Е. С. Дуйсенханов, С. А. Щеглов, Д. Ханин, А. А. Гуляева



ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И БИЗНЕСА

УЧЕБНИК
11 класс

1 часть

Алматы, 2020

© Кенжебек Оңзонтұ

УДК 373.167.1
ББК 65.290-2я72
Д81

Над книгой работали:

А. С. Ахметова, лингвист
Н. Е. Жулдызбаев, методолог, магистр экономических наук
А. М. Фазылжан, лингвист, кандидат филологических наук
М. Е. Кипритиди, магистр маркетинга
Э. В. Мельникова, лингвист
А. Серикбаева, лингвист
Ж. Сабитов, историк, PhD (Политические науки)
Т. Картаева, историк, кандидат исторических наук, профессор
Г. Касенова, психолог, практикующий детский психолог
А. Быхытжанова, психолог, доктор психологии, профессор
А. Кузембаева, методист, учитель высшей категории

Преподаватели экономических дисциплин Колледжа Международной Академии Бизнеса под руководством директора колледжа, магистра делового администрирования А. А. Хисматуллиной

Дуйсенханов Е. С.

Д81 Основы предпринимательства и бизнеса: учебник для 11 класса. 1 часть / Е. С. Дуйсенханов, С. А. Щеглов, Д. Ханин, А. А. Гуляева. — Алматы: «Көкжиек-Горизонт», 2020. — 180 стр.

ISBN 978–601–7817–14–5

Учебник «Основы предпринимательства и бизнеса» содержит вводный курс базовых знаний по предпринимательству, бизнесу, экономике, менеджменту, маркетингу с учётом казахстанской и международной практики. Учебник реализует практико-ориентированную модель обучения, способствующую формированию у одиннадцатиклассников предпринимательского мышления и ключевых навыков XXI века.

УДК 373.167.1
ББК 65.290-2я72

ISBN 978–601–7817–14–5 © ТОО «Көкжиек-Горизонт», 2020

Внимание! Учебник не рекламирует товары и услуги. Все упоминания компаний и брендов даны только с ознакомительной целью, а бизнес-кейсы предоставлены производителями.

Дорогие одиннадцатиклассники!

Добро пожаловать на курс «Основы предпринимательства и бизнеса»!

Перед вами не просто учебник, а своего рода виртуальный помощник. С его помощью на ближайшие полгода вы превратитесь из школьников в стартаперов — настоящих бизнесменов! На протяжении первых двух четвертей он вам поможет придумать настоящую бизнес-идею, собрать команду своего стартапа, найти пользователей, выбрать бизнес-модель, с помощью которой ваш стартап будет зарабатывать деньги, наладить взаимодействие с клиентами и многое другое!

В современном мире существуют бизнес-акселераторы, куда начинающие бизнесмены-стартаперы приходят, чтобы научиться строить свои бизнес-проекты, получить помощь и советы от менторов и «прокачать» свои навыки. Подобные акселераторы также существуют в рамках университетов. Но вам повезло: вы можете сделать всё это, не выходя за стены вашей школы и не тратя дополнительное время и усилия на поиск подобных программ. Вам не нужно ждать, когда вы вырастете и начнёте учиться в вузе. Уже с сегодняшнего урока вы станете бизнесменами прямо в вашей классной комнате!

Мы, авторы этого учебника, очень рады, что у вас появилась такая возможность. Многие из вас наверняка думают о том, чем вы хотите заниматься после школы. Кто-то даже мечтает стать предпринимателем в будущем. Теперь у вас появится возможность попробовать себя в деле, запустить свой проект и даже получить первую прибыль!

Мы надеемся, что все задания, которые вам встретятся в данном учебнике, вы будете воспринимать не как часть школьной программы, которую нужно выполнить, чтобы получить оценку. Если вы посмотрите на них шире, с позиции вашей жизни, вы поймёте, что на протяжении курса вы будете работать над собой как над профессионалом и личностью, и все полученные знания, навыки и открытия вам пригодятся в настоящей жизни за рамками школы и оценок.

Мы старались сделать материал данного учебника максимально полезным и практичным. Для этого мы встречались с настоящими бизнесменами и задавали им множество вопросов, которые должны помочь вам найти ответы на ваши собственные вопросы. Ведь все люди, о которых пойдёт речь на страницах учебника, прошли этот путь или находятся на нём: совершили разные ошибки, сделали выводы и делятся ими с вами!

Бизнес — очень сложный процесс, состоящий из множества аспектов. Не все из них возможно разобрать в рамках данного курса. Поэтому ваш успех во многом зависит и от вашей собственной работы и мотивации. Не ограничивайтесь материалом, который представлен в учебнике — ищите ответы на свои вопросы самостоятельно на различных интернет-ресурсах, спрашивайте бизнесменов, с которыми вы встречаетесь в реальной жизни. В эру информации получить все необходимые знания гораздо проще, чем когда бы то ни было: всё, что вам нужно — это желание самосовершенствоваться, узнавать новое и применять его на практике!

Мы хотим выразить отдельную благодарность за помощь при работе над учебником НПП «Атамекен» и ОО «Менің Атамекенім», стартапу Pillowz.kz и его сооснователю Асылбеку Кошкарову, международному технопарку IT-стартапов Astana Hub, ТОО «Казахстанская микрокредитная организация» и лично его руководителю, курсам английского языка English.kz, Казахстанской фондовой бирже (KASE) и лично Евгению Мухамеджанову, а также другим предпринимателям со всего Казахстана, чей вклад в создание этого учебника (как в виде советов, так и вдохновляющих примеров) нельзя не упомянуть!

Мы желаем вам успехов и надеемся, что курс «Основы предпринимательства и бизнеса» поможет вам найти себя как личностей и будущих профессионалов!

РАЗДЕЛ 1. СТАРТАП-АКСЕЛЕРАТОР

В данном разделе вы познакомитесь с основами питчинга и научитесь самостоятельно составлять питчи. Вы также узнаете, какую роль играет команда для успеха бизнеса, как правильно сформировать команду, и сделаете это самостоятельно для работы над своими стартапами. Вы научитесь расписывать канву бизнес-модели, определять ключевые ценности для своих стартапов и составите свой первый бизнес-план. Вы познакомитесь с принципами Customer Development и научитесь сегментировать своих потребителей. Вы сможете проанализировать различные каналы коммуникаций с потребителями и выбрать наиболее подходящие из них для своих стартапов. Вы узнаете, как работает воронка продаж и ответите для себя на три вопроса: «Как привлечь клиента?», «Как его удержать?» и «Как его заставить платить больше?» А также посмотрите на каналы прибыли в стартапах и выберете наиболее подходящие потоки доходов для своих проектов.



© Клекин

Урок 1. Питчинг

- Понимать сущность и значение питчинга для предпринимателя (стартапера).
- Применять навыки питчинга для транслирования собственных идей в учебно-игровых ситуациях.

Добро пожаловать на первый урок по основам предпринимательства и бизнеса в 11 классе!

Давайте вспомним задание, которое вы получили на летние каникулы после 10 класса. Вам нужно было придумать бизнес-идею, которую вы хотели и могли бы воплотить в жизнь. На следующих уроках вы представите свои идеи перед классом. Те идеи, которые соберут больше голосов во время голосования, станут бизнес-проектами, над которыми вы будете работать на протяжении двух четвертей. Авторы идей станут лидерами и смогут собрать из своих одноклассников команду для своего стартапа. На сегодняшнем уроке мы поговорим о питчинге — умении презентовать свои идеи перед другими людьми. Полученные знания и навыки помогут вам представить свой проект перед одноклассниками и найти единомышленников для своего стартапа.

Важность ораторского мастерства

Человека, умеющего красиво говорить и владеющего ораторским искусством в полной мере, уважают в обществе. Поэтому ещё в древние времена появились школы, обучающие этому мастерству, а мастерство постепенно переросло в науку.

Значение ораторского мастерства велико при построении взаимоотношений с людьми в любой сфере: обществе, семье, кругу друзей, школе и университете, карьере. Наполеон говорил: «Кто не умеет говорить, карьеры не сделает». Как утверждает знаменитая поговорка: «Встречают по одёжке, а провожают по уму». А основным инструментом, с помощью которого человек может продемонстрировать свой ум, является его речь. Умение говорить — наша визитная карточка. Когда мы говорим, то, хотим мы этого или нет, раскрываемся в полной мере.

Психологи провели исследование, чтобы выяснить, чего же страшатся люди больше всего. Участникам исследования был представлен на выбор перечень обстоятельств, которые могли бы вызвать у них ужас: гибель, мыши, высота, закрытое помещение и т. д. Как и ожидалось, первое место занял страх смерти, и это естественно. А вот второе место среди самых распространённых страхов неожиданно занял страх выступления перед аудиторией. В основе этого страха лежат психологические причины. И главной из них является отсутствие веры в себя.



Вера в себя — необходимый фактор успеха. Достаточно ли просто быть уверенным в своих силах? На этот вопрос отвечает формула известного психолога Брайана Трейси[1].

Как видно из формулы, на достижение успеха влияют все три фактора: вера в себя, прирождённый талант и полученные знания. Если у человека есть и талант, и знания (50 на 50 %), но нет веры в себя, мы получим формулу:

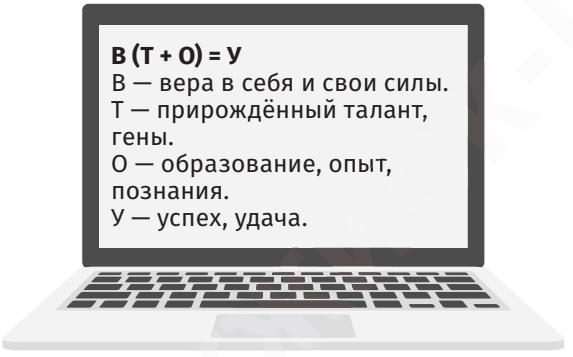


Рис. 1. Формула успеха Брайана Трейси

0 * (50 + 50) = 0

Если уверенность в себе равна нулю, то и успех будет таким же.

Но данная формула также демонстрирует, что самоуверенный человек, не вкладывающий сил и труда в своё дело, также не добьётся успеха. Слепая вера без усилий также окажется тщетной.

100000000 * (0 + 0) = 0

Важно не только знать, в чём состоит ваша конечная цель, и быть уверенными в её успехе, но и прикладывать определённые усилия для её достижения.

Ораторское искусство в предпринимательстве

Ораторское мастерство в мире коммерческой деятельности имеет огромную ценность. В конечном счёте, от ораторских способностей бизнесмена зависит финал той или иной сделки. Если вам срочно необходимы средства на доработку своего продукта, но ваш бюджет уже иссякает, то, чтобы сохранить команду и закончить разработку макета, требуются дополнительные вложения. Эти

1 Трейси Б. Выйди из зоны личного комфорта. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 144 с.

вложения бизнесмен сможет привлечь, если он сумеет «запитчить» финансиста или спонсора, либо привлечь партнёра в проект. Кроме того, умение зажечь своей идеей и заинтересовать собеседника пригодятся для того, чтобы привлечь участников в вашу команду, найти новых клиентов или удержать старых, организовать цепочку продаж, вести дела с партнёрами и многое другое. Без ораторских способностей и питчинга стартаперу будет трудно заключать любые сделки.

***Питч** — это короткая структурированная презентация проекта перед возможными партнёрами или инвесторами.*

Цель питча — заинтересовать инвестора и привлечь выделение денежных средств.

***Инвестор** — лицо или организация, размещающие капитал с целью последующего получения прибыли.*

Для запуска бизнеса любому предпринимателю понадобятся три составляющие: опыт, деньги и компетенции. Запуская новый проект, вы должны иметь опыт осуществления хотя бы части функций вашего стартапа (или знать, как этому можно научиться), иметь первоначальный капитал и иметь компетенции (навыки), которые позволят вам осуществлять работу стартапа. Если у вас не хватает опыта, денег или компетенций, вам, возможно, понадобится инвестор — человек, который готов будет вложить в ваш проект свои деньги (а, возможно, опыт и компетенции) в обмен на долю от компании или часть будущей прибыли.

На выступление отводятся считанные минуты, поэтому оно должно быть очень доходчивым. Высококачественный питч имеет твёрдую структуру и строится из точных логических блоков. Чем меньше времени, тем меньше блоков. По продолжительности выделяют три вида питчей.

Elevator Pitch (1 минута) — самая короткая презентация проекта, которую можно успеть сделать во время поездки с инвестором в лифте. Времени хватит только на три блока: проблема, решение и возможность монетизации проекта. Очевидно, что за время «питча в лифте» бизнесмену необходимо заинтриговать инвестора и мотивировать его вложить средства в проект, пользуясь тем, что деться ему из лифта некуда.

Idea Pitch (3 минуты) состоит из наименования проекта, проблемы, решения, размера рынка, бизнес-модели, команды, заключения и контактов. Он состоит из следующих элементов:

1. Имя проекта. Не стоит тратить время на представление себя и рассказ о всех членах команды, это следует оставить на специально выделенную часть презентации. Вначале стоит ограничиться лишь названием проекта.

2. Проблема. Лучше всего преподносить её в виде истории, во время рассказа которой у инвесторов возникают ассоциации и визуальные образы проблемы.



3. Решение. Просто, кратко и доступно объяснить решение проблемы и его отличительные особенности по сравнению с уже имеющимися аналогами, если таковые есть.

4. Объём рынка. Показать общий объём рынка, часть рынка, которую стартапер планирует получить, и целевую аудиторию на данном этапе существования проекта.

5. Бизнес-модель. Продемонстрировать, как проект будет генерировать деньги, откуда они идут, сколько ориентировочно прибыли проект будет приносить в год и, самое главное, откуда берутся представленные цифры, почему были сделаны именно эти предположения.

6. Команда. Рассказать о специалистах, которые есть в команде, об их достижениях.

7. Заключение. Сказать самые важные моменты, которые должны остаться в памяти инвесторов, и указать свои контакты.

Funding Pitch (7–10 минут) включает все блоки из Idea Pitch плюс описание конкурентов, планы, данные о том, что уже сделано и сколько необходимо средств на продолжение.

Смысл питч-презентации заключается в том, что за чрезвычайно короткое время вам нужно уверить финансиста вложить средства в проект. Для отработки краткости выступления пригодится таймер, а чтобы сделать его понятным и логичным, специалисты рекомендуют объяснить сущность проекта собственной бабушке.

Например, навыки ораторского мастерства вам пригодятся, если вы решите выступить в казахстанском конкурсе молодёжных бизнес-проектов Menin Armanym. Уже на первом этапе участники должны будут защитить свои проекты, чтобы побороться за право выхода в следующий отборочный тур.

В Казахстане культура питчей ещё только складывается. А вот в Кремниевой долине стартаперы уже так натренировались в проведении маленьких выступлений, что могут сжато и быстро презентовать себя при любой возможности: на вечеринке, в баре, лифте — самопрезентации у них «отскакивают от зубов».

Что говорить во время питча?

- Какую проблему решает проект.
- Сколько покупателей нуждаются в вашем решении и сколько они готовы за него заплатить.
- Как вы к этому пришли.
- Почему ваше решение лучше, чем всё то, что предлагалось до этого.
- Чем непосредственно хороша ваша команда, почему в вас необходимо поверить.

Может быть, у вас есть впечатляющий предшествующий опыт либо текущие показатели проекта. Идей и рынков в мире много, главное — как именно вы реализуете свой проект. Есть команды, которые с тысячей долларов в кармане умудряются делать то, на что остальные тратят миллионы. Поэтому-то стартапы и выживают в мире бизнеса.

• Как с вашей помощью инвестор может получить прибыль.

Ведь стартапы творят не просто будущее, а коммерчески успешное будущее.



Пример питча

Посмотрим, как можно рассказать о своей идее, на примере стартапа Pillowz.kz из Астаны — онлайн-платформы по аренде жилья в Казахстане.

Наши цели

Все мы рано или поздно сталкиваемся с арендой — квартиры, дома и т. д. Хочется получить комфортные условия за приемлемую цену, но при этом обезопасить себя от мошенников, орудующих на рынке недвижимости. Застраховаться от подобных случаев нелегко. Да и некогда, ведь жильё нужно здесь и сейчас, время поджимает. Как быть?

В Интернете полно площадок для публикации объявлений, но на деле оказывается, что жильё на них уже либо сняли, либо больше не сдают. Такой подход больше нельзя называть эффективным.

Аналогичный вопрос встаёт перед арендодателем — как найти клиента, но при этом не беспокоиться за сохранность своего имущества? Сегодня клиент пришёл, завтра его уже нет. Особенно остро это касается тех, кто сдаёт квартиры посуточно.

В итоге родилась идея создания платформы, где арендатор без проблем может снять квартиру или другое жильё, а арендодатель — найти клиентов для заселения. Вопрос доверия в таком случае решается довольно просто — Pillowz.kz берёт на себя все сопровождающие функции: поиск, систему рейтинга, а также механизм заключения сделки. В то время как система автоматически показывает только актуальные объявления, за контролем проведения сделок следят реальные люди — представители сервиса, всегда готовые помочь.

Почему платформа?

Всё в мире подвергается развитию. Бизнес не исключение. Мы живём в эпоху информационных технологий, когда границы всё меньше кажутся чёткими и условности превращаются в возможности.

Платформы — это новое движение, которое завоёвывает рынки. Из-за низких затрат они способны оказывать услуги дешевле, чем традиционный бизнес. Происходит это благодаря системному подходу и отсутствию географических границ.

К примеру, в области розничной торговли лидерами стали Amazon и AliExpress, в области услуг — такси Uber. Стандартами программного обеспечения для мобильных приложений стали платформы AppStore и Google Play. Примеров множество — наверняка вы сами ежедневно пользуетесь платформами.

Чем отличается Pillowz.kz от других сервисов?

Цель проекта — создать платформу, на которой арендаторы и арендодатели договариваются на взаимных и честных условиях. Проект изначально ориентирован на улучшение качества жизни своих пользователей. Мы стремимся сформировать сообщество, где царит атмосфера дружелюбия и безопасности, в котором доверие подкреплено реальными отзывами и гарантией нашей команды.

Главное отличие Pillowz.kz от стандартных площадок для объявлений в том, что клиент может сам оставить заявку на подходящее ему жильё, а арендодатель предложить ему свои варианты. Также в интерфейсе предусмотрена система торгов, благодаря которой арендатор и владелец недвижимости могут договориться о приемлемой цене.

Pillowz.kz придерживается принципов децентрализации, согласно которым человек при желании может предоставлять и получать услуги без посредников. Мы сопровождаем весь процесс, работаем с каждым клиентом индивидуально и заботимся о его комфорте. Мы верим, что наступит время, когда люди перестанут ассоциировать аренду жилья с неприятными хлопотами.

Задание 1

А теперь, отталкиваясь от примера питча Pillowz.kz, составьте Elevator Pitch длиной в 1 минуту для своего проекта, который вы придумали летом.

При подготовке питча вы можете воспользоваться следующими правилами:

— основательно подготовиться: тренироваться перед зеркалом, друзьями, родными, чтобы, во-первых, идея была ясна абсолютно всем; а, во-вторых, чтобы учиться держать зрительный контакт со всеми присутствующими;

— избегать специфических терминов. Если родные, друзья не понимают, о чём идёт речь, то, наверняка, стоит изменить содержание, т. к. ваши слушатели не знают всё обо всём. Основное правило, которого стоит придерживаться в подобных выступлениях, — «Чем проще, тем лучше»;

— избегать длительных объяснений;

— избегать лжи. Слушатели могут сделать собственный анализ, и если выяснится, что их обманули, ваша репутация будет испорчена;

— избегать огромного количества текста в слайдах и по возможности заменять его графиками, таблицами и рисунками. Чем менее нагружен слайд, тем лучше;

— сделать хороший анализ рынка, конкурентов, чтобы быть способными отвечать на последующие после питча вопросы.

Урок 2. Питчинг

- Понимать сущность и значение питчинга для предпринимателя (стартапера).
- Применять навыки питчинга для транслирования собственных идей в учебно-игровых ситуациях.

Теперь, когда вы знаете структуру питчинга и основные приёмы для проведения презентации, вы можете выполнить практическое задание и попробовать себя в роли стартапера на конференции.

В Казахстане проходит множество мероприятий для стартапов. Свои стартап-уикенды проводит стартап-инкубатор Seedstars в Астане, международный хаб для IT-стартапов Astana Hub, IT-квартал Tech Garden в Алматы, бизнес-инкубатор MOST и многие другие организации, занимающиеся поддержкой стартап-движения в нашей стране.

Также развитием стартап-движения в стране занимается Национальная палата предпринимателей «Атамекен». Ей принадлежат такие инициативы, как обучающий проект для молодых предпринимателей «Жас кәсіпкер», конкурс инновационных идей и стартап-проектов «Jetisý — Startup», конкурс «Altyn Oimaq» среди казахстанских дизайнеров одежды, конкурс образовательных стартап-проектов «EduTech» и многие другие.

Если в конкурсах стартапов вам нужно убедить жюри, что ваш проект — лучший из лучших, то сегодня вам предстоит убедить в этом своих одноклассников. Подумайте, как бы вы могли убедить своих друзей и знакомых проголосовать за вашу идею.

Сейчас вам нужно будет составить Elevator Pitch длиной в 1 минуту. Вы можете воспользоваться структурой питча, предложенной на предыдущем уроке.

Возьмите лист формата А4, напишите на нём своё имя, название проекта и основные тезисы своей бизнес-идеи. Вы можете описать их словами, буллетами, нарисовать картинки и т. д. — используйте тот формат презентации, который вам больше нравится. Перед началом выступления покажите свой лист классу и наклейте его на доску.

Задание 1

Выступите перед классом с питчем длиной в одну минуту. После выступления у вас будет 20 секунд на то, чтобы ответить на один вопрос, который вам могут задать преподаватель или одноклассники.

Задание 2

По результатам всех питчей вы должны будете провести голосование. У каждого из вас только три голоса, которые вы можете отдать любым проектам, кроме своего. Поставьте смайлики на трёх листах А4 с описанием проектов, которые вам показались наиболее интересными. Подсчитайте голоса и определите победителей. Подумайте, какие навыки питчинга помогли победителям выиграть. Что вам запомнилось в выступлениях одноклассников? Почему?

© ГКЕКЛИЕК-ГОРОД.РФ

Урок 3. Командообразование и роль команд в предпринимательской деятельности

- Распределять роли между членами команды.
- Применять навыки ораторского мастерства для привлечения необходимых людей в команду в учебно-игровых ситуациях.

Значимость команды в достижении успеха

Если задаться вопросом, какова важнейшая составляющая успешного бизнеса, ответ окажется однозначным: правильная команда. Под выражением «правильная команда» зашифровано не число людей в ней, а качество профессионалов. В команде может быть всего несколько человек, но они могут работать продуктивнее, чем команда из десяти и более участников.

Лишь собрав правильную команду, можно достигнуть значимых результатов в мире современного бизнеса. Если представить бизнес как механизм, то для эффективности его работы его составляющие обязаны отлично справляться со своими задачами. По данному принципу и должна формироваться бизнес-команда.

Не страшитесь собирать вокруг себя профессионалов, пусть даже они будут превосходить вас в познаниях в какой-либо области. Так и должно быть! Помните: вы не должны делать всё своими силами! Для этого и существует бизнес-команда. Среди наиболее важных качеств бизнесмена — умение собрать вокруг себя профессиональных людей, объединить их общей целью, чтобы они начали действовать как единый, непрерывно работающий механизм. Только так и может стартовать успешный стартап, который принесёт вам не только моральное, но и финансовое удовлетворение.



Как собрать команду

Чтобы собрать эффективную команду, стоит помнить следующее:

1. Лучше всего приглашать в команду людей, с которыми вы уже имели опыт взаимодействия. Например, если вы знаете этого человека в учёбе или на отдыхе, понимаете, какими компетенциями он владеет и на что способен.

2. Не стоит начинать бизнес с хорошими товарищами и родными и, соответственно, брать их в команду. Близкие взаимоотношения будут мешать бизнесу, а бизнес будет нести угрозу для самих отношений. Лучше выбирать людей, с которыми вы знакомы, которых вы уважаете и которые уважают вас.

3. Вначале вы, наверное, не будете располагать значительными средствами для найма профессионалов с высокими гонорарами. Но это пока и не критично. Гораздо важнее — найти отличных и многообещающих профессионалов в собственных областях и дать им возможность учиться и развивать свои компетенции.

4. С ростом бизнеса почти все главы компаний перекладывают заботу о найме служащих на HR-отдел и заместителей, а сами, при лучшем раскладе, только просматривают резюме. Однако хороший управляющий постоянно держит под контролем процесс найма сотрудников и непременно проводит личные собеседования со всеми кандидатами и оставляет за собой решающее слово.

Кто должен быть в команде

Сначала вам может показаться, что команда должна состоять из похожих на её основателя людей (по характеру, темпераменту, быстроте реакции и т. п.). В действительности это даёт лишь одно надуманное преимущество — такой командой легче управлять. Действительно сильная команда состоит из разных людей, с различными взглядами и убеждениями, жизненными позициями, характерами, актуальными привычками и ценностями.

Так, два брата из Астаны — Ильяс Исатаев и Мирас Ибраимов — смогли создать собственное успешное дело — сеть супермаркетов «A2» и Crossfit Astana — именно благодаря верному распределению ролей в своей команде. Один из них отвечает за стратегическую, операционную и финансовую составляющую бизнеса, будучи по образованию экономистом. А второй — за коммуникации, брендинг и визуальный материал. Хотя начинать бизнес с родственниками не рекомендуется, в некоторых случаях партнёры умеют абстрагироваться от личных взаимоотношений и сфокусироваться на работе, что приводит к созданию устойчивого семейного бизнеса. Тем не менее, семейный бизнес вести психологически гораздо сложнее, чем бизнес, основанный просто на партнёрских отношениях.

Агентству рекламы, дизайна и маркетинга в Казахстане GOOD! также удалось достичь значимых результатов (в частности, получить авторитетные международные награды Red Dot Design Award, Golden Drum, Pentawards, Epica, RedApple, Brand Identity GrandPrix, KIAF, Ernst & Young и др.) именно за счёт наличия в команде профессионалов с разными компетенциями, взглядами и чертами характера.

На первый взгляд может показаться, что команды, состоящие из разных по темпераменту людей, будут приносить партнёрам только страдания. Вы любите принимать решения быстро, вас раздражает, когда информации слишком много, вы скорее хотите получить результат. А ваш партнёр по команде «копается» и уделяет слишком много внимания деталям — как с ним можно работать вместе? Вам нравится выполнять работу чётко и детально, так, чтобы вы были уверены в каждом пункте, а ваш партнёр мечтает и строит непродуманные планы, основанные на предположениях. Тем не менее, каждый из вас обладает уникальными качествами, которые могут принести пользу всей команде, если вы дадите друг другу возможность раскрыть их.

Те из вас, которые любят структурированные схемы и детали и боятся рисковать, могут оказаться незаменимыми при выполнении рутинной работы или задач, требующих внимательного отношения к деталям — просто стоит дать им больше времени, не торопить их и не ставить им жёсткие временные рамки. В спокойной обстановке, наедине с самими собой они выполнят работу просто идеально. *Те, кто любят строить планы, ставить большие цели, не заботясь об их реалистичности, и не боятся рисковать,* окажутся незаменимыми, когда вам нужно будет решать, какую бизнес-идею воплотить в жизнь, как ещё вы можете усовершенствовать свой продукт, и как его встроить в бизнес-структуру вашего города. Просто дайте таким людям пространство для выражения своих идей, ручку и бумагу, не мешайте им говорить и выражать своё мнение (возможно, стоит только ограничить его, например, дать им час на общей встрече, чтобы не раздражать других членов команды). *Если кому-то нравится быстро принимать решения и сразу браться за работу, чтобы получить результат,* таким людям можно легко поручить операционную деятельность стартапа, требующую концентрации и быстрой реакции. Просто показывайте им, как их действия

приведут вас к общей цели, не затягивайте с объяснениями и рассуждениями и давайте им возможность экспериментировать — это поможет им оставаться заинтересованными в происходящем и направлять свою энергию в правильное русло. И, наконец, *если в вашей команде есть люди, для которых главное — это тёплые отношения в коллективе, всеобщий комфорт и удобство,* они станут отличными менеджерами по работе с клиентами. Просто дайте им возможность высказать своё мнение, нацеленное на всеобщее благо, говорите с ними вежливо и дружелюбно, и они будут готовы и дальше следить за благополучием и положительным образом вашей команды на рынке.

Кого привлечь в стартап

Единого подхода к тому, как именно собрать команду стартапа, не существует. Каждый бизнесмен назовёт вам свои «формулы успеха», которые могут значительно отличаться друг от друга. В рамках данного курса мы разберём методологию, которая называется ***MVT (Minimum Viable Team)***, или «минимальная команда стартапа».

Читая описания ролей в стартапе, попробуйте понять, какая из них соответствует вашему характеру и склонностям в наибольшей степени. И помните — нет «плохих» и «хороших» ролей. В каждой успешной команде должны присутствовать они все: каждая из перечисленных ролей привносит в стартап что-то, без чего он не мог бы полноценно работать, а значит, каждая является важной и незаменимой.

MVT строится на теории «3Н» (Hacker, Hipster, Hustler). Чтобы картина была максимально полной, мы добавим к ним четвёртого персонажа — «сторителлера».

Ни один современный стартап не может выжить без разработчика — ***хакера.*** Разработчик создаёт сам продукт, инструмент, который может решать настоящие проблемы. Он любит всё делать руками (программировать, мастерить, чинить). Ему всё равно, как и кому продавать продукт, как выглядит рекламная брошюра и могут ли вам дозвониться клиенты — он сконцентрирован на самом продукте.

Хипстеры занимаются внешней оболочкой продукта. Хипстерам нравится, когда они видят что-то особенное. Они знают, как вовлечь аудиторию. Они могут придумать красивую упаковку, подобрать хорошие фотографии для Instagram или сделать их своими руками, знают, как лучше презентовать клиентам то, что создал хакер.

Когда хакер создал продукт, хипстер смог сделать его привлекательным в глазах пользователя, за дело берётся ***хастлер.*** Он организует встречи, раздаёт визитки, что приводит к продажам. Хастлер знает, как и кому продавать продукт. От него также зависит финансовая стабильность проекта. Он может найти партнёра, договориться с магазином о том, чтобы вы могли начать продавать свою продукцию именно там и т. д.

Последний член команды — ***сторителлер.*** Он постоянно общается с клиентами, «сидит» в социальных сетях и знает, кто что «лайкает» и на какие мероприятия ходит. Сторителлер сможет донести ценность продукта до покупателей самым лучшим образом, а также ответить на звонки, договориться о времени доставки, сделать пост в Instagram и многое другое.

Иногда один член команды может совмещать в себе несколько ролей. Например, Стив Джобс[1] был хастлером и сторителлером одновременно.

Главное, что отличает действительно хорошую команду — это общие цели. Неважно, насколько разные по характеру и стилю общения участники, если они движутся к общей цели, используя сильные стороны каждого.

Задание 1

Подумайте, какая роль (хакер, хипстер, хастлер или сторителлер) подходит вам больше всего. Затем, работая в парах, спросите у своего соседа, какая роль, по его мнению, подходит вам больше всего. Если ваши точки зрения разошлись, подумайте, почему это произошло. На основании аргументов соседа пересмотрите свою точку зрения и сделайте выводы.

Качества эффективной команды

Мы разобрались с тем, кто должен быть в команде стартапа. Посмотрим, какие составляющие сделают её эффективной.

Минимальная команда стартапа (MVT)[2]:

— *Общая цель.*

Первое, что должно быть у команды — это общая цель. Все члены команды должны знать, к чему они стремятся и каких показателей должны достичь. Иначе совместную работу наладить вряд ли удастся.

— *Чётко прописанные роли.*

Все члены команды должны знать, за что они отвечают. Только так они смогут работать эффективно, не выполняя одну и ту же задачу, с одной стороны, и не оставляя какие-либо задачи невыполненными, с другой. Кроме того, это позволит избежать конфликтов между членами команды, ведь каждый из них будет делать именно то, что он может делать лучше всех.

— *Оптимальное количество человек.*

Если в команде будет не хватать членов, на остальных партнёров упадёт слишком большая нагрузка, с которой они могут не справиться. Если же членов в команде будет слишком много, распределение обязанностей и межличностные

1 Айзексон У. Стив Джобс. – М: АСТ, 2012. – 840 с.

2 Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 615 с.

конфликты могут отнимать слишком много времени. В рамках данного курса оптимальное количество человек в команде — четыре. Тем не менее, если вам не удастся распределиться по командам именно так, это не страшно. Главное, поставить перед собой чёткую цель и грамотно распределить обязанности между всеми членами команды.

— *Межличностные отношения.*

Мы, прежде всего, люди, и только потом стартаперы. Чтобы команда была успешной, её члены должны стараться сбалансировать свои межличностные отношения, иначе работа рискнёт превратиться в бесконечное выяснение отношений и борьбу. Понимание слабых и сильных сторон друг друга поможет вам оставаться в хороших отношениях. Не требуйте от хакера написать продающий пост в Instagram и дайте ему возможность спокойно работать над продуктом — и вы получите отличный результат. Дайте хипстеру возможность пофантазировать и не загоняйте его в рамки — и он придумает отличную идею, которую вы сможете легко продать. Не взывайте к здравому смыслу хастлера и давайте ему высказаться — и он найдёт новые решения по развитию вашего стартапа. Не раздражайтесь на чрезмерное внимание сторителлера к отношениям в вашем коллективе, лучше сделайте ему приятный подарок в виде обеда или комплимента, и он в радостном возбуждении напишет лучший пост про ваш продукт.

— *Чёткие задачи.*

У вас есть главная цель. Но чтобы вы её достигли, вам стоит разбить её на множество краткосрочных задач с чёткими временными рамками. Так каждый будет знать, что именно и когда он должен будет сделать. Чем более дробными будут такие задачи, тем легче будет сфокусироваться на их выполнении и получить достойные результаты в срок.

Роль ментора в команде

Мы разобрали четыре роли в стартапе. Но есть ещё одна, пятая, роль, которую необходимо упомянуть: ментор.

> ***Ментор** — это наставник, который временно работает в команде стартапа и исполняет роль консультанта. Его задача — помогать проекту своими знаниями и опытом. Он может помочь начинающим предпринимателям правильно расставить приоритеты и выбрать стратегию развития стартапа.*

Помимо этого, более опытный ментор может помочь привлечь в проект инвесторов или сам выступить в качестве инвестора.

Как правило, ментор — это не просто специалист, хорошо разбирающийся в отрасли, близкой тому или иному стартапу, но и предприниматель, у которого есть практический опыт ведения бизнеса.

Таким образом, в качестве ментора стартапа могут выступать:

- топ-менеджеры крупных компаний;
- владельцы собственных бизнесов;
- вчерашние стартаперы, успешно вышедшие на рынок;
- специалисты рынка, хорошо разбирающиеся в областях, принципиальных для успеха проекта (маркетинг, продажи, технологии, реклама и т. д.).

Ментору совсем не обязательно посвящать всё своё время стартапу. Для него это не работа, наставник выступает исключительно в качестве консультанта, а не в качестве исполнителя, поэтому помогать советами проекту он может и дистанционно.

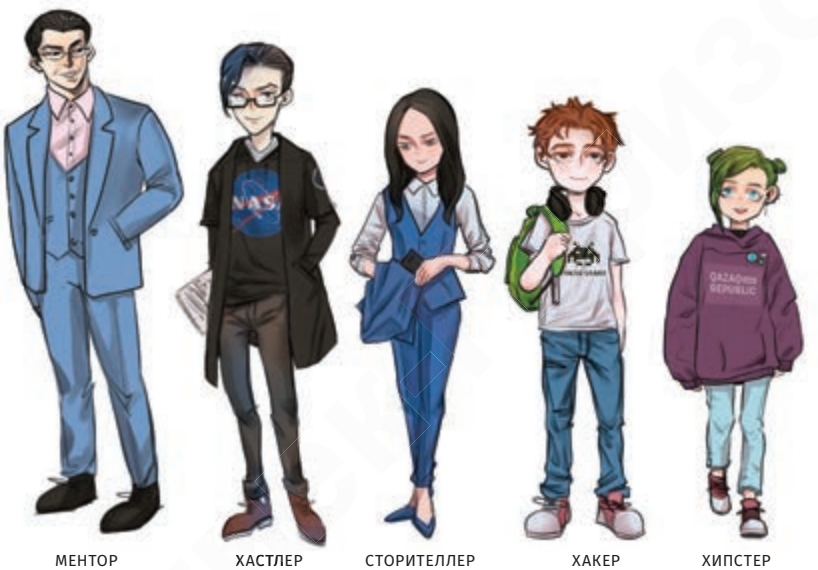


Рис. 2. Минимальная команда стартапа

Ментор может помочь стартаперам получить помощь и поддержку от опытного специалиста, который смотрит на ситуацию со стороны. Он знает рынок, сам прошёл путь от новичка до профессионала, и его опыт поможет избежать множества подводных камней, чтобы учиться на чужих ошибках и, по возможности, не изобретать велосипед.

Задание 2

Прочитайте текст и ответьте на вопросы после текста.

Два друга — Асылбек Кошкаров и Заурбек Жунисов — решили создать казахстанский аналог сервиса по поиску арендного жилья, объединивший идеи Airbnb (сдача квартир в аренду физическими лицами другим физиче-

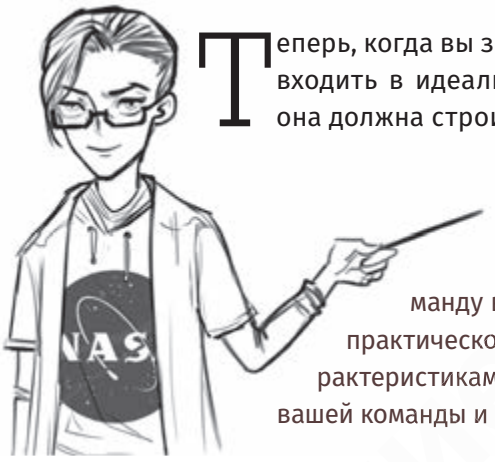
ским лицам) и Booking.com (сервис, объединяющий на одной платформе все предложения по аренде отелей, хостелов и т. д.) — Pillowz.kz. Определившись с идеей, Асылбек занялся разработкой продукта, а Заурбек выступил в роли инвестора, профинансировав работу программистов. Для полноценной разработки продукта Асылбек нанял программиста Самата для разработки фронтенда (клиентской стороны пользовательского интерфейса) и Дархана для разработки бэкенда (программно-аппаратной части сервиса). С момента разработки прототипа до старта проекта Pillowz.kz сменили нескольких программистов. Асылбек при этом занимался подбором и обучением разработчиков, а также связями с арендодателями, для чего понадобилось набрать персонал колл-центра. Большинство арендодателей привыкли работать по старинке, размещая объявления на досках объявлений Krisha.kz и OLX.kz. С каждым арендодателем приходилось работать отдельно, объясняя им преимущества работы через приложение Pillowz.kz, принципы работы сервиса и т. д. Чтобы «обкатать» продукт в тестовом режиме, через него понадобилось «прогнать» около 100 000 пользователей. На протяжении всего этого периода Асылбек и его команда дорабатывали продукт, налаживали связи с арендодателями, повышали качество сервиса и т. д. На данном этапе работы стартапа в его команде есть продуктолог, тестировщик и два разработчика — фронтенда и бэкенда. А также руководитель отдела продаж и колл-центра, занимающиеся поиском и связями с арендодателями и съёмщиками жилья. Следующим шагом будет поиск маркетолога и SMM-щика для продвижения продукта в онлайне (Интернете) и офлайне. Пока Асылбек и его команда занимаются ведением аккаунтов в социальных сетях самостоятельно. Об особенностях продвижения стартапа на его ранних стадиях мы более подробно поговорим на следующих уроках.

Заурбек Жунисов, являясь инвестором проекта, также выполняет функцию ментора, так как каждый раз, принимая решение о дальнейшем направлении финансирования стартапа, он анализирует верность принятых решений и целесообразность тех или иных действий, которые партнёры обсуждают совместно. Заурбек как ментор со стороны смотрит на весь процесс работы стартапа и помогает принимать правильные решения. Отстранённый взгляд на картину иногда приводит к, казалось бы, жёстким решениям, без которых, однако, проект мог бы зайти в тупик и перестать развиваться.

Почему можно сказать, что история Pillowz.kz демонстрирует поэтапное расширение команды стартапа и разделение функций, которые выполняют члены команды? Какие функции (хакер, хастлер, хипстер, сторителлер, ментор) и кем представлены в стартапе?

Урок 4. Командообразование и роль команд в предпринимательской деятельности

- Распределять роли между членами команды.
- Применять навыки ораторского мастерства для привлечения необходимых людей в команду в учебно-игровых ситуациях.



Теперь, когда вы знаете, в чём состоит задача лидера, кто должен входить в идеальную команду стартапа и на каких принципах она должна строиться, мы приступим к формированию команд.

Задание 1

Сформулируйте, кто должен входить в команду вашего стартапа (который вы представляли на практическом задании по питчингу). Опишите, какими характеристиками и навыками должен обладать каждый член вашей команды и в чём будут состоять его задачи.

Задание 2

Ученики, чьи проекты набрали наибольшее количество голосов во время голосования на практическом задании по питчингу, будут основателями стартапов. Теперь им нужно набрать в свою команду других специалистов из учеников класса (примерно 4–5 человек).

По очереди они должны озвучивать, кто нужен им в команду, описывая характеристики и задачи специалиста. Если желающих на данную позицию в классе окажется несколько, основатель стартапа должен провести соревнование между желающими, чтобы выбрать наиболее подходящего кандидата. Своё решение он должен мотивировать.

Задание 3

После того как команды будут сформированы, они должны собраться вместе, чтобы ещё раз обсудить цели и задачи, стоящие перед их стартапом, а также зону ответственности каждого из членов команды.

Задание 4

Соберитесь после занятий вне школы (или в школе после уроков). Вам необходимо найти как минимум двух менторов для вашего стартап-проекта: 1) любого бизнесмена или эксперта в бизнесе, который будет давать вам общие советы по развитию стартапа; 2) узкого профессионала, работающего в сфере вашей бизнес-идеи.

С учётом того, что не каждый захочет стать вашим ментором, вам надо будет направить как минимум 20 потенциальным менторам просьбу о сотрудничестве в рамках этого школьного курса. Составьте список менторов (20 человек) и текст письма. В письме укажите, что именно вы просите, зачем вы это просите, что вы хотели бы от него получить, что вы можете дать ему взамен, обговорите график встреч (звонок или встреча раз в 1-2 недели).

© Кенкимек-Пресс

Урок 5. Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана

- Описывать понятие бизнес-модели.
- Понимать структуру канвы бизнес-модели и бизнес-плана.
- Применять навыки формирования ключевой ценности для собственной идеи стартапа в учебно-игровых ситуациях.

Бизнес-модель

Мы продолжаем разбирать, как построить свой стартап. Мы уже описали, как представить свою идею и как собрать команду, теперь поговорим о бизнес-модели.

***Бизнес-модель** — это концептуальное описание предпринимательской деятельности, то есть того 1) для кого именно компания производит свои товары и услуги; 2) какие именно товары и услуги предлагаются клиентам; 3) как создаются эти продукты; 4) за счёт чего компания получает прибыль.*

В 10 классе мы разбирали понятие lean startup («бережливого стартапа») — распространённого подхода, краткая суть которого состоит в том, что не нужно делать продукт или сервис полностью, вместо этого его стоит создавать постепенно, по шагам, проверяя эффективность каждого из шагов на реальной аудитории[1].

