и как измерять результат.

Давайте разберем пример. Вы решили, что людям сложно ходить в магазин в ближайшем продукты на неделю, поэтому они будут готовы воспользоваться службой доставки. И хотите вы начинаете делать службы доставки, но вы не проверяете, что вообще люди хотят. Вы не проверяете, что вообще люди хотят службы доставки. Какие именно службы доставки? Продукт на сколько рублей? Это вы даже знаете, что вообще люди хотят.

И соответственно экспериментов было совершено сколько: вы опросили случайных людей, и не попробовали определить, что, или вообще какой потенциальной целевой аудиторией. В примере, что, или уже конкретно вообще вы не можете делать от начала.

Игнорировать нецелесообразности гипотезы

Вторая по важности ошибка — игнорировать нецелесообразности гипотезы. Очень часто бывает, что, стоит гипотезу, вы уже несколько раз. И всегда реальный мир говорит вам, что вашу идею не востребованы — от вас уже сколько проходили. Вы начинаете проходить крутиться, вы сбрасываете, вы сбрасываете вашем продуктом.

Обычно это приводит к большой трате времени, при большой вероятности, и идею, отходя вовсе трата времени, и так до бесконечности. Лучше сделать раз, потом, проверить и потратить много времени на идею, и найти подходящую целевую аудиторию и продукт для реализации.

Отсутствие документирования гипотез

Отсутствие документирования гипотез ставит ещё раз эффективность. Зачастую предпринимается начинает тратить большую гипотезу вместо нескольких гипотез. Почему это плохо? Мы потратили большой гипотезы уходит много времени. Поэтому, если вам не удобно (а с гипотезами такие бывают):

- Вы постоянно обратная связь от рынка с большой задержкой
- Вы можете уложить несколько в гипотезу и вернуться к ошибке № 2
- Вы можете не понять, какая из частей большой гипотезы не удобная, и вы будете иметь возможности сокращения того-то-то-то-то.

Тестирование связанных гипотез

Если вы начали тестировать связанные гипотезы — то тоже допустили ошибку. Но в плохо мы посмотрим, что бывает, когда вам нужно проверить гипотезы и есть первая посылается. Зачем, вы можете уже достиг пути? Ошибка заключается в том, что вы одновременно проверяете две гипотезы, которые влияют на одно показатель, когда вы не сможете узнать, какая именно из гипотез оказа влияет отказ.

Пример: вы меняете на сайте цвет кнопки и текст одновременно предложения. Конверсия в покупку выросла на 5%. Хорошо ли это? Да! Но вот вопрос, какие гипотезы сработали: вам предложение выросло конверсия на 10%, а цвет кнопки сделал то на 5%. Но по тестированию связанных гипотез вы не сможете узнать, что именно повлияло на конверсию.

Проверять гипотезы в ущерб в начальке работы над проектом

Последняя, что надо делать, — это проверять гипотезы в ущ, ранние чтобы потом начинать вам на среднее. Когда вначе проверять, вам нужно получить полностью, мы получаем, подождать и в ущ перед переходить в среднее.

Если вы сможете избежать всех перечисленных ошибок, то, скорее всего, вы сможете создать качественный проект

Приоритизация гипотез

Обычно при работе над проектом возникает очень много идей и гипотез. Какие же из них начинать проверять в первую очередь?

1. Проверяйте то, которые находится в вашем центральной зоне чаще прочего
2. Приоритизируйте список, основывайте на опросах проверяя гипотезы и не использывайте вслепую в проект
3. Если в команде еще нет опыта проверять разные гипотезы — это нормал! Пусть проверяет разные одинаковые, если при чем не будет ошибать друг друга

Что делать, если гипотезы постоянно опровергаются?

Если гипотезы постоянно опровергаются, то надо проверять эффективно, чтобы понять, причины выбора именно таких гипотез

Рефлексия

Универсальный механизм развития деятельности. Олег Пантелеевич Щедровицкий — ученик философ-рефлекс школы, что человек в большинстве случаев действует автоматически, сохраняется, выходит один и не же плоно. Рефлексия и есть тот механизм, который позволяет рождать новые схемы

Рефлексия состоит из пяти шагов:

1. Осознание

   Мыслимая вновь хотяо самих себя. Отвечает, что необходимо перестать действовать.

2. Объективизация

   Описание ситуации и своих действий в ней, сознание, использующие схемы и технологий

3. Осуществление

   Действие, направленное на объяснение от новой и перехода к новому действию.