Один из инструментов lean startup — **канва бизнес-модели** (business model canvas), или lean canvas. Это наглядная схема работы бизнеса, показывающая ключевые компоненты и процессы.

Сделанная Александром Остервальдером Business Model Canvas помогает обрисовать бизнес на одном листе просто и наглядно[2]. Каким бы сложным ни был бизнес, его можно схематично изобразить на схеме, состоящей из 9 блоков.

Таблица 1. Схема канвы бизнес-модели Александра Остервальдера

<table>
<tr><td rowspan="2">7. Ключевые партнёры</td><td>8. Ключевые действия</td><td rowspan="2">2. Ключевые ценности</td><td>4. Взаимоотношения с клиентами</td><td rowspan="2">1. Сегменты потребителей</td></tr>
<tr><td>6. Ключевые ресурсы</td><td>3. Каналы</td></tr>
<tr><td colspan="3">9. Структура расходов</td><td colspan="2">5. Потоки доходов</td></tr>
</table>

1 Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.

2 Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 290 с.

Итак, как заполняется эта таблица? По сути, очень просто. Идите по цифрам и выстраивайте свою модель при помощи логических цепочек:

Таблица 2. Расшифровка канвы бизнес-модели Александра Остервальдера

Что определяем	Какие вопросы задаём	Пояснение
1. Сегменты потребителей		
Пользователей	Кто все эти люди? Чего они боятся? Что желают получить? Как на них можно повлиять? Как это лучше делать — персонально или массово? Что они слушают, где проводят свободное время, что ценят?	В данной колонке вы обозначаете главные сегменты ваших покупателей. Очевидно, что на все указанные вопросы нужно отвечать в разрезе вашего бизнеса в зависимости от важных характеристик потребителей — пола, возраста и т. д.
2. Ключевые ценности		
Какие ценности приобретают пользователи	Что продукт даёт пользователям? Какие проблемы решает?	В данном блоке вы должны выделить те ценности, которые приобретают ваши пользователи. Направьте внимание на то, что вы должны обрисовать не сам продукт, а конкретно то, что он даёт пользователям, какую проблему решает. К примеру, если это машина, то ценностью может быть скорость, надёжность, популярность бренда. Отдельно следует выделить, что именно клиент покупает и что он желал бы получить. Может быть, он покупает продукт не потому, что он ему нужен, а просто за неимением альтернатив. Может быть, ваше преимущество — удобство либо условия доставки, а не ассортимент. Ваша задача — найти главную ценность, перетягивающую клиента на вашу сторону. Вспомните любой казахстанский кинотеатр, который вы посещали в последнее время. В большинстве из них есть разные залы и услуги, которые влияют на стоимость билета. Если вы пойдёте в любой кинотеатр сети Kinopark, вы обнаружите, что стоимость билета будет зависеть от формата кино — Laser, IMAX, 3D-IMAX или Dolby Atmos, а также от комфортности зала: залы с мягкими креслами или VIP-залы со столиками, где заодно можно перекусить, будут стоить дороже.

Что определяем	Какие вопросы задаём	Пояснение
		Сам фильм при этом остаётся тем же. Ключевая ценность здесь — тот уровень комфорта, который хочет получить зритель, придя в кинотеатр.
3. Каналы		
По каким каналам сбыта пользователи получают эти ценности	Как пользователи узнают о продукте? Как и где они могут его приобрести?	Каналы, при помощи которых вы контактируете с клиентами — неотъемлемая часть вашего бизнеса. При этом принципиально учесть все каналы: первый контакт, убеждение, доставку, послепродажный сервис, рекламу и т. д. Например, когда ваши родители первый раз знакомились с вашим классным руководителем (первый контакт), они встречались лично, потом общение (коммуникация) между учителем и родителями происходило через бумажный дневник, сейчас — через онлайн-дневник — это всё разные каналы коммуникаций. Всецело ли они устраивают ваших клиентов? Удобны ли они для вас? Вписываются ли они в бизнес клиентов?
4. Взаимоотношения с клиентами		
Какие отношения с пользователями выстраиваем	Как и где вы взаимодействуете с клиентами?	Какие отношения с клиентами выстраиваются в каждой части коммуникаций? Этого ли ждут ваши потребители? Всё ли их устраивает? Во сколько вам это обходится? Вы можете купить стакан кофе и посидеть в уютной кофейне за 1000 тнг, или на вокзале за 200 тнг, а может быть, заказать кофе через мобильное приложение по доставке еды домой. При этом не только качество кофе может различаться, но и сам сервис будет разным: уютное кафе с музыкой и оформлением, отсутствие столиков на вокзале, возможность выпить напиток, не выходя из дома. При этом стоимость кофе будет зависеть не только от стоимости самого продукта, но и от того уровня сервиса, который вы выберете — это и есть отношения с клиентами.

Что определяем	Какие вопросы задаём	Пояснение
	5. Потоки доходов	
Как получаем доходы	Как вы получаете прибыль? Как ещё можно получать прибыль?	В данном разделе необходимо отметить все доходы, которые вы получаете, с разбивкой по типам. К примеру: неизменные доходы с фиксированной ценой, плавающие, аренда и т. д. Доходы можно разбить по группам клиентов и по типам продаж. К каждому источнику доходов необходимо прикрепить его характеристику и долю в общем потоке доходов. Таким образом, вы сможете выделить главные, наиболее важные потоки доходов. Это поможет вам определиться с планом развития на будущее: какой аспект усилить, на что можно не обращать особенного внимания. Кинотеатры продают билеты в кино. Но это не единственный поток их доходов. Кроме того, они продают напитки и попкорн по завышенной цене (при этом стоимость попкорна с напитком даже выше, чем стоимость билета), рекламу перед фильмом на экранах, рекламу в помещении кинотеатра, сопутствующие товары — например, фигурки с изображением персонажей из мультфильмов, или возможность посмотреть фильм не в обычном кресле, а в кресле повышенного комфорта. Все эти потоки доходов нужно рассматривать отдельно, чтобы понять, какой из них приносит наибольшую прибыль.
	6. Ключевые ресурсы	
Какие ресурсы нужны	Что вы используете для работы вашего бизнеса? Оборудование, персонал, собственные умственные ресурсы и т. д.?	Следующий шаг — определение нужных ресурсов. При этом следует выделить все ресурсы, которые необходимы как для производства, так и для построения отношений с клиентами, каналов сбыта и т. д. Ресурсы необходимо разбить по видам: деньги, сырьё, человеческие, умственные, нематериальные (к примеру, патенты, сертификаты) и т. д.

Что определяем	Какие вопросы задаём	Пояснение
	7. Ключевые партнёры	
Партнёры и поставщики	Без каких партнёров ваш бизнес не может существовать?	Сюда необходимо выписать тех партнёров, без которых ваш бизнес не может существовать. Это, к примеру, маркетинговые агентства, поставщики, консультанты, фрилансеры, аутсорсинговые компании и т. д. Какие главные ресурсы они для вас поставляют? Можно ли как-то на данном этапе уменьшить расходы? Вероятен ли бартер на вашу продукцию?
	8. Ключевые действия	
Главные действия, которые нужны для работы	Из каких этапов состоит деятельность вашего бизнеса?	Здесь имеется в виду, какие конкретно шаги вам необходимо делать для выполнения всех вышеуказанных пунктов. К ним относятся этапы промышленного процесса, доставка, маркетинговая деятельность, создание послепродажного сервиса и т. д. Иными словами, в данной колонке обозначаются главные этапы самих работ вашего бизнес-процесса.
	9. Структура расходов	
Какие расходы	Какие расходы есть у вашего бизнеса?	Какие расходы в вашей бизнес-модели важнейшие? Какие самые высокие? Какая деятельность требует наибольших затрат? К расходам относятся неизменные издержки, переменные издержки, зарплата, налоговые платежи, стоимость ресурсов и т. д. Все значимые расходы должны быть выделены. Аналогично можно указать их долю в общей сумме затрат за определённый период.

Задание 1

Внимательно изучите пример канвы бизнес-модели для стартапа Pillowz.kz, о котором мы говорили ранее. Данная канва отражает только общие моменты деятельности стартапа: как вы могли бы её дополнить?

Таблица 3. Пример канвы бизнес-модели Александра Остервальдера для стартапа Pillowz.kz

<table>
<tr>
<td rowspan="2">7. Ключевые партнёры
Международные поисковики недвижимости: Booking.com, Airbnb.
Страховые компании.
Отели, мини-отели, хостелы, апарт-отели.</td>
<td>8. Ключевые действия
Реклама и PR.
Поиск и привлечение новых клиентов.
Удержание старых клиентов.
Расширение базы арендодателей.
Поддержка работы офисов.
Поиск новых партнёров.
Расширение на разные города Казахстана.
Интеграция с Booking.com и Airbnb.
Интеграция смарт-замков.</td>
<td rowspan="2">2. Ключевые ценности
Для арендодателей:
— удобно (один раз опубликовал объявление, не нужно самому искать съёмщиков, можно связаться со съёмщиком через чат, можно самому искать съёмщиков по запросам);
— гарантия заезда гостей (предоплата).
Для съёмщиков:
— удобно (мобильное приложение, фильтры по цене и районам, связь с владельцем, возможность торгов, возможность сообщить о том, какое жильё требуется);
— безопасно (проверенные арендодатели, рейтинг жилья, возможность страховки, фото жилья).</td>
<td>4. Взаимоотношения с клиентами
Дополнительные опции: предоплата, страховка.
Полное сопровождение клиентов.
Обратная связь с клиентами.</td>
<td rowspan="2">1. Сегменты потребителей
— арендодатели (собственники жилья в аренду);
— съёмщики (люди, отправляющиеся в командировку, по делам, иностранцы).</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Ключевые ресурсы
Материальные: офис и сопутствующее оборудование.
Интеллектуальные: система, мобильное приложение, веб-сайт, патенты и лицензии.
Человеческие: работники офиса, менеджеры, управленцы и т. д.
Финансовые: средства на создание и совершенствование приложения, на расширение по разным городам.</td>
<td>3. Каналы
Первое знакомство: «сарафанное радио», социальные сети, статьи в СМИ.
Второй контакт: мобильное приложение, веб-сайт.
Последующее общение: мобильное приложение (чат).</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">9. Структура расходов
Расходы на содержание офиса.
Расходы на оплату труда работников.
Расходы на совершенствование системы.</td>
<td colspan="2">5. Потоки доходов
Комиссия с владельцев жилья за сделку через сервис.
Дополнительно: страхование, организация командировок, оформление закрывающих документов; реклама еды, трансфера и туров на веб-сайте и в объектах недвижимости.</td>
</tr>
</table>

Урок 6. Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана

- Описывать понятие бизнес-модели.
- Понимать структуру канвы бизнес-модели и бизнес-плана.
- Применять навыки формирования ключевой ценности для собственной идеи стартапа в учебно-игровых ситуациях.

Теперь, когда вы знакомы с понятием канвы бизнес-модели, вы можете приступить к работе над своими собственными стартапами, отталкиваясь от примера канвы бизнес-модели Pillowz.kz, которую мы разобрали на прошлом уроке.

Задание 1

Соберитесь своей командой и приступайте к работе над своим стартапом! Заполните шаблон канвы бизнес-модели, внося в него данные своего стартапа. Обсуждайте все решения вместе в команде. Для наглядности вы можете использовать лист ватмана.

Таблица 4. Схема канвы бизнес-модели Александра Остервальдера для самостоятельного заполнения

<table>
<tr><td rowspan="2">7. Ключевые партнёры</td><td>8. Ключевые действия</td><td rowspan="2">2. Ключевые ценности</td><td>4. Взаимоотношения с клиентами</td><td rowspan="2">1. Сегменты потребителей</td></tr>
<tr><td>6. Ключевые ресурсы</td><td>3. Каналы</td></tr>
<tr><td colspan="3">9. Структура расходов</td><td colspan="2">5. Потоки доходов</td></tr>
</table>

Задание 2

Представьте свою канву бизнес-модели классу. Ответьте на вопросы одноклассников и преподавателя.

Урок 7. Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана

- Описывать понятие бизнес-модели.
- Понимать структуру канвы бизнес-модели и бизнес-плана.
- Применять навыки формирования ключевой ценности для собственной идеи стартапа в учебно-игровых ситуациях.

Бизнес-план

Помимо канвы бизнес-модели, любая компания должна составить бизнес-план — документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться стартапер, и определяются основные способы решения этих проблем.

Бизнес-план — это важный инструмент, с которым захотят ознакомиться люди, которые планируют инвестировать в вас. Он представляет собой последовательное изложение всех шагов развития вашего бизнеса, подкреплённое дополнительными данными. Бизнес-план нужен банкам и инвесторам, чтобы понимать, что у вас, как у предпринимателей, есть чёткое представление о том, что и почему вы делаете. Вам самим бизнес-план нужен, прежде всего, для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи.

Благодаря умению составлять бизнес-план в Казахстане открылось уже более 1000 бизнесов. Например, участник проекта «Бастау Бизнес», предприниматель из Тайыншинского района Северо-Казахстанской области Ертас Кусманов, занимающийся разведением мелкорогатого скота, расширил своё дело. В рамках обучения по проекту «Бастау Бизнес» ему была оказана практическая помощь в разработке бизнес-плана. В результате чего в июле 2017 года предпринимателем был получен ещё один кредит на общую сумму 3 млн тенге.

В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности — объёма производства, вида продукции (услуги), её новизны и т. п. — состав и структура бизнес-плана могут существенно различаться, но содержательная сторона должна быть одной и той же. Как правило, бизнес-план состоит из следующих разделов:

1) резюме проекта, 2) описание предприятия (компании), 3) описание продукта (услуги), 4) организационный план, 5) производственно-технологический процесс, 6) маркетинговый раздел, 7) финансовый план, 8) социальный раздел, 9) экологический раздел.

На первый взгляд вам может показаться, что составление бизнес-плана — очень сложный процесс. Не пугайтесь! На протяжении следующих четвертей мы будем подробнее разбирать все пункты, входящие в бизнес-план, так что у вас появятся данные, которыми вы сможете без труда его заполнить. Кроме того, составив канву бизнес-модели, вы уже заполнили большую часть своего бизнес-плана. Посмотрите на схему ниже, которая наглядно показывает, как соотносятся бизнес-план и канва бизнес-модели.

Из неё видно, что:

- пункт 3 бизнес-плана (БП) («Описание продукта (услуги)») соответствует пункту 2 канвы бизнес-модели (БМ) («Ключевые ценности»);
- пункт 4 БП («Организационный план») соответствует пунктам 6 и 8 БМ («Ключевые ресурсы» и «Ключевые действия»);
- пункт 5 БП («Производственно-технологический процесс») соответствует пунктам 6, 7 и 8 БМ («Ключевые ресурсы», «Ключевые партнёры» и «Ключевые действия»);
- пункт 6 БП («Маркетинговый раздел») соответствует пунктам 1, 2, 3, 4, 5, 7 и 8 БМ («Сегменты потребителей», «Ключевые ценности», «Каналы», «Взаимоотношения с клиентами», «Потоки доходов», «Ключевые партнёры» и «Структура расходов»);
- пункт 7 БП («Финансовый план») соответствует пунктам 5, 7, 8 и 9 БМ («Потоки доходов», «Ключевые партнёры», «Ключевые действия» и «Структура расходов»).



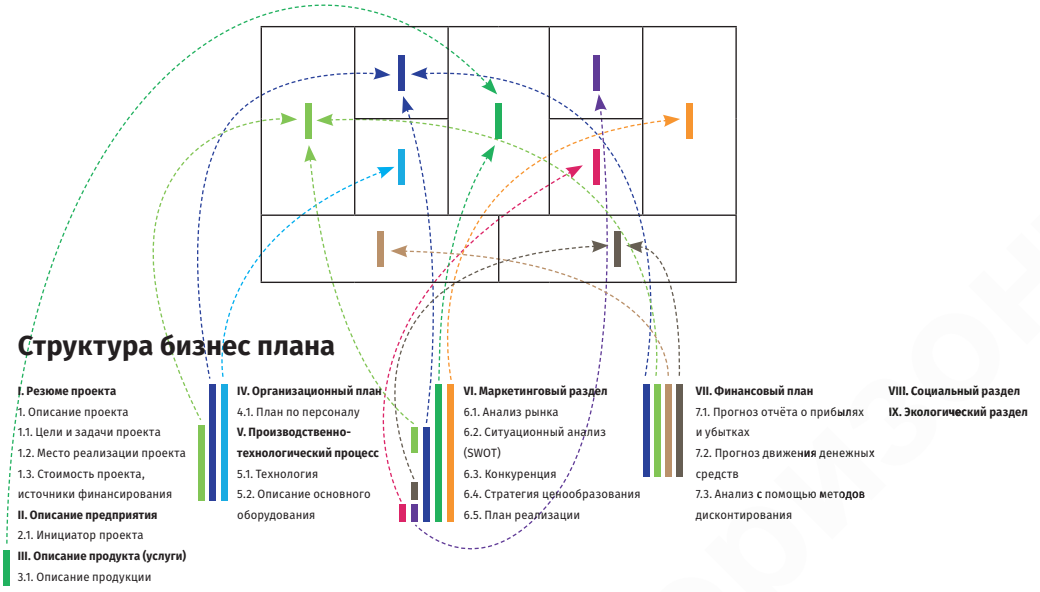


Рис. 3. Схема соотношения бизнес-плана и канвы бизнес-модели

А теперь разберём каждый пункт бизнес-плана подробнее.

1. Резюме проекта

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т. е. резюме, объём которого не превышает двух листов. Это даёт им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами.

По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо чётко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получат в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?»

Чтобы ответить на эти вопросы, стоит кратко описать: сам проект, его цели и задачи, место его реализации, стоимость проекта и источники его финансирования.

2. Описание предприятия

Описывая компанию, стоит остановиться на том, чем именно вы занимаетесь — производите что-то, продаёте, оказываете услуги и т. д., на какой стадии находится ваш бизнес (вы только открылись, или уже работаете несколько лет на рынке, какие этапы развития вы прошли). Каким юридическим лицом является ваша компания — ИП (индивидуальный предприниматель), КХ (крестьянское хозяйство), ТОО (товарищество с ограниченной ответственностью), АО (акционерное общество). Работаете ли вы самостоятельно или через посредников (например, вы только производите

товар, но отдаёте его на продажу другим компаниям). Есть ли в перспективе возможность расширения в другие города или страны. И, наконец, сказать несколько слов об основателе вашей компании.

3. Описание продукта (услуги)

Третий раздел любого бизнес-плана — это описание того продукта (услуги), который предприниматель собирается производить или предоставлять. В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?
- Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?
- Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества вашего товара (услуги), его внешний вид, если необходимо — и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и ваши шансы на успех или неудачу.

4. Организационный план

Четвёртый раздел бизнес-плана — это организационный план, в котором речь идёт о том, с кем вы собираетесь организовать своё дело и как планируете наладить его бесперебойное и успешное функционирование. В этом разделе необходимо решить следующие вопросы:

- Какие специалисты вам понадобятся для успешного ведения дела?
- На каких условиях вы будете привлекать специалистов — на постоянную работу, по контракту?
- Как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

В целях чёткости и согласованности работы необходимо определить организационную схему компании, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников компании.

5. Производственно-технологический процесс

Пятый раздел бизнес-плана — производственно-технологический процесс — содержит описание всего производственного процесса.

Главная задача раздела — подтвердить расчётами, что создаваемая компания в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Здесь, прежде всего, нужно ответить на следующие вопросы:

- Где будут производиться товары — на действующем или на вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?

- Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырьё, материалы и комплектующие детали?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?
- Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе.

6. Маркетинговый раздел

Шестой раздел — это план маркетинга. В наиболее общем виде маркетинг представляет собой взаимосвязь двух сторон: изучение рынка и потенциальных потребителей и продвижение товаров (услуг) к этому потенциальному потребителю. «Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится» — главная формула маркетинга. Поскольку в предыдущих разделах так или иначе была сделана оценка потребителей и конкурентов, в этом разделе бизнес-плана вас больше всего должна интересовать вторая часть маркетинга: как осуществить производство и довести свой продукт до потребителя.

Основные элементы здесь следующие:

- Схема распространения вашего товара: самостоятельно, через оптовые организации, магазины и т. д.
- Ценообразование: как вы будете определять цену вашего товара (услуги), какую прибыль надеетесь иметь, в каких пределах можете уменьшить цену, чтобы она давала возможность окупить расходы и получить достаточную прибыль.
- Реклама: сколько средств вы можете выделить на это, в какой форме и какими средствами будете рекламировать свой бизнес.
- Методы стимулирования потребителей: как и за счёт чего вы будете привлекать новых покупателей — расширять районы сбыта, увеличивать производство, совершенствовать товар (услугу), предоставлять гарантии или дополнительные услуги клиентам и т. д.
- Формирование и поддержание хорошего мнения о вашем бизнесе: как и какими средствами вы будете добиваться устойчивой репутации своих товаров (услуг) и самой фирмы.

7. Финансовый план

Седьмой раздел бизнес-плана — финансовый план. Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Финансовый план включает: расчёт величины и определение источника получения средств, необходимых для организации дела, прогноз объёмов реализации, таблицу доходов и затрат.

В том случае, если собственных средств для организации дела не хватает, приходится прибегать к кредитам. Однако прежде чем кредит взять, необходимо просчи-

тать свою потребность в заёмных средствах и соизмерить её с возможностями своевременного погашения ссуды.

Прибегая к ссуде или вкладывая собственные средства, необходимо знать, как «сработают» эти деньги, какой доход принесут. Важно убедиться, что прибыль от использования кредита окажется выше затрат по его привлечению.

Другой способ привлечения необходимых средств — найти партнёра, желающего вложить свои деньги, тот или иной капитал (здание, оборудование и т. д.) в дело. Правда, в этом случае возникает так называемая партнёрская собственность, и доход от бизнеса делится либо поровну, либо в зависимости от величины вложенного капитала.

Прогноз объёма реализации даст представление о доле рынка, которая будет охвачена выпускаемой продукцией.

Таблица доходов и затрат показывает: доходы от продажи товаров, издержки от их производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы (по видам), чистую прибыль.

8. Социальный раздел

В данном разделе нужно будет описать влияние вашего бизнеса на экономику и социальную сферу: как ваш проект повлияет на жизнь людей вашего города (села) и всей страны, сможете ли вы создать новые рабочие места, улучшите ли вы жизнь жителей города (села) и т. д.

9. Экологический раздел

В данном разделе нужно указать, как ваш проект влияет на экологию — помогает ли он её улучшить, как вы минимизируете влияние вашего бизнеса на окружающую среду.

Задание 1

Соберитесь своими командами и посмотрите, как ваша канва бизнес-модели соотносится с бизнес-планом. Какие блоки бизнес-плана вы уже можете заполнить?

Задание 2

1) Обсудите свою канву бизнес-модели и наброски бизнес-плана со своим ментором.

2) Исправьте или дополните канву бизнес-модели и наброски бизнес-плана после того, как получите от него обратную связь.

3) Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки/ совместное фото и т. д.).

Урок 8. Маркетинг в стартап-проектах

- Понимать значение маркетинга для стартап-проекта.
- Анализировать ёмкость рынка, сегменты потребителей и их потребности.
- Понимать принцип минимально жизнеспособного продукта MVP.
- Принимать решения о реализации минимального продукта в собственном стартапе.

В 10 классе вы уже разбирали основы маркетинга: вы уже знаете, что такое маркетинг и какие маркетинговые стратегии существуют, вы познакомились с маркетинг-миксом и научились его применять на практике. Научились проводить кабинетные и полевые маркетинговые исследования, а также SWOT-анализ. Узнали, как определять целевую аудиторию продукта и как сегментировать потребителей. Познакомились с понятием бренда, ATL и BTL маркетинговыми коммуникациями, а также с принципами цифрового маркетинга.

Напомним, что ***маркетинг*** *(от англ. marketing — «рыночная деятельность») — организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.*

Филип Котлер — профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США и один из самых известных маркетологов в мире, утверждает, что, пройдя через две стадии (1.0 и 2.0), сегодня маркетинг вступает в фазу радикальной трансформации. На его взгляд, маркетинг 3.0 должен быть основан на служении общечеловеческим ценностям. Преданность этим ценностям компания может доказать, участвуя в благотворительной деятельности, работая на благо общества и заботясь об экологии. Успех сопутствует тем маркетинговым инициативам, которые, кроме коммерческих, преследуют ещё и социально-филантропические цели. Хотя в непростых экономических условиях участие компаний в социальных проектах кому-то может показаться дополнительной нагрузкой на бизнес, сегодня тема корпоративной социальной ответственности актуальна как никогда[1].

Итак, у вас есть бизнес-идея какого-то продукта или услуги. Почему в итоге пользователи должны захотеть его приобрести? Что его отличает от всех остальных товаров и услуг? В чём его сильная сторона? Ответы на все эти вопросы содержатся в уникальном торговом предложении (УТП) вашего продукта.

1 Котлер Ф. Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с.

Уникальное торговое предложение (УТП)

Простыми словами, уникальное торговое предложение (УТП) — это двигатель вашего товара, для продвижения которого требуется дополнительная энергия. То есть, ***УТП*** *— это чётко сформулированное преимущество товара или услуги над товарами или услугами конкурентов.*

Само по себе УТП не является рекламным слоганом, но оно должно притягивать внимание потребителей. Как мы знаем, первое впечатление создаётся за несколько секунд, и от того, насколько будет уникальным ваше сообщение, зависят результаты, которых вы ожидаете.

Очень сложно сделать неуникальный продукт уникальным. Гораздо проще сделать уникальным утверждение, которое до вас ещё никто не делал в данной сфере. То есть, надо создать такое предложение для потребителя, которое ваши конкуренты ещё не успели или не догадались создать. Объясните клиенту, почему он должен купить именно у вас.

Механизм УТП основан на восприятии человеком информации через интерес, удивление и любопытство. То есть, должна быть какая-то изюминка, которая заставит потребителя по-новому увидеть известный ему товар, с другой стороны. Чем можно сегодня удивить и заинтересовать человека? Сегодня мало удовлетворить потребности, сегодня надо удивить и поразить тем, что покупатель ещё не ожидает. Именно через эмоции ваш продукт будет запоминаться в большей степени. А уникальное торговое предложение также является продуктом нашей деятельности, в данном случае, маркетинговой.

У вас уже есть бизнес-идея. Представьте, что вам нужно рассказать о ней своей бабушке, или вы получили задание выйти на улицу и попробовать продать свой продукт первому встречному. То, что вы будете говорить — и есть ваше уникальное торговое предложение.

1. УТП может указывать на конкретную нишу, которую вы хотите занять со своим продуктом. Предположим, вы решили открыть караоке, но хотите работать с конкретной аудиторией — поклонниками рока. Ваше УТП будет звучать как «рок караоке-бар». Все три слова здесь будут описывать уникальность вашего продукта. Не просто «караоке», а «рок караоке» (то есть нацеленность на определённый сегмент аудитории), и не просто «рок караоке», а «рок караоке-бар» (то есть вы говорите своим клиентам: «Вы сможете здесь послушать рок, посидеть с друзьями за ужином, пообщаться, а если захотите — ещё и попеть любимые песни в хорошей компании»).
2. УТП может сообщать о том, что вы вывели на рынок уникальный товар, которого раньше не было. Например, вы хотите делать экскурсии по городу. Но чтобы отличаться от конкурентов, вы решили придумать авторские экскурсии, которых больше нет на рынке. Ваше УТП «Экскурсия «Гастрономический Алматы» рассказывает о вашем продукте: «Вы не просто уз-

наете город, но сможете познакомиться с его необычной частью — кухнями разных народов мира».

3. УТП может указывать на дополнительный сервис, который сопровождает ваш продукт. Например, у вас свой магазин электроники. Ноутбуки продаются в каждом таком магазине. Но ваше УТП «При покупке ноутбука — лицензионные Windows, Office и антивирус в подарок» поможет сообщить покупателю, почему он должен выбрать именно вас.
4. УТП может ориентироваться на какую-то узкую группу клиентов. Например, УТП «Женская школа вождения» расскажет пользователям, что на ваших курсах будут только студенты-женщины, инструкторы, которые знают лучшие подходы к женской аудитории и т. д.
5. УТП может указывать на уникальный отличительный признак. Например, УТП «Большая пицца по цене маленькой» не просто сообщает, что у вас своя пиццерия, но и что поесть в ней будет выгоднее, так как вы продаёте большую пиццу по той же цене, что и маленькую.
6. УТП может указывать на лидерство по какой-то позиции: скорость доставки, цена, качество и т. д. Например, УТП «Служба доставки — быстрее нас только электронная почта» говорит о том, что вы не просто доставите посылку из точки А в точку Б, но сделаете это максимально быстро.



7. И, наконец, УТП может сообщать о высокой эффективности вашего продукта или услуги. Так, УТП школы английского языка English.kz звучит как «1 балл IELTS за 1 месяц», сообщая, таким образом, клиентам, что они не только смогут подготовиться к сдаче экзаменов на знание английского языка IELTS, но и сделают это очень быстро.

УТП перекликается с ключевыми ценностями, которые вы разбирали на уроке, посвящённом канве бизнес-модели. Отличие УТП от ключевых ценностей канвы бизнес-модели в том, что оно формулирует всю суть вашего бизнеса в нескольких словах, услышав которые, пользователь должен чётко понять, чем вы отличаетесь от конкурентов и какую конкретную проблему своих клиентов решаете.

Pillowz.kz сформулировали несколько УТП, которые они используют в зависимости от того, какой собеседник сейчас перед ними. Первое УТП звучит как ***«бронирование места размещения».*** Данное УТП говорит пользователю, что через сервис Pillowz.kz он может заранее забронировать себе жильё в нужном для него городе. УТП ***«организация деловых командировок»*** подходит для деловых людей, которых заинтересует комплексный подход к организации их поездок — они смогут оставить заявку с описанием своих требований, и арендодатели квартир и отелей сами смогут предложить им свои услуги, если они соответствуют указанным критериям. УТП ***«посуточная аренда квартир и отелей»*** подходит для менее искушённых пользователей, которые мало знакомы с понятием бронирования, но, услышав УТП, сразу поймут, чем именно занимается сервис Pillowz.kz.

Задание 1

Соберитесь своими командами и вспомните канву бизнес-модели, которую вы составили для своего стартапа. Отталкиваясь от пункта 2 «Ключевые ценности», сформулируйте 3–5 УТП для вашего продукта.

Задание 2

Представьте, что вам нужно сделать плакат, рекламирующий ваш продукт. Используйте лист ватмана, наклейки, цветные маркеры, фотографии и т. д. Ваш плакат должен демонстрировать ваши УТП, которые вы сформулировали в задании 1.

Задание 3

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 2 «Ключевые ценности»), опираясь на УТП, которые вы составили.

Урок 9. Маркетинг в стартап-проектах

- Понимать значение маркетинга для стартап-проекта.
- Анализировать ёмкость рынка, сегменты потребителей и их потребности.
- Понимать принцип минимально жизнеспособного продукта MVP.
- Принимать решения о реализации минимального продукта в собственном стартапе.

В 10 классе мы разбирали маркетинг на примерах уже существующих компаний, то есть с позиции продукта. Когда мы говорим о маркетинге действующих компаний, мы уже знаем всё о самом товаре, рынке, конкурентах и клиентах. Перед нами стоит вопрос: «Как улучшить продажи товара?» Когда же мы говорим о стартапах, мы не знаем ничего о рынке, о том, каким клиентам товар понравится, какие у них привычки. У нас есть только бизнес-идея и наши гипотезы о том, как сложатся обстоятельства на рынке.

Гипотеза *— предположение или догадка, требующая доказательства.*

Поэтому стартапы в своих маркетинговых стратегиях отталкиваются не от продукта, а от клиента. Именно клиент платит деньги за решение проблемы. Значит, нам нужно изучить клиента, его привычки, предпочтения, узнать, на кого он ориентируется, где отдыхает, с кем общается. Именно к клиенту мы идём с вопросами: «Нравится ли ему наш продукт?», «Будет ли он его покупать?», «Что ещё в нём можно улучшить?» О клиентоориентированности мы подробнее говорили на уроках, посвящённых дизайн-мышлению. Вспомните, что такое эмпатия, и как она может помочь бизнесмену выстроить отношения со своими клиентами.

Подход, во главу угла которого ставится клиент, называется Customer Development[1].

Customer Development (CD) *(«развитие клиента») — подход к созданию и развитию бизнесов, продуктов и услуг, основанный на том, что важнейшим активом компании являются клиенты и отношения с ними, а не продукты и услуги как таковые. И поэтому развивать нужно клиентов, а не продукты и услуги.*

Подход был разработан американским предпринимателем и учёным **Стивом Бланком**[2] на основе его опыта работы с десятками стартапов и компаний.

1 Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с.

2 Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 615 с.

По статистике, 90 % стартапов оказываются неуспешными не потому, что они придумали плохой продукт, а потому, что они не спросили у клиента, нужен ли он ему. Можно потратить множество ресурсов, сил и времени и создать уникальную ложку для обуви с множеством полезных функций — с подогревом, чтоб при надевании обуви не чувствовался дискомфорт, с антибактериальным покрытием, чтобы одной ложкой могли пользоваться несколько человек, с подсветкой, чтобы, обуваясь в темноте, вам не нужно было искать ложку в свете фонаря мобильного телефона. Продукт получится действительно классным и уникальным. Но пользователям нужен просто дешёвый кусок пластмассы, с помощью которого они могут надеть обувь. И все уникальные разработки окажутся бесполезными, так как никто ваш товар покупать не будет.

Кредо Стива Бланка звучит так: «Внутри здания ничего не происходит, так что выйди на улицу».

Чтобы понять, что нужно вашему пользователю, нужно поговорить с ним и задать ему все интересующие вас вопросы. Согласно Стиву Бланку, знания, полученные в процессе Customer Development, используются для создания и оптимизации идеи при разработке продуктов, чтобы найти потребителей и создать продукт и коммуникативную стратегию специально для них.

Благодаря методике можно подтвердить или опровергнуть, что:

- изначальная гипотеза верна;
- предлагаемый продукт решает проблемы пользователей;
- целевая аудитория будет использовать продукт;
- замысел новой функции для существующего продукта будет эффективен;
- потребители готовы заплатить указанную цену товара.

Но у кого спрашивать? В вашем городе или селе может быть тысяча, сто тысяч или миллион жителей. Для того чтобы понять, кто из них может стать вашим потенциальным клиентом, вам нужно будет сегментировать пользователей и создать собирательный образ вашего клиента (аватар).

Сегментирование

> ***Сегментирование*** *— это разделение рынка по определённым критериям, которые, в конечном счёте, обеспечивают однородные группы клиентов, с точки зрения особенностей, потребностей и поведения. Сегмент — это совокупность потребителей, которые имеют схожие характеристики или ведут себя схожим образом.*

Существует три основные группы, на которые можно разделить вашу целевую аудиторию:

Географическая

- Важно ли, живут ваши клиенты в городе или в деревне?
- Важно ли, живут они в большом городе или в маленьком?
- Важно ли, в какой стране они живут?
- Влияет ли климат на продажу вашего продукта?
- Влияет ли Интернет на продажу вашего продукта?
- Важно ли, что они живут в каком-то определённом регионе?

Демографическая

- Сколько им лет?
- Какого они пола?
- Важна ли их национальность?
- Важен ли их уровень дохода?
- Важен ли уровень их образования?
- Важно ли, состоят они в браке или нет?

Психографическая

- Какими чертами характера они обладают?
- Какие у них интересы?
- Что они любят или не любят?
- Какие у них убеждения?
- Какой у них стиль жизни?

Аналитические сервисы Wordstat, Google Trands помогут понять общую картину спроса в Интернете на товар или услугу в конкретное время в нужном регионе. С помощью этих сервисов можно узнать, в каком регионе какие запросы наиболее популярны. Например, можно увидеть, как растёт или падает с течением времени спрос целевой аудитории (количество запросов в Интернете) на покупку самокатов в любом городе Казахстана. Этот инструмент полезен для проведения аналитики. Для этого перейдите по ссылке и попробуйте вбить интересующий вас поисковый запрос, и вы сможете увидеть количество таких запросов от других пользователей и их географическое распределение.

Пример сегментации пользователей

А теперь посмотрим, как сегментировал своих клиентов стартап Pillowz.kz, и как сегментация позволяет им найти подход к клиенту. Пользователи Pillowz.kz делятся на две большие группы — арендодатели и съёмщики жилья. С каждой из этих групп выстраиваются свои отношения.

Среди ***арендодателей*** 95 % занимают женщины, и лишь 5 % — мужчины. Это вызвано тем, что сфера гостеприимства традиционно является «женской» рабо-

той — женщины лучше справляются с уборкой и оснащением квартир, созданием уюта и общением с клиентами на бытовые темы. Арендодатели — как правило, женщины 35–60 лет, деловые, предпочитающие удобную (а не стильную) одежду, самостоятельные, водящие машину, ценящие своё время, быстро говорящие и передвигающиеся, немного резкие в общении, так как у них нет времени долго разбираться с каждым клиентом. Им нужно быстро найти клиента, сдать квартиру, потом убраться в ней, чтобы снова быстро её сдать. Арендодатели также делятся на несколько групп по разным ключевым признакам.

Первый — ***отношение к технологиям*** (этот параметр важен для Pillowz.kz, так как речь идёт о мобильном приложении, интернет-платежах и т. д.). По отношению к технологиям арендодатели делятся на следующие сегменты:

1. «Старички», занимающиеся бизнесом с 90-х годов XX века, по старинке. Они предпочитают сайты объявлений Krisha.kz или OLX, не умеют пользоваться мобильными приложениями и интернет-платежами. Чтобы построить отношения с такими арендодателями, работникам колл-центра приходится налаживать с ними контакт, объяснять, как работает приложение, выгоды работы с Pillowz.kz по сравнению с сайтами объявлений (Pillowz.kz берёт только 10 % от сделки, не нужно тратить средства на размещение объявления, клиенты сами могут искать их, чтобы подняться в топ рейтинга, не нужно платить — достаточно добросовестно соблюдать правила сдачи жилья, раннее бронирование позволяет распланировать график сдачи квартиры заранее, чтобы не переживать о её простое и не «сидеть» всё время на телефоне). Идея мобильного приложения пугает «старичков», поэтому на первом этапе работы менеджеры Pillowz.kz высылают им брони через WhatsApp, и только когда они убеждаются, что работать со стартапом выгодно, сообщают, что теперь им придётся работать через приложение.
2. Средний сегмент арендодателей уже не так настороженно относится к новым технологиям. Они готовы пробовать новые варианты размещения своих объявлений. Здесь у менеджеров Pillowz.kz основной фокус не на том, как убедить арендодателя перейти в сервис, а как научить их правильно им пользоваться. Для этого менеджерам приходится проводить тренинги по телефону, а также первое время постоянно быть на связи, чтобы отвечать на все вопросы и отслеживать работу арендодателей в приложении.
3. Последний сегмент арендодателей — «новички» — как правило, сами выходят на Pillowz.kz, так как они заинтересованы в расширении, знают законы юнит-экономики и хотят масштабироваться. Они сами активно пользуются различными приложениями, в том числе Booking.com и Airbnb, и для них достаточно просто время от времени отвечать на вопросы и оказывать им общую поддержку.

Второй признак сегментации арендодателей — ***поведение.*** По этому принципу они делятся на четыре группы: «скептики», «продвинутые», «новички» и «вялые».

Для каждого типа арендодателей Pillowz.kz. разработали свои скрипты, которыми пользуются работники колл-центра при выстраивании коммуникаций с ними. Чтобы убедить «скептиков» пользоваться сервисом, нужен, как правило, месяц. В течение этого времени менеджер звонит им с определённой периодичностью, напоминает о сервисе, объясняет его преимущества и т. д. В конце концов, с ними приходится встречаться лично, чтобы уже при личной встрече донести все преимущества работы с Pillowz.kz. Так как «скептики» не настроены на сотрудничество, менеджеры Pillowz.kz на первом этапе делают всю работу за них — осматривают квартиры, чтобы сфотографировать их и сделать описания, заносят их в базу, сами ищут им клиентов (если съёмщик оставил запрос на квартиру, который соответствует параметрам их съёмного жилья). Только после того как «скептики» «потеплели» и стали готовы работать совместно, Pillowz.kz переводит их в приложение и в режим самостоятельной работы. «Продвинутые» быстро идут на контакт, с ними достаточно поговорить один раз и один раз объяснить работу сервиса, чтобы они начали самостоятельно искать через него клиентов. «Новички» требуют более пристального внимания к обучению. Они хотят работать вместе, но не знают как. «Вялые» вроде и готовы сотрудничать, но в любой момент могут сдать позиции, пересдать квартиру «своему» клиенту и т. д. При возникновении конфликтной ситуации «вялые» могут перейти в атаку и начать рассылать объявления по своим внутренним чатам, агитируя других арендодателей перестать сотрудничать с Pillowz.kz. Поэтому «вялые» требуют пристального внимания и контроля. Для этого Pillowz.kz ввели внутренний рейтинг арендодателей, который влияет на место размещения объявления в сервисе, о котором мы поговорим позже.



Пользователи Pillowz.kz, которые снимают через сервис жильё, как правило, женщины (60 %). Женщинам важнее, чем мужчинам, иметь возможность самостоятельно приготовить себе еду, погладить или постирать бельё и т. д. (что невозможно сделать в отеле). Они любят заранее

планировать своё расписание, уверенно пользуются технологиями (им 25–35 лет), ценят время и деньги, сами являются платёжеспособными. Аренду квартир предпочитают деловые люди, которые приезжают в поездки по работе, на конференции, на различные мероприятия и т. д. Это либо местные бизнесмены, приезжающие в другой город по делам, либо иностранцы (чаще всего киргизы и россияне). Всё это приводит к тому, что у клиентов Pillowz.kz есть определённые требования к сервису: описания квартир должны соответствовать реальности, платежи должны быть быстрыми и мобильными, обратная связь быстрой и эффективной, общение оперативным (для этого существует внутренний чат в приложении), как можно меньше незапланированных изменений, возможность подкорректировать сервис под их нужды (добавить утюг в квартиру, например). Чтобы удовлетворять все потребности клиентов и решать их «боли», Pillowz.kz создали систему оценки квартир пользователями, менеджеры курируют все заказы, следят за качеством работы арендодателей и готовы быстро и оперативно решать трудности в случае их возникновения. Такой подход с ориентацией на собирательный портрет пользователей помогает сервису не терять своих клиентов, а наоборот, постепенно наращивать клиентскую базу.

Аватар клиента

Также целевую аудиторию можно искать через правильную постановку вопроса.

1. Для начала определите, решаете ли вы какую-то проблему своих клиентов или предоставляете им определённые преимущества. Все бизнес-идеи распределяются между двумя этими категориями. Как правило, бизнес-идеи фокусируются на решении проблем клиентов.

2. Разбейте вашу идею на несколько подпунктов: какую функцию выполняет ваш продукт, какую проблему решает, кто получает от этого выгоду. В результате у вас получится таблица, состоящая из трёх строк.

Таблица 5. Определение целевой аудитории через постановку вопросов

Что делает	3–4 функции
Какую проблему решает	Перечитайте функции и определите, какую проблему решает каждая из них
Для кого	Закройте первую строку и не обращайте на неё внимание. Посмотрите на проблему и подумайте, кому она принадлежит

3. Возможно, так вы обратите внимание на косвенную часть аудитории. Они получают выгоду от вашего продукта, но вы никогда не задумывались об этом. Подумайте, кого ещё вы можете сделать своими косвенными клиентами.

4. Обрисуйте портрет своего потенциального клиента — его аватар. Дайте ему имя (например, Клиент 1).

5. Составьте таблицу его характеристик.

Таблица 6. Характеристики аватара клиента

Клиент 1 Имя: Возраст: Место жительства: Семейное положение:	
Что он любит: • • • •	Что он не любит: • • • •
Что его волнует: Что он покупает: Откуда он получает информацию:	

Задание 1

1) Соберитесь командами своих стартапов и ответьте на вопросы / выполните задания.

1. Проблема или преимущество?

2. Определите целевую аудиторию вашего продукта через постановку вопросов, используя таблицу № 5 на стр. 46.

2) Опишите 10 типов клиентов, на которых может рассчитывать ваш стартап. Выберите из них троих наиболее важных, на ваш взгляд. На листах формата А4 опишите 3 аватара ваших клиентов, пользуясь таблицей для аватара клиентов, представленной выше.

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 1 «Сегменты потребителей»), опираясь на результаты сегментирования, которое вы провели, и аватары клиентов, которые вы составили.

© Издательство Горизонт

Урок 10. Маркетинг в стартап-проектах

- Понимать значение маркетинга для стартап-проекта.
- Анализировать ёмкость рынка, сегменты потребителей и их потребности.
- Понимать принцип минимально жизнеспособного продукта MVP.
- Принимать решения о реализации минимального продукта в собственном стартапе.

Теперь, когда вы знаете, кто ваш пользователь, можете посчитать, на скольких клиентов может рассчитывать ваш стартап.

Как оценить рынок стартапа

Как понять, сколько у вас пользователей на рынке? Главная цель оценки рынка — понять на ранней стадии развития компании, сколько денег можно заработать на том или ином рынке.

Рынок стартапа — это совокупность денег, которые потребители тратят или готовы потратить на удовлетворение своих потребностей.

Оценку рынка обычно делят на четыре вида:

PAM (Potential Available Market) — *потенциальный объём рынка.* Это сумма всех трат потенциальных клиентов в мировом масштабе, которые могут иметь потребность в вашем продукте. Например, если оценивать рынок PAM для компании Coca-Cola, то это все траты жителей Земли, которые покупают напитки для удовлетворения жажды, в течение года.

TAM (Total Addressable Market) — *объём целевого рынка.* Траты клиентов, которым интересен ваш вид продукта, включая тех, кто не может позволить себе соответствующую покупку. Например, если оценивать рынок TAM для компании Coca-Cola, то это деньги клиентов, которые тратятся для удовлетворения жажды именно газированными напитками. TAM является частью PAM.

SAM (Served/Serviceable Available Market) — *доступный объём обслуживаемого рынка* — или годовой объём денежных средств, которые уже тратятся на пользование вашим продуктом или продуктом конкурента. Так, в случае Coca-Cola, это деньги покупателей, которые уже тратятся на покупку Coca-Cola и других компаний этого ценового уровня (Pepsi Co и т. д.). Рынок SAM является частью рынка TAM.

SOM (Serviceable & Obtainable Market) — *реально достижимый объём рынка* или, другими словами, это доля вашего рынка. Это траты тех клиентов, которые уже пользуются вашим продуктом плюс траты тех клиентов, которых вы плани-

руете привлечь в ближайшее время. В случае с компанией Coca-Cola, рынок SOM включает тех клиентов, которые уже пьют Coca-Cola, и тех, кого планирует привлечь компания в ближайшее время, исходя из своих планов и возможностей.

Где брать информацию для оценки объёма рынка

PAM и TAM — это обзоры рынков, экспертные оценки в СМИ, статистические данные. Возможно, подойдут источники аналитических или рейтинговых агентств. Если вам необходимо исследовать спрос в Интернете, можно воспользоваться сервисом Google AdWords или сервисом Яндекса — Яндекс.Wordstat, позволяющим оценивать спрос в зависимости от региона. Информацию по рынку SAM можно найти в открытых отчётах на сайтах конкурентов, а также в обзорах рынков авторитетных аналитических порталов. Чтобы определить SOM, нужно провести собственное маркетинговое исследование, основанное на показателях и прогнозах деятельности компании.

На основе полученных результатов вы сможете сделать вывод, сколько можно заработать на данном рынке и есть ли смысл продолжать развитие своего стартапа.

Также на основе полученных расчётов вы сможете спрогнозировать количество продаж и разработать стратегию развития компании на рынке.

Теперь вы знаете, в чём состоит ваше уникальное торговое предложение, кто ваш потенциальный клиент, что он любит, где его можно найти, на скольких клиентов вы можете рассчитывать, а значит, вы можете перейти к следующей стадии развития своего проекта — создать его прототип, который вы сможете продемонстрировать уже не собирательным образам ваших пользователей, а реальным людям, чтобы получить от них обратную связь.

Что такое минимально жизнеспособный продукт

> ***MVP (или минимально жизнеспособный продукт)*** *— это самая ранняя версия продукта, которая обладает только необходимыми функциями, достаточными для того, чтобы донести основополагающие ценности до аудитории и проверить их на первых пользователях*[1].

В целом MVP направлен на сбор обратной связи и формирование представлений, нужен ли вообще продукт пользователям. Первые потребители могут поделиться своим видением функциональности, что позволит разработчикам

1 Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.

внести коррективы в продукт и спланировать последующие обновления на основе полученных данных о предпочтениях пользователей.

Допустим, у вас своя туристическая компания, организующая туры в окрестностях Алматы. Вы создали сайт, рекламирующий базовые туры — ваш минимальный жизнеспособный продукт. Чтобы не тратить много времени и ресурсов на создание полноценной версии, вы указали пять туров с их кратким описанием и стоимостью. Обрабатывая звонки и запросы клиентов, вы поняли, что четыре тура вызывают интерес, в то время как про пятый никто не спрашивает. В то же время есть много запросов на проведение тура, не указанного у вас на сайте. Вы также поняли, что клиентам недостаточно краткого описания, они хотят красочные фотографии, а также знать, кто будет их гидом. Помимо прочего, их интересует, можно ли расширить туры, и какова будет их новая стоимость. Зная всё это, вы можете доработать свой сайт — внести недостающие туры и убрать лишние, дополнить информацию фотографиями и знакомством с гидами. И уже затем начинать раскрутку своего сайта.

По тому же принципу работают многие рестораны. Например, меню ресторана «Дареджани» в Алматы и Астане меняется каждый год — из него удаляются позиции, не пользующиеся популярностью, и вносятся новые, которые могут вызвать интерес у посетителей.

Стратегия MVP уменьшает стоимость разработки, а также снижает риски финансового провала в результате поставки на рынок нежелательного продукта.

Важно понимать, что стратегия MVP — не о создании небольшого продукта для достижения краткосрочной цели. Метод предполагает разработку первой, наиболее упрощённой версии продукта, доступной для публичного использования. Улучшения, привнесённые в эту версию, всегда основаны на обратной связи. Цель создания MVP — выяснить, какие функции должен предоставить продукт целевой группе пользователей.

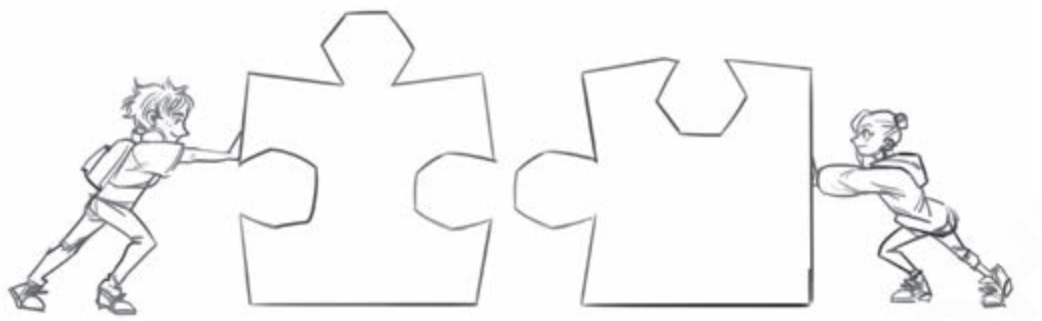
Тип MVP, который следует выбрать вашему стартапу, зависит от ресурсов (штат, время и финансы), аудитории и масштаба проекта.

Наиболее распространённые типы MVP:

1. План-схемы

План-схемы являются отличным выбором MVP, если у вас не хватает времени и денежных средств, и вы представляете свой MVP технически подкованной, творческой аудитории.

Если вы собираетесь отрыть суши-ресторан, вы можете сделать его меню и показать знакомым и незнакомым людям, чтобы они отобрали интересующие их позиции.



2. Макеты

Макеты немного безопаснее, если вы работаете с аудиторией, у которой нет практики визуализации абстрактных понятий. Выполните несколько макетов в программе, вроде Sketch, чтобы обозначить своё видение. Думайте о них как о гидах, которые будут проводить экскурсию по будущему продукту. Для некоторых картинка важнее тысячи схем.

Если вы собираетесь открыть свою стоматологию, сделайте веб-сайт с услугами и посмотрите, будут ли клиенты записываться к вам на приём.

3. Быстрые прототипы

Иногда людям просто надо увидеть что-то движущееся, с кнопками, на которые можно нажать, цепляющими взгляд картинками и цветами. Вам придётся чётко объяснить аудитории, что это не рабочая версия продукта, чтобы они не слишком отвлекались на функциональность, но, тем не менее, быстрые прототипы очень подходят для аудитории, которой необходима дополнительная помощь в области визуализации.

Если вы собираетесь открыть бизнес по новогодним подаркам, вы можете собрать один тестовый набор и начать его рекламировать. Так вы поймёте, интересен ли он покупателям.

Если вы хотите открыть свой маникюрный салон, вы можете купить два самых популярных цвета лака и начать работать. В процессе вы поймёте, какой именно лак и дополнительное оборудование надо ещё докупить.

4. Лёгкая (light) версия продукта

Если у вас есть достаточно средств и людей в команде, вы можете создать лёгкую версию MVP. Это должна быть легко исполнимая версия с несколькими ключевыми функциями, которая послужит основой для продолжения, если проект получит достаточный рыночный интерес.

Если вы хотите производить посыпки для мороженого, вы можете сделать один вариант посыпок и предлагать их людям попробовать и высказать своё мнение.

Схема построения MVP

Удобная схема построения MVP состоит из 4 этапов:

- Think it — обдумай;
- Build it — построй;
- Ship it — распространи;
- Tweak it — настрой.

Этап обдумывания предполагает, что вы выдвигаете гипотезы, создаёте описание и наброски прототипа, которые пригодятся для разработки. Когда готовы гипотезы, команда приступает к построению MVP — создаёт простой функционал, чтобы проверить, подходит людям решение или нет. Если аудитория не проявляет интереса, от идеи отказываются. Когда задумка находит отклик у людей — её тестируют и переделывают, пока не будет готов продукт, который можно распространить на всех пользователей.

Если у вас ещё ничего нет, и вы не можете это продать, то когда у вас появится что-то, вы всё равно не сможете это продать, а если, ничего не имея, вы уже начнёте получать заказы, появляется смысл думать о запуске бизнеса, но не наоборот.

Задание 1

Работая в командах, определите, какой тип MVP наиболее подойдёт для вашего стартапа, и сколько времени и денег вам понадобится, чтобы его создать.

Задание 2

Работая в командах, создайте проект минимально жизнеспособного продукта (можно в виде рисунка или детального описания) для своего стартапа.

Задание 3

1. Обсудите свои УТП, результаты сегментирования, аватары клиентов и MVP со своим ментором.
2. Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.
3. Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки / совместное фото и т. д.).

Урок 11. Каналы коммуникаций в стартап-проектах

- Отвечать на вопрос «Каким образом (посредством каких каналов) будет донесена ценность до потребителя?»
- Объяснять выбор в пользу тех или иных каналов коммуникаций.

На прошлых уроках вы определили, каким пользователям ваш товар может быть интересен, и сформулировали ваше уникальное торговое предложение — то, что отличает ваш стартап от всех остальных бизнесов.

Теперь нужно донести ваше УТП до пользователей, чтобы они узнали о вашем продукте и захотели его приобрести. Но как это сделать? Какие каналы передачи информации подойдут вашему стартапу лучше всего? Сегодня на уроке мы попробуем дать ответ на этот вопрос.

Онлайн и офлайн

Традиционная схема ведения бизнеса выглядела следующим образом: производитель выпускал какой-то товар, который затем появлялся на полках магазинов, где покупатели могли его приобрести. В этой схеме все составляющие бизнеса были физическими: реальный товар лежал на реальных полках, реальные покупатели приходили и общались с реальным продавцом и отдавали ему в обмен на товар реальные бумажные деньги.

Например, чтобы произвести молоко, нужна реальная ферма с животными, машины, рабочие. Чтобы купить молоко, покупатель идёт в реальный магазин, где он отдаёт деньги реальному продавцу и уносит с собой физический товар (пакет молока).

Со временем товар стал принимать иную форму и вместе с физическими продуктами в продаже появились виртуальные. Например, страховки, билеты на концерт или на самолёт и т. д. По сути, страховой полис — это слово страховщика, который обещает в случае возникновения страховой ситуации покрыть расходы страхуемого. Пока страховой ситуации не произошло, это просто обещание — нечто виртуальное и не имеющее физического воплощения. Билет на концерт — это также виртуальное обещание организатора пустить зрителя на условленную площадку в условленное время, где будет происходить что-то, что его интересует. Хотя товар стал виртуальным, взаимодействие с клиентом и сам процесс его продажи оставались физическими. Клиенту было необходимо прийти в офис страховщика, лично пообщаться с ним, заполнить все



бумаги и получить в результате свой полис. Любителям музыки нужно было прийти в консерваторию и у реального кассира в кассе приобрести билет.

С развитием интернет-технологий к физическим каналам коммуникаций с клиентами также добавились виртуальные. Теперь страховку можно купить через интернет-сайт страховщика, перевести оплату путём банковского перевода с карты и получить полис на почту. Всё это можно сделать, не выходя из дома и не обменявшись ни словом с продавцом.

Сегодня количество виртуальных услуг и каналов коммуникаций огромно. Вы можете виртуально купить виртуальные стикеры, которые будете использовать для создания интересных фотографий на своём смартфоне. Вы можете купить приложение для своего смартфона, которое также является виртуальным, или рекламу вашего виртуального магазина в виртуальном поисковике Google.

Главное преимущество виртуальных товаров и каналов коммуникаций — сокращение затрат. Какие именно затраты сокращаются при переходе из офлайна (от физического офиса с реальным работником) в онлайн? Во-первых, это затраты на логистику. Вам теперь не нужно тратить деньги, чтобы доставить свой товар до клиента — он может получить его виртуально, например, по электронной почте. Представьте, сколько дополнительных ресурсов понадобилось бы, чтобы содержать машины, водителей, делать техосмотр и ремонт автомобилей, заливать бензин и т. д. Во-вторых, у вас сокращаются затраты на аренду или покупку рабочего помещения. Вам не нужен офис, куда будут приходить клиенты, чтобы купить товар, вам не нужны склады, где он будет храниться, вам не нужно платить ни аренду, ни коммунальные услуги, думать, как решить проблему с парковкой и т. д. В-третьих, сокращаются расходы на персонал. Наличие офиса автоматически влечёт за собой необходимость в работниках. Кроме продавца, вам нужны будут уборщики, работники склада, грузчики, водители, администраторы и т. д. Теперь вы можете либо отвечать на запросы клиентов сами, либо сделать процесс автоматическим, так что у клиента в принципе не будет возникать необходимости общения с вами или вашим представителем: увидел понравившийся виртуальный продукт, нажал кнопку «Купить», оплатил счёт картой, получил товар на почту.

Сегодня разработчик из Казахстана может создать приложение, которым будет пользоваться клиент в Америке. При этом традиционная модель бизнеса также продолжает существовать: людям всегда будут нужны физические товары — одежда, продукты питания, книги, техника. Всегда будут работать магазины, в которых этот товар можно будет приобрести. Поэтому ещё на моменте выбора бизнес-идеи бизнесмен понимает, каким товаром он хочет заниматься — физическим или виртуальным, то есть, что он будет производить — реальный продукт или виртуальную услугу. Затем он делает следующий выбор — как он будет этот товар продавать: нужен ли ему физический магазин с реальным человеком-продавцом, который будет консультировать клиентов и общаться с ними, или для его бизнеса достаточно открыть виртуальный Instagram-магазин, где будут выложены все фото товара. Или он совместит онлайн- и офлайн-каналы продаж. И, наконец, как он будет рассказывать о своём товаре покупателям:

с помощью продавца, который обстоятельно разъяснит, в чём состоит ценность продукта, с помощью рекламы в поисковиках, статей в блогах, листовок на улицах, вывесок и баннеров на зданиях и т. д. При этом главное, на что он должен опираться — это его целевая аудитория, те, для кого он этот товар производит. Каков он — ваш клиент? Нужно ли ему пощупать ваш продукт, или достаточно просто почитать его описание и посмотреть фотографии на сайте? Где он проводит своё свободное время — в городском кафе, в Интернете, в социальных сетях? Чему он больше доверяет: рекламной вывеске у входа в торговый центр, рекламе в Google, рекомендациям своих друзей, мнению известных персон? По сути, клиент диктует правила этой игры, и только прислушиваясь к желаниям клиента, её можно выиграть.

Так, одному из самых известных пиарщиков и блогеров страны Алишеру Еликбаеву удаётся успешно совмещать различные виды рекламы и быть амбассадором таких брендов, как LG, Samsonite, Global Air Holidays, KCell, Chootravel и др. Для рекламы он использует свой собственный блог, социальные сети — ленту и stories, выезды на места и т. д.

«Например, у меня есть контракт с компанией LG, у которой намечается мероприятие в Сингапуре. Я пишу другому клиенту, Samsonite: «Такого-то числа я буду в Сингапуре, потом ко мне присоединятся дочь и супруга. Мне некуда положить детский горшок. Поэтому подумайте, с каким чемоданом я могу полететь». Параллельно я пишу третьим партнёрам из компании Global Air Holidays: «Моя поездка приходится на майские праздники. Если хотите нас куда-то пригласить — делайте это, потому что потом у меня не будет времени, я вернусь в Алматы и буду работать». Мне отвечают: «Приглашаем вас в отель The Ritz-Carlton на Бали, это в нескольких часах лёта от Сингапура»... Полетел на презентацию смартфона LG G4, потом на Бали. Единственное неудобство — мне пришлось встать в 5 утра, одеться и пойти на набережную Marina Bay фотографироваться с чемоданом, потому что график поездки был очень жёстким и другой возможности для фотосессии не было», — рассказывает Алишер в своём интервью Forbes.kz.

Офлайн-каналы коммуникаций для продвижения стартапа

Продвигать свой продукт в физической среде можно самыми разными способами — раздавать листовки прохожим, запустить рекламу по радио, повесить баннеры, установить холдеры с рекламой вашего товара в кафе, повесить объявления на доски около подъездов, нанять аниматора, который будет разгуливать по улицам в одежде ваших фирменных цветов, обклеить рекламой вашего товара автомобили, устроить рекламные акции, где пользователи смогут пощупать ваш товар и попробовать его в деле. Варианты зависят только от вашей фантазии. Главное, что нужно помнить — любой канал коммуникаций, который вы выберете, должен отталкиваться от ваших пользователей, которых вы определили на прошлом уроке.

Если ваши пользователи — молодые люди до 14 лет, нет смысла ставить холдеры в кафе — они их всё равно не увидят. Если они не слушают радио, запускать рекламу по радио также бессмысленно. Другое дело, если ваши пользователи — люди от 25 до 50

лет, среднего и выше среднего достатка, имеющие авто. Значит, находясь в своём автомобиле, они непременно включат радио и услышат ваше объявление. Выбирая каждый из каналов, держите в своём уме вашего клиента — куда он ходит, как проводит время, чем пользуется в течение дня, где отдыхает и т. д.

Сейчас мы разберём лишь несколько самых распространённых офлайн-каналов коммуникаций.

1. Самым главным физическим каналом коммуникаций становится сам *магазин или офис компании.* Если бизнесмен производит физический товар или услугу, он должен решить, как он её будет продавать — через свой собственный офис, через сеть партнёров-дистрибьюторов, или ему нужен только склад, откуда товар будет сразу поступать покупателю, минуя физический магазин. В зависимости от вашего товара и УТП вы должны выбрать, где этот магазин или офис должен находиться. Если у вас парикмахерская, она должна выходить на проезжую улицу, чтобы клиенты её видели, и им было удобно в неё зайти. Если же у вас склад техники для оптовых покупателей, его можно разместить и в удалённой части города, где аренда стоит дешевле.
2. *Статья в журнале или газете.* Если ваши пользователи читают журналы или газеты, расскажите о своём продукте на их страницах. Не обязательно в виде рекламы. Вы можете рассказать, как правильно выбрать одежду для бега (если у вас спортивный магазин), или как выстроить эффективный график тренировок (если у вас свой фитнес-центр).
3. *Визитные карточки.* Вы можете напечатать свои визитные карточки, чтобы, встречаясь с людьми на разных мероприятиях и рассказывая о себе, раздавать их собеседникам. Так они вас лучше запомнят. И в случае, если они через какое-то время решат воспользоваться вашими услугами, быстро найдут вас. Например, вы участвуете в новогодней ярмарке в вашем городе. Даже если сейчас не у всех пользователей есть возможность купить ваш товар, так как они уже запланировали список покупок, и вас там не было, визитка поможет им запомнить вас, чтобы обратиться к вам через какое-то время.
4. *Стикеры или наклейки.* Вы можете напечатать наклейки со своим брендом и раздавать его потенциальным пользователям. Если наклейки будут интересными, они с радостью будут их клеить на свои вещи, чтобы затем другие потенциальные пользователи из их окружения могли их увидеть.
5. *Реклама на радио.* Этот канал подойдёт, если ваши пользователи ездят на автомобиле или слушают какие-то определённые подкасты или радио (об этом вы должны узнать, опросив своих потенциальных клиентов).
6. *Проведение встреч и семинаров.* Вы можете проводить свои семинары в рамках тематических встреч в вашем городе. Например, рассказать о себе на конференциях стартаперов, или научить ваших пользователей чему-то, что вы умеете. Договориться о такой встрече можно, например, с городским кафе или коворкинг-площадкой, если она есть в вашем городе. Например, вы создаёте какое-

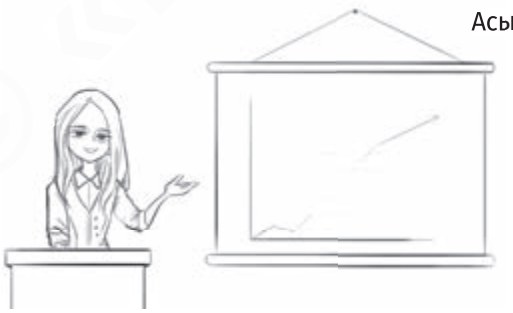
либо мобильное приложение. Почему бы не провести семинар на тему «Основы программирования для детей»?

7. *Брендирование товаров.* Вы можете выпустить блокноты, ручки, магнитики, кружки, майки и т. д. с вашим брендом и указанием вашего аккаунта в социальных сетях или веб-сайта. Вы можете вкладывать их в товар при покупке, раздавать на мероприятиях и т. д. Если брендированная продукция будет интересной, человек будет пользоваться ею и таким образом рекламировать ваш товар.
8. *Звонки.* Вы можете обзванивать своих потенциальных клиентов, рассказывая им о своём продукте или предлагая акционные условия его приобретения. Собеседники могут быть разными. Поэтому стоит прописать скрипты разных возможных ответов, чтобы вы знали, что и как говорить в разных ситуациях и не теряли терпение.
9. *Афиши.* Вариантов афиш может быть много — баннеры и светящиеся дисплеи в городе, рекламные афиши на досках объявлений около домов и т. д. Также афишей может стать ваш собственный баннер, закреплённый на вашем офисе. Небольшие афиши можно размещать в местах скопления ваших клиентов — кафе, кинотеатрах, парках и т. д. Размещение афиш стоит довольно дорого, но вы можете попробовать разместить свой баннер на каком-либо мероприятии, предложив взамен свои услуги в виде бартера.
10. *Участие в торговых выставках, ярмарках и фестивалях.* В каждом городе проходят разные торговые выставки, в которых могут участвовать самые маленькие компании. Особенно такие выставки популярны перед праздниками или в выходные дни. Поищите, какие фестивали или ярмарки ожидаются в вашем регионе в ближайшее время и подумайте, как вы можете в них поучаствовать.

Пример офлайн-продвижения стартапа

Стартап Pillowz.kz делает ставку в основном на виртуальные каналы продвижения, о которых мы поговорим на следующем уроке, так как сам продукт Pillowz.kz виртуальный. Тем не менее, некоторые офлайн-каналы они также используют.

Первый из них — участие в различных мероприятиях и акселерационных программах. Асылбек Кошкаров поставил себе целью принимать участие в разных мероприятиях или организовывать бизнес-встречи, на которых он мог бы рассказать о своём стартапе, два раза в неделю. Среди площадок, на которых Асылбек представлял Pillowz.kz — акимат Алматы, Invest Day, конференция Go Viral, кластер Tech Garden, бизнес-инкубатор MOST, коворкинг-центр SmArt.Point, Visit Almaty, Управление туризма города Алматы и многие другие. На всех мероприятиях Асылбек раздаёт свои визитные карточки.



В результате вокруг Pillowz.kz сформировалось своё сообщество пользователей, состоя-

щее из местных бизнесменов и представителей IT-сферы, которые стали пользоваться удобным сервисом для организации собственных поездок, а также рекомендовать его своим друзьям и коллегам.

Для общения с пользователями Pillowz.kz активно использует колл-центр. Сейчас в базе стартапа около 600 арендодателей, а в колл-центре работают 6 менеджеров. Менеджеры обзванивают потенциальных арендодателей, рассказывают им о сервисе, предлагают перейти на пользование им, консультируют по работе приложения, проводят обучение и помогают арендодателям на первых порах их работы с сервисом.

Как только прибыль Pillowz.kz достигнет определённой отметки и стартап сможет позволить себе более дорогостоящую рекламу, Асылбек планирует разместить баннеры, рекламирующие сервис, в местах скопления своих клиентов — на железнодорожных вокзалах и в аэропортах.

Как видно на примере Pillowz.kz, для разных типов клиентов могут подходить разные каналы коммуникаций — колл-центр для арендодателей и встречи, мероприятия и визитки для будущих съёмщиков жилья.

Задание 1

Соберитесь командами своих стартапов и ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип продукта/услуги будет развивать ваш стартап — виртуальный или физический?
2. Какие офлайн-каналы коммуникаций вы можете использовать? Почему? Для каких сегментов ваших клиентов они подойдут? Опишите, как минимум, пять офлайн-каналов коммуникаций для вашего стартапа, укажите, на какой тип клиентов они рассчитаны и почему. Для удобства вы можете заполнить таблицу ниже.

Таблица 7. Выбор офлайн-каналов коммуникаций с потребителями

Офлайн-канал коммуникаций	Сегмент потребителей	Описание
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 3 «Каналы»), опираясь на офлайн-каналы коммуникаций, которые вы расписали.

Урок 12. Каналы коммуникаций в стартап-проектах

- Отвечать на вопрос «Каким образом (посредством каких каналов) будет донесена ценность до потребителя?»
- Объяснять выбор в пользу тех или иных каналов коммуникаций.

На прошлом уроке мы разбирали офлайн-каналы продвижения стартапа. Сегодня мы посмотрим онлайн-каналы продвижения стартапа. Онлайн-каналы мы достаточно подробно разбирали в 10 классе. Вспомните, что вы о них знаете, и попробуйте применить эти знания в разрезе своих стартапов.

Онлайн-продвижение принято также называть «интернет-маркетингом». Читая об инструментах интернет-маркетинга ниже, держите в уме своих пользователей и своё УТП, задавайте себе вопросы: «Нужен ли моему продукту веб-сайт? Или я могу продавать его через соцсети? Было бы пользователям удобнее, если бы у меня было мобильное приложение? Какими соцсетями они пользуются? Читают ли они онлайн-издания? Новостные ленты? «Сидят» ли они в каких-то пабликах или блогах? Читают ли они соцсети каких-то знаменитостей? Каких?» и т. д.

Как выбрать канал интернет-маркетинга

При выборе канала для интернет-маркетинга стоит отталкиваться от вашей целевой аудитории и вашего продукта. Вспомните, как вы составляли портрет вашего клиента и дали ему имя (допустим, вы назвали его Серик). Задайте себе вопросы: как Серик ищет информацию? Какие сайты и социальные сети предпочитает? Вы можете напрямую спросить своих потенциальных клиентов об этом или поискать статистическую информацию в Интернете.

Вы также можете поставить себя на место вашего клиента. Допустим, вы хотите поставить себе новые окна. Что вы будете делать? Скорее всего, забьёте в поисковике «установка окон» и зайдёте на первые несколько сайтов, которые выйдут в поиске. На сайте вы будете смотреть, где лучше представлена информация о материалах, сроках изготовления, где вы сможете подобрать оптимальный вариант, подходящий вам. Поэтому для продажи окон оптимальным каналом онлайн-продвижения станет сайт, и именно им стоит заняться в первую очередь: поработать над контентом и дизайном, оптимизировать его поисковую

выдачу. Если вы продаёте мороженое, вам сайт не нужен — спросите себя, когда вы заходили на сайт производителя мороженого, чтобы прочитать его состав или технологию изготовления? — Никогда. Поэтому для производителя мороженого подойдут соцсети с фотографиями этого мороженого, довольными лицами детей и т. д. Если у вас СТО, то очевидно, что клиенты не будут вас искать в соцсетях или через сайт. Они просто забьют «СТО» в 2gis или OLX. Поэтому вам нужно побеспокоиться о том, чтобы вы были представлены в подобных сервисах.

Что такое онлайн-каналы продвижения

Сегодня Интернет является важной средой для продвижения бизнеса, генерирующей прибыль, успех и новых пользователей. Каналы продвижения бизнеса при этом можно разделить на несколько крупных групп: веб-сайт, торговые интернет-площадки и социальные сети. Дополнительными каналами могут считаться интернет-рассылка и мобильные приложения.

Продвижение веб-сайта

Веб-сайт как основной инструмент интернет-маркетинга подходит для продвижения продуктов, информацию о которых пользователям нужно изучить. В удобное время и в удобном месте пользователь может подробно познакомиться со всеми характеристиками продукта, посмотреть его изображения, почитать отзывы других пользователей, сравнить похожие продукты. Предоставление всей необходимой информации — это демонстрация серьёзного отношения ко времени и к потребностям клиентов, что приводит к увеличению их лояльности по отношению к компании и её брендам.

Чем лучше сделан такой сайт, тем серьёзнее воспринимается бренд. Например, вы продаёте ноутбуки. Зайдя на ваш сайт, покупатель сможет прочитать все характеристики ноутбука (вес, объём памяти, производительность, разрешение экрана и т. д.), узнать об условиях гарантии, прочитать отзывы о пользовании ноутбуком других клиентов, сравнить цены на разные модели.

> ***Поисковая оптимизация*** *(англ. search engine optimization, SEO) — комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определённым запросам пользователей.*

Когда пользователи вбивают в поисковик определённый запрос, они обычно просматривают только первую страницу поиска, чаще всего — первые пять позиций. Если ваш основной канал онлайн-продвижения — веб-сайт, вам нужно сделать так, чтобы он оказался на этих пяти первых позициях.

Для этого существует несколько инструментов.

Один из них — это наращивание ссылочной массы.

***Ссылочная масса** — это совокупность всех активных внешних ссылок, размещённых на сторонних ресурсах и ведущих на ваш сайт.*

Дело в том, что, чем больше ссылок на сайт поисковик обнаруживает на других ресурсах Сети, тем вероятнее он выставит этот сайт на первые позиции по определённому запросу, так как решает, что, если столько сайтов ссылаются на ваш ресурс по этой тематике, то он будет полезен пользователям. При этом важно не только количество ссылок, но и их качество. Опять же, если вы продаёте окна, и поисковик обнаруживает ссылки на ваш сайт на ресурсах, посвящённых ремонту или строительству, такие ссылки приведут к тому, что поисковик посчитает ваш сайт значимым для пользователей. Если же ссылки на вашу компанию по производству окон будут на ресурсах, посвящённых онлайн-играм или разведению кактусов, поисковик воспримет это отрицательно и рекомендовать ваш сайт не будет.

Если на вашем сайте много качественной и полезной информации, соответствующие каталоги и ресурсы определённой тематики будут со временем сами ссылаться на него. Но это произойдёт не сразу. Для продвижения сайта ссылки можно и закупать. Для этого в Интернете существуют маркеты ссылок, где вы можете выбрать ключевые слова для своих ссылок и ресурсы, где они будут размещены (чем более популярен и надёжен ресурс, чем более его тематика соответствует вашему продукту — тем дороже ссылки).

***Контекстная реклама** — это рекламные объявления, которые размещаются в поисковой выдаче и соответствуют теме вводимого запроса.*

Они видны тем пользователям, которые заинтересованы в этой теме и уже являются потенциальными клиентами. Такая реклама может появляться не только в поисковике, но и в боковых панелях электронного почтового ящика, на новостных сайтах и т. д.

То есть, если человек вводил запрос в поисковике «установка окон», подобные объявления будут мелькать в его браузере постоянно — в почте, на новостных сайтах, на любых других сайтах, которые используют рекламу как канал прибыли. Поисковик запоминает, что вас интересует, и выдаёт рекламу аналогичных продуктов.

Стоимость такой рекламы может быть разной в зависимости от популярности и релевантности запроса. Например, зимой стоимость запроса «кондиционеры» будет низкой, а летом — высокой. Эффективность контекстной рекламы зависит от её настройки. При этом контекстная реклама может приводить пользователя не только на веб-сайт, но и на лендинг-пейдж или в социальные сети — в зависимости от того, какой канал вы используете для продвижения своего бизнеса.

Контекстная реклама подходит тем, кто работает на рынке с большой конкуренцией и ещё не успел наработать базу через «сарафаное радио». Её легко запустить самостоятельно, воспользовавшись обучающими материалами в Сети.

Продвижение в социальных сетях и блогах или SMM (Social Media Marketing)

Объявления рекламного характера в социальных сетях нацелены на узкую аудиторию и её потребности. Очертить характеристики целевой аудитории помогают возможности настроек рекламы в социальных сетях: вы можете настроить рекламу, например, по интересам, данным профилей людей, семейному статусу, дате дня рождения и так далее.

SMM подходит бизнесам с понятной целевой аудиторией, реализующим товар, который пользователи и не думали покупать или не рассматривали его как необходимость. Вспомните очередь у кассы в супермаркете. Вы и не собирались покупать себе жвачку, но пока стояли в очереди, подумали: «А почему бы и нет?» И вот жвачка уже в вашей корзине. Аналогичным образом действует реклама в социальных сетях. Система знает вкусы пользователей по лайкам, которые они проставляют, или страницам, которые они регулярно посещают, группам, в которых они состоят, и выдаёт рекламу, которая их, скорее всего, заинтересует.

Выбор социальных сетей

Facebook и Instagram — самые популярные на данный момент социальные сети в Казахстане. Они обе отлично подходят для распространения контента и создания сообщества, но имеют свои особенности. Например, Facebook может быть местом обитания искушённых потребителей, которые с удовольствием читают серьёзный контент и лонгриды (длинные тексты). Facebook используют и серьёзные бизнесмены в возрасте 35+. Instagram больше привлекает молодых людей, тексты в нём должны быть достаточно короткими, но зато вырастают требования к хорошему качеству картинки или видео. При выборе социальной сети нужно учитывать социально-демографические характеристики пользователей.

Кроме названных Facebook и Instagram, существует множество других социальных сетей и мессенджеров: ВКонтакте, Twitter, Telegram, Pinterest, Linkedin, Мой мир, Одноклассники, Flickr, Foursquare, Live Journal, My Space, Reddit, YouTube, WhatsApp, Viber и т. д. Кроме того, есть профессиональные социальные сети для дизайнеров, программистов, преподавателей и т. д. Подумайте, может быть, ваш потенциальный клиент предпочитает какую-то из них.

Ещё один вопрос, который нужно решить стартаперу: будет ли он выполнять все действия, необходимые для маркетингового продвижения своего продукта, сам или наймёт специалистов. Современные технологии и наличие огромного

количества бесплатных шаблонов и учебных материалов позволяют самостоятельно сделать веб-сайт, запустить контекстную рекламу в поисковиках, создавать визуальный и текстовый контент для социальных сетей, создать блог и т. д. Очевидными плюсами самостоятельного продвижения продукта становятся отсутствие расходов на оплату работы других специалистов и огромное количество новых навыков, которые вы получите, занимаясь маркетингом своего продукта самостоятельно. Но, как известно, время — деньги. Обладаете ли вы таким количеством свободного времени, чтобы освоить все эти новые для вас навыки? Или продуктивнее будет платить зарплату специалисту, а своё собственное время посвящать разработке вашего продукта или услуги?

E-mail-маркетинг

E-mail маркетинг *— это привлечение потенциальных клиентов посредством рекламных рассылок по электронной почте.* Мы говорим не о спаме, а о рассылке после double-opt-in (двойного согласия на рассылку).

Этот инструмент нужен после того, как вы начали свой бизнес. Он подходит тем, кому надо держать клиента в курсе последних обновлений коллекции, акциях и т. д. Так, сайты по продаже одежды постоянно высылают своим подписчикам письма с рекламой различной одежды или обуви, авиаагентства — письма с рекламой туристических направлений или скидок на определённые рейсы.

Мессенджеры

Пользователи предпочитают использовать мобильные устройства, а значит, общаться с клиентами, делать периодически полезные информативные рассылки намного эффективней через мессенджеры. Сегодня пользователь чаще общается в смартфоне, чем в компьютере или ноутбуке.

Для работы данного инструмента маркетинга необходимо создать канал и набрать массу подписчиков по интересам, создавая себе имидж эксперта в определённой отрасли.

Пример онлайн-продвижения стартапа

К примеру, стартап активно пользуется онлайн-каналами продвижения. Среди них — аккаунты в социальных сетях Facebook и Telegram, контекстная реклама в Интернете.

Аналитика веб-сайта позволяет посмотреть, откуда на него приходят пользователи. Аналитика сайта показывает, что на первых двух позициях стоит контекстная реклама в Google и Яндексе. То есть пользователи, видят рекламу и заходят на сайт. На третьем и четвёртом местах органический поиск в Google и Яндексе, то есть пользователи заходят в браузер и набирают запрос «посуточная аренда жилья в Алматы» или «снять квартиру в Алматы посуточно».

В результате этого запроса поисковик выдаёт список других сайтов. На пятом месте — прямой поиск. То есть пользователь заходит в браузер и не просто ищет «аренду жилья посуточно», а именно конкретный сайт. Значит, он уже знал о существовании сервиса — слышал о нём где-то на конференциях или от своих друзей или коллег. На шестом, седьмом и восьмом местах — социальные сети — Instagram, Facebook и ВКонтакте соответственно.

Так как канал контекстной рекламы самый эффективный, на него стартап тратит большую часть своего рекламного бюджета — около 500 000 тенге в месяц.

Кроме того, аналитика показывает, что пики переходов на сайт совпадают с публикацией постов в соцсетях и мессенджерах, которые вызывают наибольший отклик у аудитории. Посты, привлекающие наибольшее внимание, должны представлять интересный контент (аналитику, лайфхаки, новости индустрии), также популярны посты, где упоминаются известные личности, или посты с юмором.

Заголовки постов могут быть такими: «Тенденции рынка недвижимости», «Почему качественные фотографии — половина успеха», «Страхование», «Снимаем квартиру: 7 важных шагов». При публикации постов также обращают внимание на картинку (которая должна быть качественной и соответствовать стилистике всех постов), время от времени публикуются посты с видео.

Асылбек также ведёт канал в Telegram, где он делится своими мыслями и наблюдениями о тенденциях в бизнесе, интересными цитатами и дискуссионными вопросами, которые вызывают интерес у аудитории и желание подумать над указанным вопросом.

Задание 1

Соберитесь командами своих стартапов и ответьте на следующие вопросы.

Какие онлайн-каналы коммуникаций вы можете использовать? Почему? Для каких сегментов ваших клиентов они подойдут? Опишите, как минимум, пять онлайн-каналов коммуникаций для вашего стартапа, укажите, на какой тип клиентов они рассчитаны и почему. Для удобства можете заполнить таблицу ниже.

Таблица 8. Выбор онлайн-каналов коммуникаций с потребителями

Онлайн-канал коммуникаций	Сегмент потребителей	Описание
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 3 «Каналы»), опираясь на онлайн-каналы коммуникаций, которые вы расписали.

Задание 3

1. Обсудите офлайн- и онлайн-каналы коммуникаций своего стартапа со своим ментором.
2. Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.
3. Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки/ совместное фото и т. д.).

© ГКЕКЛИМЕТ-ТОМСКОЙ ГЛ

Урок 13. Потребительская и покупательская лояльность

- Различать понятия «потребительская и покупательская лояльность».
- Формировать стратегию взаимоотношений с потребителями через каналы коммуникаций.

Теперь вы уже знаете, кто ваш клиент (вспомните урок по сегментации клиентов и составление их аватаров), и за что он будет платить (вспомните УТП, которые вы сформулировали). Вы также знаете, через какие каналы вы сможете донести до него свои ценности (вспомните онлайн- и офлайн-каналы продвижения, которые вы разобрали на прошлом уроке).

На этом уроке мы ответим на три вопроса, которые являются ключевыми для любого бизнеса: ***«Как завлечь клиента?»*** (то есть, как сделать человека, который первый раз встречается с вашим продуктом или услугой, вашим клиентом), ***«Как удержать клиента?»*** (как сделать так, чтобы, приобретя ваш продукт или услугу один раз, клиент возвращался к вам снова и снова) и «***Как получить с клиента больше?»*** (какие ещё дополнительные услуги или сервисы можно предложить вашим текущим клиентам, чтобы они платили вам больше).

Как завлечь клиента?

Чтобы рассказать потенциальным клиентам о своих услугах и сервисах, существует множество инструментов. Некоторые из них платные, некоторые — бесплатные.

Вы можете запустить платную рекламу (как онлайн, так и офлайн), устраивать выставки, проводить вебинары, распространять платную рассылку по e-mail, нанять специалиста для поисковой оптимизации сайта, установить рекламные щиты или баннеры и т. д.

Вы также можете пользоваться бесплатными инструментами: делать публикации в Интернете, участвовать в конференциях, вести блог или аккаунты в социальных сетях.

Чем больше каналов вы используете, тем вероятнее, что потенциальные клиенты узнают о вас и ваших ценностях, запомнят название вашего стартапа и захотят попробовать воспользоваться вашими услугами.

Давайте предположим, что вы с другом захотели открыть школу корейского языка. Вы создали маркетинговый план, состоящий из трёх пунктов:

— купить рекламу в Instagram: 5 000 тенге;
— попросить знакомого блогера выложить у себя в социальных сетях пост с рекомендацией вашей школы — бесплатно;
— выступить в клубе любителей корейских сериалов — бесплатно.

- В Instagram вашу рекламу посмотрели 6 000 человек.
- Пост в аккаунте блогера посмотрели 500 человек.
- На встречу в клубе любителей сериалов пришло 20 человек.



Всего, благодаря этим трём кампаниям, о вас узнали 6520 человек. Эта цифра приблизительная, так как вашу рекламу и пост блогера могли увидеть одни и те же люди (вы ведь ориентировались на одну и ту же аудиторию), возможно, на встрече в клубе любителей сериалов присутствовали они же или часть из них.