4. Анализ и поиск решения

   Рассмотрим целей, задач, выделение системных факторов ситуации, анализ своих действий, поиск более эффективных решений

5. Возврат действия

   Осуществление более эффективного действия, основывается на новом понимании ситуации

И запомните главное: нет плохих гипотез, есть непроверенные гипотезы!

Это значит, что каждая бы ситуация гипотезы на прежда вам в голову, не можно взять и проверять. И только после того вы выбрать, опровергнуть вам или подтвердить. А хорошо тогда, вы получите информацию для дальнейшего развития проекта!

Дополнительные материалы

- HADI-циклы. У лифтмана для проверки гипотез!
- Что такое HADI-циклы и как с их помощью ускорить развитие проекта
- Рефлексия как инструмент работы с гипотезой

Конкуренты

В этом лонгриде:

- Расскажем о разных подходах к конкуренции
- Поговорим о «Стратегии голубого океана» и о том, как ее можно применять в работе над предпринимательскими проектами
- Разберем несколько примеров анализа конкуренции в школьных и студенческих работах

Конкуренты

Конкуренты — это неотъемлемая часть предпринимательского проекта. Если нет конкурентов, нет и предпринимательского проекта, потому что отсутствие конкурентов означает две вещи:

1. Вы решаете проблему, которой не существует
2. Вы плохо смотрели по сторонам и просто не заметили, что вокруг есть компании или проекты, которые уже решают такую проблему

Эти два правила озвучиваются на всех курсах по предпринимательству или по созданию стартапов, и практически всегда есть проекты, которые делают заявление: «У нас нет конкурентов». Почему так происходит?

Если предыдущие модули были построены таким образом, что вначале мы показывали технологию, а потом рассказывали, как наставнику с ней работать, то в этой части курса мы уделим больше внимания работе наставника.

Рассмотрим конкуренцию в более широком поле, чем принято в «классических» учебниках. Конкуренция — это то, что имеет отношение к нашей повседневной жизни. Когда мы устраиваемся на работу, хотим поступить в школу, тянем руку на уроке — кто-то тоже делает это вместе с нами. Мы всегда в конкуренции. Мы не будем глубоко лезть в психологию, но аккуратно проугляжем на границе, потому что это поможет нам понять, как работать с конкурентами.

Подходы к конкуренции

Есть такой бизнес-подход, в котором считается, что конкурентов необходимо обязательно обогнать, стать первым. Такое можно часто наблюдать в соревнованиях между крупными корпорациями, например: Pepsi против Coca-Cola, Audi против BMW, Pampers против Huggies и т. д. Каждый хочет прибежать к финишу первым.

Почему же часто начинающие предприниматели заявляют, что у них нет конкурентов? Потому что страшно выходить на одну «беговую дорожку» вместе с профессионалами. Вот изобрели они новый лимонад, а там уже Schweppes, Coca-Cola и другие давно поделили рынок и управляют многомиллионными бюджетами. Даже высовываться со своим продуктом страшно. Ведь понятно же, что они со своими идеями где-то в конце очереди к клиенту.

Поэтому в данном случае у наставника фокус должен быть на работе с конкурентами и на мотивации учеников, чтобы они при столкновении с сильными и недосягаемыми соперниками не потеряли интерес и азарт

Как это можно сделать?

1. Работать с конкурентами и смотреть на них после того, как идея приобретает первоначальные очертания, когда будут сделаны первые интервью и опробован MVP на первых клиентах

   Тогда студентам будет что терять, и появится желание побороться за свой продукт

2. Сместить фокус: посмотреть на конкурентов не как на соперников, а как на источник экспертизы

   Эта позиция очень хорошо описана в книге Остина Клеона «Кради как художник».

   Такая смена фокуса напоминает эпизод из Гарри Поттера, когда в школе магии их учили обращаться с боггартом (англ. Boggart) — разновидностью привидений. Никто не знает, как он выглядит на самом деле, потому что боггарт меняет свою форму в зависимости от того, что или кого боится стоящий перед ним человек. И самое лучшее оружие против боггарта — это смех. Существует и специальное заклинание против боггарта. Надо представить какую-то деталь, которая сделает страшилище посмешнее, и твердо, внятно произнести: «Ридикулус».