Каждый день вы сталкиваетесь с множеством рекламы: по телевидению, на радио, в социальных сетях, на улицах города. На большую часть рекламных объявлений вы просто не реагируете, у вас развивается так называемая «рекламная слепота». То же самое происходит и с другими людьми. И с теми 6520 пользователями, которые узнали о вас в результате рекламных кампаний. Многие из 6000 человек в Instagram просто перелистнули ваш рекламный пост, даже не вчитываясь в него. Потому нас интересует не общее количество просмотров рекламы, а именно заинтересованные в ней пользователи.

Заинтересованные пользователи — эта та часть людей, которые заинтересовались вашим предложением: они нажали на рекламу и перешли в ваш профиль для получения большей информации о вашей школе.

Очевидно, что таких пользователей будет меньше, чем 6520. Давайте представим, что так поступил каждый сотый пользователь из 6520. Итак, зашли в ваш профиль и проявили интерес к вашей школе 65 человек.

Из этих 65 кто-то зашёл из праздного любопытства, кто-то закрыл профиль, так как ему не понравились условия, других отвратила цена, а третьих — местоположение

школы. В итоге, возможно, только 40 человек решили купить у вас курс: позвонили вам по телефону, узнали подробную информацию, расписание и т. д.

Но решение купить и сама покупка — это не одно и то же. Возможно, только 4 человека из 40 купят этот курс. Это финальная стадия вашей маркетинговой деятельности — покупка.

Вы, наверное, заметили, что процесс покупки состоял из нескольких этапов, и на каждый новый этап переходило все меньше и меньше клиентов. Такой процесс движения пользователей к покупке называется **воронкой продаж**[1] и может быть графически изображён в виде воронки с широким основанием и всё сужающейся к концу.

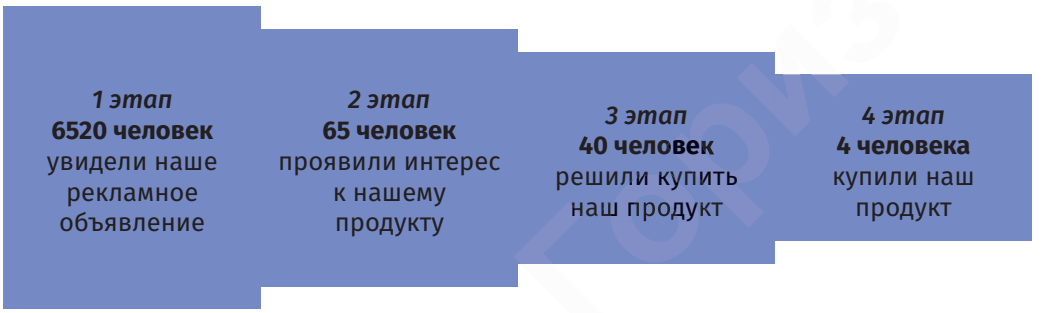


Рис. 4. Графическое изображение воронки продаж

На примере нашего стартапа школы корейского языка видно, что из 6520 человек в итоге только 4 стали нашими клиентами. Зная, сколько человек отсеялось на каждом этапе, мы можем ответить на множество вопросов. Например, «Сколько стоит привлечь одного клиента?». Мы потратили 5000 тенге, чтобы привлечь 4-х человек. Значит, стоимость привлечения одного клиента = 5000 / 4 = 1250 тенге.

Возможно, мы недостаточно хорошо продумали наше послание, если бы наш пост был интереснее/красочнее/продуманнее, то из 6520 человек к нам проявили бы интерес не 65, а 100.

Итак, на этапе привлечения клиентов воронка продаж состоит из следующих фаз:

1 Солодар М. Воронка продаж в интернете. Инструмент автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. – М.: Эксмо, 2018. – 180 с.

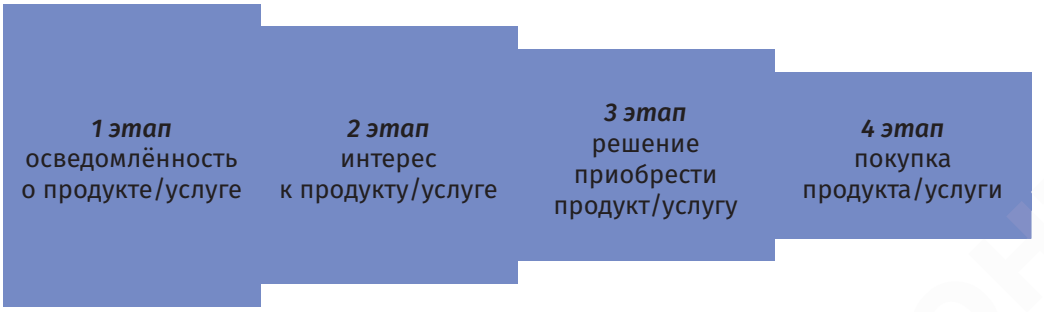


Рис. 5. Графическое изображение воронки продаж на этапе привлечения клиентов

Если бы мы знали данные, например, продажи автомобилей Hyundai компании Astana Motors, мы могли бы смоделировать воронку, где на верхнем уровне было бы количество посетителей, заходящих на сайт компании в поисках автомобиля, или количество звонков с вопросами о наличии или стоимости моделей, на среднем — количество посетителей автосалонов, которые хотят посмотреть на машины своими глазами и опробовать их на практике, а на нижнем — количество непосредственно совершённых покупок автомобилей.

Задание 1

1. Соберитесь командами ваших стартапов и подумайте, как может выглядеть ваша воронка продаж.
2. На сколько человек вы можете рассчитывать на каждом этапе воронки продаж?
3. Какой может быть стоимость привлечения одного клиента?
4. На каком этапе может отсеиваться основная масса клиентов?
5. Как вы можете улучшить показатели на этом этапе?

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 4 «Взаимоотношения с клиентами»), опираясь на воронку продаж, которую вы составили.

© Стартап-Казахстан

Урок 14. Потребительская и покупательская лояльность

- Различать понятия «потребительская и покупательская лояльность».
- Формировать стратегию взаимоотношений с потребителями через каналы коммуникаций.

Вы уже знаете, как можно завлечь клиента. Теперь же мы поговорим о том, как его можно удержать.

Как удержать клиента?

Мы посмотрели на прошлом уроке, что привлечь нового клиента иногда может быть довольно дорого. В нашем примере школы корейского языка мы потратили 1250 тенге на привлечение одного пользователя. Гораздо дешевле — удержать клиента, который уже однажды пришёл к вам.

Первая и самая главная ваша цель — удовлетворить потребителя. После того как человек делает у вас покупку, остаётся ли он доволен приобретением? Соответствует ли ваш товар или сервис ожиданиям потребителя? Если вы не держите обещание, клиент никогда не обратится к вам повторно.

Как только человек стал вашим постоянным клиентом, самое время использовать его лояльность для запуска «сарафанного радио». Ваши постоянные клиенты больше других склонны рекомендовать вашу компанию остальным покупателям.

***Лояльность** — это положительное отношение клиента к бренду, его деятельности, к продукту, персоналу компании и т. д.*

Лояльность выступает в двух главных видах: потребительская и покупательская.

Покупательская лояльность (поведенческая) проявляется, к примеру, при приобретении товаров бренда на неизменной основе, но при отсутствии привязанности к нему. В такой ситуации пользователь равнодушен к марке, потому при первой возможности он с лёгкостью переходит к приобретению другого бренда. Например, вы можете постоянно выбирать по привычке один и тот же бренд сахара или молока, но если вдруг их перестанут выпускать, вы с лёгкостью перейдёте к другому бренду этих же продуктов.

Потребительская лояльность к бренду подразумевает, напротив, заинтересованность пользователя в приобретении конкретно этого бренда, а не какого-нибудь другого. Такой тип лояльности проявляется в наличии полной «втянутости» пользо-

вателя в бренд, глубочайшем удовлетворении маркой. Приобретение марки производится в течение чрезвычайно долгого времени. Например, вы покупаете iPhone, вам нравится им пользоваться, и спустя какое-то время, когда вам необходимо приобрести компьютер, вы, вероятнее всего, остановите свой выбор на MacBook.

Пользователь, постоянно приобретающий продукцию одного и того же бренда и испытывающий при этом к нему привязанность и глубокую удовлетворённость своим выбором, проявляет как покупательскую, так и потребительскую лояльность.

Как же можно мотивировать пользователя приобрести ваш товар или услугу ещё раз?

Рассмотрим это на примере нашей школы корейского языка. Вы можете:

1. Благодарить клиентов за покупку сервиса.
2. Улучшать сервис в школе (снабдить школу удобными пуфиками для ожидания, если ученик пришёл раньше, библиотекой дополнительной литературы или художественных книг на корейском и т. д.).
3. Мотивировать клиентов оставить отзыв на вашу школу, например, в Google Maps или 2gis, в обмен на скидку.
4. Подготовить для них бесплатные брошюры или таблицы с грамматическими правилами корейского языка.
5. Дарить бесплатно учебники при покупке курса.
6. Делать скидку в 5 % при оплате каждого последующего курса.
7. Вносить клиента в базу и поздравлять его с днём рождения и другими праздниками.
8. Отправлять ему ссылки на интересные материалы на корейском языке через Telegram-канал.
9. Устраивать мероприятия для учеников вашей школы.
10. Сделать постоянные скидочные карты 3, 5 и 10 % и проводить розыгрыш.
11. Давать купон, предоставляющий скидку 5 % другу, пришедшему по рекомендации клиента, и в этом случае предоставлять скидку тому, по чьей рекомендации придёт новый клиент.
12. Периодически проводить опрос среди клиентов: всё ли им нравится? Довольны ли они сервисом? Что бы они хотели изменить?

Например, для повышения лояльности клиентов магазин Meloman.kz разработал свои карты с накопительной системой — после совершения покупки в магазине процент от её стоимости возвращается на карту, чтобы затем накопленные бонусы можно было тратить для совершения других покупок в Meloman. Авиакомпания Air Astana создала для своих пассажиров Nomad Club — программу премирования, участники которой будут получать баллы за возможные перелёты на рейсах Air Astana и пользование услугами партнёров программы. Эти баллы могут быть обменены на бесплатные перелёты либо повышение класса обслуживания.

И, наконец, после того как вам удалось удержать клиента, встаёт вопрос: «Как получать с клиента больше?»

Как получать с клиента больше?

Первый логичный вопрос: какие ещё товары или услуги я могу продавать? Товары можно разделить на три группы: хорошие, лучшие и самые лучшие. Если ваш клиент уже купил у вас хороший товар, со временем вы можете подвести его к мысли, что он заслуживает его лучший вариант. А затем и самый лучший.

Этот вариант продаж называется ***Up-sell*** *— подталкивание клиента к покупке более дорогого товара.* Предположим, клиент приходит к вам в школу, чтобы купить курсы корейского языка в группах, вы можете подвести его к мысли о том, что индивидуальные занятия с преподавателем подойдут ему лучше (если, конечно, у вас есть преподаватель, чья нагрузка позволяет брать индивидуальных учеников без ущерба групповым занятиям).

Второй вопрос: а что если продавать вместе со своим продуктом аксессуары к нему?

Дополнительная продажа ***(Cross-sell)*** *— процесс, при котором вы предлагаете клиенту товар или услугу, дополняющую его предыдущую покупку.*

В примере со школой корейского языка — вы могли бы продавать сами курсы и учебники по корейскому языку, словари, художественные книги и т. д.

Расширив нашу воронку продаж на удержание клиента и увеличение с него прибыли, мы получим следующее изображение:

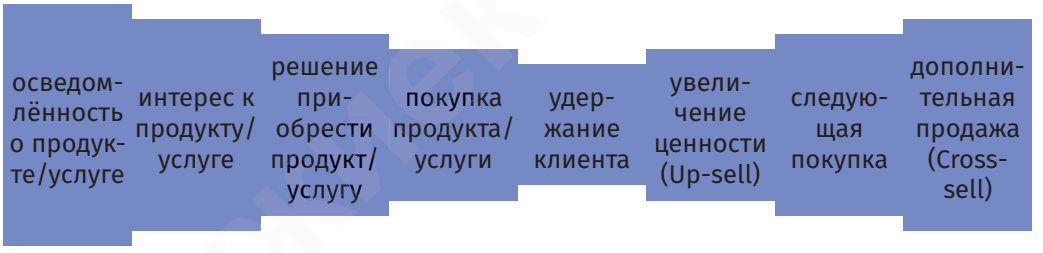


Рис. 6. Графическое изображение воронки продаж на этапах привлечения клиента, удержания клиента и увеличения прибыли с клиента

Как удержать клиента и получать с клиента больше: Pillowz.kz

Стартап Pillowz.kz также работает над удержанием клиентов. Чтобы удержать арендодателей, стартап ввёл систему внутренней оценки. Все арендодатели делятся на «красных», «жёлтых» и «зелёных». «Зелёные» получают право публиковать объявления в топе и получать больше клиентов. Нарушение правил переводит арендодателя на уровень ниже. Строгое нарушение правил может перевести арендодателя в разряд «красных» или вообще к исключению из системы. Это позволяет, с одной стороны, чувствовать арендодателям себя более защищёнными: если вы соблюдаете правила, соответствуете указному уровню сервиса, вы будете

появляться в топе и получать много клиентов и прибыли. С другой стороны, эта система работает и на удержание съёмщиков жилья, так как случаев нарушения договорённостей или некачественных услуг становится всё меньше.

Также арендодатели и съёмщики могут ставить друг другу баллы по упрощённой шкале «Рекомендую» или «Не рекомендую». Так, каждый из них может посмотреть, сколько процентов пользователей рекомендуют съёмщика или арендодателя, чтобы избежать неприятностей как с одной, так и с другой стороны.

Для получения большей прибыли с клиента Pillowz.kz внедряет дополнительные сервисы. Например, к системе подключаются не только квартиры, но и хостелы и апарт-отели (гостиничные номера, оборудованные, как квартиры). Также через сервис можно застраховать съёмное жильё. Ещё Pillowz.kz берёт на себя организацию деловых поездок, когда клиенту даже не нужно искать жильё через сервис самостоятельно — этим за него занимаются менеджеры Pillowz.kz.

Задание 1

Соберитесь командами своих стартапов.

1. Придумайте, как минимум, 20 способов, как бы вы могли удержать вашего клиента.
2. Придумайте, как бы вы могли:

— увеличить ценность вашего клиента (Up-sell);

— мотивировать его совершить следующую покупку;

— предоставить дополнительные продукты/услуги (Cross-sell);

— мотивировать вашего клиента рассказывать о вас другим («сарафанное радио»).

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 4 «Взаимоотношения с клиентами»), опираясь на способы удержания вашего клиента и способы увеличения прибыли с него, которые вы расписали.

Задание 3

1. Обсудите воронку продаж, способы удержания клиента и увеличения прибыли с него со своим ментором.
2. Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.
3. Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки / совместное фото и т. д.).

Урок 15. Каналы прибыли в стартапах

- Понимать сущность каналов прибыли, АВ-теста.
- Анализировать структуру доходов.
- Применять АВ-тест в целях анализа в учебно-игровых ситуациях.

Следующий вопрос, к которому мы подошли: «Как именно ваша компания зарабатывает деньги?» И более конкретно: «Как компания зарабатывает деньги с каждого сегмента потребителей?» А ещё: «Как вы можете установить цену на свой продукт, основываясь на источниках своих доходов?»

Вспомните своих аватаров-клиентов. Допустим, первого из них вы назвали «Серик», а второго — «Николай». У вас получилось два разных аватара, значит, и два разных типа пользователей, отличающихся по каким-то характеристикам. Может быть, «Серику» 15 лет, а «Николаю» — 25, может, «Серик» ходит в кафе на обед, а «Николай» предпочитает заказывать еду через мобильное приложение, и т. д. Подумайте, какой лучше продукт предложить для «Серика», а какой — для «Николая». Будет ли у них один продукт, или им можно сделать разные пакетные предложения?

Предположим, у вас своя коровья ферма. Очевидно, что главный продукт, который вы предлагаете покупателям, — молоко. Но вы также можете продавать коровьи шкуры, например, фабрикам по изготовлению изделий из кожи. Это будет уже другой продукт, другой потребитель и другой подход к ценообразованию. Может быть, вы предложите фотостудиям проводить фотосессии на вашей ферме. Это будет третий продукт, третий тип пользователя и новый способ ценообразования.

То есть, вы должны спросить себя:

1. За что клиент готов платить? За молоко, шкуры или фотозону?
2. За что он уже платит?

Допустим, вы сами разливаете молоко в тару и доставляете его в магазины. А что если продавать молоко в местные сети магазинов или местным покупателям литрами, чтобы они сами его фасовали? Или продавать молоко компаниям, которые потом будут делать из него сыр, творог и т. д.?

3. Как он платит?

Допустим, сейчас покупатель платит за пакет молока. Ели он будет покупать его литрами без упаковки, у вас будет меньше расходов на упаковку, и его стоимость станет дешевле. Если у вас приобретают до 10 л молока ежедневно, вы можете продавать его по одной стоимости и снижать её, если у вас покупают по 100 л оптом и т. д.

4. Как он хотел бы платить?

Может, магазинам по соседству было бы удобнее платить ежемесячную плату с условием, что вы поставляете им молоко через день? Тогда клиент был бы уверен, что гарантированно получит своё молоко, а вы могли бы планировать график поставок заранее. А заводу по производству сыра и творога, может, было бы удобнее закупить сразу 100 литров молока, чтобы сделать из него сыр и творог, а повторный заказ сделать, только когда они реализуют первую партию товара.

5. Какое соотношение каждого канала прибыли к общей прибыли?

Посмотрите, какой канал даёт вам больше прибыли? Продажа молока в пакетах, молоко «по подписке», оптовые заказы время от времени, продажа шкур, а может, фотосессии на ферме настолько популярны, что приносят вам больше всего дохода?

***Прибыль** — это совокупный доход от деятельности компании или предприятия за вычетом совокупных издержек.* В широком смысле прибыль определяют как разницу между полученной финансовой выгодой (выручка от реализации производимых товаров или услуг) и понесёнными затратами (приобретение, производство, сбыт и доставка товаров и услуг).

***Поток доходов** — это стратегия, которую использует компания для получения средств с каждого сегмента потребителей.* Если у вашего бизнеса несколько сегментов потребителей, у вас может быть несколько потоков доходов.

***Установление цены** — это тактика выбора цен для каждого сегмента потребителей.*

Нужно определить, за что именно клиенты платят деньги. Ответом на этот вопрос будет определение стратегии получения доходов, то есть каналов прибыли. И только затем стоит переходить к стратегии установления цен.

Потоки доходов

Как же потребители платят за продукты сегодня? Сколько они за них платят?

Рассмотрим эти вопросы подробнее[1].

1. ***Продажа продукта или услуги*** — то есть продажа права обладания каким-нибудь продуктом.

Вы можете продавать право обладания машинами, продуктами в супермаркете, лекарствами в аптеке. Главная идея состоит в том, что после совершения сделки ваш клиент становится обладателем чего-либо.

Ваш клиент покупает молоко и становится его обладателем.

2. ***Плата за использование*** — то есть не приобретение чего-либо, а только использование продукта или услуги, которые остаются собственностью компании.

---

1 Остервальдер А. Шаблоны для бизнеса. 50 отрывных шаблонов большого формата для построения бизнес-моделей, 50 отрывных шаблонов большого формата для разработки ценностных предложений. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 216 с.

В данном случае размер оплаты пропорционален тому, насколько часто или долго клиент пользуется вашим продуктом или услугой.

Если вы пользуетесь услугами почтового курьера, вы не приобретаете грузовик и т. д., а только получаете доступ к купленной вами услуге на момент, пока ваше письмо не будет доставлено получателю. И чем тяжелее будет ваша посылка, тем выше будет цена за неё.

Модель «плата за использование» может заменить модель «продажа продукта или услуги». Если компания, производящая солнечные панели, продаёт сами панели — она работает по первой модели. Если же солнечные панели предоставляются вам бесплатно, и вы платите только за то количество энергии, которое вы использовали, вы переходите ко второй модели.

Вы можете использовать эту модель, если будете предоставлять своих коров для фотосессий. Покупатель получит доступ к вашим коровам на время фотосессии, но они не станут его собственностью.

3. Оплата подписки — плата за продолжительный доступ к продукту.

Здесь уже неважно, как часто и долго вы пользуетесь продуктом. Вы платите абонентскую плату раз в месяц и можете использовать продукт, как вам угодно, в течение этого периода.

Так работают сервисы вроде «Яндекс. Музыка» или подписка на каналы кабельного телевидения.

Что если местные жители будут платить вам фиксированную стоимость каждый месяц, и за это получат право брать с вашей фермы молоко, когда им нужно (но, например, не больше, чем 30 л в месяц)?

4. Аренда — плата за временный доступ к продукту или сервису.

Можно снимать в аренду дом, машину или дорогую камеру для видеосъёмки мероприятия, вместо того чтобы покупать её.

Может быть, вы можете сдавать своих коров в аренду местным жителям, и тогда каждая корова будет приносить вам больше прибыли, чем если бы вы продавали молоко?

5. Лицензии — плата за использование интеллектуальной собственности (включая программное обеспечение).

Пользуясь программами Microsoft, вы не приобретаете сами технологии, а только доступ к ним на какое-то время. Вы не можете их копировать или раздавать друзьям — вы соглашаетесь с компаниями, что будете использовать их интеллектуальную собственность на конкретном компьютере или в конкретной компании. При этом время владения этими товарами или услугами ограничено сроком действия вашей лицензии.

Если вы разработаете уникальный способ пастеризации молока или усовершенствуете условия содержания животных так, что они будут давать больше молока, вы можете предлагать свои услуги другим фермам, не раскрывая свой секрет, но предоставляя свои услуги, пока вам будут за это платить.

6. Брокерские проценты — плата за сведение вместе двух или нескольких сторон, участвующих в сделке.

Так работает веб-сайт Airbnb, который помогает людям сдавать в аренду свои квартиры на краткий срок другим людям. Сервис Etsy помогает хендмейдерам найти покупателей для своих изделий.

Вы можете проводить на своей ферме встречи бизнесменов вашей отрасли — компаний, занимающихся разными аспектами животноводства. И брать плату за участие в таких встречах.

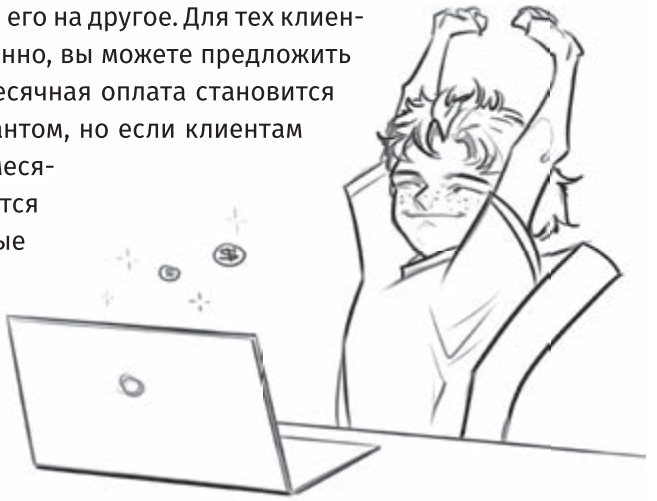
7. Реклама — плата брендов или компаний за возможность рассказать о себе потенциальным потребителям.

Именно так работают Google и Facebook, которые генерируют аудиторию, чтобы затем продавать компаниям возможность рекламировать себя этой аудитории. При этом сами пользователи ничего не платят, наоборот, доступ к ним продаётся бизнесу.

Вы можете размещать баннеры разных компаний на зоне для фотосессий. Так участники фотосессий узнают об этих брендах, а вы получите свой гонорар от компаний, размещающих рекламу.

Давайте подумаем, как монетизирует свой доход, например, веб-сайт Kolesa.kz. Размещение объявлений на сайте бесплатное, но если пользователь хочет поднять своё объявление на верх страницы и закрепить его там, ему придётся заплатить за это. Кроме того, на сайте можно рекламировать различные виды товаров и услуг, связанные с автомобилями. А также размещать заказные статьи с обзором автосалонов, моделей автомобилей и т. д.

В рамках одного бизнеса можно совмещать несколько моделей потоков доходов в зависимости от сегментов потребителей. Допустим, у вас сервис, предоставляющий в аренду спортивное снаряжение. Для клиентов, которые занимаются спортом постоянно, вы можете предложить годовую подписку, например, за 80 000 тенге, в результате которой они смогут брать на прокат снаряжение с бесплатной доставкой и возможностью замены его на другое. Для тех клиентов, которые занимаются спортом сезонно, вы можете предложить месячную подписку за 10 000 тенге. Месячная оплата становится дороже, по сравнению с первым вариантом, но если клиентам нужно снаряжение только несколько месяцев в году, они с радостью воспользуются таким вариантом. Для клиентов, которые занимаются спортом крайне редко или только решили себя в этом попробовать, можно сменить модель подписки на модель аренды и сдавать снаряжение разово или сроком на неделю за 8000 тенге.



Тактики ценообразования

Существует несколько типов цен:

Фиксированные цены

- Чтобы установить такую цену, нужно посчитать 1) расходы на производство товара и добавить 2) наценку прибыли. Так вы выйдете на минимальную рыночную цену продукта. Но это не самый стратегически обоснованный вариант выбора цены.
- Если вы провели исследование рынка, поговорили со своими клиентами и твёрдо уверены в том, что они ценят ваш продукт или ваше предложение выше, чем аналогичные у конкурентов, и вы точно знаете, сколько они готовы за него платить, у вас есть конкурентное преимущество, и вы можете устанавливать уже не минимальную рыночную цену, а цену, основанную на запросах и потребностях ваших сегментов потребителей.

Возможно, по сравнению с конкурентами, у вас быстрее работает система доставки, у вашего товара больше срок годности. Подумайте о болях вашего сегмента потребителей: какую из них вы решаете? Совсем не обязательно, что клиенты должны хотеть платить за ваш продукт больше. Но если вы убедите их в том, что ваш продукт уникален тем, что он решает именно ту боль, которая у них имеется, они выберут вас и продукт, чья цена основана на его ценности для потребителей, а не на издержках производства.

- Третий вариант установления фиксированных цен — на основе объёма. Иногда, чем больше объём произведённой продукции, тем меньше затраты на производство каждой отдельной единицы продукта. Тогда имеет смысл устанавливать разные цены за разные объёмы товаров.

Подвижные цены

- Такие цены могут меняться в процессе ведения переговоров.
- Они могут основываться на стратегии управления доходами. Когда самолёт взлетает в воздух, авиакомпания уже не может продать ни одного билета. За месяц до рейса билет мог стоить $500, за неделю — $400, а за несколько часов до рейса — уже $100: через пару часов самолёт взлетит, и компания не получит дохода с неиспользованных мест, поэтому лучше продать их в пять раз дешевле от первоначальной цены, чем не продавать вовсе.
- Они могут меняться в режиме реального времени. Например, так работают рынки ценных бумаг, где акции компаний стремительно меняют стоимость в зависимости от того, сколько человек их сейчас покупают или продают.
- Аукционы. Цены будут меняться (расти), пока будут клиенты, которые хотят получить этот продукт, и цена их устраивает. В итоге продукт достанется тому, кто последним поднял цену.

Как же определить, какой вариант цен подходит именно вам? Нужно разговаривать с клиентами, понимать, какой вариант потока доходов и тактики ценообразования им подойдёт. Вы должны поставить себя на их позицию, чтобы выбрать оптимальный вариант.

Потоки доходов на примере Pillowz.kz

Pillowz.kz выбрали в качестве основного потока доходов «брокерские проценты». Эти проценты (10 %) взимаются с арендодателей только в случае, если сделка состоялась, и клиент снял квартиру арендодателя через сервис Pillowz.kz.

В дальнейшем они могли бы начать использовать модель «реклама», размещая на своём ресурсе или в квартирах на аренду рекламные материалы других компаний.

Задание 1

Ответьте на вопросы для своего стартапа:

1. За что платят ваши клиенты?
2. За сколько они могут себе позволить ваш продукт?
3. Как вы будете продавать свой продукт — целиком, по частям, с разным набором модификаций, с возможностью приобрести сопутствующие товары?

Задание 2

Составьте диаграмму своих каналов прибыли. Для этого:

1. ещё раз напишите сегменты своих потребителей (аватаров клиентов);
2. опишите модель потока доходов для каждого сегмента (продажа продукта или услуги, плата за использование, оплата подписки, аренда, лицензии, брокерские проценты, реклама);
3. опишите модель ценообразования для каждого случая (фиксированные цены: на основе расходов, на основе ценности, на основе объёма, и подвижные цены: в результате переговоров, в результате управления доходами, в режиме реального времени, аукционы).

Задание 3

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 5 «Потоки доходов»), опираясь на потоки доходов, которые вы расписали.

Урок 16. Каналы прибыли в стартапах

- Понимать сущность каналов прибыли, АВ-теста.
- Анализировать структуру доходов.
- Применять АВ-тест в целях анализа в учебно-игровых ситуациях

На прошлом уроке вы выбрали потоки доходов для разных типов пользователей, например, для «Серика» и «Николая». Но пока что это только ваши гипотезы. Вы не можете быть уверены, что «Серик» и «Николай» захотят действительно их купить. А теперь вспомните цитату Стива Бланка, которую мы упоминали ранее: *«Внутри здания ничего не происходит, так что выйди на улицу!»* Для того чтобы ваш поток доходов работал, нужно точно знать, будут ли у вас покупать ваш продукт или услугу. А чтобы это узнать, вам нужно поговорить с «Сериком» и «Николаем».

Представьте себе любой магазин около вашего дома: в нём продаётся тысяча разных товаров: молоко, хлеб, колбаса, макароны и т. д. В магазин ходят все жители района. Если владелец магазина сядет и внимательно посмотрит на статистику закупок, он поймёт, что какой-то товар он продаёт раз в год, а какой-то — каждую неделю. Значит, с первого товара он получает меньше прибыли (и от его продажи можно вовсе отказаться), а со второго — больше (значит, его нужно завозить чаще или расширить его ассортимент). Понимание того, какой продукт — А или В — предпочитает ваш клиент, приводит к развитию вашего бизнеса.

Допустим, у вас школа английского языка. Групповые занятия в ней стоят 24 000 тенге в месяц с человека (3000 тенге за занятие), а индивидуальные — 40 000 тенге в месяц (5000 тенге за занятие). Кажется, что набрать больше учеников для индивидуальных занятий — выгоднее. А теперь посмотрим на эту же схему с другой стороны. Допустим, учитель получает 3000 тенге за каждый час занятий. Если у вас в группе 5 человек, они вместе заплатят за занятие 15 000 тенге: 3000 тенге вы отдадите учителю, и 12 000 тенге будет ваша прибыль. Если же к вам придёт ученик на индивидуальное занятие и заплатит 5000 тенге, то 3000 тенге вы отдадите учителю, а ваша прибыль составит 2000 тенге. Сравнив два продукта по параметру «прибыль», вы поймёте, какой из них лучше продвигать на рынке.

Итак, мы подходим к такому инструменту маркетинга, как АВ-тестирование.

AB-тестирование

Принцип AB-тестирования прост. Вы должны взять две версии вашего продукта и продемонстрировать их вашим пользователям (которых вы определили на предыдущих уроках). В результате у вас появится статистика: среди ваших потенциальных пользователей 7 человек предпочитают версию «A» и 3 человека — версию «B». Значит, вам нужно сфокусироваться на развитии версии «A».

Например, сайт, созданный для президентской кампании Б. Обамы в 2008 году, давал возможность посетителям оставлять свои электронные адреса, чтобы получать новостную рассылку или просто поддержать кандидата. Главная страница сайта представляла собой фотографию Обамы в окружении множества его сторонников, державших флаги «Обама 2008».

Команда Обамы для выбора наиболее удачного представления сайта провела AB-тестирование. Выяснилось, что посетители на 40,6 % чаще оставляли свои электронные адреса, когда на сайте возле кнопки «Узнай больше» была фотография будущего президента с семьёй. Для кампании Обамы это означало увеличение количества подписчиков на 2,8 млн человек и 57 млн дополнительных пожертвований.

AB-тестирование открывает огромные возможности. И, главное, оно бесплатно позволяет узнать о вкусах и предпочтениях ваших клиентов.

Когда речь идёт об AB-тестировании, плохой результат — это тоже хороший результат. По крайней мере, вы узнаете, что версия «A» совсем не нравится вашим клиентам, а может быть, версии «A» и «B» вместе — и разработаете версию «C» или вообще откажетесь от производства товара или услуги, которые никому не нужны, и займётесь чем-то другим.

Чтобы провести AB-тестирование, вам необходимо 1) сформулировать чёткую гипотезу и 2) выбрать оценочные показатели успеха.

Например, вы решили делать хендмейд-леденцы. Ваша гипотеза: клиентам понравятся леденцы на деревянных/пластиковых палочках или вообще в виде конфет без палочек. Оценочные показатели успеха — сколько леденцов разного типа купят у вас ваши клиенты. Вы можете изготовить леденцы разного типа: без обёртки, которые вы будете продавать на развес в пакетиках («A»), на деревянной палочке с надписью «Экологично» без упаковки («B») или на пластиковой палочке в целлофановой прозрачной обёртке («C»). Каждый тип леденцов будет стоить по-разному в зависимости от ваших затрат (очевидно, что самый дешёвый — вариант «A» — на развес без упаковки, затем вариант «B» — на деревянной палочке без упаковки, а затем — вариант «C» — на пластиковой палочке в целлофановой упаковке). Выйдя с этими леденцами на новогоднюю ярмарку, вы сможете проверить свои гипотезы: сколько человек купят варианты «A», «B» и «C». Сравнив показатели, вы сможете проверить, какой вариант будет для вас более выгодным.

Задание 1

Подведите итоги первой четверти. Для этого соберитесь командами и ответьте на вопросы:

1) На какой стадии находится сейчас ваш проект, как вам удалось продвинуться в его реализации за эту четверть?

2) Что говорит вам ментор по поводу вашего проекта? Как вы используете его рекомендации?

3) Довольны ли вы своими результатами? Что бы вы хотели исправить во второй четверти?

Задание 2

1) Разработайте, как минимум, два варианта MVP для вашего продукта или услуги.

Если вы производите реальный продукт, создайте, как минимум, два вида этого продукта (как варианты с леденцами на палочке и без, которые мы обсуждали). Если вы не можете пока создать сам продукт, создайте два аккаунта в Instagram или нарисуйте два разных плаката, рекламирующих ваш продукт или услугу.

2) Вспомните, какие каналы вы определили как основные для своего стартапа, а также аватары своих клиентов, и продемонстрируйте им оба варианта вашего продукта через эти каналы.

3) Определите критерии, по которым вы будете оценивать успешность или неуспешность версий вашего продукта.

Например, у вас купили больше продукта «А», чем «В»; или вашу страницу в Instagram «А» лайкнули больше раз, чем страницу «В»; или вам звонили, чтобы узнать о продукте «А» чаще, чем о продукте «В»; или ваш плакат «А» понравился большему числу пользователей, чем плакат «В» и т. д.

4) Соберите аналитические данные и сделайте вывод о том, какая версия продукта больше нравится вашим потенциальным клиентам.

Задание 3

Дополните свою канву бизнес-модели, опираясь на данные, полученные в результате АВ-тестирования.

Задание 4

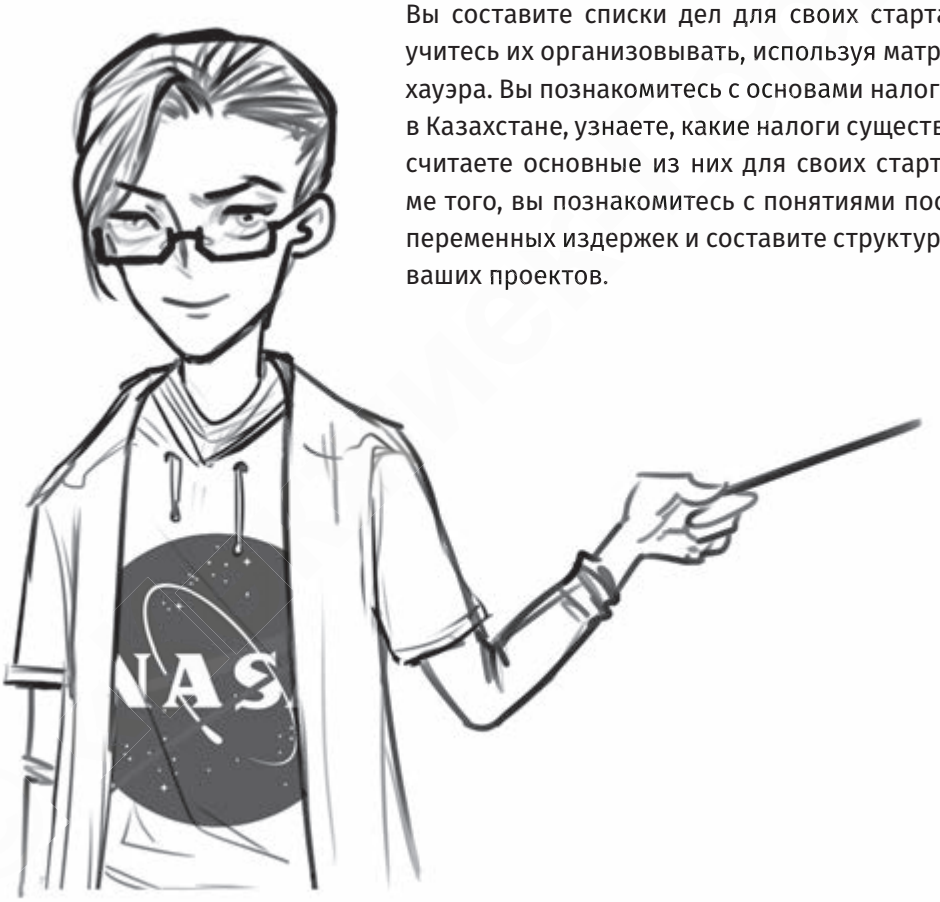
1) Обсудите модель потока доходов, модель ценообразования, а также результаты АВ-тестирования со своим ментором.

2) Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.

3) Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки/ совместное фото и т. д.).

РАЗДЕЛ 2. СТАРТАП-АКСЕЛЕРАТОР

В данном разделе вы познакомитесь с ресурсами бизнеса и подробно разберёте роль и способы управления каждым из них. Вы также узнаете плюсы и минусы партнёрства и аутсорса для бизнеса и сможете определить ключевых партнёров для своего стартапа. Вы составите списки дел для своих стартапов и научитесь их организовывать, используя матрицу Эйзенхауэра. Вы познакомитесь с основами налогового дела в Казахстане, узнаете, какие налоги существуют, и рассчитаете основные из них для своих стартапов. Кроме того, вы познакомитесь с понятиями постоянных и переменных издержек и составите структуру расходов ваших проектов.



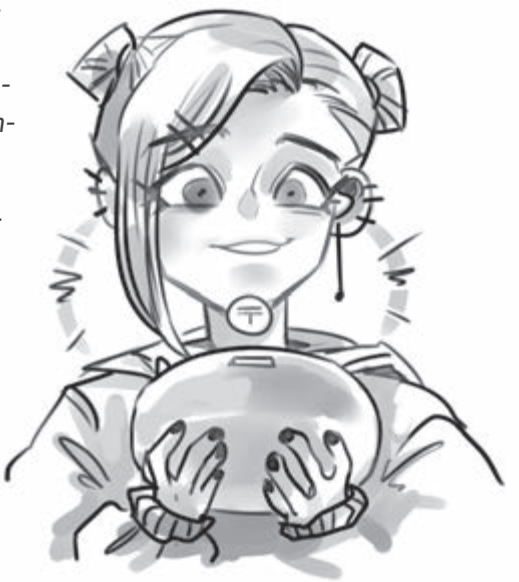
Урок 17. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами

- Понимать сущность и значимость ресурсов в стартапах.
- Различать бизнес-ресурсы, интеллектуальные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

Добро пожаловать во вторую четверть бизнес-акселератора! В первой четверти мы говорили про то, как компания может существовать и генерировать прибыль: как собрать команду и выбрать бизнес-модель, создать уникальное торговое предложение (УТП), сегментировать клиентов и подготовить MVP, как привлечь и удержать клиента, а также, как мотивировать его платить больше, по каким каналам доносить до клиента своё УТП и т. д. В этой четверти мы обсудим, что нам нужно для генерации прибыли: бизнес-ресурсы, партнёры, ключевые действия и т. д.: то есть, какие расходы несёт бизнес.

Чтобы создать УТП, бизнесу необходимы ресурсы. Мы можем легко говорить, что мы — отличная команда, которая производит свой продукт. Но непосредственно организация своего дела — более сложный процесс. Что бы мы ни хотели делать, нам понадобятся ресурсы. Даже если мы, например, преподаём английский ученикам у них дома, нам потребуются интеллектуальные ресурсы (знание английского) и временные ресурсы, которые тоже можно оценить в денежном эквиваленте.

Ресурсы *(от фр. «ressource» — «вспомогательное средство») — это денежные средства, запасы, имущество, кадры, компетенции и другие возможности осуществления бизнес-деятельности.*



Иначе говоря, это все необходимые средства, которые могут быть использованы в процессах бизнеса: создании, производстве, продаже товара, а также управлении этими процессами. Тем самым, ресурсы являются источниками достижения бизнес-целей, составными элементами, которые превращают возможности в результаты.

Виды ресурсов

Принято выделять четыре основные группы ресурсов:

- **интеллектуальные.** Сюда относится различная интеллектуальная собственность, такая как торговые марки, права (например, авторские), патенты, базы данных, знания и умения работников;
- **материальные.** К таким ресурсам относят производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства и другое имущество компании и точки продаж;
- **человеческие.** Это все работники компании;
- **финансовые.** Это все средства, необходимые компании для работы, в том числе кредиты и гранты.

Каждый раз, приступая к определённой фазе работы, бизнесмен должен определить:

1. какие ресурсы ему необходимы на этом отрезке работы;
2. в каком количестве;
3. с какой скоростью они будут расходоваться;
4. есть ли они в наличии;
5. где их можно достать;
6. как он сможет получить их.

При этом для каждого бизнеса какие-то ресурсы являются необходимыми — без них он не сможет существовать, а какие-то — желательными, но менее важными. Например, если вы решили открыть школу английского языка, вы не сможете этого сделать, не имея интеллектуального ресурса — знания английского. Если же у вас сейчас нет средств на приобретение парт для учеников, аренду помещения и т. д., вы можете начать свой бизнес с преподавания английского по Skype и лишь со временем снять помещение и оборудовать его.

> ***Интеллектуальные ресурсы*** *— это невещественный (незримый) капитал — знания, умения, информация, технологический и духовный потенциал людей, уровень и качество их образования, которые могут быть использованы для производства товаров и их продажи.*

Типы интеллектуальной собственности

1. Интеллектуальная собственность включает всё то, что разработала компания: патенты на изобретения, программы, товарные знаки, логотипы, названия, уникальные методики, свой опыт.

> ***Товарный знак*** *— это объект интеллектуальной собственности: название и некоторые другие атрибуты товара (фирмы, услуги, идеи), отличающие его от конкурентов.*

Например, слово «Audi» плюс переплетённые кольца — это товарный знак Audi, зарегистрированный по определённой юридической процедуре. Для потребителя знак Audi — это не просто слово и кольца, а конкретный товар, торговая марка, вызывающая определённые ассоциации и предлагающая набор специфических характеристик и выгод. Если торговая марка коммерчески успешна и смогла привлечь к себе большое число лояльных потребителей, то её называют **брендом.**

Потребителям всё равно, кто стоит за товарным знаком или брендом: кто руководит компанией, кто изготавливает продукт, кто его продаёт и т. д. Но в их уме фиксируется представление о товарной марке или бренде как о чём-то, обладающем определёнными характеристиками: качественная машина, долго не требует ремонта, удобная в использовании и т. д. Поэтому, продавая торговую марку, её владелец продаёт и все эти ассоциации с ней у клиентов, что гарантирует новому владельцу, что товар или услугу будут продолжать покупать.

2. Также к интеллектуальной собственности относятся знания и способности работников компании.

Наиболее распространённый вид передачи личной интеллектуальной собственности — это лицензия. Например, иллюстратор нарисовал инфографику или изображение, которое выложил на стоковый сайт. Чтобы использовать его интеллектуальную собственность, любой желающий приобретает лицензию, которая даёт право использовать это изображение в собственных целях: на буклетах, брошюрах, веб-сайтах и т. д.

> ***Лицензия*** *— это разрешение (право) на осуществление лицензируемого вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.*

3. К третьей группе относятся новшества, не входящие в первую и вторую группы, и права на них.

Авторское право обозначает право на произведение, на изготовление и распространение его копий либо самим автором, либо с разрешения автора, а также право автора пресекать любые искажения своего произведения и получать доход, который приносит его произведение.

Наиболее значимыми результатами исследований являются ***открытия.*** Открытием признаётся установление неизвестных ранее, объективно существующих закономерностей, свойств и явлений, вносящих коренное изменение в уровень познания.

Главная особенность интеллектуальных ресурсов состоит в том, что их можно приобретать в процессе обучения.

Для стартапа ***Pillowz.kz*** интеллектуальные ресурсы — основные. Это само мобильное приложение и веб-сайт для аренды жилья посуточно, а также база

арендодателей. Чтобы получить его, Асылбек Кошкаров собрал команду программистов, тестировщиков, дизайнеров, менеджеров колл-центра. Знания и опыт его работников трансформировались в интеллектуальный ресурс стартапа, который стал приносить прибыль.

Сам Асылбек Кошкаров после запуска своего проекта понял, что у него есть достаточные интеллектуальные ресурсы, касающиеся вопросов программирования. Но он недостаточно компетентен в вопросах продажи, общения с клиентами, написания постов в социальных сетях, представления питчей. Поэтому он начал обучаться и таким образом приобретать все недостающие ему интеллектуальные ресурсы.



Ходя на различные встречи стартаперов и общаясь с коллегами, он учился «питчить» — кратко представлять свой проект другим людям. На его рабочем столе появились такие книги, как: «СтартUP. Настольная книга основателя» Стива Блана и Боба Дорфа; «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук» Тони Шея; «SCRUM. Революционный метод управления проектами» Джеффа Сазерленда; «Пиши, сокращай. Как создавать сильные тексты» Максима Ильяхова и Людмилы Сарычевой.

Задание 1

Подумайте, какие интеллектуальные ресурсы будут нужны вашему стартапу. Обсудите это со своей командой и напишите список.

Задание 2

А теперь подумайте, какие знания вам нужны для запуска своего стартапа.

1) Вспомните своё УТП и подумайте, каких интеллектуальных ресурсов требует ваше ценностное предложение.

2) Вспомните свои каналы дистрибуции и подумайте, каких интеллектуальных ресурсов требуют ваши каналы.

Например, вы решили продвигать свой товар через Instagram. Может быть, вам нужно освоить SMM (Social Media Marketing), чтобы научиться правильно писать посты, оформлять их, понять законы, по которым одни посты привлекают аудиторию, а другие — нет? Если вы решили открыть свой магазин, есть ли у вас ресурс «умение вести переговоры» или «умение продавать»?

3) Вспомните свои взаимоотношения с клиентами и подумайте, каких интеллектуальных ресурсов они требуют.

Если вы решили создать свой веб-сайт, может быть, вам нужно освоить SEO (поисковую оптимизацию сайта), чтобы ваш сайт выходил на первых позициях по определённому запросу в поисковике?

4) Вспомните свои каналы прибыли и подумайте, каких интеллектуальных ресурсов они требуют.

5) Знаете ли вы, как вести учёт доходов и расходов? Как вести бухгалтерию?

Задание 3

1) Теперь, когда вы знаете, какие ресурсы нужны вашему стартапу, напротив каждого из них укажите, где вы их можете приобрести.

2) В какой вуз вы можете поступить, чтобы получить их?

3) Какие курсы (онлайн или офлайн) вы можете пройти?

4) Какие книги прочитать?

Задание 4

Распределите ответственность за интеллектуальные ресурсы между всеми членами вашей команды (кто отвечает за знания в области УТП, каналов дистрибуции, взаимоотношений с клиентами, каналов прибыли и т. д.).

© «Клевер-Медиа-Групп»

Урок 18. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами

- Понимать сущность и значимость ресурсов в стартапах.
- Различать бизнес-ресурсы, интеллектуальные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

На этом уроке мы подробнее познакомимся со следующим типом ресурсов — материальными ресурсами.

Материальные ресурсы *— это все предметы и объекты, которые нужны компании, чтобы осуществлять свою деятельность.*

К ним относятся:

- ***Энергетические ресурсы*** — все источники энергии, которые нужны для производства продукта или услуги.

Даже если у вас просто офис или гараж, в котором вы выпиливаете изделия из дерева, вам нужно будет отопление, свет, вода, электроэнергия и т. д., чтобы ваше производство работало.

- ***Производственные ресурсы*** — станки, оборудование, производственные помещения.

Если вы занимаетесь деревообработкой, вам понадобятся станки; если вы программируете, вам нужны будут компьютеры; если у вас своя языковая школа, вам нужно будет приобрести парты для учеников.

Также вам понадобится помещение — офис, гараж, школа, где вы сможете осуществлять свою деятельность.

Если вашему бизнесу нужен офис, его придётся также оборудовать столами и стульями, офисной техникой (принтером, кофеваркой, чайником и т. д.), кондиционерами, канцелярскими принадлежностями (ручки, бумага и т. д.), вешалками и прочими предметами.

- ***Сырьё*** — тот материал, из которого будет изготовлен продукт.

Допустим, вы продаёте сладкую вату на палочке в парке вашего города. Для вашего бизнеса понадобится машина для производства сахарной ваты (производственный ресурс), электроэнергия, благодаря которой ваша машина будет работать (энергетический ресурс), сахар, вода, лимонная кислота или уксус, пищевой ароматизатор и краситель, из которых вы будете производить вату, и палочки, на которые вата будет наматываться (сырьё). Использовав всё это, вы получите конечную готовую продукцию — сладкую вату, которую купят ваши клиенты.

Какие-то из этих ресурсов будут обязательными, а какие-то — вспомогательными. Если вы производите леденцы, вам обязательно понадобится сырьё, ведь

без него вы не создадите свой продукт. Но на первых порах вы можете заниматься этим и дома — не снимая отдельное помещение и не закупая оборудование — плиту, посуду, формы и т. д.

Принимая решение о необходимости того или иного материального ресурса, вам придётся ответить и на другие вопросы:

- Важно ли для вашего бизнеса, где располагается компания? В Алматы или Астане? В Караганде или Шымкенте? В селе или городе?
- Нужен ли вам офис? Где его лучше расположить? Что должно быть в вашем офисе?
- Где вы возьмёте расходные материалы? Сырьё? Например, вы шьёте одежду. У кого вы будете закупать ткань и нитки?
- Где вы будете осуществлять основную работу? Вы можете расположить завод около города (клиентов), или наоборот, ближе к сырьевой базе — вам нужно продумать его положение относительно ресурсов, партнёров и потребителей.
- Нужен ли вам склад? Где он будет располагаться?
- Если вы продаёте материальные товары по физическому каналу, вам могут понадобиться магазины, служба доставки.

Кроме того, обдумывая все материальные ресурсы своего стартапа, вам нужно спросить себя: что будет с вашим бизнесом через год или два? Как он вырастет? Сможете ли вы расширить базу своих материальных ресурсов для этого?

Анализ обеспеченности материальными ресурсами

Главными вопросами, на которые отвечает анализ обеспеченности материальными ресурсами и их использования, являются следующие:

- Есть ли у компании все необходимые материальные ресурсы? Достаточно ли их количество, ассортимент и качество?
- Нет ли перерасхода материальных ресурсов?
- Всё ли делает компания, чтобы сократить количество запасов на складе? Достаточно ли экономно используются ресурсы в процессе производства?

Чтобы изготовить какое-то количество продуктов, нужно приобрести определённое количество материальных ресурсов с учётом того, что у вас уже имеется или осталось от прошлого закупа.

Чем больше ресурсов вы закупаете, тем больше средств тратите. Поэтому стоит посмотреть, можете ли вы сделать так, чтобы у вас оставалось меньше отходов в процессе изготовления продукта; можете ли вы оптимизировать свой продукт, чтобы он требовал меньше ресурсов без ущерба его качеству; правильно ли вы определили ресурсы, которые вам необходимы?

Например, вы решили открыть школу английского языка и начали с того, что сняли в аренду помещение, купили парты и учебники. Потом вы опубликовали

объявление, но оказалось, что вы выбрали не очень удачное местоположение, и к вам никто не записался на урок. Вы уже оплатили аренду, купили и привезли парты и учебники, но ваш бизнес так и не работает. Чтобы этого не произошло, нужно начинать с продаж. Вы можете открыть Instagram-аккаунт для своей школы (никаких материальных ресурсов, кроме вашего смартфона, для этого не понадобится), сделать анонс занятий и открыть предварительную запись. Если к вам запишется несколько человек, можете узнать у них, в каком районе города им было бы удобнее заниматься, и, уже имея учеников, снять помещение и купить парты.

Кроме того, прежде чем покупать какой-то ресурс, стоит подумать: так ли он вам нужен? Может быть, выгоднее просто взять его в аренду?

***Лизинг** — это долгосрочная аренда имущества с правом последующего выкупа.*

Допустим, вы решили открыть маленькую закусочную и продавать там манты. Вы можете начать с того, что купите помещение, оборудование, столы и стулья и т. д. Но через полгода вам станет понятно, что в этом районе города клиентов, которые хотят поесть в обед манты, мало. Ваша закусочная не пользуется популярностью, и вы не можете окупить свои вложения. Если бы вы взяли помещение, оборудование и мебель в аренду, через полгода вы бы просто перестали платить за всё это и открыли свою закусочную с мантами в другом районе.

Для стартапа ***Pillowz.kz*** материальные ресурсы не являются основными. Тем не менее, собрав команду из нескольких программистов, Асылбек Кошкаров снял офис, где они все могли бы работать. Для работы программистам нужны компьютеры (хотя, как правило, речь идёт о личных ноутбуках), а для операторов колл-центра — телефоны. Как правило, в съёмных офисах мебель и основное оборудование — тоже съёмные: столы и стулья, кондиционеры и т. д. Осуществляя арендные платежи, Асылбек избавлен от необходимости отдельно заботиться об энергетических ресурсах — электричестве, воде, отоплении — этим занимается бизнес-центр, на территории которого располагается офис Pillowz.kz.

Задание 1

1) Проанализируйте все материальные ресурсы, необходимые для вашего стартапа.

2) Классифицируйте их по группам: энергетические, производственные, сырьё.

3) Подумайте, какие из них являются обязательными, а какие — только желательными.

4) Подумайте, лучше ли вам их приобрести или взять в аренду.

5) Подумайте, где вы можете достать все перечисленные вами материальные ресурсы.

Урок 19. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами

- Понимать сущность и значимость ресурсов в стартапах.
- Различать бизнес-ресурсы, интеллектуальные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

Мы продолжаем подробнее рассматривать типы экономических ресурсов. На этом уроке мы познакомимся с человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы *— это люди, персонал, который имеется в вашей компании.*

Их можно разделить на две большие группы: квалифицированный персонал и менторы — опытные наставники, которые следят за развитием вашего проекта и помогают своими советами.

Если вам нужно просто что-то изучить, вам подойдёт учитель. Но если вы хотите приобрести определённые навыки или достичь какой-либо поставленной цели, вам понадобится тренер. Если же вы хотите стать умнее и лучше разбираться в вашей профессии, нужно найти кого-то, кому небезразличны вы и ваш продукт, — ментора. Как правило, работая с вами, менторы получают что-то от вас — не обязательно деньги, это может быть опыт или новые знания о рынке. Если вы хотите, чтобы компания достигла успеха, можете обратиться к экспертам. Учителя, тренеры и менторы работают над вашим личным прогрессом. Эксперт же может посмотреть на ваш бизнес со стороны, чтобы увидеть недостатки, на которые вы не обращаете внимание или просто не знаете о них, так как у вас нет соответствующего опыта. Часто основатели стартапов терпят неудачу, так как считают, что их представления — это факты, а не предположения, какими они являются. Опытный эксперт поможет понять, является ли ваше видение фактическим или иллюзорным. Поэтому некоторые компании учреждают наблюдательный совет, аккумулируя знания различных экспертов, и этот шаг становится значительным действием на пути к развитию клиентов.

Вернёмся к квалифицированному персоналу. В чём состоит разница между хорошей идеей, которая никогда не была воплощена в реальность, и фирмой стоимостью миллион долларов? Если у вас отличные профессиональные работники на плохо развитом рынке, это гораздо более выигрышный вариант, чем неквалифицированные работники на хорошо развитом рынке. В конце концов, проект можно поменять, если у вас есть отличная команда специалистов.

Подбор персонала

В математике есть последовательность чисел, которая называется *ряд Фибоначчи:* 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13 и т. п. Каждое следующее число здесь — сумма двух предыдущих. Фибоначчи применил этот ряд для описания размножения кроликов, но его можно применить и для описания работников стартапа.

1 + 1 = 2: продукт и ресурсы. Мы уже упоминали историю про Стива Джобса и Стива Возняка, когда говорили о построении команды стартапа. Сюда же можно отнести команды Билла Гейтса и Пола Аллена, Джорджа Мартина и Джона Леннона. В этих историях чётко прослеживаются два типажа: автор продукта, который занимается его созданием и является экспертом в определённой области; и тот, кто занимается продажами, встречами, налаживанием связей.

Примерами таких связок могут быть музыкант и продюсер, конструктор автомобилей и их продавец, преподаватель и владелец школы, доктор и руководитель клиники. Один делает отличный продукт, другой обеспечивает его рынком, продажами и всеми ресурсами, чтобы первый занимался любимым делом и не отвлекался на мелочи.

1 + 2 = 3: продукт, ресурсы и процессы. Команда из двух человек — минимальная. Она способна к запуску и первым продажам, но работать ежедневно и стабильно вряд ли сможет. Пока в команде не появится человек, который займётся операционной деятельностью, кто всё систематизирует и наладит. Именно эта комбинация называется MVT (minimum vailable team) — минимально жизнеспособной командой проекта. Третий член команды берёт на себя контент, дизайн, email-маркетинг, управление рекламными кампаниями, поддержку, логистику, доставку.

2 + 3 = 5: управление, производство, продажи, логистика, финансы. Следующая устойчивая комбинация — 5 человек. До этого продюсер занимался и развитием стартапа, и поиском новых клиентов, и продажами. Теперь он переходит только на управление, отдавая продажи и финансы новым сотрудникам. К этому моменту в компании вырастает потребность в учёте, аналитике, бухгалтерии, платежах, контроле затрат — на эту роль находится экономист/финансист/аналитик.

Итого, команда приобретает вид:

- управляющий: подбор команды, финансы, поиск инвесторов, отслеживание основных показателей бизнеса, развитие бизнеса;
- продажник: продажи;
- маркетолог: маркетинг; в зависимости от бизнеса эту и предыдущую роль может исполнять один человек, либо два разных человека;
- эксперт: разработка и тестирование продукта;
- администратор: финансы, их контроль и учёт, бухгалтерия;
- менеджер: контент, поддержка пользователей, логистика, доставка.

Если в команде 2 человека, у компании появляются первые продажи. Если 3 человека, число продаж увеличивается до 100: этого уже достаточно, чтобы сделать выводы о рынке и продукте и увеличить штат компании. При 5 работниках появляется иерархия, и компания начинает расти. При 8–13 работниках появляется второй уровень иерархии, но компания ещё «как семья» — все общаются со всеми. При 21–34 работниках формируются отделы, и прямые коммуникации всех со всеми прекращаются.

Управление человеческими ресурсами[1]

> ***Управление человеческими ресурсами (HR от Human Resources)*** *— подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.*

Управление персоналом состоит из нескольких этапов:

1. Планирование — кто именно нужен вашему стартапу? Какими качествами должны обладать ваши специалисты? Какую зарплату вы можете им предложить?
2. Целеполагание — чего вы хотите достичь с помощью ваших работников — большего количества продаж, снижения своих издержек, создания особого климата на работе?
3. Программирование — как вы можете обучать ваш персонал?
4. Контроль — как вы поймёте, что ваши работники выполняют свои обязанности хорошо или плохо? Как вы можете наладить общение со своими работниками?

Как мотивировать сотрудников

Действительно значимые результаты в бизнесе возможны только благодаря сильной сплочённой команде. Без дополняющих компетенции друг друга людей компания не становится успешной. Илон Маск[2] построил свою первую ракету усилиями 500 человек, которые работали на протяжении 6 лет до первого успешного запуска.

---

1 Дотлих Д. Тёмная сторона силы. Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 192 с.

2 Вэнс Э., Илон М. Tesla, SpaceX и дорога в будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 480 с.



Рис. 7. Качества успешного руководителя

От того, насколько правильно руководитель умеет строить команды, даже из 3 человек, зависит скорость и динамика развития компании. Возникает вопрос: «Как правильно построить взаимодополняющую, сильную и сплочённую команду?»

Главный фактор отличной работы сотрудника — это умение «стыковать» людей с подходящими для них должностями. У каждого человека существует зона известного и неизвестного. Зона известного — это область задач, которые понятны и ожидаемы для человека. У него был опыт в их решении. Это то, с чем он уже сталкивался. Речь идёт не о сложности задач, а о том, известно ли человеку, как их решать. Например, зона известного для бухгалтера — это учёт затрат на производство, расчёты с поставщиками и заказчиками. Для курьера — доставка из точки А в точку Б. Зона неизвестного — область, в которой начинается неопределённость. Это всё новое, с чем человек не сталкивался: задачи, ответственность, проекты, роли. У человека нет опыта в зоне неизвестного, он не знает, как решать задачи из этой области. Например, для дизайнера сдача налоговой отчётности — зона неизвестного. Для программиста — поиск места для нового офиса. Для продавца, который продавал продукт со средним чеком в 50 тысяч тенге, — заключить контракт на миллион.

Не всем людям нужен творческий подход в работе. Как не всем — рутинное выполнение повторяющихся задач. Представьте, что вы ожидаете взлёта в салоне самолёта. Вы наблюдаете через иллюминатор за сотрудником авиакомпании, который проверяет турбину самолёта и отмечает в чек-листе работоспособность узлов и агрегатов. А что, если бы этот человек любил зону неизвестного, любил рисковать, экспериментировать и пробовать новое? Своей работой он обеспечивает рост и развитие компании? Нет. Но обеспечивает безопасность? Да. А значит ли это, что он плохой, если он не готов идти на неопределённость? Конечно, нет!

Или доверили бы вы прооперировать себя хирургу, который смело берётся за дело, в котором не имеет знаний и опыта? Тоже нет! На такие роли нужны люди, которые обожают зону известного и никогда не возьмутся за то, в чём они не эксперты.

Ценны и те, кто любит стабильность, и те, кто любит изменения. Проблемы начинаются тогда, когда первым дают задачи, которые они раньше не решали, а вторых сажают за операционную деятельность. Например, когда курьеру ставят задачу продавать клиенту во время примерки, а продавца заставляют заполнять отчёты.

Каждая роль в компании — это процентное соотношение известных и неизвестных задач. Например, менеджер по работе с клиентами должен быть готов к неизвестному больше, чем бухгалтер или финансист.

Вторая ошибка — полностью не доверять людям, только себе оставлять зону неизвестного, а сотрудникам давать только рутинные дела. Таких предприни-

мателей тоже много. Они говорят: «Я мозг, а другие — руки» и потом сами же удивляются, почему эти «руки» не проявляют инициативу и скучают от однообразных и повторяющихся задач.

Задача руководителя — ставить каждого сотрудника на своё место. Давать ему те задачи, которые с максимальной эффективностью он способен решить. Давать ему ту зону неизвестного, которая для него подходит, а не исходить из собственного представления «как надо». Нет плохих людей. Есть те, кто не подходят для этой конкретной задачи. Если человек не на своём месте — он неэффективно справляется с задачами, а в конечном итоге уходит из компании.

В стартапе ***Pillowz.kz***, как мы уже говорили, продуктолог, тестировщик и два разработчика — фронтенда и бэкенда, руководитель отдела продаж и колл-центра и шесть менджеров колл-центра.

Для Pillowz.kz человеческий ресурс — также ключевой. От того, насколько квалифицированные программисты работают в компании, зависит сам продукт — мобильное приложение и сайт по поиску жилья посуточно. Асылбек Кошкаров столкнулся с определёнными трудностями при поиске персонала. Позволить дорогостоящих программистов стартап себе не может, поэтому Асылбек искал талантливых ребят с профильным образованием, но без большого опыта работы, и сам обучал их необходимым навыкам. Проработав в стартапе около 6 месяцев и получив большой опыт разработки и новые навыки, программисты уходили в крупные иностранные компании или даже уезжали работать за границу. Асылбеку пришлось несколько раз собирать всю команду заново.

Сегодня Асылбек использует несколько способов для поиска новых сотрудников и мотивации существующих. При отборе менеджеров колл-центра Асылбек предлагает им месяц неоплачиваемой стажировки, чтобы проверить, насколько новые сотрудники мотивированы работать в компании. Он объясняет, что за время стажировки они получат огромный опыт общения с клиентами, продаж, при желании — маркетинга и продвижения, если они пройдут её — их ожидает достойный заработок. Соглашаются не все. По истечении месяца Асылбек его также оплачивает. Но зато он уверен, что те, кто остался — не случайные лица в компании и не уйдут, как только им предложат другую позицию.

Для мотивации сотрудников в компании создана особая атмосфера, больше похожая на дружескую, чем на корпоративную. Выговорам при всех остальных сотрудниках Асылбек предпочитает беседу с глазу на глаз с человеком, не соблюдающим правила компании (например, часто опаздывающим на работу). В доверительной беседе он спрашивает, нет ли у работника личных проблем, и не может ли он сам помочь ему. Сотрудники благодарны за доброе отношение и из чувства ответственности перед Асылбеком перестают совершать нарушения. Также Асылбек время от времени устраивает «короткие рабочие дни»: заказывает пиццу в офис, предлагает всем поиграть в настольные игры. Такое времяпрепровождение сближает работников стартапа и делает их настоящей командой.

Задание 1

Напишите:

1) какие специалисты нужны для вашего стартапа;
2) есть ли у вас все необходимые человеческие ресурсы, или вам придётся привлекать дополнительных работников, например, бухгалтера;
3) каким требованиям они должны соответствовать;
4) сколько вы готовы им платить;
5) должны ли они работать в офисе или удалённо;
6) что им требуется для работы, например, компьютер, принтер, машина, телефон, лопата;
7) опишите организационную структуру — кто из них кому подчиняется.

Таблица 9. Работники стартапа (для самостоятельного заполнения)

Специалисты	Требования к ним	Зарплата	Офис или удалённая работа

Организационная структура:

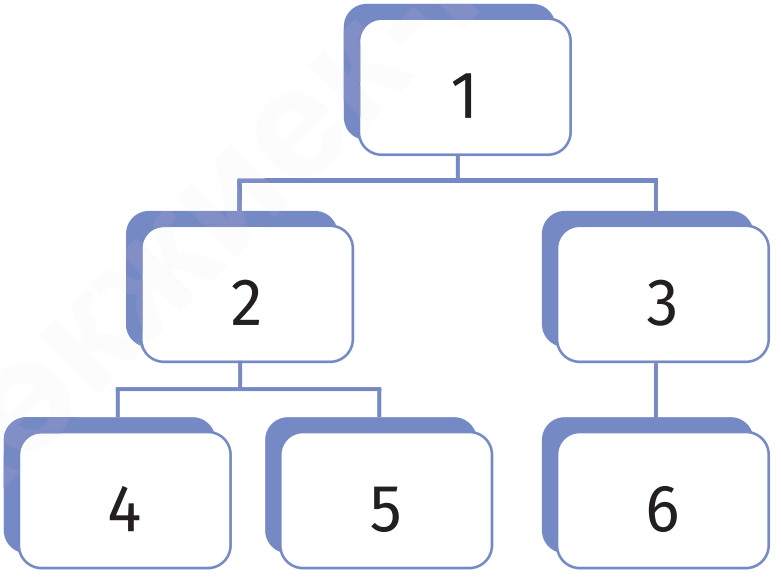


Рис. 8. Схема организационной структуры стартапа (для самостоятельного заполнения)

© Электронный архив библиотеки

Урок 20. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами

- Понимать сущность и значимость ресурсов в стартапах.
- Различать бизнес-ресурсы, интеллектуальные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

На этом уроке мы разберём последний тип экономических ресурсов — финансовые ресурсы.

***Финансы** — это система денежных отношений: откуда компания получает деньги и как их тратит.*

Финансовые ресурсы делятся на собственные (накопленные деньги и прибыль) и привлечённые (кредиты).

Для любой компании нужны инструменты, которые помогут определить её текущее положение в бизнесе. В любой момент своей деятельности компания должна понимать:

- какими активами она обладает;
- какую имеет прибыль;
- какой денежный поток генерирует.

Финансовая модель — это представление текущих и будущих результатов деятельности компании в денежном выражении. Финансовая модель помогает: следить за финансовыми показателями (денежный поток, прибыль, выручка); делать прогнозы о развитии бизнеса; быстро реагировать на любые изменения в бизнесе; просчитать новые сценарии развития бизнеса; в целом, структурировать ведение бизнеса.

Чтобы определить результаты деятельности, компании используют два метода: метод начисления и кассовый метод. Но может случиться, что прибыль не совпадает с денежным потоком. Поэтому первый метод подходит для крупных компаний, а второй — для небольших. Его мы и рассмотрим.

Чтобы составить финансовую модель, не нужны сложные программы. Достаточно будет уметь пользоваться табличным редактором Microsoft Excel.

Для начала вам нужно будет определить все поступления и расходы денежных средств в разрезе по месяцам. Чтобы вам было проще ориентироваться, вы можете объединять расходы и доходы по статьям — то есть в группы схожих по смыслу расходов и доходов. Например, если вы в течение недели приобрели пиццу, шоколадку и напиток, нет смысла указывать три отдельных пункта — вы можете объединить их в одну статью расходов «Питание».

Такими статьями могут стать «Реклама», «Продвижение», «Аренда помещения», «Хостинг» (если у вас есть сайт), «Интернет», «Зарплата сотрудникам», «Продажа товара» и т. д.

Отдельным блоком можно указать финансирование, поступающее не от продаж — «Инвестиции», «Кредиты», «Деньги основателей».

Например, у вас есть стартап — курсы рисования. Посмотрим, как будет выглядеть его финансовая модель на начальном периоде.

1. Предположим, вам родители дали 10 000 тенге на старт. Для начала вы стали проводить уроки дома. В январе у вас был 1 ученик, который занимался 2 раза в неделю по 2000 тенге за урок. В январе вы закупили краски и бумагу для рисования и взяли в аренду мольберт.
2. В феврале у вас было уже 2 ученика. Вам уже не нужно было закупать материалы, но пришлось взять в аренду уже два мольберта.
3. В марте вы решили открыть страницу в Instagram, чтобы рекламировать свои уроки, и заплатили 10 000 тенге за рекламу. В результате в марте у вас стало уже 5 учеников. Вам пришлось купить дополнительные материалы и взять новые мольберты в аренду.
4. В апреле вы решили нанять SMM-специалиста за 10 000 тенге в месяц, чтобы он публиковал посты о ваших уроках и рисовании в целом. У вас уже стало 8 учеников, вы перестали успевать с ними заниматься и предложили им вариант групповых занятий уже не по 2000 тенге за урок, а по 1500 тенге. Вам пришлось закупить ещё материалы и взять в аренду новые мольберты.
5. Так как заказов стало слишком много, в мае вы наняли ещё одного учителя рисования и стали делать с ним выходы на пленер раз в неделю. За каждого ученика вы стали платить ему 1000 тенге. Кроме ваших постоянных 8 учеников, добавилась группа из 10 человек для занятий на пленере. Стоимость таких занятий составила 2000 тенге.
6. В июне вы решили снять в аренду комнату в Центре детского развития за 30 000 тенге и перевести второго учителя на постоянную зарплату 60 000 тенге в месяц. Кроме того, вы провели несколько конкурсов в Instagram с выигрышем на бесплатный месяц обучения в группах, по которому к вам пришло 4 новых ученика (запишем их в расходы на маркетинг). Теперь у вас стало 15 учеников для групповых занятий по 1500 тенге за урок, 5 учеников для индивидуальных занятий по 2000 тенге за урок, и 12 учеников для занятий на пленере.

Таблица 10. Пример финансовой модели стартапа

Движение денег (тнг)	**Янв.**	**Февр.**	**Март**	**Апр.**	**Май**	**Июнь**	**Итого**
Деньги на начало периода		19500	49500	110000	177000	275000	444000
Поступления:	16000	32000	80000	96000	176000	356000	756000

Движение денег (тнг)	**Янв.**	**Февр.**	**Март**	**Апр.**	**Май**	**Июнь**	**Итого**
Продажа уроков	16000	32000	80000	96000	96000	180000 + 80000 = 260 000	580000
Уроки на пленере					80000	96000	176000
Платежи:	**–6500**	**–2000**	**–19500**	**–29000**	**–78000**	**187000**	**–322000**
Маркетинг						–48000	–48000
Реклама			–10000	–10000	–10000	–10000	–40000
Зарплата				–10000	–50000	–70000	–130000
Аренда помещения						–30000	–30000
Закуп материалов для уроков	–5000		–5000	–3000	–6000	–10000	–29000
Аренда оборудования	–500	–1000	–2500	–4000	–9000	–16000	–23000
Прочее	–1000	–1000	–2000	–2000	–3000	–3000	–12000
Финансирование:	**10000**						**10000**
Внешние инвестиции	10000						10000
Итого оборот	19500	30000	60500	67000	98000	169000	444000
Остаток	19500	49500	110000	177000	275000	444000	

Важно при составлении финансовой модели обращать внимание на то, чтобы денег всегда хватало. Это показывает нижняя строчка таблицы: отрицательных значений в ней быть не должно, в противном случае, вы где-то ошиблись в расчётах, так как столкнётесь с нехваткой денег.

Финансовая модель не ограничивается только первоначальным планом. По мере совершения реальных платежей и поступления оплат от клиентов вашу финансовую модель надо периодически обновлять, чтобы понимать, где вы отклонились от плана, и скорректировать прогноз движения денег с учётом исторических данных.

Для этого в исходной таблице в колонках, которые относятся к прошедшим месяцам, плановые цифры нужно заменить фактическими. Поэтому всегда записывайте: кому, когда и за что были перечислены денежные средства. То же касается и платежей от ваших клиентов.

На ранних стадиях вести финансовый учёт в стартапе должны основатели. И, как вы могли убедиться, никаких сложных навыков для этого не требуется:

математика финансовой модели простая, потребуются только базовые функции табличного редактора.

Потратив время на создание первичной финансовой модели, в дальнейшем рекомендуется выделять один день в начале месяца для обновления данных в таблице: отразить фактические приходы и расходы денег за прошедший месяц, скорректировать прогноз на будущее.

Задание 1

Ниже представлен шаблон финансовой модели. Заполните его данными для вашего стартапа с учётом всех ресурсов, которые вы разобрали на предыдущих уроках (интеллектуальных, материальных и человеческих). Вы можете удалять и добавлять необходимые строки, если это потребуется. Заполните такую таблицу на год с учётом прогнозов рынка.

Таблица 11. Финансовая модель стартапа (для самостоятельного заполнения)

Движение денег (тнг)	**Янв.**	**Фев.**	**Март**	**Апр.**	**Май**	**Июнь**	**Июль**	**Авг.**	**Сент.**	**Окт.**	**Нояб.**	**Дек.**	**Итого**
На начало периода													
Поступления:													
Продажа товара													
Продажа рекламы													
Платежи:													
Маркетинг													
Реклама													
Зарплата													
Аренда													
Прочее													
Финансирование:													
Собственные средства													
Внешние инвестиции													
Итого оборот													
На конец периода													

Урок 21. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами

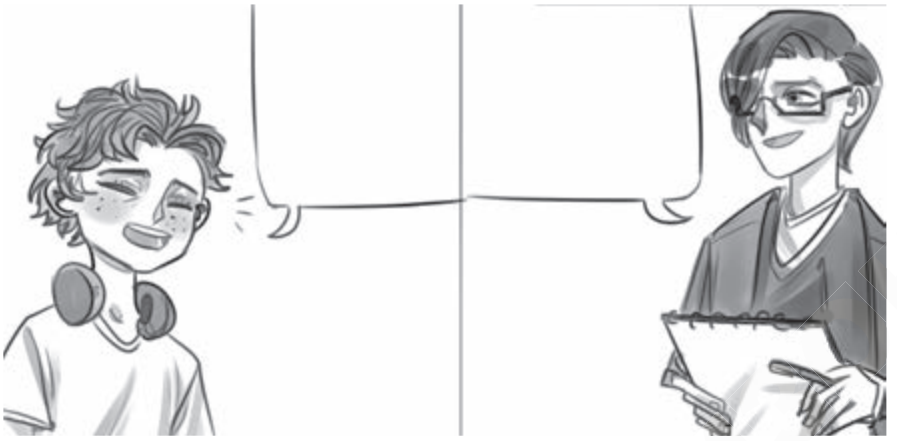
- Понимать сущность и значимость ресурсов в стартапах.
- Различать бизнес-ресурсы, интеллектуальные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

Как правило, на каком-то этапе своего развития стартап сталкивается с необходимостью привлечь дополнительные финансы для развития. Откуда же стартапер может взять средства? Очевидно, что деньги можно взять в долг у родственников или знакомых, взять кредит в банке или обратиться с предложением к инвестору. Кто эти люди, и как строятся взаимоотношения с ними, мы и обсудим на этом уроке.

***Инвестор** — это частное лицо или организация, которые вкладывают свои средства в какой-либо сторонний проект с целью получить с него прибыль в будущем.*

Зачем инвестору давать вам деньги? Дело в том, что, как правило, в обмен на свои средства инвестор получает заранее оговорённый процент прибыли, которую вы получите в дальнейшем после реализации своего проекта, или долю в вашей компании. Инвестор рискует — ведь если ваш стартап в итоге не станет успешным, он потеряет свои вложения. Поэтому от того, на какой стадии бизнеса инвестор вкладывается в проект, зависит процент прибыли, который он захочет получить за своё участие в нём. Если у вас только идея, пусть даже очень привлекательная, но нет ни первых продаж, ни клиентов, ни чёткого понимания, как будет работать ваш бизнес через несколько месяцев, инвестор захочет большую долю вашей компании в обмен на свои инвестиции. Если же у вас уже есть работающий бизнес, вы получаете стабильную прибыль, у вас есть своя база клиентов, и вы понимаете, как будет расти компания после получения инвестиций, вы можете предложить инвестору меньший процент прибыли, так как и риски его становятся минимальными. Итак, чем позже инвестор войдёт в проект, тем это выгоднее вам, так как в этом случае вы сможете предложить ему меньший процент вашей выручки или компании.

В любом случае инвестор рассчитывает увидеть уверенность предпринимателя в успехе проекта; аргументированность рассуждений и расчётов; а также личностные качества стартапера, которые позволят предположить, что проект будет удачным. Поэтому позаботиться стоит о всех трёх составляющих, иначе инвестор просто не будет заинтересован вкладывать свои средства в проект.



Так как инвестиции — дело серьёзное, перед тем как заключать договор с инвестором, стоит ответить на все вопросы, представленные ниже, и зафиксировать ответы на них письменно.

Деньги:

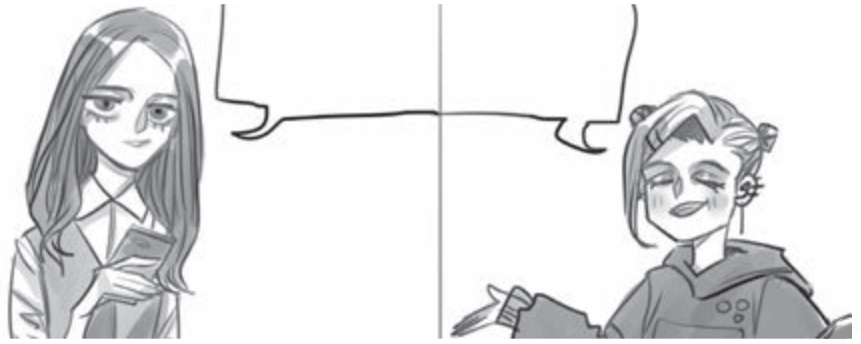
1. Как будет финансироваться проект, размер уставного капитала, вклады в уставный капитал?
2. Что будет, если инвестор нарушит договор и не выполнит обязательства по финансированию?
3. Предполагается ли, что в будущем инвестор будет повторно финансировать компанию?
4. Какую долю в компании получит инвестор?

Распределение доходов:

5. Будут ли у инвестора права на участие в управлении компанией?
6. Планируется ли выплачивать инвестору денежные средства, например, проценты по займу?

Ведение бизнес-проекта:

7. Какую роль примет инвестор в бизнесе?
8. Кто будет директором компании?
9. Какими полномочиями будет располагать директор компании?
10. Какие решения партнёры должны принимать единогласно?
11. Какие действия необходимо предпринять, если один из партнёров не согласен с мнением большинства?



Выход из бизнеса:

12. Каковы условия, на которых инвесторы или партнёры смогут выйти из бизнеса?
13. Какую ответственность понесут партнёры в случае нарушений правил договора?
14. Имеют ли партнёры право осуществлять подобную деятельность в других компаниях?

В результате ответов на вопросы вы сможете выбрать один из вариантов, как оформить сотрудничество:

1. Оформление инвестора в состав участников юридического лица. Это происходит в случае, если в обмен на денежную сумму инвестор получает место в компании.

2. Если инвестор не будет входить в состав учредителей, самый быстрый способ — составить инвестиционный договор.

3. Альтернативный способ оформить отношения с инвестором, который не будет участвовать в жизни проекта, — подписать договор займа.

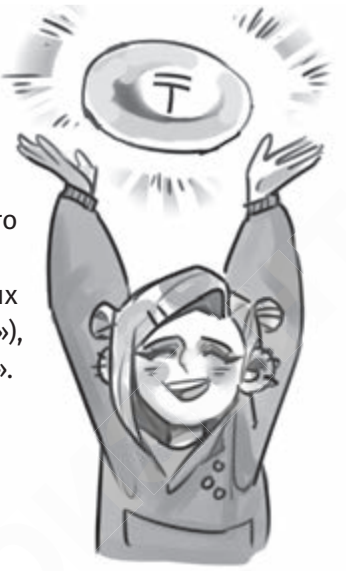
Где же найти инвестора?

Сейчас процесс поиска инвестора стал гораздо проще, чем 10 лет назад. Инвестора можно искать:

- в различных бизнес-инкубаторах;
- инвестиционных фондах;
- на тематических мероприятиях;
- на конкурсах, победители которых получают финансовую поддержку от инвесторов.

В Казахстане существует множество различных инкубаторов и программ для стартапов.

Как запустить бизнес без вложений?



Все перечисленные выше стартап-инкубаторы и конкурсы позволяют запустить свой бизнес от бизнес-идеи без финансовых вложений[1].

Ещё одним вариантом запустить дело без начального капитала является краудфандинг.

Слово «краудфандинг» происходит от английских слов «crowd» («толпа») и «funding» («финансирование»), что можно перевести как «народное финансирование».

> ***Краудфандинг** — это вид привлечения средств с целью финансирования определённого проекта от любого желающего.*

Те, кто собирают деньги, называются реципиентами или авторами (если проект размещается на краудфандинговой площадке), а тех, кто жертвует, называют донорами, спонсорами или инвесторами.

Наибольшую популярность получил краудфандинг в Интернете, потому что таким образом можно презентовать свою идею намного большему количеству заинтересованных инвесторов. Для этого используются социальные сети и специализированные сайты — краудфандинговые площадки.

Как происходит сбор средств и инвестирование? Разные краудфандинговые площадки имеют свои требования к проекту, автору и спонсору. Но в целом они все похожи. Правила платформ требуют, чтобы все участники были совершеннолетними, предлагали только собственный проект, который не противоречит законам государства, а также использовали собранные деньги только по назначению. Реципиент описывает идею своего проекта, её особенности и пользу для общества. Главное — чётко представить цель, для которой собираются средства. Автор также указывает, какую сумму ему нужно собрать для достижения цели. Каждый донор, который жертвует средства, получает вознаграждение. Чаще всего это изделие, которое собирается выпускать компания. Автор проекта сам устанавливает минимальные суммы, за которые предлагают определённые вознаграждения.

Важным преимуществом краудфандинга является то, что каждый инвестор жертвует свои деньги только на те проекты, которые его заинтересуют. Соответственно, чем больше людей дают средства на определённую компанию, тем больше вероятность того, что в будущем фирмой или товаром заинтересуется больше клиентов.

---

1 Гильбо К. Стартап за $100. – М.: Миф, Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 241 с.

Существует множество площадок для краудфандинга. Для любого пользователя не составит труда найти их в интернете.

В Казахстане известная краудфандинговая платформа помогла собрать средства на 25 проектов.

Представить свою идею или продукт на краудфандинговой платформе полезно не только для сбора средств. Конечно, первостепенной задачей является финансирование проекта, но это также отличный способ увидеть реакцию потенциальных клиентов или пользователей на эту компанию. Инвесторы могут предлагать идеи по совершенствованию проекта, его расширению или изменению.

Даже если вы не смогли найти инвесторов, не стоит отчаиваться. Есть очень много способов начать бизнес без крупных (или даже совсем) вложений. Всё, что нужно сделать — разбить бизнес на этапы, установить нижний порог прибыли и верхний порог затрат на каждом из них, ещё раз внимательно посмотреть на свои ресурсы, определить, сколько времени вы можете выделить на каждый этап, и начать действовать.

Если вы хотите открыть свой магазин, то можете начать с простого аккаунта в Instagram. На первом этапе вам даже не понадобится покупать или производить сам товар. Вы можете разместить его изображение и начинать публиковать посты о его пользе, красоте, функциональности и т. д. Если вам будут писать потенциальные покупатели, вы можете говорить, что новое поступление товара ожидается через несколько дней, и вы с ними свяжетесь. Так вы проверите, будут ли вообще покупать ваш продукт, нужен ли он потребителю. На основании количества обращений сможете заказать минимальную партию товара. Когда вы её реализуете, на доход вы можете закупить больше или сделать сайт с помощью конструктора. Так, наращивая обороты и увеличивая ассортимент, вы сможете выйти на достаточные объёмы и только потом нанять продавца, SMM-специалиста, курьера и т. д.

Если вы хотите открыть свои курсы, то можете начать с публикации объявления на бесплатных сайтах типа OLX, аккаунта в соцсетях или объявлений, расклеенных на подъездах домов. С первыми учениками вы можете заниматься дома. Если их станет достаточно много, вы сможете договориться об аренде кабинета в каком-нибудь центре развития или курсах. Наверняка у них будут свободные часы, когда их помещения простаивают и не приносят прибыли. И только когда ваша прибыль достигнет определённой отметки, можете снять собственное помещение в аренду.