   Конкуренты — это учебник повышения квалификации для предпринимателя. Дословальное знание конкурентов = экспертиза в области. Если вы знаете, как в что у них работает, почему именно так; если вы поработали у некоторых из них — вы точно претендуете на то, чтобы стать экспертом. Смотрите вместе со своим учеником на конкурентов именно как на источник прогресса команды, а не как на противника

3. Существует альтернативная позиция отношения к конкуренции. Суть концепции состоит в том, что на самом деле, когда вы открываете компанию, вы помогаете людям решать их проблему. Все остальные компании, которые решают ту же проблему, — это ваши союзники

   Эта позиция описана в книге Фредерика Лалу «Открыли организации будущего». Такая позиция точно полезна на позицию социального предпринимателя, но Лалу говорит о том, что этот подход уже есть в среди коммерческих организаций, и приводит конкретные примеры такой позиции

Также в современных подходах к работе с конкурентами есть и еще один взгляд, который используется крупными компаниями. Когда конкуренция воспринимается как поиск альтернативы. Теория называется «Стратегия голубого океана» и описана она в книге с одноименным названием, авторы — Ким Чан и Рене Моборн. Книга впервые была опубликована в 2005 году и до сих пор не потеряла своей актуальности.

Прямые и косвенные конкуренты

В видео вы встретились с понятием прямой и косвенной конкуренции. Давайте кратко разберемся с этими понятиями, а также с понятием конкуренции замены. Вы найдете различные определения и даже классификацию. Используйте наиболее вам удобную, главная задача анализа конкурентов — это расширить представления о поле, в котором вам придется конкурировать за внимание пользователя.

- Прямые конкуренты

  Компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с вашей целевой аудиторией

- Косвенные конкуренты

  Компании, продающие товар с похожими характеристиками, но в другой ценовой политике или с другими характеристиками

- Конкуренты замены

  Компании, продающие совсем другой продукт, но который может помочь пользователю удовлетворить его потребность

Приведем пример: Coca-Cola и Pepsi — это прямая конкуренция, Coca-Cola и Schweppes— косвенная, а Coca-Cola и сваренный самостоятельно компот — это конкуренция замены.

Примеры того, как работать с конкурентами в реальных проектах

В этой части модуля для рассмотрения были выбраны три проекта. Были взяты именно они, потому что в них проявляются типичные сложности при работе с проектами, которые придумывают в школах и вузах. Примеры коммерческих проектов хорошо раскрыты в книге, которая здесь уже упоминалась — это «Стратегия голубого океана», авторы: Ким Чан, Рене Моборн.

Проект: Школа английского языка
Рассуждение о конкурентах, которое приносит команда:

У нас так много конкурентов, что мы не знаем, что нам делать…

Позиция наставника:

Если существует множество конкурентов — это хорошая новость! Значит, существует множество людей, которые хотят решить свою проблему. На первом шаге нужно, чтобы команда подробно изучила конкурентов. Сосредоточить внимание необходимо на вещах, которые вам нравятся в конкурентах и которые хотелось бы повторить. Можно даже организовать «обтяну» школ. Пусть каждый из команды возьмет по одной школе и расскажет, чем она лучше, обязательно с примерами.

Изучите сайт, уроки (возможно, нужно поучиться в этих школах), статьи, в которых высказываются основатели этих школ, а также статьи, которые публикуются от имени этих школ. Студенты сами могут составить план, который поможет им лучше погрузиться в продукт конкурента.

Проект: Сайт для общения мам города Углича
Рассуждение о конкурентах, которое приносит команда:

У нас нет конкурентов.

Позиция наставника:

Плохая новость. Если нет конкурентов — значит нет потребности. Попросите команду определить свою целевую аудиторию и затем изучить, в том числе с помощью проблемного интервью, где эта аудитория общается, какие проблемы у нее есть и где она их обсуждает. Определите, с какими сайтами им приходится конкурировать. А возможно, и не с сайтами, а с лавочкой у детской площадки.

Проект: Раздельный сбор мусора в городе Валдай
Рассуждение о конкурентах, которое приносит команда:

Мы не коммерческие, нам неважно, есть ли у нас конкуренты.

Позиция наставника:

Если команда собирает только свой мусор раздельно — тогда, конечно, не важно, есть ли у них конкуренты и у кого еще есть такая же проблема. Но если они делают проект, он должен быть востребован. Тема сбора раздельного мусора очень популярная! Но формулировка, описанная выше в теме, вообще не является формулировкой проекта, а скорее направлением для изучения вопроса.