Также существуют методы государственной поддержки для предпринимателей. С ними вы подробнее познакомитесь в четвёртой четверти.

Задание 1

1) Подумайте, подошли бы для вашего стартапа инвестирование или краудфандинг?

2) В какой инкубатор / программу для стартапов вы могли бы обратиться?

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели (пункт 6 «Ключевые ресурсы»), опираясь на все ресурсы своего стартапа, которые вы разобрали (интеллектуальные, материальные, человеческие, финансовые).

Задание 3

1) Обсудите все ключевые ресурсы своего стартапа, которые вы разобрали (интеллектуальные, материальные, человеческие, финансовые), со своим ментором.

2) Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.

3) Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки / совместное фото и т. д.).

© Геекбрейнс Образование

Урок 22. Партнёрство в предпринимательской деятельности

- Понимать сущность, значение партнёрства и аутсорса для стартапов.
- Описывать принципы партнёрства.
- Применять навыки для формирования списков партнёров для своего проекта.

На прошлых уроках вы разбирали ресурсы своих стартапов. Деятельность стартапа состоит из разнообразных задач, требующих решения. Не всегда с ними можно справиться самостоятельно — у вас может просто не хватить на это времени или компетенций — ведь невозможно быть профессионалом во всём: у каждого из нас какой-то вид деятельности получается лучше, чем другой. Именно поэтому возникает необходимость использовать трудовые ресурсы работников или партнёров.

Аутсорс

> ***Аутсорс*** *(от англ. «outsourcing» (outer-source-using) — «использование внешнего источника и/или ресурса») — это привлечение других компаний или специалистов для выполнения определённой работы.*

Если вы чувствуете, что какие-то функции в компании вы можете передать другим компаниям (партнёрам) или специалистам, так как у вас не хватает на это времени или компетенции, речь заходит об аутсорсе.

У аутсорса может быть несколько **причин**:

- например, если партнёры выполнят эти действия лучше и дешевле.

Многие производители компьютеров отказались от конечной сборки, передав эту работу контрагентам, что дало им значительную экономию на закупке комплектующих и организации сборочного процесса. Cisco передала почти всё производство и сборку маршрутизаторов и коммутационного оборудования компании-партнёру, которая владеет 37 заводами, координируемыми через Интернет.

- если эти действия отнимают много времени и ресурсов, но при этом не являются ключевыми для вашего бизнеса.

Например, на аутсорс можно отдать обслуживание вашего оборудования, тогда вам не придётся нанимать штат механиков или IT-специалистов и платить им ежемесячную зарплату. Теперь вы будете просто вызывать их при необхо-

димости, если у вас сломался компьютер или станок. Также на аутсорс можно отдать бухгалтерские услуги. Если ваш оборот не составляет миллионы в месяц, бухгалтер вам понадобится только для составления налоговых отчётов.

Dell Computer, благодаря партнёрству с поставщиками и организации поставок точно в срок, содержит запас деталей только на семь дней, отказалась от содержания складских помещений и предлагает компьютеры с новыми комплектующими уже через неделю после начала поставок последних. ***Cisco*** организовала настолько тесное взаимодействие со своими поставщиками, что они отгружают аппаратуру Cisco непосредственно потребителям Cisco без какого бы то ни было участия работников Cisco. Компании это обходится ежегодно на 500–800 млн. долл. дешевле, чем приобретение собственных предприятий. Hewlett-Packard, IBM, Silicon Graphics и другие компании продали часть принадлежавших им заводов поставщикам и заключили контракты на закупку продукции этих заводов. Starbucks закупает кофе в зёрнах у независимых поставщиков и считает, что это выгоднее, чем выращивать кофе самостоятельно.

У аутсорса есть ряд преимуществ:

- так вы можете получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле;
- вашими поставщиками могут быть компании мирового уровня с высоким интеллектуальным потенциалом и инновациями — они уже придумали новые технологии, и вы можете ими воспользоваться;
- если спрос на рынке изменится (например, упадёт), вы не будете терпеть убытки, так как ваш завод будет рассчитан на производство определённого количества товара, у вас окажется ненужный персонал, которому придётся выплачивать зарплату в убыток или увольнять работников. Если спрос увеличится, вам не нужно будет тратить лишние средства и время на строительство дополнительных помещений, наём новых работников и т. д.;
- вам не нужно будет посылать работников на курсы для приобретения новых навыков;
- вы сможете сфокусироваться на той части бизнеса, в которой вы специалисты, не тратя время и ресурсы на вспомогательные отрасли.

Также у аутсорса есть и недостатки:

- вам придётся контролировать выполнение условий сотрудничества с вашими поставщиками, а также качество их работы.

Итак, если вы хотите понять, стоит ли вам делать что-то самостоятельно, или лучше найти специалиста, который это сделает за вас, задайте себе пять вопросов:

Таблица 12. Определение необходимости в найме специалистов на аутсорс

1. Понадобятся ли мне эти знания когда-нибудь ещё?	Если вы цените своё время, то тратить его на то, чтобы стать экспертом в действии, которое вам потребуется совершить лишь один раз — просто бессмысленно. Допустим, вам нужно сделать ремонт в новом помещении для офиса. Вы можете стать экспертом в обоях, колерах, плинтусах и т. д. Но зачем? Если можно просто нанять специалиста, который это сделает лучше и быстрее, чем вы. И главное, полученные знания вам вряд ли пригодятся потом снова.
2. Насколько сложно принимать решение по данному вопросу?	Если вам нужно принять решение по вопросу, в котором вы не сильно разбираетесь, Интернет даст вам множество вариантов. Но на анализ их всех у вас уйдёт огромное количество времени. Если же вы обратитесь к профессионалу, он, основываясь на своём опыте, предложит 2–3 оптимальных решения, среди которых вы легко сможете выбрать то, которое подойдёт вам лучше.
3. Есть ли у меня более важные дела, требующие внимания?	Время, потраченное на одно дело, — это время, не потраченное на другое дело. И иногда это другое дело гораздо важнее первого. Если бизнес требует вашего внимания для решения ключевых задач, второстепенные дела можно отдать на аутсорс.
4. Принесёт ли мне это деньги?	Время — деньги. Вы всегда можете посчитать, сколько стоит час вашей работы. Допустим, вы продаёте что-то — делаете посты в Instagram, отвечаете на сообщения, вызываете курьеров и т. д. За 8 часов работы вы продаёте товара на 40 000 тенге. Если вы решили оптимизировать свой сайт и запустить контекстную рекламу, чтобы разобраться в этом, вам понадобятся два рабочих дня. То есть вы потеряете 80 000 тенге, которые вы не заработаете. Если услуги специалиста по оптимизации и контекстной рекламе стоят 50 000 тенге, привлечь его будет выгоднее, чем тратить своё собственное время себе в убыток.
5. Понравится ли мне это делать?	Выращивать свои собственные овощи — абсолютно невыгодно с экономической точки зрения. Но если вы любите возиться в саду, то для вас это не только работа, но ещё и отдых. Поэтому, если мысль о каком-то задании заставляет вас страдать, лучше отдайте его на аутсорс. Всегда можно найти способ заработать деньги, но никогда — вернуть потраченное время.

Партнёрство

Партнёрство *— это взаимоотношения нескольких компаний, компаний и специалистов или компаний и государства для достижения общих целей.*

Партнёрами компании могут быть:

- поставщики;
- потребители продукции (услуг), производимой предпринимателем;
- компании, оказывающие предпринимателю деловые услуги (консалтинг, аудит, обучение и т. п.);
- государство.

Очевидно, что выбор партнёров зависит от поставленной задачи — получение кредита или необходимого оборудования, поиск и наём на работу специалистов, подготовка и переподготовка квалифицированных работников, получение необходимого сырья и транспортировка продукции, оказание других видов деловых услуг и т. п.

Для того чтобы следить за выполнением партнёрами своих обязательств, такие отношения оформляются юридически. Об этом мы поговорим на другом уроке. Пока что остановимся на том, какие самые распространённые типы партнёрства существуют.

1. Кооперация.

Каждый из партнёров выполняет свою часть работы в рамках единого процесса: компания, производящая ткань, делает ткань в соответствии с вашим заказом, а вы шьёте из неё одежду.



2. Лизинг.

Лизинг — это особый вид аренды, как правило, когда объектом аренды выступает оборудование. То есть вы не покупаете оборудование, а берёте его в аренду у своего партнёра. Вы можете дополнительно выплачивать арендодателю процент с прибыли, со временем выкупить оборудование, арендодатель может сам следить за его состоянием и т. д.

3. Франчайзинг.

Франчайзинг — это тип сотрудничества, при котором крупная компания заключает договор с мелким самостоятельным

предприятием о предоставлении ему права на выпуск определённых товаров и их сбыт, а также оказание торговых услуг под торговой маркой данной компании на определённом рынке. Так работает McDonald's: компания не открывает рестораны в разных странах самостоятельно — это делают её партнёры-франчайзи.

4. Финансирование.

Это тип партнёрства, при котором партнёр не участвует в операционной или производственной деятельности компании, а только финансирует эту деятельность на условиях кредита или процента с прибыли.

5. Лицензирование.

Лицензиар (обладатель каких-либо определённых прав) предоставляет права лицензиату (тому, кому такие права передаются на постоянной или временной основе) на использование технологии производственного процесса, товарного знака, патента и т. п. в обмен на гонорар или лицензионный платёж.

6. Концессия.

Это аренда предпринимателем у государства хозяйственных объектов, находящихся в монопольной собственности государства. Объектом такой аренды могут быть месторождения полезных ископаемых, природные богатства (лесные массивы, озёра и т. д.), а также заводы, фабрики.

В Казахстане Национальная палата предпринимателей «Атамекен» выступает в качестве сервисного партнёра для бизнеса, оказывая ему различную консультационную поддержку и обучая новых предпринимателей основам ведения бизнеса. В Центрах обслуживания предпринимателей последние могут получить помощь в ведении бухгалтерского и налогового учёта и составлении статотчётности, таможенных процедурах, сопровождении обращения предпринимателей, юридических услугах, маркетинге, IT-услугах, сфере государственных закупок, а также консультации в сфере ГЧП. Об этом мы поговорим подробнее на другом уроке.

Фриланс

Если у вас есть работники, которым вы платите ежемесячную зарплату, это ваш персонал. Как вариант — вы можете не нанимать штатных работников, а пользоваться услугами фрилансеров — свободных работников, привлекаемых для осуществления какой-либо оговорённой работы за определённое время, как правило, удалённо.

Плюсы работы с фрилансерами очевидны: экономия на аренде помещений, социальных отчислений и зарплате. Фрилансерам можно платить только за выполненную работу, офисного же работника нужно оформлять в штат, платить ему фиксированную ставку, даже если у него нет текущих задач, вносить за него социальный налог и отчисления в пенсионный фонд. Кроме того, его нужно

обеспечить рабочим местом в офисе и доступом в Интернет. В результате штатный работник может обойтись компании в два раза дороже, чем фрилансер.

Минусы также очевидны: сотрудничество со сторонними сотрудниками может быть рискованным из-за срыва дедлайнов, некачественного исполнения работ или, в крайних случаях, из-за пропажи сотрудника.

Поэтому, принимая решение о найме фрилансера, следует предпринять следующие четыре шага.

1) Убедитесь, что вам нужен именно фрилансер.

Вы не справляетесь с заказами в сезон? Или вам нужен человек с особыми знаниями для одного конкретного проекта? Можно ли выполнить ваше задание, просто основываясь на инструкциях? Если так — вам подойдёт фрилансер. Если же проект требует постоянного взаимодействия с исполнителем и встроен в другие сферы деятельности вашей компании, вам лучше подойдёт штатный работник.

2) Проделайте подготовительную работу.

Найдите платформу, где такого фрилансера можно найти. Это могут быть отечественные сервисы HeadHunter, Enbek.kz или Naimi.kz. Либо вы вообще можете найти фрилансера из Украины или Белоруссии — сайтов для их поиска множество. Вы также можете искать фрилансера с помощью хэштегов в социальных сетях. Вы также можете обратиться к своим коллегам или знакомым и спросить, нанимали ли они фрилансеров для аналогичной работы, и если у них есть надёжные проверенные кандидаты, можно обратиться к ним. Сравните расценки.

3) Структурируйте работу.

Фриланс не означает отсутствие контроля. Даже если фрилансер живёт в другой стране, вы должны определить критерии оценки его работы, как он будет отчитываться перед вами, и график сдачи работы.

4) Выберите инструменты.

Фрилансер позволит высвободить время ваших основных работников, чтобы они сфокусировались на своих основных вопросах. Но при этом фрилансер не должен мешать им. Поэтому стоит заранее продумать, как вы и ваши работники будут коммуницировать с ним. Возможно, стоит открыть ему доступ к определённой папке Google Docs, чтобы всё, что ему нужно, было под рукой, и он не отвлекал вас и ваших сотрудников вопросами. Вы можете создать отдельную доску на Trello, где фрилансер будет выкладывать свою работу, с доступом к ней всех необходимых сотрудников. Вы можете создать отдельный канал в Telegram для общения между фрилансером и другими сотрудниками.

Партнёры стартапа на примере Pillowz.kz

Основные работники стартапа ***Pillowz.kz*** работают в его штате (программисты, дизайнеры, операторы колл-центра и др.). Также стартап привлекает в качестве наёмных работников (аутсорс) некоторых (не ключевых) программистов, бухгалтеров и юристов.

С фрилансерами стартап работает очень осторожно и только при крайней необходимости.

Среди основных партнёров Pillowz.kz: страховая компания Centras Insurance, которая продаёт через сервис услуги по страхованию посуточной аренды; компания Digital ID (цифровое удостоверение личности — онлайн-идентификация клиентов), которая продвигает через сервис свой продукт по биометрике. Среди потенциальных партнёров — компании, устанавливающие умные замки на квартиры, мета-поисковики (поисковые инструменты в Интернете, посылающие запрос одновременно на несколько поисковых систем, каталогов и в так называемую невидимую (скрытую) паутину), компании, предоставляющие сервис налогового учёта и составления онлайн-договоров для арендодателей.

Задание 1

Вспомните уроки, на которых мы говорили о человеческих ресурсах бизнеса и каналах прибыли в стартапах.

1) Составьте список всех партнёров вашего стартапа. Если у вас в стартапе есть работники, которым вы платите ежемесячную зарплату — это ваш персонал, если же вы привлекаете специалиста со стороны — это ваш партнёр. Не забудьте проанализировать все этапы вашей деятельности — административную и производственную деятельность, рекламу, маркетинг, продажи и т. д.
2) Составьте список поставщиков вашего стартапа.
3) Определите, какие ресурсы вы получаете от партнёров.
4) Какую работу выполняют ваши партнёры?

Урок 23. Партнёрство в предпринимательской деятельности

- Понимать сущность, значение партнёрства и аутсорса для стартапов.
- Описывать принципы партнёрства.
- Применять навыки для формирования списков партнёров для своего проекта.

На прошлом уроке вы определили всех партнёров вашего стартапа. Но не все они будут иметь одинаковое значение для вашей деятельности. Кто-то делает для вас визитки — это важно, но ваш бизнес не перестанет работать, если вдруг визитки закончатся. Если же у вас своё кафе, где вы продаёте манты, то поставщик мяса — ваш ключевой партнёр, без него бизнес просто остановится и вы не сможете сделать свой продукт.

Чтобы отношения с партнёрами выстраивались эффективно, нужно уметь поддерживать их.

Построение партнёрских отношений

Существует несколько основных правил, которые следует соблюдать при заключении партнёрских отношений, в противном случае бизнес может превратиться в «игру в одни ворота» и в итоге попросту развалиться.

- *Обоюдное вложение финансовых средств — первая ступень к успеху.*

Вложение капитала должно быть обоюдным, то есть человек, принимающий участие в деле, должен вкладывать в него финансовые средства.

Почему вложение капитала является столь важным фактором? Этому имеется ряд причин: человек, вложивший деньги в бизнес, будет делать всё, чтобы эти деньги работали на него. Рискуя своими финансовыми средствами, бизнес-партнёр будет максимально вникать в суть происходящего и контролировать продвижение проекта. При возникновении форс-мажорных ситуаций человек, вложивший в дело финансовые средства, будет стараться исправить положение и всячески способствовать выходу бизнес-проекта из кризиса.

- *Общая стратегия ведения бизнеса.*

Если два человека решили заняться одним бизнес-проектом, то разногласий, касающихся системы его развития, у них быть не должно.

Именно поэтому, перед тем как заключать соглашение о партнёрстве, следует уточнить такие моменты, как: отношение к тем или иным путям развития бизнес-

проекта; планируемая сумма будущих вложений в дело; порядок действий при возникновении непредвиденных ситуаций.

Только когда будет достигнуто соглашение по вышеперечисленным пунктам, можно рассматривать общее ведение дела как выгодную перспективу.

- *Родственник или друг — не самая лучшая кандидатура в бизнес-партнёры.*

Опытные и успешные предприниматели часто дают один и тот же совет начинающим коллегам: никогда и ни при каких обстоятельствах не стоит возлагать обязанности бизнес-партнёра на родственников и друзей. Этому есть множество логичных объяснений: в случае возникновения форс-мажора по вине друга или родственника «разбор полётов» существенно усложнится тем, что предъявить жёсткие требования близкому человеку может далеко не каждый. Если взять на работу сотрудника по протекции родственника или друга, неприятностей избежать не удастся. Дело в том, что каждый человек имеет право на ошибку, и когда ошибку допустил рядовой сотрудник, то всё дело может закончиться денежным взысканием или выговором, ну а если оплошность на совести протеже родственников, неприятных разбирательств просто не избежать.

Помимо этого, стоит иметь в виду, что друг или родственник в качестве бизнес-партнёра может попросту «спустить всё на тормозах». Некоторая категория людей, почувствовав власть или ощутив финансовую независимость, просто забывает о том, что деньги — это результат труда. Часто такое происходит, если человек, внеся определённую сумму денег и не принимая участия в работе над проектом, попросту «садится на шею» инициатору и основному «двигателю» дела, мотивируя своё поведение тем, что он и так достаточно сделал для развития бизнеса. Если зарвавшегося человека «со стороны» приструнить можно в любой момент, то с родственниками дело обстоит намного сложнее.

- *Правильно оформленные документы — это важно.*

Заключая деловое соглашение, стоит не упустить из вида следующие моменты: при любой форме партнёрства отношения должны быть закреплены в документальной форме и заверены нотариусом. При составлении договора о партнёрских отношениях следует прописать в нём взносы партнёров, их обязательства и возможный порядок расторжения соглашения. В договоре должна содержаться полная и развёрнутая информация об учредителях предприятия, а также чётко указаны их права и обязанности.

Никогда не стоит полагаться на то, что документы будут оформлены должным образом. Стоит внимательно изучить каждый пункт составленного юристом договора, и только убедившись в его безупречности, ставить свою подпись.

Список вопросов, представленный ниже, поможет вам определить, правильно ли вы выбрали своих партнёров.

Таблица 13. Выбор партнёров для стартапа

1. Чего я жду от бизнес-партнёра?	Вы должны искать партнёра, который занимается чем-то, чего не делаете вы. Например, вы пишете картины и совсем не понимаете в цифрах и графиках данных о рекламе в социальных сетях, тогда вам нужен партнёр — профессионал-аналитик. Вам нужен человек, который будет дополнять вас и ваши умения.
2. Какое финансовое положение у моего партнёра?	Прежде чем начинать бизнес вместе, вы должны понимать, какая финансовая ситуация у вашего партнёра. Это может быть сложно. Но если у него есть большие невыплаченные кредиты или штрафы или ещё что-то, то это говорит не в пользу этого человека.
3. Сколько времени готов тратить ваш партнёр на общее дело? Сколько он готов в нём участвовать?	Вы не обязаны тратить одинаковое количество времени и сил на ведение бизнеса. Но вы должны понимать, сколько сил готов отдавать ваш партнёр и насколько это отвечает вашим ожиданиям.
4. Насколько сильно ваш потенциальный партнёр фанат общего дела?	Неважно, открываете вы кондитерскую, продаёте учебные материалы или думаете открыть мебельный завод. Ваш партнёр должен так же гореть желанием развивать бизнес, как и вы. Если у него нет вашей страсти к делу, он может сильно навредить вашему бренду своими действиями и решениями.
5. Есть ли в жизни партнёра что-то такое, что будет сильно отвлекать от ведения бизнеса?	Если у вашего партнёра беременная жена или он оканчивает университет, это будет его сильно отвлекать. Это важные аспекты жизни каждого человека, поэтому неудивительно, что его фокус будет немного смещён. Перед началом общего дела обсудите эти моменты с потенциальным партнёром. Если нужно, пообщайтесь с его семьёй. Если вы этого не сделаете, бизнес может быть обречён с самого начала.
6. Как он справляется с критической ситуацией?	Вам важно знать, как поступит человек в стрессовой или сложной ситуации. Лучший способ сделать это — посмотреть на его прошлые деловые отношения и работу. Например, у него возникла проблема с выплатой заработной платы. Что он сделал? Одолжил деньги у друзей? Взял кредит? Или просто не платил подчинённым? Это зависит от характера человека. Узнав о таких ситуациях, вы будете понимать, чего ждать от партнёра в критической ситуации.
7. Какие у него есть вопросы?	Когда к вам на собеседование приходит потенциальный сотрудник, и у него нет вопросов, вы его, вероятно, не наймёте. Правильно? Это показывает, что он не заинтересован в работе в вашей компании. То же самое относится и к партнёру по бизнесу. Он тоже должен интересоваться вами, вашим характером, ожиданиями.

8. Мне действительно нужен партнёр?	Если вы можете кого-то заставить делать что-то, не давая долю в бизнесе, возможно, вам не нужен партнёр. Но это не должен быть сотрудник, который отработал с 9 до 18 и спокойно ушёл домой. Ваша команда должна гореть вашей идеей, стремиться развивать ваш бизнес. Если вы можете показать сотруднику, который работает на вас, что нужно сделать, и он выполнит так, как вы этого ждали, вам не нужен партнёр.
9. Что произойдёт, если мы не сможем решить проблему?	Что случится, если у вас с партнёром возникнут разногласия? Многие начинающие предприниматели не хотят задавать себе такой вопрос. Но вам нужно быть готовым к сложностям. Ещё до того, как эмоции начнут накаляться. Обсудите с потенциальным партнёром возможные ситуации и пути выхода из них.

Задание 1

1) Откройте список своих партнёров, который вы составили на прошлом уроке. Выберите топ–5 ваших партнёров, наиболее значимых для вашего бизнеса.

2) Воспользовавшись Интернетом, найдите, кто в вашем городе/селе/регионе мог бы стать вашим партнёром. Для каждого из пяти партнёров, которых вы выделили в пункте 1), подберите три возможные кандидатуры.

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели («7. Ключевые партнёры»), опираясь на данные, полученные в результате выполнения задания 1.

Задание 3

1) Обсудите свой список партнёров со своим ментором.

2) Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.

3) Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки / совместное фото и т. д.).

© Учебник-помощник

Урок 24. Ключевая деятельность в бизнесе

- Понимать сущность операционной деятельности.
- Применять навык определения операционной деятельности для своего стартапа.

На данном этапе вы уже знаете сегменты потребителей вашего стартапа, его ключевые ценности, каналы, как вы будете строить взаимоотношения с потребителями, ваши потоки доходов, ключевые ресурсы и ключевых партнёров.

Теперь осталось ответить на главные вопросы: «Что же теперь со всем этим делать?», «Как, зная всё это, мы можем начать работать?» Именно на эти вопросы отвечает понятие **«ключевая деятельность в бизнесе»** — то есть непосредственно те действия, которые вы должны совершить, чтобы ваш бизнес заработал: чтобы продукт производился, потребители о нём узнавали и его покупали, поставщики выполняли свою работу, ресурсы использовались и т. д.

То есть теперь вы должны ответить для себя на вопросы: «Какие действия мне надо совершить, чтобы: 1. проанализировать рынок; 2. посчитать расходы; 3. построить маркетинговую стратегию; 4. создать бренд; 5. запустить аккаунты в социальных сетях; 6. сегментировать клиентов; 7. создать MVP; 8. закупить необходимые материалы; 9. наладить взаимоотношения с партнёрами?»

Просто делать что-то ради того, чтобы делать — не самый эффективный способ вести бизнес. Вы должны понимать, что любое ваше действие ведёт к определённой цели. Именно поэтому, прежде чем организовывать дела, вы должны прописать, каких целей вы хотите достичь с их помощью.

Здесь вам помогут простые списки дел, которые вам нужно сделать. Составление простых списков является элементарным способом контроля текущей операционной деятельности. Люди часто составляют различные списки, когда не слишком доверяют собственной памяти — например, списки покупок или списки необходимых дел. С их помощью вы можете организовать свои мысли таким образом, чтобы максимально усилить возможности своего мышления.

Целеполагание

Мы сказали, что перед тем как составить список, вам нужно поставить цель. Но как это сделать? Цель — это мысленная модель желаемого результата, идеальный образ будущего. Если вы знаете, чего хотите достичь, вам будет гораздо легче отсеивать все ненужные действия, которые не ведут вас к цели.

Любая наша деятельность может быть осознанной или нет. Давайте посмотрим, из каких этапов состоит неосознанная деятельность. У вас есть проблема, но вы не знаете толком, зачем вам это нужно, соответственно, у вас в голове довольно смутное представление о том, что вы хотите получить в итоге. Поэтому вы выбираете те ресурсы, которые у вас есть, а не те, которые вам нужны. Затем вы совершаете какие-то действия с этими ресурсами и получаете довольно посредственный результат.

Если же вы действуете осознанно, вы осознаёте, какие возможности у вас сейчас есть. Понимаете, чего вы хотите достичь, представляете себе идеальный вариант будущего, анализируете свои потребности, планируете, ищите нужные ресурсы, совершаете необходимые действия и достигаете поставленной цели!

То есть, чтобы поставить цель, вы должны:

1. Проанализировать, что вам действительно нужно.
2. Посмотреть на свои возможности.
3. Представить идеальный образ желаемого будущего.
4. Запланировать поэтапно ваши действия для его достижения с указанием времени на каждый этап.

Допустим, вы хотите, чтобы вашу продукцию покупали потребители. Проанализировав свои возможности, вы решаете создать аккаунт в Instagram и начать рекламировать свою продукцию. Ваша цель — не создание аккаунта. Ваша цель — собрать лояльную к вам аудиторию, заинтересованную в вашем продукте. Чего вы хотите достичь? Скажем, 500 лояльных подписчиков за 3 месяца. Теперь посмотрим, как вы можете это сделать.

1) Сегментировать потребителей, чтобы узнать, что ваша аудитория любит, на какие аккаунты подписана, какие посты будет читать. Для этого вам нужно проанализировать аккаунты конкурентов или компаний, выпускающих другую продукцию, но для такой же аудитории — 1 неделя.

2) Создать логотип с помощью онлайн-конструктора, придумать название, проверить его на друзьях и потенциальных клиентах — 1 неделя.

3) Прописать медиаплан публикаций. Дать его почитать потенциальным клиентам, подобрать фото и хэштеги — 1 неделя.

4) Запустить аккаунт и в это же время изучить основы таргетирования рекламы, чтобы максимально эффективно продвигать свой аккаунт — 1 неделя.

И вот у вас через месяц уже работающий аккаунт с интересными постами, фотографиями, медиапланом и т. д. Затем вы можете предлагать дружбу потенциальным клиентам на других аккаунтах, анализировать результаты рекламы, корректировать посты, частоту и время их выхода и т. д. Всё это позволит вам через 3 месяца собрать нужное число подписчиков, которое вы для себя определили.

Шаблон списка таких дел выглядит следующим образом:

Таблица 14. Шаблон списка дел

Действия	Ответственное лицо	Важность (важно или нет)	Срочность (срочно или нет)	Статус («нужно сделать», «в процессе» или «сделано»)	Начало	Конец	Идеальный образ будущего
Цель 1							
Действие 1	Имя						
Действие 2	Имя						
Действие 3	Имя						
Цель 2							
Действие 4	Имя						
Действие 5	Имя						
Действие 6	Имя						

Посмотрим на примерный список дел любого стартапа.

Цель 1: анализ рынка

1. Изучить рынок (тот, на котором вы работаете).
2. Изучить предложения по Казахстану.
3. Изучить предложения по городу (в котором вы живёте).
4. Изучить цены потенциальных конкурентов.
5. Изучить спрос рынка.
6. Изучить зарубежный опыт.
7. Изучить успешные примеры.
8. Выделить необходимые действия для бизнеса.

Цель 2: расходы и капитал

9. Изучить расходы для старта.
10. Изучить необходимые расходные материалы.
11. Изучить потенциал бизнес-идеи для привлечения инвестиций.
12. Найти потенциальных инвесторов.
13. Изучить другие каналы для увеличения капитала.
14. Изучить структуру расходов.

Цель 3: маркетинговая стратегия/стратегия бизнеса

15. Определить каналы дохода.
16. Изучить подходящие бизнес-модели.
17. Определить бизнес-модель.
18. Определить партнёров.

19. Определить каналы взаимодействия с клиентами.
20. Определить ключевые действия.
21. Определить ключевые цели.
22. Продумать сезонные скидки (праздники).
23. Продумать акции для потребителей.
24. Изучить необходимость доставки.
25. Назначить человека на доставку.
26. Предоплата.
27. Продумать размеры продукта.
28. Продумать стили продукта.
29. Продумать расценки.
30. Продумать виды.
31. Продумать дизайн.
32. Рассчитать сроки изготовления.
33. Продумать шаблон ответа потенциальным клиентам.
34. Продумать принятие оплаты.
35. Продумать, до какой степени вы готовы осуществлять желания клиентов.
36. Определить роль каждого участника команды.
37. Определить ответственную часть за каждым.
38. Определить лидера.
39. Определить каналы связи.
40. Определить расписание общих встреч с командой.
41. Определить количество реализованных товаров до определённой даты.

Цель 4: бренд-менеджмент

42. Придумать название бизнеса.
43. Придумать лого.
44. Придумать слоган.
45. Продумать ваши ценности.
46. Придумать рекламные тексты.
47. Продумать видение проекта.
48. Продумать уникальность для клиентов.
49. Продумать ценность продукта для клиентов.
50. Продумать отличие от конкурентов.
51. Продумать потенциал расширения линейки продукции.
52. Продумать, какую проблему клиентов вы решаете.

Цель 5: социальные сети

53. Завести страничку в Instagram.
54. Привязать её к профилю в Facebook.
55. Написать тексты постов.

56. Продумать описания страниц.
57. Начать таргетированную рекламу.
58. Начать бесплатное продвижение.
59. Запустить платное продвижение.
60. Распространить по аккаунтам друзей.
61. Привлечь подписчиков.
62. Привлечь лайки.
63. Привлечь комментарии.
64. Выйти в рекомендованное.
65. Делать регулярные посты.
66. Устраивать опросы в сториз.
67. Повышать активность в аккаунте.
68. Наладить коммуникации с подписчиками.
69. Создать активную ссылку для перехода в чат WhatsApp.
70. Выбрать определённых блогеров для рекламы.
71. Начать взаимодействовать с ними.
72. Договориться о бартере.

Цель 6: сегментация клиентов

73. Определить ключевых клиентов.
74. Определить их стиль жизни.
75. Определить возрастной порог.
76. Определить, для кого продукт предназначен.
77. Определить их «боли».
78. Определить уровень их заработной платы.
79. Провести интервью с потенциальным клиентом.
80. Составить верные вопросы для получения полной информации.
81. Получить обратную связь.
82. Проанализировать спрос потребителей.
83. Проанализировать необходимость в продукте.

Цель 7: минимальный жизнеспособный продукт / упаковка и вид товара

84. Разработать минимальный жизнеспособный продукт.
85. Создать минимальный жизнеспособный продукт.
86. Предложить его ключевым клиентам.
87. Получить обратную связь.
88. Внести изменения.
89. Сделать новый шаблон.
90. Протестировать.
91. Получить обратную связь.
92. Подготовить для производства утверждённый вариант.

93. Найти подходящую мастерскую/полиграфию и т. д.
94. Отправить на изготовление утверждённый вариант.
95. Протестировать готовый продукт.
96. Проанализировать эксперимент.
97. Выбрать вид упаковки.

Цель 8: расходные материалы

98. Определить необходимые материалы.
99. Продумать вариант использования материалов мастерской/полиграфии и т. д.
100. Продумать опцию поставки материалов от себя для снижения издержек.
101. Выбрать материал для обложки/упаковки.
102. Выбрать материал для внутренней части продукта.
103. Выбрать материал для других частей продукта.

Цель 9: партнёрство

104. Изучить рынок по городу.
105. Составить список наиболее подходящих партнёров.
106. Изучить предложения для вашего продукта.
107. Сделать сравнение.
108. Выбрать наилучший вариант.
109. Начать переговоры.
110. Попробовать договориться о скидке.
111. Переговорить по поводу сроков изготовления.
112. Заключить соглашение.

Логика составления таких списков следующая: сперва вы должны вычислить цели. Это могут быть: анализ рынка, расходы, стратегия и т. д. Затем для каждой цели вы должны прописать список действий, которые вам придётся предпринять, чтобы их добиться. Представьте, что вы пишите служебную записку для исполнителя: он не должен ничего упустить, иначе цель просто не будет достигнута.

Задание 1

Теперь, когда вы представляете, как выглядит список дел стартапа:

1) распишите список целей и дел для вашего стартапа. Вы можете воспользоваться пунктами из списка выше и добавить те пункты, которые не были указаны, но необходимы для вашего стартапа. Таких пунктов в вашем списке должно получиться не менее 100;

2) укажите ответственное лицо в вашей команде, которое будет отвечать за выполнение каждого дела.

Урок 25. Ключевая деятельность в бизнесе

- Понимать сущность операционной деятельности.
- Применять навык определения операционной деятельности для своего стартапа.

Часто к менторам приходят стартаперы с одним и тем же вопросом: «У нас есть вот такая идея. Что нам делать дальше? Как мы её можем запустить?» На прошлом уроке вы составили списки дел для ваших стартапов. У вас должно было получиться не менее 100 дел. Это довольно много, не так ли? Сейчас у вас не стоит задачи выполнить все дела из вашего списка идеально. Вам, скорее, нужно выбрать те дела, которые приведут к созданию MVP, чтобы вы могли проверить реакцию своих пользователей и скорректировать свои действия в дальнейшем.

Чтобы ранжировать дела и понять, какие из них важные и требуют немедленных действий, а какие можно отложить, используется такой инструмент, как матрица Эйзенхауэра[1].

Матрица Эйзенхауэра

Мы все тратим огромное количество времени на решение разных задач. И иногда чувствуем себя истощёнными, потому что не успеваем разобраться со всеми проблемами. Время распределяется для всех поровну, но продуктивными оказываются лишь те, кто делает правильный выбор.

Матрица Эйзенхауэра нужна для оценки важности своих задач и чёткой их классификации. Метод подразумевает разделение задач и действий на четыре группы:

- срочные и важные;
- важные, но не срочные;
- срочные, но не важные;
- не срочные и не важные.

Конечная цель метода Эйзенхауэра — помочь отфильтровать второстепенные дела от важных решений и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение.

Если представить матрицу Эйзенхауэра в виде картинки, то она будет выглядеть так:

Таблица 15. Графическое изображение матрицы Эйзенхауэра

	Срочные	**Не срочные**
Важные	Квадрант I	Квадрант II
Не важные	Квадрант III	Квадрант IV

1 Гений А. Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра. – М.: АСТ, 2016. – 320 с.

Чтобы определить, к какому квадранту матрицы относится дело, нужно задать себе два вопроса: «Это важно или не важно?» — так вы сможете отнести дело к первой или второй строке по вертикали. А затем: «Это срочно или не срочно?» — так вы сможете выбрать тот или иной столбец по горизонтали.

Значение квадрантов в матрице

Задачи распределяются по конкретным квадрантам, которые, в свою очередь, определяют, когда и как долго вы можете выполнять задачу.

Квадрант I — «Сделайте это немедленно» (срочные и важные).

Сюда попадают приоритетные задачи, требующие немедленного внимания. Они имеют жёсткие сроки и должны выполняться прежде всего остального и лично.

Квадрант II — «Решите, когда вы это сделаете» (важные, но не срочные).

Этот квадрант — стратегическая часть матрицы, идеально подходящая для долгосрочного развития. Элементы, которые он включает, важны, но не требуют немедленного вмешательства. При этом задачи имеют определённый дедлайн и тоже выполняются лично.

Квадрант III — «Делегируйте кому-нибудь» (срочные, но не важные).

В этот квадрант попадают телефонные звонки, электронные письма и планирование встреч и мероприятий. Эти типы задач обычно не требуют личного внимания, потому что не подразумевают измеримый результат. Квадрант III помогает минимизировать то, что отвлекает от важной работы. Благодаря делегированию вы можете сосредоточить внимание на более серьёзных вещах.

Квадрант IV — «Сделайте это позже» (не важные, не срочные).

Действия, попадающие в квадрант IV, — это сопутствующие дела, которые не приносят никакой ценности. Проще говоря, это то, что всегда можно отложить, не боясь каких-либо последствий. Эти дела отнимают время и мешают выполнять более важные задачи, которые вы вносите в первые два квадранта.

Выбор цвета для матрицы

Назначьте каждому из квадрантов матрицы цвет и свяжите его с уровнем приоритета.

Например:

- Красный = срочно.
- Жёлтый = важно, но не очень срочно.
- Зелёный = срочно, но не важно.
- Серый = не срочно, не важно.

В процессе использования матрицы для своих стартапов вы увидите, что большинство задач попадают в квадранты I и III. Самый значимый результат приносят действия из квадранта II, потому что это бизнес-цели, которые влияют на долгосрочный успех бизнеса, при этом они редко классифицируются как срочные.

Сложнее всего понять то, что отвлекает вас от запланированного курса. Но если вы справитесь с этой фундаментальной проблемой управления временем, вы избавитесь от мыслей о зря потерянных часах. Задайте себе два вопроса, чтобы определиться с долгосрочными стратегиями в принятии решений:

- Когда вы будете заниматься важными, но не срочными задачами?
- Когда вы сможете потратить время на решение важных задач, прежде чем они внезапно станут срочными?

Стоит помнить о том, что иногда задачи из одного квадранта неожиданно попадают в другой. Если возникнет чрезвычайная ситуация, ваши приоритеты изменятся. Например, вы владеете небольшим бизнесом, звонит недовольный клиент и просит связать его с менеджером из-за задержки с доставкой. Эта проблема сразу же станет выше других элементов в матрице.

Шаблон матрицы Эйзенхауэра

Срочно и важно «Сделай это немедленно»	Важно, но не срочно «Реши, когда ты это сделаешь»
• Задача 1 • Задача 2 • Задача 3	• Задача 1 — сделать до (дата) • Задача 2 — сделать до (дата) • Задача 3 — сделать до (дата)
Срочно, но не важно «Делегируй»	**Не срочно и не важно «Сделай позже или игнорируй»**
• Задача 1 — делегировать (имя) • Задача 2 — делегировать (имя) • Задача 3 — делегировать (имя)	• Идея 1 • Идея 2 • Идея 3

Рис. 9. Шаблон матрицы Эйзенхауэра

Матрица Эйзенхауэра — это простой инструмент, помогающий избежать состояния аналитического паралича, которое возникает каждый раз, когда вы даже не знаете, с чего начать.

Операционная деятельность стартапа на примере Pillowz.kz

Для организации своей ключевой деятельности стартап Pillowz.kz использует методологию SCRUM[1]. SCRUM позволяет разрабатывать программное обеспечение, эффективно решая появляющиеся проблемы. С помощью SCRUM можно выставлять все задачи и сортировать их в порядке приоритетности (вспомните матрицу

1 Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 272 с.

Эйзенхауэра, о которой мы говорили ранее). Весь процесс работы в SCRUM делится на короткие спринты с чётким ограничением времени для каждого. В конце каждого спринта получается новая доработанная и улучшенная версия продукта.

Для отслеживания статуса выполнения и прогресса всех задач стартап использует систему Jira, в которой прописаны спринты на текущую неделю, задачи, время их исполнения и статус для каждого члена команды. В команде стартапа есть скрам-мастер, который следит за актуальностью досок в спринте в Jira. Сами же задачи поступают в Jira от продуктового менеджера. Специалист по обеспечению качества (quality assurance (QA) engineer) следит за качеством выполнения задач: возвращает их на доработку или принимает задачи, которые уже можно считать выполненными, чтобы внедрить их в продукт.

С тем, как выглядит интерфейс доски в Jira, вы можете познакомиться на рисунке ниже.



Рис. 10. Пример интерфейса доски Jira стартапа Pillowz.kz

Задание 1

Теперь, когда вы знакомы с матрицей Эйзенхауэра, вы можете распределить по ней все ваши дела с прошлого урока. Это поможет вам правильно организовать процесс их выполнения — вы будете понимать, какие дела нужно сделать немедленно, какие можно делегировать другим исполнителям, для каких нужно установить сроки исполнения, а какие можно сделать позже или вообще игнорировать.

Задание 2

Дополните свою канву бизнес-модели («8. Ключевые действия»), опираясь на данные, полученные в результате выполнения задания 1.

Урок 26. Ключевая деятельность в бизнесе

- Понимать сущность операционной деятельности.
- Применять навык определения операционной деятельности для своего стартапа.

Чтобы стать успешным, необходимо стать действительно эффективной личностью. А чтобы стать эффективной личностью, нужно взращивать в себе определённые качества. Но качеств, как известно, существует множество, и определиться с тем, какие из них важнее всего, может быть довольно сложно. Однако есть люди, которые, помимо того, что добились в жизни впечатляющих результатов, готовы также поделиться своим опытом с другими людьми. И одним из таких является Стивен Кови[1].

***Стивен Кови** — американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Известен как лектор и автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей», которая в августе 2011 года была названа журналом «TIME» одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу.*

Стивен Кови предложил свой взгляд на лидерство и руководство. В его книге изложен целостный подход к личностной эффективности. Кови определяет навыки как срез знаний, умений и желаний. Его семь навыков проранжированы согласно так называемому континууму зрелости: от зависимости («Ты проявляешь заботу обо мне») к независимости («Я несу ответственность и полагаюсь только на себя») и дальше к межличностной зависимости («Мы можем это сделать только вместе»).

Зависимое лицо пассивно ожидает событий, надеясь, что о нём позаботятся, как ребёнок, который зависит от других. Зависимость не даёт человеку взять на себя ответственность за собственную жизнь и легко позволяет обвинять других, когда что-то нехорошо. Независимый же человек вырабатывает в себе чувство уверенности и самодостаточности, находя в этом то полезное, что можно взять для собственного личностного роста и удовлетворённости жизнью. Наконец, человек с межличностной зависимостью понимает невозможность достижения цели без помощи других. Такой человек стремится найти способ сотрудничать с другими. При этом он постоянно шлифует свои собственные способности («то-

1 Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 375 с.

чит лезвие», по выражению Кови) и получает удовлетворение от тех эмоций, которые несут в себе межличностные отношения и работа в команде.

7 навыков высокоэффективных людей от Стивена Кови

Любые навыки определяются Стивеном Кови тремя параметрами:

- знание: что делать и зачем;
- умение: как делать;
- желание: хотеть делать.

Таким образом, для развития какого-либо навыка нужно задействовать все три параметра, т. е. изучить теорию, научиться использовать её в практической деятельности и понять мотивацию по её использованию.