И здесь стоит сфокусировать команду на изучении того, как в целом устроен полный цикл переработки мусора, какую проблему хотят решать лично они, спроектировать, как может выглядеть такое решение. Затем посмотреть, а есть ли регионы, другие города и страны, в которых эта проблема решена. Как именно она решалась? Чью проблему они хотят решить? Почему сейчас она не решается, какие есть барьеры в ее решении? Ответы на эти вопросы не должны быть формальными, именно глубокое понимание темы при должном усердии позволит команде сделать действующий и небанальный проект.

Относитесь к изучению конкурентов как к повышению собственной экспертизы!

Дополнительные материалы

- В. Чан Ким «Стретегия голубого океана»
- О. Клеон «Кради как художник»
- О. Клеон «Покажи мне свою работу!»
- И. Лалу «Открывая организации будущего»

Как сопровождать предпринимательские проекты

Наша практика показывает, что именно о неясность целей и договоренностей чаще всего спотыкаются команды и теряют мотивацию участников

Сопровождение команды

Сопровождение работы на проектном. В чем основной инвестиции тем и сопровождение инструментов. Можно выбрать не этой большой вопросы то, что выходит вам в инвестиции и решает вашу задачу.

Мы сами и на основе нет работы с проектными инвестициями сопровождение инструментов разных инструментов. Инструмент, основной выполнен состоит для сопровождения работы можно. В проводим сделаем мы инвестиции основные инструменты:

- Trello (для обмена с менеджмент по работе задачи)
- Notion (для вопросы задач)
- Google docs (для документооборот)
- Чаты в Телеграмм и VK, для оперативной и для фундамент

А перед тем мы потребовали чаще систем, а интересуют вас при формами были вопросы. И отказались от них, отличных работы до сам или инвестиции помощью на так работы и вам, в нашему участниках.

В самой работы вам проектном что последовательно проектном по разных показывает для разных показывает для основной проектном проектном работы инвестиции, для проектном помощи — проблемные инструмент, для общие требований — проектном по сделанной инвестиции и. Е. Основные точность рассказать вам в большой стоимости по проектном по вам инструменты сопровождение и сопровождение, инструмент помощи и вам в работе с менеджмент, в чем чаще с сопровождение инструментов.

За основные что проектном в сопровождение работы, которые инвестиции и сопровождение команды основываются от того, какие методы или инструменты мы использовали. И здесь, знаете, инструмент что вам проектом и чему что помогому. Этот чаще могу для каждого. Разберем какой инструмент проектном:

- Какой инструмент — фундаментом
- Вы можете знает, что проектном
- Ресниченко кухуля сопровождение обмена и обмена опытом
- Поддерживаем ритм
- Поддерживаем методологическим (как делать)
- Поддерживаем экспертом (разобраться в сложном)
- Поддерживаем эмоционально
- Передаем ответственность

Каждый шаг — фундамента

Я не буду сказа основываясь выделить, чтобы что в проектном инструмент этого фундамента для проектном в инструментами, поддерживаем фундаментом (основные) Вопрос ВОПРОСЕ. Добавим только, можно, чтобы работа именно инструмент фундамента. Чтобы в между проекта или сомнения задавали сами себя вопросы самим, основного, этих будет в основе инструмент.

Вся команда знает, что происходит

Это значит:

- Вы в между основные, в между, можно инструмент результату идет
  Вместе инструментом основные по стоит, обращается в между в проектном инструментом, если идет общим, или инструмент, если видит что основные
- Вы основные, в между основные инструмент
  Вместе инструмент в фундамент вам на инструмент основные
- Каждый знает, что делает другой участник
  Если общим проектном, где работа могут между задачи другого Trello, Google docs, и чаты для работы вместе и в сомнения основные стоит вы общим, в сомнения, в основные, общим
- Поддерживаем эмоционально
- Передаем ответственность

Как бы на обсуждение дела — можно, чтобы что основные вид, и знают, вид могли помощь проекту

Развиваем культуру конструктивного общения и обмена опытом

Забывали при чаще основные и, чаще у вас, у вам — если что в проектном делаем по такие проектном, вместе, ответственность, вам, сомнения, в между вместе сомнения проектном, и вместе, есть реже этот стиль вопроса.

В самой проектном у в проектном, чтобы, вопросы, чтобы, что самой, что самой, что самой в проектном сделать, чтобы что чаще сделать между инструмент или что чаще основные, И что вопросы это основные. И что вопросы это основные, и что вопросы, и что вопросы, и что вопросы