Таблица 16. Распределение 7 навыков высокоэффективных людей Стивена Кови по шкале зависимости

Зависимость —>	Независимость —>	Межличностная зависимость
	Личные победы 1. Быть проактивным. 2. Способность видеть результат работы на её начале. 3. Начинать с главного.	*Общественные победы* 4. «Твоя победа — моя победа». 5. Сперва стараться понять, а потом искать понимания. 6. Действовать совместно (синергетически).
7. «Точить лезвие»		

Первые три навыка, о которых говорит автор, относятся к внутреннему миру человека и являются основой характера. Следующие три навыка относятся к внешней эффективности. А последний навык является связующим для всех остальных.

Навык №1: Быть проактивным

Проактивность предполагает, что человек всегда обладает свободой выбора, а также сам ответственен за всё, что происходит в его жизни. Всё, что он делает, зависит только от него.

Многие люди думают, что их жизнь изменят какие-то волшебные события, или что кто-то другой сделает их счастливыми. Но успех на стороне тех, кто занимается не разговорами, а решением проблем, ищет возможности, проявляет инициативу и всеми силами старается добиться своего.

Задание 1

Подумайте, как вы могли бы проявлять проактивность в своём стартапе.

Навык №2: Начинать с представления конечного результата

Жизнь любого станет меняться, если он придёт к пониманию того, что является наиболее важным для него, а после будет удерживать образ цели в своём сознании. Тогда человек ежедневно будет выполнять только те действия, которые действительно значимы. Чёткое видение конечной цели является основой эффективности.

Самым же эффективным способом добиться такого видения является разработка индивидуальной философии. Это значит, что человек должен сконцентрироваться на том, каким бы он хотел быть, и на том, чему хотел бы посвящать всё своё время.

Если, осуществив это, человек придёт к осознанию своего предназначения и поймёт, куда ему нужно двигаться, он получит базу для развития проактивности: у него будет своя система ценностей, которая станет направлять все действия. И это можно будет считать жизненным «компасом», следуя указаниям которого, человек начнёт ставить правильные цели.

Задание 2

Представьте конечный результат своего стартапа, к которому вы бы хотели двигаться. Как вы должны реструктурировать свой график жизни, чтобы добиться этого результата?

Навык №3: Сначала делать то, что нужно делать сначала

Под управлением нужно понимать дисциплинированность, исполнительность и следование требуемому плану. Однако нельзя забывать и о том, что в первую очередь должны решаться ключевые проблемы.

Человек, желающий стать эффективным, должен научиться расставлять приоритеты и в случае необходимости отодвигать всё несущественное на второй план. Очень важно понимать разницу между срочным и важным.

Мыслить нужно категориями возможностей, а не проблем, что поможет упразднить огромное количество сложных ситуаций. И ещё одним существенным моментом является поддерживание баланса между желаемым результатом и ресурсами, благодаря чему можно сосредоточиться на наиболее значимом — том, что может открыть новые перспективы.

Задание 3

Подумайте, во время выполнения какого задания вы учились выделять ключевые проблемы, чтобы сначала работать над ними. Как вы считаете, удалось ли вам это сделать хорошо?

Навык №4: Думать в стиле «выиграть/выиграть»

Стратегию «выиграть/выиграть» (англ. «Win/Win») можно описать как особое умственное состояние, которое направлено на поиск взаимовыгодных решений в процессе общения с окружающими. Несмотря на то, что находить удовлетворительные для всех сторон взаимодействия решения может быть непросто, делать это нужно, т. к. в противном случае в проигрыше могут остаться все.

Если же вы видите, что ваш оппонент не настроен на поиск компромиссов, то, по мнению Кови, лучше всего прекратить проблемное взаимодействие, что позволит остаться в благоприятных отношениях, но осознать такое положение дел лучше в самом начале.

Построить взаимовыгодные отношения сложно, но можно. Для этого требуется проявить настойчивость в решении задач и не оставлять без внимания чужие потребности и интересы. Успешный человек должен заниматься развитием менталитета достаточности в себе, исходя из которого формируется убеждение, что всех благ мира хватит каждому.

Задание 4

Подумайте о своих отношениях с партнёрами. Как вы их можете построить, следуя стратегии «Win/Win»?

Навык №5: Понять — сначала, быть понятым — потом

Удивительно, но лучшие идеи принадлежат не тем, кто умеет хорошо говорить, а тем, кто умеет хорошо слушать. Стивен Кови рекомендует осваивать навыки эмпатического слушания, когда у человека есть задача понять другого, а не озвучить свою позицию. Причём это вовсе не означает, что нужно со всем соглашаться — другого человека просто нужно стремиться понять как на уровне сердца, так и на уровне ума.

Если научиться это делать, а также стараться быть настроенным на волну доверия и открытости, то самым комфортным для вас состоянием станет состояние диалога, в процессе которого уже станет возможным доносить до собеседника свою точку зрения и убеждать его в чём-либо.

Задание 5

Подумайте, где вы могли бы применить навыки эмпатического слушания? Может быть, вы назовёте отношения с партнёрами, работниками, клиентами и т. д. Как эмпатическое слушание может улучшить состояние дел вашего стартапа?

Навык №6: Достигать синергии

Синергия представляет собой процесс командообразования, достижения сплочённости и творческого взаимодействия с окружающими. Когда речь идёт об отношениях людей, единство может стать гораздо большим, нежели просто суммой отдельных элементов, а решения, полученные синергитически, будут намного эффективнее, чем индивидуальные.

Своего пика синергия достигает именно в самых сложных жизненных ситуациях, когда все ресурсы направляются на решение проблем, но для этого нужно руководствоваться стратегией «выиграть/выиграть» и проявлять эмпатию.

Действительно эффективные люди трезво оценивают себя и способны признать, что их восприятие и возможности ограничены. Различия людей для них являются преимуществом, а не недостатком. И пусть других людей, их идеалы, ценности и представления невозможно контролировать, как, собственно, и сам процесс образования синергии, основополагающие факторы всегда будут находиться внутри круга взаимодействия людей.

Задание 6

Подумайте, как вы можете достичь синергии в команде своего стартапа? Что для этого нужно сделать? Какие плюсы это принесёт?

Навык №7: «Затачивать пилу»

Последний навык можно прекрасно проиллюстрировать на следующем примере: представьте человека, пилящего дерево уже несколько часов подряд тупой пилой. Но когда вы говорите ему, что он может работать эффективнее, для чего нужно наточить пилу, он вам отвечает, что у него нет времени, ведь ему надо пилить! Абсурд, согласитесь?

Данный навык можно назвать объединяющим все остальные — замыкающим их. И только благодаря ему можно начать использовать другие. Суть его сводится к постоянному обновлению физической, духовной, интеллектуальной и социально-эмоциональной составляющих своей личности. Они и являются основными ресурсами любого человека. Да, чтобы «заточить пилу», требуется время и инициатива, но кроме нас этого не сможет сделать никто, ведь наше развитие находится в наших собственных руках.

Обновление будет эффективным лишь в том случае, если оно сбалансировано и включает в себя все четыре составляющие личности человека. Если пренебречь хотя бы одной, это негативно отразится на всех остальных.

Стивен Кови рекомендует каждому, кто хочет повысить свою эффективность, ежедневно хотя бы немного времени уделять развитию тела, размышлять о смысле жизни, читать хорошую литературу, а также вести дневник, в котором будут фиксироваться все мысли, достижения и озарения. Это есть то самое «затачивание пилы», благодаря которому можно стать по-настоящему эффективным.

Задание 7

Подумайте, как вы можете развивать 1) физическую, 2) духовную, 3) интеллектуальную и 4) социально-эмоциональную составляющие своей жизни. Напишите по три действия для развития каждой из этих четырёх составляющих.

Задание 8

1) Обсудите ключевую деятельность вашего стартапа со своим ментором.

2) Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.

3) Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки / совместное фото и т. д.).



© Клевер Технологии

Урок 27. Налоги в предпринимательской деятельности

- Описывать понятие налогов и их значение для государства.
- Различать особенности налоговых режимов.

Государство — это сложный механизм. Ему необходимо заботиться обо всех своих гражданах, управлять делами внутри страны, строить отношения с другими государствами и т. д. Каждый из нас, являясь гражданином Казахстана, пользуется услугами государства. Ремонт дорог, по которым мы ездим, освещение улиц, возможность отдавать детей в детские сады и школы, лечиться в больницах, вызывать пожарных в случае пожара и т. д. — всё это плоды деятельности нашего государства. Таким образом, государство производит общественные блага. При этом взаимодействие государства, бизнеса и граждан является взаимовыгодным сотрудничеством — бизнесмены и граждане страны платят государству налоги, которые затем используются для удовлетворения нужд всех и каждого — обеспечение национальной безопасности, содержание городов в чистоте, строительство различных объектов, здравоохранение и т. д.

Налоги и государство

Налоги позволяют государству контролировать финансовую деятельность всех его граждан, чтобы затем использовать эти средства на поддержание порядка и благосостояния всех жителей страны.

Подробнее мы рассмотрим налоги в Казахстане чуть позже[1], сейчас лишь скажем, что в нашей стране корпоративный подоходный налог для юридических лиц составляет 20 % от дохода, а подоходный налог для индивидуальных предпринимателей — 10 %, социальный налог — 9,5 %, обязательное медицинское страхование — за ИП 5 % от объекта исчисления взносов (1,4 МЗП) и 2 % за наёмных работников от исчисления отчислений.

В России на каждого сотрудника компании отдают в налоговую казну 47 % прибыли. Большинство британцев отчисляют государству 20 % своего дохода. Богатые англичане, зарабатывающие больше 10 800 фунтов в месяц, платят 40 %. Если доход ещё выше, то налог повышается до 45 %. Минимальная ставка налога в Германии — 14 %, максимальная — 42 %. Подоходные налоги в США

1 Кодекс Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)» от 25 декабря 2017 года № 120-VI ЗРК.

рассчитываются по сложной системе и зависят от множества факторов. Колеблется она в пределах от 10 до 35 %. Далее с американцев снимают налог штата. Он тоже зависит от региона и колеблется до 10 %.

Хотя в Казахстане налоги меньше, чем во многих других странах, тем не менее, их нужно учитывать при составлении финансового плана своего бизнеса.

Давайте вкратце разберём налоги, с которыми, скорее всего, вам придётся столкнуться во время осуществления своей предпринимательской деятельности.

Налоговые режимы в Казахстане

На следующих уроках вы познакомитесь с организационно-правовыми формами предпринимательства. Для каждой из таких форм существует свой налоговый режим, и выбирая, как зарегистрировать свой бизнес (например, как ИП или ТОО), вы должны понимать, под какой налоговый режим попадёт ваша компания.

Всего в Казахстане действуют 13 видов налогов и 2 вида налоговых режимов. Открывая бизнес, самое главное — правильно подобрать режим налогообложения, чтобы работать легально и при этом платить меньше налогов.

На сегодняшний день действуют:

- общеустановленный режим (ОУР) налогообложения;
- специальные налоговые режимы (СНР) налогообложения.

При этом специальные налоговые режимы подразделяются на:

1. специальные налоговые режимы ***для субъектов малого бизнеса,*** включающие в себя:

- специальный налоговый режим на основе патента;
- специальный налоговый режим на основе упрощённой декларации;
- специальный налоговый режим с использованием фиксированного вычета;

2. специальные налоговые режимы ***для производителей сельскохозяйственной продукции:***

- специальный налоговый режим для крестьянских или фермерских хозяйств;
- специальный налоговый режим для производителей сельскохозяйственной продукции и сельскохозяйственных кооперативов.

СНР для индивидуальных предпринимателей (ИП) включает в себя:

Таблица 17. СНР для индивидуальных предпринимателей в Республике Казахстан

№	Наименование	Патент	Упрощённая декларация (УД)	Фиксированный вычет (ФВ)
1	Численность	1 человек — только сам ИП	Предельная численность за полугодие не более 30 человек, включая самого ИП	Предельная численность за год не более 50 человек, включая самого ИП
2	Доход	Не более 3528 МРП в год (на 2020 год – 3528 * 2778 = 9 800 784 тнг)	Не более 24 038 МРП за полугодие (на 2020 год – 66 777 564 тнг)	Не более 144 184 МРП в год (на 2020 год – 400 543 152 тнг)
3	Ставка налога	Индивидуальный подоходный налог (ИПН) с дохода = 1 %	ИПН с дохода = 3 %, из них: 1/2 — ИПН, 1/2 — социальный налог (СН) минус социальные отчисления (СО) (при превышении суммы СО над суммой СН, СН равен нулю)	ИПН с дохода = 10 %. Социальный налог = 9,5 % минус социальные отчисления
4	Ставка пенсионного взноса, социального отчисления за самого ИП	Обязательный пенсионный взнос (ОПВ) — 10 % с дохода (от 1 минимальной заработной платы (МЗП) и выше). Социальные отчисления — 3,5 % от заявленного дохода		
5	Налоговый период	Год	Полугодие	Год
6	Налоговая отчётность	Расчёт стоимости патента (форма 911.00)	Упрощённая декларация для субъектов малого бизнеса (форма 910.00)	Декларация для налогоплательщиков, применяющих СНР с использованием фиксированного вычета (форма 912.00). Декларация по ИПН и СН (форма 200.00)

Налоги, о которых сейчас пойдёт речь, можно разделить на две большие группы: подоходные налоги (которые взимаются с доходов компаний или физических лиц) и социальные налоги (которые взимаются с заработных плат служащих).

Подоходные налоги

Корпоративный подоходный налог (КПН)

КПН составляет 20 % от совокупного годового дохода юридического лица. Индивидуальные предприниматели исчисляют КПН по ставке 10 % по ОУР.

Основные пункты дохода — это доход от реализации товаров (работ, услуг) и доход от сдачи в аренду имущества.

Декларация по КПН представляется налоговым органам не позднее 31 марта года, следующего за отчётным налоговым периодом.

Ставки подоходного налога для ИП, работающих по патенту, составляют 1 % с заявленного дохода, и для работающих по упрощённой декларации ставка налога составляет 3 % от дохода, из них 1,5 % или ½ часть — ИПН и 1,5 % или ½ часть — социальный налог (СН) за минусом социальных отчислений (СО). При превышении суммы СО над суммой СН, СН равен нулю.

Налогоплательщики, работающие по режиму упрощённой декларации, сдают налоговый отчёт по форме 910.00, который нужно представлять до 15 числа второго месяца, следующего за отчётным периодом.

Срок сдачи отчётности по упрощённой декларации за первое полугодие — до 15 августа, а за второе полугодие — до 15 февраля.

Задание 1

Рассчитайте подоходный налог для вашего стартапа.

Допустим, вы работаете по упрощённой декларации. Для этого вам нужно знать ваш доход за 6 месяцев (предположите, сколько продукции по какой стоимости вы можете реализовать за этот период и вычтите свои затраты на её производство). Вам также нужно знать, сколько в вашем стартапе трудится наёмных работников, и какую зарплату вы им будете платить.

Пример ниже проиллюстрирует расчёт подоходного налога для компании.

Допустим, предприниматель работает по режиму упрощённой декларации. Доход от предпринимательской деятельности за 1 полугодие 2020 года составил 6 000 000 тенге. Средняя заработная плата работников за 1 полугодие 2020 года составила 70 000 тенге. Средняя численность работников (без учёта самого ИП) — 2 человека.

*Сумма налога = 6 000 000 * 3 % = 180 000 тенге.*

Так как в случае, когда среднемесячная заработная плата работников за полугодие составляет более 23 МРП (у ИП — 63 894 тенге) и более 29 МРП (у юридического лица — 80 562 тенге), исчисленную сумму налога можно уменьшить.

Уменьшение производится за каждого работника, исходя из среднесписочной численности работников за полугодие, по 1,5 % от рассчитанной суммы налога. В расчёте среднесписочной численности работников сам ИП не учитывается.

*Итак, в нашем примере 70 000 тенге — это больше 23 МРП (23 * 2778 = 63 894), значит, предприниматель может уменьшить начисленную сумму налога на 1,5 % * 2 чел. = 3 %.*

*Сумма корректировки: 180 000 * 3 % = 5400 тенге.*

Сумма налога после корректировки: 180 000 — 5400 = 174 600 тенге.

ИПН = 174 600 / 2 = 87 300 тенге.

СН = 174 600 / 2 — СО за ИП — СО за работников.

Индивидуальный подоходный налог (ИПН)

ИПН облагаются все бизнес-объекты на территории РК, заработные платы, стипендии, пенсии, страховки, имущество и даже выигрыши в лотерею.

Чтобы рассчитать подоходный налог в Казахстане, можно воспользоваться онлайн-калькулятором. Достаточно заполнить готовые формы и получить конечный результат. Также индивидуальный подоходный налог в РК вычисляется по такой формуле:

ИПН = (ЗПЛ — ОПВ — МЗП) * 10 %, где

ИПН — индивидуальный подоходный налог;

ЗПЛ — зарплата;

ОПВ — обязательный пенсионный взнос;

МЗП — минимальная зарплата.

Налоговая система РК предполагает минимальные налоговые отчисления. Например, если зарплата 70 000 тенге, нужно отнять ОПВ в размере 10 %, что составит 7 000 тенге. Вычесть 1 МЗП, которая составляет 42 500 тенге. В итоге остаётся 20 500 тенге. Полученную сумму умножим на 0,1 (10 %). В итоге получаем 2 050 тенге подоходного налога.

Если совокупный доход работника за месяц составит менее 25 МРП (69 450 тенге в 2020 году), то по текущим нормам законодательства, при расчёте заработной платы, а также налогов, взносов и отчислений с неё, работнику необходимо предоставлять 90-процентную корректировку по ИПН.

Задание 2

Вспомните все трудовые ресурсы (работников) вашего стартапа. Высчитайте ИПН с заработной платы для всех участников вашего стартапа. Вы можете взять за основу среднюю заработную плату в вашем регионе для каждой указанной вами позиции.

Урок 28. Налоги в предпринимательской деятельности

- Описывать понятие налогов и их значение для государства.
- Различать особенности налоговых режимов.

На прошлом уроке мы с вами разобрали подоходные налоги (которые взимаются с доходов компаний или физических лиц). Сегодня мы разберём налог на добавленную стоимость и социальные налоги (которые взимаются с заработных плат служащих).

Налог на добавленную стоимость (НДС)

НДС относится к косвенным разновидностям обязательных платежей в бюджет. Что означает косвенный?

***НДС** — это надбавка к стоимости товара (услуги), которая уплачивается по частям на каждой стадии создания и реализации продукции.*

Сначала эту надбавку уплачивает изготовитель (исполнитель) в виде отчисления части выручки при приобретении необходимого для производства сырья/материалов, услуг. Впоследствии надбавку от разности между ценой приобретения и продажи уплачивает посредник.

Что такое НДС при ввозе товара из-за границы? Это надбавочная стоимость импортируемых товаров, которая уплачивается при пересечении границы Республики. Налог уплачивается импортёром при выполнении таможенных процедур.

Конечный потребитель полностью уплачивает НДС при покупке товара/получении услуги.

Чтобы получить статус плательщика НДС, необходимо встать на соответствующий учёт в налоговом органе. Обязательная постановка на учёт производится, если годовой оборот предпринимателя превысил минимальный. Размер такого минимума составляет 30-тысячекратный размер МРП (месячного расчётного показателя), т. е. 2778 тнг * 30 000 = 83 340 000 тенге в год. ИП необходимо получить свидетельство плательщика НДС и оплачивать дополнительно 12 % (НДС).

Если предприниматель в ходе своей деятельности в текущем году достиг этого размера минимума, то он обязан в 10-дневный срок с момента окончания

месяца, в котором было превышение, подать в налоговый орган регистрационное заявление.

В Казахстане действуют две ставки НДС — 12 % и нулевая ставка (0 %), по которой облагаются операции по экспорту товаров.

Формула расчёта НДС:

НДС = Цена с НДС * ставка НДС (12 %) / (ставка НДС (12 %) + 100) = Цена с НДС * 12 / 112

Допустим, вам нужно посчитать НДС из суммы 100 000 тенге.

НДС = 100 000 * 12 / 112 = 10714 тнг.

Социальные налоги (СН)

СН в Казахстане необходим, чтобы обеспечить гражданам возможность в будущем получать социальные выплаты и пособия. Также из этого источника отчисляются необходимые расходы на бесплатную помощь в медицинских учреждениях.

Социальные налоги в РК за сотрудников платит работодатель.

От уплаты СН освобождаются предприятия, на которых работают люди с инвалидностью, а также фермерские хозяйства.

Социальный налог в Казахстане составляет 9,5 % от объекта обложения для юридических лиц, а для индивидуального предпринимателя, работающего по общеустановленному режиму — 2 месячных расчётных показателя (МРП) за себя и 1 МРП за каждого работника (МРП с 1 апреля 2020 года составляет 2778 тенге).

Посмотрим, как рассчитать социальный налог за одного сотрудника, получающего зарплату 42 500 тенге.

Как мы сказали, социальный налог РК в 2020 году составляет 9,5 %.

В уплачиваемую сумму не входит обязательный пенсионный взнос, который составляет 10 % от заработной платы. Сделаем расчёты: (42500 — 4250) * 9,5 % = 3633,75 тенге.

СН снижается на сумму социальных отчислений, которые составляют 3,5 %. От суммы ЗП отнимем обязательный пенсионный взнос: 42500 — 4250 = 38250 тенге. Получаем сумму социальных отчислений: 38250 * 3,5 % = 1338,75 тенге.

Из суммы рассчитанного социального налога отнимаем социальные отчисления и выводим сумму социального налога к уплате: 3633,75 — 1338,75 = 2295 тенге.

Социальный налог рассчитывается ежемесячно. Заработная плата выплачивается сотрудникам до 10 числа месяца, следующего после начисления. Все налоги уплачиваются до 25 числа.

Также и в Казахстане существует ***обязательное социальное медицинское страхование (ОСМС).***

Согласно законодательству, граждане Казахстана, юридические лица и иностранцы, временно или постоянно проживающие на территории РК, обязаны уплачивать отчисления и взносы в фонд ОСМС. ОСМС включает в себя бесплатную медицинскую помощь[1].

Отчисления перечисляет и уплачивает работодатель за свой счёт. Ставка отчислений ОСМС — 2 % (от зарплаты работника) в 2020 году. Взносы вводятся с 2020 года — они перечисляются работодателем, но уплачиваются (вычитаются) из зарплаты работника в размере 1 %.

Самозанятое население уплачивает единый совокупный платёж (ЕСП) в размере 1 МРП для города и 0,5 МРП для сельской местности. Единый совокупный платёж — это не налог, но гарантия социальной защиты.

Рассмотрим пример расчёта ОПВ, ИПН, СН, СО, отчислений и взносов ОСМС при доходе работника в 50 000 тенге.

Работник имеет право на вычет в размере 1 МЗП — 42 500 тенге, вычет по ОПВ.

Расчёт ОПВ

Минимального предела по доходам работника нет. Максимальный предел — 50 МЗП (2 125 000 тенге).

50 000 * 10% = 5 000 тенге.

Расчёт корректировки в размере 90 %

Облагаемый доход работника: 50 000 – 5 000 – 42 500 = 2 500 тенге.

Корректировка в размере 90 %: 2 500 * 90 % = 2 250 тенге.

Данное значение корректировки (2 250) в 2020 году применяется при расчёте ИПН, СН, взносов и отчислений ОСМС.

Расчёт ИПН

Облагаемый доход работника (с учётом корректировки пп. 49): 50 000 – 2 250 (корректировка 90 %) – 5 000 (ОПВ) – 42 500 = 250 тенге;

250 * 10 % = 25 тенге ИПН за 2020 год.

Расчёт СО

Минимальный предел — 1 МЗП (42 500 тенге). Максимальный предел — 7 МЗП (297 500 тенге).

50 000 – 5000 (ОПВ) = 45 000; 45 000 * 3,5 % = 1 575 тенге.

Расчёт СН

Применяется корректировка в размере 90 % — 2 250 тенге. Минимальный предел — 1 МЗП (42 500 тенге). 50 000 – 5 000 (ОПВ) – 478 (взносы ОСМС) – 2 250 (корректировка 90 %) = 42 272 тенге.

42 500 * 9,5 % = 4 038 тенге (расчёт производится исходя из минимального предела). 4 038 – 1 575 (СО) = 2 463 тенге.

1 Кодекс Республики Казахстан о здоровье народа и системе здравоохранения от 18 сентября 2009 года № 193-IV.

Расчёт отчислений ОСМС

Применяется корректировка в размере 90 % — 2 250 тенге. Максимальный предел — 10 МЗП (425 000 тенге). 50 000 – 2 250 (корректировка 90 %) = 47 750 тенге. 47 750 * 2 % = 955 тенге.

Расчёт взносов ОСМС

Применяется корректировка в размере 90 % — 2 250 тенге. Максимальный предел — 10 МЗП (425 000 тенге). 50 000 – 2 250 (корректировка 90 %) = 47 750 тенге. 47 750 * 1 % = 478 тенге.

Стартап ***Pillowz.kz*** является резидентом международного хаба для IT-стартапов Astana Hub. У стартапа льготы по КПН (корпоративному подоходному налогу) и СН (социальному налогу), то есть стартап избавлен от необходимости выплачивать эти налоги. Вместо этого Pillowz.kz оплачивает 1 % в качестве сборов самого Astana Hub.

С 1 января 2020 года до 1 января 2023 года малый и микробизнес освобождены от уплаты КПН, ИПН, СН и единого земельного налога.

Задание 1

Рассчитайте социальный налог для всех работников своего стартапа, включая вас самих.

Для сельхозтоваропроизводителей подлежащие уплате в бюджет суммы корпоративного подоходного налога, налога на добавленную стоимость, социального налога, налога на имущество, налога на транспортные средства, исчисленные в общеустановленном порядке, подлежат уменьшению на 70 %.

Налоги — это важный элемент взаимодействия бизнеса, граждан и государства. Именно благодаря налогам государство может существовать и заботиться о своих гражданах. Поэтому государственные налоговые органы внимательно следят за поступлением налогов в бюджет и карают правонарушителей штрафами или даже лишением свободы. Соблюдение налоговых требований — важный элемент ответственности предпринимателя, которым не стоит пренебрегать. Соблюдение налоговых требований приводит к выигрышу всех участников процесса, в то время как их нарушение может привести к плачевным последствиям для нарушителя.

Урок 29. Структура расходов

- Понимать структуру расходов.
- Анализировать структуру расходов и доходов стартап-проекта.

Вы уже имеете представление о том, какие расходы предстоят вашему стартапу. Вы сталкивались с ними, когда рассматривали ресурсы своего стартапа, ключевую деятельность, партнёров, которых вам будет необходимо привлечь. На сегодняшнем уроке мы поговорим о расходах подробнее.

Издержки

***Издержки** — это затраты, связанные с производством и реализацией товаров или услуг.*

Очевидно, что в издержки войдут все явные статьи расходов вашего стартапа: зарплаты работникам, налоги, материалы, электроэнергия, которую вы израсходуете в офисе или на производстве и т. д.

Издержки делят также на постоянные и переменные.

***Переменные издержки** (или Variable Costs, VC) — это та часть издержек, которая зависит от объёма выпускаемой продукции.* Чем больше продукции вы выпустите, тем больше средств вы потратите на материал, зарплаты работникам и т. д.

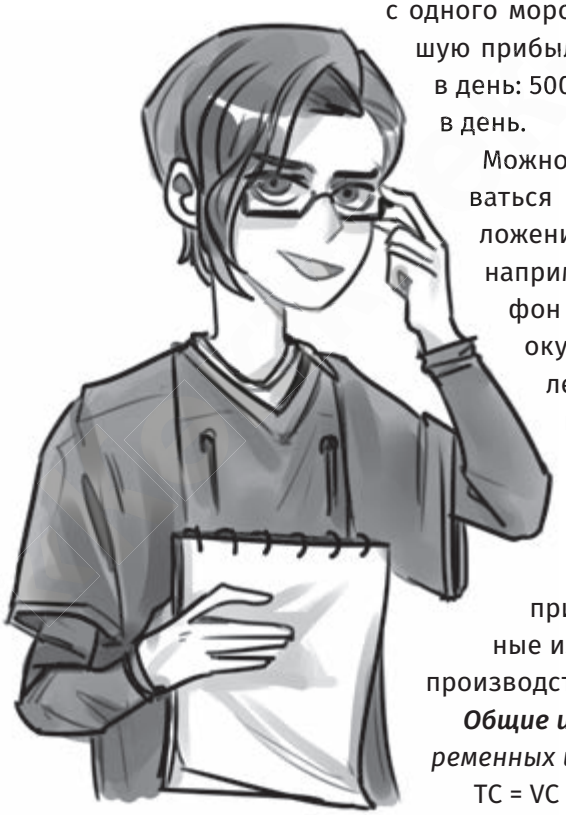
***Постоянные издержки** (или Fixed Costs, FC) — это та часть издержек, которая не зависит от объёма выпуска продукции и существует, даже если в какой-то период продукция не выпускалась.* Даже если в какой-то месяц вы не произвели товар, вам придётся заплатить за аренду офиса или производственного помещения, за лицензии на программное обеспечение, за аренду оборудования и т. д.

Допустим, у вас школа английского языка. Неважно, сколько учеников вы сумели привлечь, вам нужно будет платить за аренду помещения, электроэнергию, зарплату уборщице. Эти издержки для вас являются постоянными. А вот зарплата учителю, если вы ему платите сдельно в зависимости от количества уроков, которые он провёл, — это переменные издержки.

Здесь мы подходим к такому понятию, как ***«эффект масштаба»*** (англ. «economies of scale»). Допустим, постоянные издержки школы английского языка составляют 200 000 тенге в месяц. Если вы привлекли 10 учеников, каждый из которых заплатил 30 000 тенге за курсы, ваша прибыль составила 300 000 (10 учеников по 30 000 тенге каждый) — 200 000 (постоянные издержки)

= 100 000 тенге. Если же вы привлекли 20 учеников, то ваши постоянные издержки остались неизменными (200 000 тенге), и вам уже удалось заработать 600 000 (20 учеников по 30 000 тенге) — 200 000 = 400 000 тенге. Экономия на масштабе — это снижение затрат на единицу продукции при укрупнении производства. В случае, если у вас 10 учеников, затраты на одного ученика составят: 200 000 (постоянные издержки) / 10 учеников = 20 000 тенге. Если же у вас 20 учеников, затраты на одного ученика составят: 200 000 (постоянные издержки) / 20 учеников = 10 000 тенге.

Разные бизнесы выбирают разные способы минимизировать свои издержки. Первый из них — ориентация на прибыль. В таком случае бизнесмен решает производить продукт, который требует минимальных затрат, продаёт его по низкой стоимости, автоматизирует процесс его производства (сокращая расходы на заработные платы) и распространяет его по максимальному числу каналов. Предположим, вы продаёте мороженое по 200 тенге за штуку. Затраты на 1 мороженое составляют 100 тенге. Значит, и прибыли с каждого мороженого у вас всего 100 тенге. Но процесс производства мороженого можно автоматизировать (что сократит издержки на зарплату служащих). Если же вы сделаете так, что ваше мороженое будет продаваться в каждом магазине города, даже выигрывая с одного мороженого 100 тенге, вы получите хорошую прибыль, продавая, скажем, 500 мороженых в день: 500 мороженых * 100 тенге = 50 000 тенге в день.



Можно пойти по другому пути и сфокусироваться на создании ценности, то есть предложений премиум-уровня. Так поступает, например, компания Apple. Каждый её телефон требует больших издержек, которые окупаются за счёт высокой стоимости телефонов, даже если в каком-то городе покупают всего 1 телефон в день.

График изменения издержек от производства будет выглядеть следующим образом: постоянные издержки остаются неизменными даже при нулевом производстве, а переменные издержки тем выше, чем больше объём производства.

Общие издержки *(Total Costs) — это сумма переменных и постоянных издержек.*

TC = VC + FC

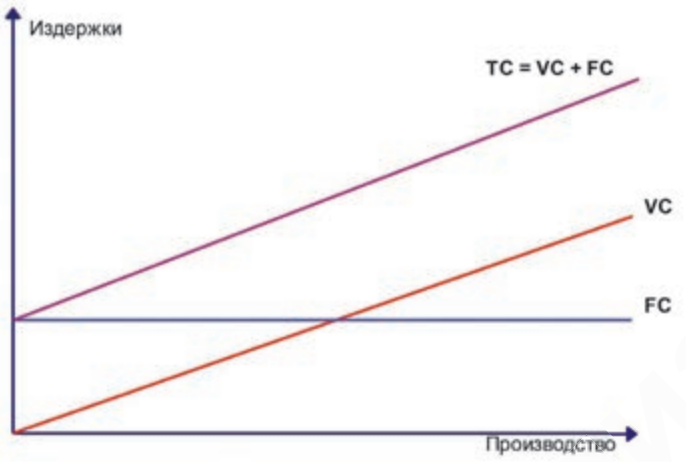


Рис. 11. График изменения издержек от производства

Мы уже сказали, что общие издержки (TC) зависят от количества произведённой продукции. Выручка (Total Revenue) зависит от продаж — чем больше продукции продано, тем выше прибыль.

Издержки не могут быть нулевыми, так как даже при нулевом объёме производства у компании есть постоянные издержки. Выручка же может быть нулевой при отсутствии продаж. Поэтому при небольших объёмах производства у компании достаточно большой риск получить убыток.

Посмотрим на график ниже:

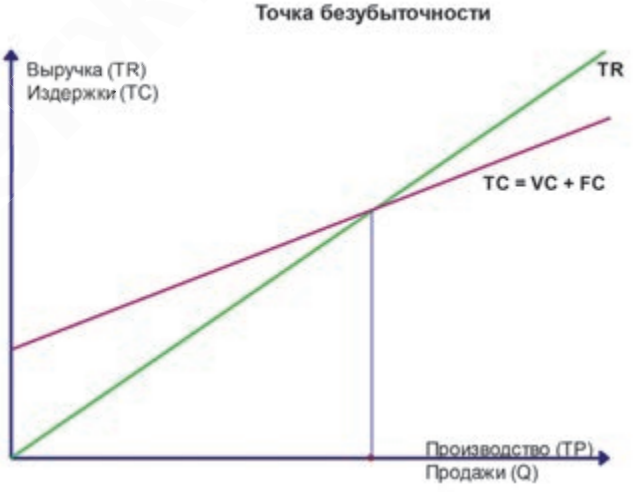


Рис. 12. График «Точка безубыточности»

Выручка = Total Revenue, Издержки = Total Costs, Производство = Total Product, Продажи = Quantity.

В прибыль компания выходит, только начиная с какого-то объёма производства. И этот момент называется ***«точка безубыточности».*** На нашем графике это пересечение прямых TR и TC.

> ***Точка безубыточности*** *— это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.*

На первом этапе стартапа вам не нужно тратить много денег. Для начала вам нужно понять, какие издержки являются для вашего стартапа обязательными — теми, с помощью которых вы сможете создать MVP своего продукта, то есть запуститься.

Структура издержек на примере стартапа Pillowz.kz

Посмотрим на структуру издержек на примере стартапа Pillowz.kz. К постоянным издержкам относятся: аренда офиса; заработная плата сотрудников; оплата сервисов и услуг; аренда серверов; плата за пользование системой Jira, помогающей отслеживать ошибки и организовывать взаимодействие с пользователями; программным обеспечением Confluence, помогающим упорядочивать рабочие процессы; системой Sentry, позволяющей мониторить, приоритизировать и исправлять ошибки в режиме реального времени. Также к постоянным издержкам относится содержание офиса: покупка воды, салфеток и прочих необходимых продуктов.

Среди постоянных издержек 70 % составляет заработная плата сотрудников, 15 % — аренда офиса и поддержка работы команды, 5 % — плата за пользование сервисами и серверами, остальные издержки (10 %) приходятся на маркетинговую деятельность.

Издержки на содержание офиса и пользование сервисами сократить невозможно, так как, вне зависимости от продаж, стартапу нужно иметь свой офис и программное обеспечение, поддерживающее его работу. Чтобы выйти на новый уровень и повысить узнаваемость бренда, стартап планирует увеличить издержки на маркетинг в 10 раз в ближайшее время. Издержки на заработные платы сотрудникам можно контролировать — сокращать или увеличивать — в зависимости от текущей необходимости.

Переменные издержки возникают при увеличении нагрузок, то есть с увеличением количества клиентов, так как большее количество заявок требует больших ресурсов для их сопровождения. К переменным издержкам относятся оборотные средства, затраты на обучение персонала, оплата курсов для работ-

ников, привлечение дополнительных работников по необходимости, проверка гипотез, проведение мероприятий и встреч, организация деловых поездок. Увеличение нагрузки приводит к необходимости увеличивать мощности серверов, нанимать новых менеджеров по продажам и маркетингу, операторов колл-центра, повышаются тарифы на телефонию и Интернет.

Чтобы достичь точки безубыточности, стартапу Pillowz.kz нужно продавать примерно 3500 ночей в месяц при среднем чеке в 15 000 тенге.

Задание 1

1) Составьте список и посчитайте издержки своего стартапа по категориям: 1. ресурсы; 2. партнёры; 3. ключевая деятельность. Учитывайте, что сейчас речь идёт об MVP — минимальном количестве ресурсов, партнёров и о той ключевой деятельности, которую вы должны совершить, чтобы ваш стартап запустился и начались первые продажи.

2) Определите, какие из них являются постоянными, а какие — переменными.

Задание 2

Определите наиболее важные и значительные расходы, присущие бизнес-модели вашего стартапа.

Задание 3

Найдите точку безубыточности своего стартапа (какой объём продукции или услуг вам нужно продавать каждый месяц, чтобы ваш стартап был в плюсе, а не в минусе). Вспомните каналы доходов вашего стартапа, с которыми вы познакомились в первой четверти.

Задание 4

Дополните свою канву бизнес-модели («9. Структура расходов»), опираясь на данные, полученные в результате выполнения заданий 1–3.

Урок 30. Структура расходов

- Понимать структуру расходов.
- Анализировать структуру расходов и доходов стартап-проекта.

На прошлом уроке мы разбирали издержки вашего стартапа — постоянные и переменные. На этом уроке вы познакомитесь с тем, что такое кассовые разрывы и как их можно избежать.

Кассовые разрывы

Представим, что у вас уже есть работающая компания. Она функционирует в своём обычном операционном режиме, ежедневно обрабатывает заказы клиентов, несёт какие-то затраты. В какой-то момент возникает необходимость выплатить зарплату сотрудникам или оплатить аренду. Но тут оказывается, что денег не хватает. Такая ситуация называется кассовым разрывом.

> ***Кассовый разрыв*** *— временное отсутствие денежных средств для финансирования наступивших очередных расходов по бюджету.*

Причин кассовых разрывов может быть множество — клиент задержал оплату, или приобрёл вашу продукцию в кредит. То есть затраты вы уже понесли, но оплату ещё не получили.

В результате компании приходится передоговариваться с сотрудниками об отсрочке выплаты заработной платы или с поставщиками об отсрочке оплаты договора. Решение подобных проблем отнимает время и энергию, которые могли бы пойти на развитие бизнеса.

Составление календарного плана движения денежных средств

Чтобы избежать данной проблемы, стоит регулярно заниматься планированием движения денежных средств. Любой бизнес ведёт три ключевых статистики: прибыли и убытков, движения денежных средств и баланса. Ежедневное составление отчёта движения денежных средств позволит держать руку на пульсе. В таком отчёте должны быть не только фактические данные на сегодняшний день, но и прогнозные данные на ближайший период: планируются ли в ближайшее время какие-то поступления или выплаты.

Отчёт о движении денежных средств — отчёт компании об источниках денежных средств и их использовании в отчётном периоде: он отражает денежные поступления компании с классификацией по основным источникам и её денеж-

ные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода.

Баланс — это свод приходов и расходов, активов и пассивов.

Если вы знаете, какие расходы и поступления вас ждут в течение ближайших двух недель, вы сможете заметить кассовый разрыв заранее, и у вас будет достаточное количество времени, чтобы что-то изменить. Увидев кассовый разрыв заранее, вы сможете договориться с поставщиком о продлении срока оплаты или поторопить вашего должника с возвратом долга.

Стимулирование покупателей к предоплате

Поступление денежных средств от клиентов с задержкой приводит к тому, что компании необходимо использовать свои текущие оборотные средства для исполнения заказа. Например, имеющиеся денежные средства направляются на закупку товара, предпродажную подготовку, доставку до покупателя. Кроме того, покупатель может отказаться от товара. В этом случае нужно будет оплатить и возврат товара до склада.

Как мы видим, для исполнения заказа выполнено множество затратных операций, но при этом реализация так и не была совершена и деньги от покупателя так и не поступили. Деньги из оборота выведены и теперь заморожены в виде товара.

Для того чтобы снизить объём подобного изъятия денег из оборота, необходимо стимулировать покупателей к предоплате. Можно предоставлять им бесплатную доставку, небольшие скидки или подарки при безналичных оплатах. Или, напротив, делать наценку на постоплатные заказы (с наложенным платежом, с оплатой курьеру и прочее).

Скидки в 2–5 % от заказа при предоплате обходятся значительно дешевле, чем возникающие кассовые разрывы.

Сокращение замороженных активов в виде товара, сырья, материалов

Ещё одной причиной нехватки денежных средств для осуществления текущих операций является заморозка активов в виде товаров и материалов. Подобная ситуация возникает, если в организации нет налаженной модели закупок товара.

Приобретение товара «впрок» приводит к тому, что значительная часть денежных средств конвертируется в товары, которые не реализуются продолжительное время. В итоге деньги лежат мёртвым грузом на складе и не могут участвовать в обороте компании.

Не следует закупать товара больше, чем это необходимо для операционной деятельности. Свободные денежные средства лучше использовать для увеличения количества заказов и наращивания оборота, чем замораживать их в менее ликвидных активах.

Предположим, что у вас свой интернет-магазин. На начало февраля на счетах интернет-магазина имелось 750 тыс. тенге. 2 февраля поступил заказ от клиента

№1 на сумму 550 тыс. тенге. По условиям договора, клиент вносит предоплату в размере 30 % от стоимости заказа, а оставшуюся часть — после отгрузки товара.

Интернет-магазину нужно осуществить следующие оплаты в феврале:

5 февраля — оплата за аренду помещений в размере 175 тыс. тенге.

15 февраля — закупка товара у поставщика в размере 400 тыс. тенге.

17 февраля — выплата заработной платы сотрудникам — 400 тыс. тенге.

Клиенту №1 был отгружен товар 21 февраля, в этот же день от него поступила оставшаяся часть суммы по заказу.

25 февраля поступил заказ от клиента №2 на сумму в 450 тыс. тенге. Покупатель внёс 100 % предоплаты.

Составим таблицу с операциями и рассчитаем остаток денежных средств на каждый операционный день. Также посмотрим, был ли у магазина период кассового разрыва.

Таблица 18. Движение денежных средств стартапа

Имеющиеся средства	Событие и/или дата	Средства после события
750 000 тенге	1 февраля	750 000 тенге
750 000 тенге	2 февраля — заказ от клиента №1	750 000 + 165 000 тенге (30 % предоплата от 550 000 тенге) = 915 000 тенге
915 000 тенге	5 февраля — оплата за аренду помещений в размере 175 тыс. тенге.	915 000 — 175 000 = 740 000 тенге
740 000 тенге	15 февраля — закупка товара у поставщика в размере 400 тыс. тенге	740 000 — 400 000 = 340 000 тенге
340 000 тенге	17 февраля — выплата заработной платы сотрудникам — 400 тыс. тенге	340 000 — 400 000 = –60 000 тенге (кассовый разрыв)
–60 000 тенге	21 февраля — оплата оставшейся части заказа клиентом №1	–60 000 + 385 000 = 325 000 тенге
325 000 тенге	25 февраля — заказ от клиента №2 на сумму в 450 тыс. тенге	325 000 + 450 000 = 775 000 тенге

Как видно из таблицы, с 17 по 21 февраля у интернет-магазина был кассовый разрыв, значит, работодатель не смог вовремя выплатить зарплату сотрудни-

кам, может быть, ему пришлось приложить дополнительные усилия, чтобы ускорить доставку заказа клиенту № 1 или совершить новую сделку с клиентом № 2.

Задание 1

На прошлом уроке вы составили список и посчитали постоянные и переменные издержки своего стартапа на стадии MVP — то есть вы учитывали только наиболее важные издержки, без которых ваш стартап не может обойтись.

Теперь вы должны посчитать все постоянные и переменные издержки своего стартапа по категориям: 1. ресурсы; 2. партнёры; 3. ключевая деятельность с учётом, что ваш стартап стал полноценной компанией.

Например, на стадии MVP у вас наверняка не было маркетолога, и вы не тратили деньги на рекламу в социальных сетях, в качестве партнёров вы не привлекали сети крупных супермаркетов и не платили аренду за место на их полке, вы не делали веб-сайт, через который вы могли бы продавать свой продукт, не платили зарплату программистам, SEO-оптимизаторам и т. д.

Представьте, что вы доросли до крупной компании, и подумайте, как могут измениться ваши издержки в этом случае.

Задание 2

1) Обсудите структуру расходов вашего стартапа со своим ментором.
2) Исправьте или дополните канву бизнес-модели после того, как получите от него обратную связь.
3) Представьте доказательства связи с ментором (запись телефонного звонка / скриншоты переписки / совместное фото и т. д.).

© Яндекс Практикум

Урок 31. Завершение проекта и анализ его результатов — питчинг бизнес-проектов

- Понимать инвестиционную привлекательность стартап-проекта.
- Применять навыки ораторского мастерства (питчинга) для привлечения внимания предполагаемых инвесторов.

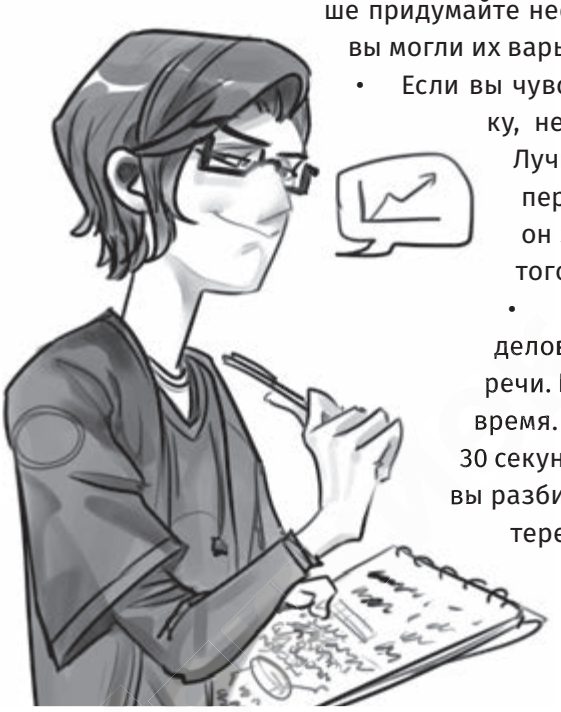
Два следующих урока — последние в блоке «Стартап-акселератор». За последние две четверти вы познакомились с принципами командообразования и построили команду своего стартапа; научились формировать ключевую ценность своих стартапов, составлять бизнес-план и разрабатывать канву бизнес-модели; познакомились с основами маркетинга и каналами коммуникаций в стартапах; научились формировать стратегию взаимоотношений с потребителями и выбирать каналы прибыли; познакомились с бизнес-ресурсами; определили бизнес-партнёров для своих стартапов; определили операционную деятельность и рассчитали налоги, а также сформировали структуру своих расходов.

Теперь вам нужно вернуться в самое начало и вспомнить, что такое питчинг. Со всеми знаниями, которые вы получили в течение двух четвертей, вы сможете запустить свой проект. Вполне возможно, что вам понадобятся инвестиции. Если на первых уроках вы презентовали свой проект, чтобы собрать команду своего стартапа, то теперь вам нужно будет научиться презентовать свой проект перед потенциальным инвестором, чтобы получить инвестиции.

Вы уже знаете структуру питчинга. Но прежде чем вы начнёте готовить питчи для своих проектов на основе всего, что вы узнали о своих стартапах за две четверти, прочитайте несколько советов по презентации питчей от основателя ***Pillowz.kz*** Асылбека Кошкарова.

- Главный ресурс для отработки навыка питчинга — это команда. Начните разговаривать с командой, обмениваться мыслями, в результате вы сможете сформулировать основные идеи своего стартапа и даже подобрать те самые нужные слова, которые зацепят ваших слушателей.
- Перед питчем нужно готовиться. На первые питчи у Асылбека уходило 2 дня, теперь он может подготовиться к питчу за 10 минут. Но чтобы достичь такого мастерства, вам нужно тщательно проработать структуру питча и отрепетировать его.

- Во время питча нужно уложиться в отпущенное вам время, значит, не стоит уходить в детали. Ваша речь должна быть краткой и представлять только общую картину вашего проекта без ненужных слушателям деталей.
- В питче нельзя использовать слишком умные или специфические слова. Слушатели незнакомы с вашей темой, поэтому слушать термины и объяснения непонятных для них процессов им будет скучно.
- Ваш питч должен быть максимально простым, искренним. Говорите от души и с юмором, пользуйтесь интонациями, чтобы разнообразить вашу речь и удержать внимание слушателей.
- Подготовьте одну фразу, которая объяснит ваш проект в нескольких словах (это и будет ваше УТП, которое вы разбирали в первой четверти). Лучше придумайте несколько вариаций этой фразы, чтобы вы могли их варьировать в зависимости от аудитории.
- Если вы чувствуете, что не нравитесь собеседнику, не нужно стараться ему понравиться. Лучше продемонстрируйте, что вы эксперт в своей области и интеллектуал, и он это оценит. Не нужно строить из себя того, кем вы не являетесь.
- Деловые люди, как правило, ценят деловые качества — краткость и ясность речи. Продемонстрируйте, что вы цените их время. При первой встрече у вас не больше 30 секунд времени. Если инвестор поймёт, что вы разбираетесь в своём продукте, и вы заинтересуете его — в следующий раз вам дадут 3 минуты. А затем, может, и час. Главное — говорить чётко и сфокусировано, чтобы инвестор был уверен, что вы знаете, о чём говорите.



Задание 1

Подготовьте Idea Pitch (3 минуты) своего стартапа и представьте его перед классом.

Напомним, что Idea-Pitch состоит из 1. наименования проекта, 2. проблемы, 3. решения, 4. размера рынка, 5. бизнес-модели, команды, 6. заключения и 7. контактов.

Используйте все знания, полученные вами на уроках двух четвертей.

Задание 2

Подготовьте Elevator Pitch (1 минута) своего проекта. Напомним, что он состоит из 1. проблемы, 2. решения и 3. возможности монетизации проекта.

Подготовленный питч запишите на видео. Затем вы выложите своё видео на портал, где его смогут оценить инвесторы и менторы. Все видео будут участвовать в республиканском конкурсе стартап-проектов, а победители получат призы. Желаем вам удачи!

Вы также можете составить PowerPoint-презентацию своего бизнес-плана. Она поможет вам представить свой проект в наглядном виде. Воспользуйтесь структурой презентации, представленной ниже[1].

1 слайд. Титульная страница.

Цель титульной страницы — рассказать о вас. Вы должны выглядеть как профессионалы, поэтому потратьте время и создайте свой логотип. Укажите свои контактные данные, чтобы, если вы понравитесь инвестору, ему не нужно было искать вас.

2 слайд. Резюме.

Это страница заменит 30 секунд Elevator Pitch. Например, «производитель в 2 раза более эффективных солнечных панелей стоимостью в 10 раз меньше». Сообщите, сколько вы уже зарабатываете, сколько новых пользователей приобретаете каждый день, то есть представьте доказательства того, что на вас стоит обратить внимание.

3 слайд. Проблемы и возможности

Вы должны заинтересовать свою аудиторию, рассказав об их болях, которые вы решаете, или о возможностях, которые вы им предоставляете. Речь идёт о болях ваших клиентов, а не о ваших. Например, «по данным исследований, в Казахстане проживают 18,5 млн человек. Каждый десятый содержит собаку. То есть речь идёт о 1,8 млн собак. Каждая собака съедает две банки корма в день. Таким образом, мы можем говорить о рынке в 3,6 млн банок собачьей еды в день. Насколько трудно будет покрыть нужды рынка на 1 % или продать 36 000 банок в день?»

Если размер рынка не очевиден, обсудите исследования кейса или возможные сценарии. Пусть ваша аудитория представит себе, о насколько большом рынке идёт речь.

4 слайд. Преимущества

Теперь, когда ваша аудитория понимает, что вы делаете, какой потенциал у вашего рынка, она должна узнать, в чём именно состоят ваши преимущества. Неважно, что вы верите, что можете это сделать или что у вас есть патенты — это есть у всех других команд. А вот если вы участвовали

1 Галло К. Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 225 с.

в похожем проекте раньше и добились успеха — это другое дело. Пусть ваша аудитория поймёт, почему вам можно доверять. Даже если вам нечего сказать, вы можете указать, что обладаете навыками и чертами характера, которые помогут запустить ваш бизнес.

5 слайд. Продажи и маркетинг

Здесь вы должны показать, как вы рассказываете о своём продукте потребителю. Недостаточно просто сказать, что у вас есть социальные сети. Вы должны назвать своих главных клиентов, сказать, сколько у вас подписчиков, сколько постоянных клиентов в вашей базе. Или хотя бы на скольких из них вы можете рассчитывать в ближайшем будущем.

6 слайд. Конкуренция

Не стоит говорить, что у вас нет конкурентов — это будет означать, что вы плохо оценили свой рынок. Задача не в том, чтобы не иметь конкурентов, а в том, чтобы превзойти их. Поэтому покажите ваши преимущества по сравнению с конкурентами. Также можете назвать свои слабые стороны и показать, как вы можете их устранить. Так инвесторы поймут, что вы честная команда, которая понимает, что она не идеальна, но готова работать над этим.

7 слайд. Бизнес-модель

Инвесторы хотят знать, как вы зарабатываете деньги. Покажите вашу бизнес-модель (вспомните, о каких моделях мы говорили): продажи, лицензии, реклама, спонсорство, комиссия и т. д. Вы можете показать свою основную модель генерации доходов, а также отметить вспомогательные.

8 слайд. Прогнозы

Вы должны показать, как на основе своей бизнес-модели можете спрогнозировать прибыль и рост своего стартапа в ближайшее время. Вы можете указать рост продаж в процентах, количество потенциальных клиентов и рост работников стартапа за ближайший год.

9 слайд. Команда

Вам стоит показать не просто участников команды, но и указать их образование, предыдущий опыт работы, то есть продемонстрировать, что качества и навыки членов вашей команды приведут её к успеху.

10 слайд. Статус и основные вехи

Вы должны продемонстрировать, какого статуса среди своих клиентов вы уже добились, как они на вас реагируют, и какими будут ваши дальнейшие действия. Например, в ближайшем будущем у вас будет крупный заказ, уже есть договорённости с какими-то компаниями, вскоре запустится ваш веб-сайт и т. д.

Урок 32. Завершение проекта и анализ его результатов — питчинг бизнес-проектов

- Понимать инвестиционную привлекательность стартап-проекта.
- Применять навыки ораторского мастерства (питчинга) для привлечения внимания предполагаемых инвесторов.

Этот урок — заключительный для стартап-акселератора. Вспомните модель потока доходов и ваши УТП, которые вы составили в первой четверти. Если вы придёте к инвестору с предложением вложить средства в ваш проект, его будут интересовать несколько вопросов: «Сколько средств вам понадобится на первой стадии для запуска MVP?», «Сколько средств необходимо для дальнейшего расширения бизнеса?», «Сколько он сможет заработать с вашим стартапом?». Ответы на все эти вопросы говорят об инвестиционной привлекательности вашего проекта.

Инвестиционная привлекательность демонстрирует:

- насколько эффективно вы используете свои ресурсы;
- получаете ли вы прибыль;
- можете ли вы развиваться.

В результате инвестор может сделать вывод о целесообразности инвестирования средств в ваш проект.

Существует множество вариантов оценки финансовой привлекательности стартапа. Мы остановимся на одном из них.

Метод Беркуса для оценки инвестиционной привлекательности стартапа

Основная идея метода Беркуса заключается в оценке потенциала стартапа с помощью эмпирических коэффициентов. На первом этапе высчитывается стоимость воспроизводства стартапа (стоимость специалистов, затраты на лицензирование, патентование, стоимость имеющихся активов, стоимость рекламы и т. д.). К этой «базовой» стоимости начисляются повышающие проценты по каждой сильной стороне стартапа:

Привлекательная идея (20 %)
Качественный и эффективный менеджмент (20 %)
Профессиональная команда (10 %)
Инновационность (10 %)
Готовый прототип (20 %)
Денежный поток (20 %)

Задание 1

Соберитесь командами своих стартапов и оцените:

1) Сколько средств вам понадобится на первой стадии для запуска MVP?
2) Сколько средств вам понадобится для дальнейшего расширения бизнеса?
3) Сколько вы сможете заработать с вашим стартапом?

Задание 2

Оцените свой проект по методу Беркуса. Для этого заполните таблицу ниже.

Таблица 19. Оценка инвестиционной привлекательности стартапа по методу Беркуса

Показатель	Проценты
Привлекательная идея Максимум — 20 %	
Качественный и эффективный менеджмент Максимум — 20 %	
Профессиональная команда Максимум — 10 %	
Инновационность Максимум — 10 %	
Готовый прототип Максимум — 20 %	
Денежный поток Максимум — 20 %	
Итого	

© Издательский дом «ОНТ»

Задание 3

Представьте, что к вам в класс пришёл инвестор. Он собирается проинвестировать только один проект в вашем классе.

Заполните таблицу из задания 2 для всех команд вашего класса, чтобы посмотреть, какой стартап окажется наиболее инвестиционно привлекательным.

Отсутствие инвестиционной привлекательности не говорит о том, что у вас плохая бизнес-идея или команда. Инвестор смотрит, в том числе, и на риски. Может быть, вы собираетесь открыть кафе в районе, где уже работают пять других кафе. Риск потерпеть фиаско из-за конкурентов в этом случае будет слишком велик. Или вы толком не знаете, как будет выглядеть ваш прототип. Тогда у инвестора также появятся сомнения в том, что вы в итоге сможете его создать.

Даже если ваш проект не заинтересовал инвестора, не отчаивайтесь! Будьте сами себе инвестором! Вы уже знаете, что существует множество способов начать своё дело совсем без вложений или с минимальными вложениями. Всё зависит от ваших навыков, компетенций, желания экспериментировать, умения находить нестандартные решения и воодушевлять людей вокруг вас. Учитесь всему новому, всему, что может вам пригодиться на пути следования к вашей мечте, и у вас всё непременно получится!

Задание 4

Подведите итоги стартап-акселератора. Для этого соберитесь командами и ответьте на вопросы:

1) На какой стадии находится сейчас ваш проект, как вам удалось продвинуться в его реализации за две четверти?

2) Что говорит вам ментор по поводу вашего проекта? Как вы используете его рекомендации?

3) Будете ли вы и дальше развивать свой проект вне школы?

4) Довольны ли вы своими результатами? Что бы вы хотели исправить в дальнейшем?

Стадии развития бизнеса, через которые проходила ваша команда на протяжении двух четвертей, — одинаковые для любого бизнеса. Неважно, продаёте ли вы леденцы на полочке или запускаете масштабный строительный бизнес, — инструменты будут одни и те же. Теперь вы знакомы с методологией запуска бизнеса и сможете воспользоваться ею в будущем для запуска любой бизнес-идеи, которая только придёт вам в голову!

Глоссарий

CUSTOMER DEVELOPMENT (CD) развитие клиента *клиентті дамыту*	Подход к созданию и развитию бизнесов, продуктов и услуг, основанный на том, что важнейшим активом компании являются клиенты и отношения с ними, а не продукты и услуги как таковые.
CUSTOMER DISCOVERY изучение клиента *клиентті зерттеу*	Этот метод позволяет на ранних стадиях определить жизнеспособность первоначальной концепции, что в ней нужно улучшить, что убрать, что добавить. Необходим, чтобы узнать потенциальных пользователей и протестировать свои продуктовые гипотезы.
CUSTOMER VALIDATION проверка клиента *клиентті тексеру*	Путь создания версии продукта с основными функциями MVP, используя минимальные ресурсы, а также сбора отзывов от реальных людей, что похоже на «бережливый стартап».
CUSTOMER CREATION создание клиента *клиентті табу*	Этап, который позволяет охватить более широкую клиентскую базу. После Customer Discovery и Customer Validation вы будете ясно понимать, кто использует ваш продукт, где искать этих людей. Теперь нужно начать работу с маркетингом.
COMPANY BUILDING создание компании *компанияның құрылуы*	Заключительный этап Customer Development, который превращает стартап в полноценную компанию. Фокус смещается от исследований и Customer Discovery к долгосрочному планированию и росту.
ELEVATOR PITCH речь для лифта (досл.) *лифтідегі таныстырылым*	Самая короткая презентация проекта, которую можно успеть сделать во время поездки с инвестором в лифте.
FREEMIUM (от англ. free — бесплатный и англ. premium — улучшенный, отличающийся более высоким качеством) *(ағылшын тілінен «free» — тегін және «premium» — жақсартылған, жоғары сапамен ерекшеленетін)*	Эта бизнес-модель предполагает бесплатное предоставление части своего продукта или услуги и взимание платы за дополнительные опции.

FUNDING PITCH выступление об инвестициях *инвестиция туралы таныстырылым*	Презентация проекта, которая включает все блоки из Idea Pitch плюс описание конкурентов, планы, данные о том, что уже сделано и сколько необходимо средств на продолжение.
IDEA PITCH презентация идеи *идея таныстырылымы*	Презентация проекта, которая состоит из наименования проекта, проблемы, решения, размера рынка, бизнес-модели, команды, заключения и контактов.
LOW-TOUCH слабое прикосновение (досл.) *әлсіз жанасу (сөзбе-сөз аудармасы)*	Благодаря бизнес-модели с низким уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счёт предоставления меньшего количества услуг. Один из лучших примеров такого типа бизнес-модели — бюджетные авиалинии и продавцы мебели вроде IKEA. В обоих случаях бизнес-модель Low-Touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.
MVP (MINIMUM VIABLE PRODUCT) минимальный жизнеспособный продукт *минималды өміршеңді өнім*	Это не продукт, а версия, созданная с минимальным количеством функций, необходимых для решения проблемы заказчиков. Это — способ проверить экономическую эффективность бизнес-идеи с минимальными затратами.
PAM (POTENTIAL AVAILABLE MARKET) потенциальный объём рынка *нарықтың әлеуетті көлемі*	Потенциальный объём рынка — это сумма всех трат потенциальных клиентов в мировом масштабе, которые могут иметь потребность в вашем продукте.
SAM (SERVED/SERVICE-ABLE AVAILABLE MARKET) доступный объём рынка *нарықтың қолжетімді көлемі*	Доступный объём обслуживаемого рынка — или годовой объём денежных средств, которые уже тратятся на пользование вашим продуктом или продуктом конкурента.
SOM (SERVICEABLE & OBTAINABLE MARKET) реально достижимый объём рынка *нарықтың нақты қолжетімді көлемі*	Реально достижимый объём рынка или, другими словами, это доля вашего рынка. Это траты тех клиентов, которые уже пользуются вашим продуктом плюс траты тех клиентов, которых вы планируете привлечь в ближайшее время.

TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET) общий объём целевого рынка *мақсатты нарықтың жалпы көлемі*	Объём целевого рынка. Траты клиентов, которым интересен ваш вид продукта, включая тех, кто не может позволить себе соответствующую покупку.
АВТОРСКОЕ ПРАВО copyright *авторлық құқық*	Право на произведение, на изготовление и распространение его копий либо самим автором, либо с разрешения автора, а также право автора пресекать любые искажения своего произведения и получать доход, который приносит его произведение.
АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ company assets *кәсіпорын активтері*	Чистое использование денежных средств предприятия.
АУТСОРСИНГ outsourcing *аутсорсинг*	От англ. «outsourcing» (outer-source-using) — «использование внешнего источника и/или ресурса» — передача организацией на основании договора определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.
БЕЗВОЗВРАТНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ sunk economic costs *қайтарымсыз экономикалық шығындар*	Расходы, которые несёт фирма один раз и не подлежащие возмещению.
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ business model *бизнес модель*	Компактное, облегчённое представление о бизнесе, созданное для целостного описания и изучения деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-действий.
БИЗНЕС-ПЛАН business plan *бизнес жоспар*	Документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем.

БУХГАЛТЕРСКИЕ ИЗДЕРЖКИ accounting costs *бухгалтерлік шығындар*	Отображают сделки, которые оплачены в денежной форме: покупка материалов, заработная плата рабочих, аренда и т. д.
ВАЛОВОЙ ДОХОД ПРЕДПРИЯТИЯ the gross income of the enterprise *кәсіпорынның жалпы кірісі*	Выручка от продажи продукции за вычетом затрат.
ВЕРИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ clients verification *клиенттердің верификациясы*	Проверка того, что клиенты готовы платить за ценность, и решение работоспособности.
ВОРОНКА ПРОДАЖ purchase funnel *сату сүзгісі*	Статистическая модель, отражающая эффективность любого бизнеса или любого из его уровней в отдельности (отдел продаж, сайт, почтовые отправки или компания в целом). Воронка — чёткая система в голове бизнесмена, которая отражает те этапы, на которых потенциальные пользователи так и не становятся клиентами бизнеса.
ДОЛЯ ОТ КОМПАНИИ share from the company *компанияның үлесі*	Партнёр становится полноправным соучредителем и участвует в распределении дивидендов.
ДОЛЯ ОТ ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ/ПРОЕКТА share from the company's profit *компания/жоба пайдасының үлесі*	Партнёр зарабатывает процент с прибыли, пока работает в компании.
ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА *production costs* *өндіріс шығындары*	Расходы, денежные траты, которые необходимо осуществить для создания товара.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ investment activities *инвестициялық қызмет*	Приобретение и выбытие долгосрочных активов и других инвестиций, не относящихся к эквивалентам денежных средств, или, другими словами, покупка, продажа и обслуживание основных средств: оборудования, имущества, значимых объектов инфраструктуры.
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ investment attractiveness *инвестициялық тартымдылық*	Экономическая категория, представляющая собой комплексный показатель объективных и субъективных характеристик объекта инвестирования (стартапа) и демонстрирующая, насколько стартап: эффективно использует своё имущество, является платёжеспособным, финансово устойчив, может развиваться, выпускает качественную и конкурентоспособную продукцию.
ИНВЕСТОР investor *инвестор*	Внешний человек, который вкладывает в стартап деньги взамен на долю в нём.
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ individual marketing *жеке маркетинг*	Продукты для удовлетворения одного человека. Данный подход имеет место, когда мы обращаемся к каждому клиенту индивидуально и разрабатываем индивидуальные предложения.
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ individual income tax *жеке табыс салығы*	Поступает в областные, местные бюджеты, а также в бюджеты городов республиканского значения и столицы. Плательщики — физические лица, обладающие объектами налогообложения. Объект налогообложения — годовой доход. Ставка — десять процентов.
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ intellectual resources *зияткерлік ресурс*	Невещественный (незримый) капитал — знания, умения, информация, технологический и духовный потенциал людей, уровень и качество их образования, которые могут быть длительно использованы для производства благ и их продажи (например, патенты, лицензии, авторские права, умения людей, торговые марки и т. п.).
ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ internet-marketing *интернет-маркетинг*	Работа с отдельными инструментами в сети, либо электронная торговля.

ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ exclusive license *ерекше лицензия*	Лицензия, предоставляющая лицензиату исключительное право на использование предмета лицензионного соглашения в тех пределах, которые оговорены.
КАСТОМИЗАЦИЯ customization *кастомизация*	Некоторые компании используют существующие продукты или услуги, дополняя их элементами, которые делают каждую продажу уникальной для конкретного клиента.
КОМИССИОННЫЕ ПРОЦЕНТЫ commission interest *комиссиялық пайыздар*	Пользователям платят определённые проценты от сделки, которая была совершена с помощью компании-посредника, например, купля-продажа недвижимого имущества.
КОНВЕРСИЯ conversion *конверсия*	Показатель эффективности того или иного уровня воронки (синоним конверсии — КПД — коэффициент полезного действия).
КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА contextual advertising *мән-мәтіндік жарнама (контекстік жарнама)*	Тип интернет-рекламы, при котором рекламное объявление показывается в соответствии с содержанием, контекстом интернет-страницы (лат. Contextus — «соединение, связь»). Контекстная реклама действует избирательно и отображается посетителям интернет-страницы, сфера интересов которых потенциально совпадает/пересекается с тематикой рекламируемого товара либо услуги, целевой аудитории, что повышает вероятность их отклика на рекламу.
КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ content marketing *контент-маркетинг*	Создание и распространение контента с самостоятельной ценностью для требуемой аудитории.
КОРПОРАТИВНЫЙ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ corporate income tax *корпоративті табыс салығы (ктс)*	Поступает в республиканский бюджет. Плательщики — юридические лица. Объект налогообложения — совокупный годовой доход за минусом вычетов. Общая ставка составляет двадцать процентов, имеются льготные ставки для отдельных категорий плательщиков в размере десяти процентов.
КРАУДСОРСИНГ crowdsourcing *краудсорсинг*	Компании, которые пытаются решать сложные проблемы, часто публично раскрывают их, чтобы кто-нибудь поделился советом.

ЛИДЕРСТВО leadership *көшбасшылық*	Совокупность личных свойств человека, побуждающих людей следовать за ним.
ЛИЗИНГ leasing *лизинг*	С окончанием срока действия договора клиент обязуется вернуть продукт, который арендует. Модель лизинга чаще всего используется для дорогостоящих продуктов, когда клиенты не могут позволить себе покупку, но зато им доступна аренда продукта на определённое время.
ЛИКВИДАЦИОННАЯ ПРИВИЛЕГИЯ liquidation preference *ликвидациялық артықшылығы*	Гарантия доходности инвестора, когда при продаже компании он получает гарантированную доходность в первую очередь.
ЛИЦЕНЗИЯ license *лицензия*	Разрешение (право) на осуществление лицензируемого вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.
ЛОЯЛЬНОСТЬ loyalty *бейілділік*	Положительное отношение клиента к бренду, его деятельности, к продукту, персоналу компании и почти всем иным факторам.
МАЖОРИТАРИЙ/ МИНОРИТАРИЙ majority/minority *мажоритарий/ миноритарий*	Мажоритарий имеет большую долю в бизнесе и принимает ключевые решения, миноритарий — закрывает недостающие компетенции.
МАРКЕТИНГ marketing *маркетинг*	От англ. Marketing — «рыночная деятельность» — организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.
МАРКЕТ-ПЛЕЙС market place *маркетплейс*	Торговые площадки позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контакта с продавцами. Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т. д.

МАСС-МАРКЕТИНГ mass marketing *жаппай маркетинг*	Один продукт для всех потребителей, без сегментации.
МАССОВАЯ НАСТРОЙКА mass configuration *жаппай реттеу*	При данном подходе мы даём возможность клиенту настроить свой продукт так, как он любит, по его собственным предпочтениям.
МАСШТАБИРОВАНИЕ scaling *масштабтау*	Оптимизация каналов привлечения клиентов и автоматизация доставки ценности клиентам за счёт создания программного продукта.
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ material and technical resources *материалдық-техникалық ресурс*	Это собирательный термин, которым обозначаются предметы труда, используемые в основном и вспомогательном производстве.
МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ material resources *материалдық ресурс*	Совокупность предметов и объектов труда, комплекс вещей, на которые человек воздействует в процессе и с помощью средств труда в целях приспособления их для удовлетворения своих потребностей и использования в процессе производства (сырьё и материалы).
МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА Eisenhower matrix *Эйзенхауэр матрицасы*	Этот инструмент нужен для оценки важности своих задач и чёткой их классификации. Метод подразумевает разделение задач и действий на четыре группы: срочные и важные; важные, но не срочные; срочные, но не важные; не срочные и не важные.
МЕНТОР mentor *ментор*	Опытный наставник с необходимыми компетенциями, который привлекается в стартап на роль советника.
МЕТОД БЕРКУСА Berkus method *Беркус әдісі*	Оценка потенциала стартапа с помощью эмпирических коэффициентов.
МИНИМАЛЬНАЯ КОМАНДА СТАРТАПА MVT minimum viable team *стартаптың минималды командасы*	Команда для действенного развития стартапа, которой бизнесмен сможет делегировать важную часть работы.

НАЛОГ tax *салық*	Принудительное изъятие государством в целях финансового обеспечения своей деятельности денежных средств, принадлежащих на праве собственности организациям и физическим лицам, 1) осуществляемое на основе правового акта, принятого надлежащим государственным органом и в надлежащей форме, 2) производимое в определённых размерах, в установленном порядке и в обусловленные сроки, 3) носящее обязательный, безвозвратный и безвозмездный характер.
НАЛОГ НА ИГОРНЫЙ БИЗНЕС gambling tax *ойын бизнесіне салық*	Поступает в республиканский бюджет. Плательщики — юридические лица, оказывающие услуги в игорной сфере. Ставка зависит от вида игорной деятельности, является кратной к месячному расчётному показателю, устанавливаемому на каждый налоговый период законом о республиканском бюджете.
НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО property tax *мүлік салығы*	Для юридических и физических лиц (поступает в местные бюджеты и бюджеты городов республиканского значения и столицы). Плательщики — собственники и владельцы недвижимого имущества.
НАЛОГ НА ТРАНСПОРТНЫЕ СРЕДСТВА vehicle tax *көлік құралдарына салынатын салық*	Поступает в местные бюджеты и бюджеты города республиканского значения и столицы. Плательщики — юридические и физические лица — собственники и владельцы транспортных средств. Ставка в зависимости от вида транспортного средства зависит от объёма двигателя, грузоподъёмности, мощности, количества посадочных мест.
НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС tax code *салық кодексі*	Регулирует правоотношения, связанные с введением, исчислением, взиманием налогов и сборов, а также отношения, возникающие в связи с этим между налогоплательщиком и государством в лице уполномоченных государственных органов.
НАЛОГОВЫЙ ОКЛАД tax salary *салық оклады*	Сумма налога, уплачиваемая субъектом с одного объекта, который в большинстве случаев определяется плательщиком самостоятельно.
НДС (НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ) value added tax *қосылған құн салығы (ққс)*	Поступает в республиканский бюджет. Косвенный налог. Плательщики — юридические лица, имеющие обороты, облагаемые налогом, а также импортёры товаров. Ставка — двенадцать процентов, имеются льготы по уплате.

НЕВОЗВРАТНЫЕ ИЗДЕРЖКИ sunk costs *қайтарылмайтын шығындар*	Расходы, которые фирма не сможет вернуть, даже если она прекратит свою деятельность (например, расходы на регистрацию фирмы и получение лицензии, подготовку рекламной надписи или названия фирмы на стене здания, изготовление печатей и т. д.).
НЕИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЛИЦЕНЗИИ non-exclusive licenses *ерекше емес лицензия*	Передача лицензиаром права использования патента с сохранением за собой права выдачи таких же лицензий другим.
НИШЕВЫЙ МАРКЕТИНГ niche marketing *нишалық маркетинг*	Различные продукты для подгрупп внутри одного сегмента, небольшая по размеру группа потребителей внутри одного сегмента.
ОБЩИЕ ИЗДЕРЖКИ total cost *жалпы шығындар*	Совокупность постоянных (FC от «fixed costs») и переменных (VC от «variable costs») издержек, которые формируют себестоимость продукции. Они рассчитываются по формуле: TC = FC + VC.
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ operating activities *операциялық қызмет*	Основная приносящая доход деятельность предприятия и прочая деятельность, отличная от инвестиционной и финансовой деятельности. Операционная деятельность — это виды деятельности, предусмотренные уставом предприятия и связанные с производством или реализацией продукции (товаров, работ, услуг), которые являются главной целью создания предприятия и обеспечивают основную долю его дохода.
ОПЦИОН option (finance) *опцион*	При достижении определённых показателей партнёр зарабатывает бонус: некоторый процент или фиксированную сумму.
ПАРТНЁРСТВО partnership *серіктестік*	Может быть юридической формой организации совместной экономической деятельности нескольких физических или юридических лиц. Партнёрство создаётся на основе договора, которым регулируются права и обязанности партнёров, участие в общих расходах, распределение прибыли, раздел имущества. Также партнёрство может быть формой сотрудничества фирм, компаний, не закреплённой в учредительных документах, а поддерживаемой фактически.

ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ variable costs *ауыспалы шығындар*	Это такие виды затрат, которые переносятся на готовое изделие в полном объёме. К переменным издержкам производства (VC от «variable costs») относятся расходы на приобретение сырьевого материала, энергозатраты, транспорт, горюче-смазочные материалы, зарплата работников производства и т. д. Переменные издержки производства зависят от количества выпускаемой продукции и от объёмов производства.
ПИТЧ pitch *питч*	Короткая структурированная презентация проекта перед возможными партнёрами или инвесторами.
ПЛАТА ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ fee for the use of specially protected natural areas *ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды пайдаланғаны үшін төлемақы*	Ставка за пользование такой территорией республиканского значения равняется 0,1 месячного расчётного показателя. Если территория местного значения, то ставка утверждается региональным представительным органом.
ПЛАТА ЗА ЛЕСНЫЕ ПОЛЬЗОВАНИЯ forest use fee *орманды пайдаланғаны үшін төлемақы*	Ставки по некоторым видам пользования устанавливаются региональными представительными органами, а по некоторым установлены непосредственно Налоговым кодексом РК.
ПЛАТА ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДНЫМИ РЕСУРСАМИ ПОВЕРХНОСТНЫХ ИСТОЧНИКОВ charge for using water resources from surface sources *жер үсті көздерінің су ресурстарын пайдаланғаны үшін төлемақы*	Ставки утверждаются представительными органами областей, городов республиканского значения и столицы.

ПЛАТА ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЖИВОТНЫМ МИРОМ wildlife fee *жануарлар дүниесін пайдаланғаны үшін төлемақы*	Ставка зависит от вида пользования, кратна месячному расчётному показателю.
ПЛАТА ЗА ЭМИССИИ В ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ fee for emissions *қоршаған ортаға эмиссия үшін төлемақы*	Ставка зависит от вида и объёма вредного выброса, кратна размеру месячного расчётного показателя.
ПОИСК КЛИЕНТОВ client search *клиенттерді іздеу*	Разработка и проверка гипотез о том, кто является клиентом стартапа и в чём заключается его проблема.
ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ (ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ) customer loyalty (behavioral) *сатып алушылық бейілділік (мінез-құлықтық)*	Проявляется, к примеру, при приобретении товаров бренда на неизменной основе, но при отсутствии привязанности к нему. В такой ситуации пользователь индифферентен к марке, потому при первой возможности он с лёгкостью переходит к приобретению другого бренда.
ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ fixed cost *тұрақты шығындар*	Это такой вид затрат, который несёт предприятие в рамках одного производственного цикла. Этот вид издержек (FC от «fixed costs») включает расходы, которые осуществляются на любом этапе производства и в любом случае, вне зависимости от объёмов производимой продукции. Даже если предприятие временно приостановило выпуск продукции, постоянные расходы нужно осуществлять.
ПОСТРОЕНИЕ КОМПАНИИ company building *компанияны құру*	Выстраивание организационной структуры, которая способна поддерживать и обеспечивать стремительный рост оборотов компании как в части продаж, так и в части обслуживания клиентов.
ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ revenue streams *кірістер түсімдерінің ағындары*	Разные методы поступления доходов (офлайн и/или онлайн), с помощью которых компания получает прибыль в валютном эквиваленте от реализации собственных товаров либо услуг каждому потребительскому сектору.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДУ loyalty to the brand *брендке тұтынушылық бейілділік*	Подразумевает заинтересованность пользователя в приобретении конкретно этого бренда, а не какого-нибудь другого. Такой тип лояльности проявляется в наличии полной «втянутости» пользователя в бренд, глубочайшем удовлетворении маркой.
ПРЕДМЕТ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ subject of taxation *салық салу пәні*	Имущество и нематериальные блага, с наличием которых закон связывает возникновение налоговых обязательств. Предмет налогообложения обозначает признаки фактического характера.
ПРОАКТИВНОСТЬ proactivity *проактивтілік*	Предполагает то, что человек всегда обладает свободой выбора, а также сам ответственен за всё, что происходит в его жизни.
ПРОДУКТ ОНЛАЙН online product *онлайн өнім*	Подразумевает работу компании, основная суть которой сосредоточена именно в Интернете, и производимые ею товары и услуги будут цифровыми.
ПРОДУКТ ОФЛАЙН offline product *офлайн өнім*	Подразумевает производственную деятельность, либо оказание услуг в офлайн-среде и цифровую поддержку офлайновой деятельности.
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ (СРЕДСТВА ТРУДА) productive resources (means of labor) *өндірістік ресурс (еңбек құралдары)*	Вещь или совокупность вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда и которые служат для него в качестве проводника воздействия на него в целях получения необходимых материальных благ.
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ production cycle *өндірістік цикл*	Всё, что происходит с сырьём, товаром и услугами внутри предприятия, чтобы получился продукт, который купит клиент.
РАСХОДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ company expenses *кәсіпорын шығындары*	Уменьшение экономических выгод в результате выбытия денежных средств, иного имущества и (или) возникновение обязательств, приводящие к уменьшению капитала.

РЕНТНЫЙ НАЛОГ НА ЭКСПОРТ rental export tax *экспортқа рента салығы*	Плательщики — экспортёры сырой нефти и нефтепродуктов.
СЕГМЕНТ segment *сегмент*	Совокупность потребителей, которые имеют схожие характеристики или ведут себя схожим образом.
СЕГМЕНТИРОВАНИЕ segmentation *сегменттеу* *негізін қалаушы*	Разделение рынка по определённым критериям, которые, в конечном счёте, обеспечивают однородные группы клиентов, с точки зрения особенностей, потребностей и поведения.
СИНЕРГИЯ synergy *синергия*	Представляет собой процесс командообразования, достижения сплочённости и творческого взаимодействия с окружающими.
СЛУЖАЩИЕ employees *қызметкерлер*	Занимаются умственным, интеллектуальным трудом, осуществляют управление, выполняют административно-хозяйственные функции, бухгалтерские, юридические и другие виды работ.
СООСНОВАТЕЛЬ co-founder *негізін қалаушылардың бірі*	Два партнёра начинают бизнес вместе с нуля. Как правило, на равных. Здесь важно определиться, за каким партнёром будет решающий голос в случае дедлока (deadlock) — ситуации, когда они не смогут договориться.
СОЦИАЛЬНЫЙ НАЛОГ social tax *әлеуметтік салық*	Поступает в областные, местные бюджеты, а также в бюджеты городов республиканского значения и столицы. Плательщики — юридические лица и предприниматели. Объект для юридического лица — численность работников, для индивидуального предпринимателя — его расходы в связи с выплатой своим работникам вознаграждения. Общая ставка — 9,5 процентов, имеются льготные ставки для сельхозпроизводителей.
СПЛИТ-ТЕСТИРОВАНИЕ split testing *сплит-тестілеу*	Инструмент маркетинга. Этот метод призван оценивать и сравнивать результативность любого параметра бизнеса. При этом рассматриваются количественные характеристики двух (или более) параметров «до» и «после» внесения изменений. Другое обозначение метода — АВ-тестирование.

СРЕДНИЕ ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ mean fixed cost *орташа тұрақты шығындар*	Соотношение объёма изготавливаемого товара к объёму постоянных издержек. Средние постоянные издержки показывают затраты на единицу продукции.
СУБЛИЦЕНЗИЯ sublicense *сублицензия*	Передача прав лицензиара лицензиату на использование патента на изобретение третьим лицам.
ТЕХНОЛОГИИ technology *технология*	Это не что иное, как упорядоченные знания, то есть, интеллектуальная собственность.
ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ labor potential *еңбек әлеуеті*	Воплощённый в людях человеческий капитал в форме их образования, квалификации, знаний и опыта.
УПОЛНОМОЧИВАНИЕ empowerment *өкілетті болу*	Перераспределение власти и обязанностей таким образом, чтобы человек мог принимать решения и контролировать свою собственную работу.
УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ resource management *ресурсты басқару*	Одна из главных подсистем управления бизнесом, в которую входят процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учёта и контроля.
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ (ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ) financial management *қаржыны басқару (қаржы менеджменті)*	Деятельность, направленная на достижение стратегических и тактических целей функционирования данного предприятия.
УСЛУГИ КАРШЕРИНГА car-sharing *каршеринг қызметі*	Предоставление компаниями клиентам автомобилей в аренду по минутам.
УСТАВНЫЙ (АКЦИОНЕРНЫЙ) КАПИТАЛ charter (share) capital *жарғы (акционерлік) капиталы*	Имущество предприятия, созданное за счёт вкладов учредителей.

ФИКСИРОВАННЫЕ ЦЕНЫ fixed price *тіркелген бағалар*	Устанавливаются на основе статических переменных.
ФИКСИРОВАННЫЙ НАЛОГ fixed tax *тіркелген салық*	Поступает в местные бюджеты и бюджеты городов республиканского значения и столицы. Плательщики — юридические лица и предприниматели, осуществляющие деятельность с использованием некоторых разновидностей игорного оборудования, бильярдных столов и т. п.
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ financial activities *қаржылық қызмет*	Деятельность, которая приводит к изменениям в размере и составе внесённого капитала и заёмных средств предприятия, или, другими словами, кредиты и инвестиционные транши.
ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ financial condition of the company *компанияның қаржылық жағдайы*	Характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств. В рыночной экономике финансовое состояние предприятия, по сути дела, отражает конечные результаты его деятельности.
ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ financial resources of the company *кәсіпорынның қаржы ресурсы*	Денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления текущих затрат и затрат по расширенному воспроизводству, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих, т. е. совокупность денежных средств строго целевого использования, обладающая потенциальной возможностью мобилизации.
ФИНАНСЫ finance *қаржы*	Система денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе их кругооборота.
ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ formation of financial resources *қаржы ресурстарының құрылуы*	Осуществляется с помощью источников как собственных, так и заёмных денежных средств. Источниками финансовых ресурсов являются все денежные доходы и поступления, которыми располагает предприятие или иной хозяйствующий субъект в определённый период и которые направляются на осуществление денежных расходов и отчислений, необходимых для производственного и социального развития.

ФРАНШИЗА franchise *франшиза*	Бизнес-модель, предполагающая продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому.
ХАКЕР hacker *хакер*	Разработчик либо тот, кто отвечает в стартапе за все технические вопросы, которые возникают при разработке продукта.
ХАСТЛЕР hustler *хастлер*	Тот, кто развивает, продвигает и реализует продукт.
ХИПСТЕР hipster *хипстер*	Дизайнер, создающий красивую обёртку и делающий продукт симпатичным.
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ human resources *адами ресурс*	Совокупность трудового потенциала сотрудников организации.
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ economic resources *экономикалық ресурс*	От фр. «ressource» — «вспомогательное средство» — денежные средства, запасы, имущество, кадры, компетенции и другие возможности осуществления бизнес-деятельности. Иначе говоря, это все необходимые средства, которые могут быть использованы в процессах бизнеса: создании, производстве, продаже товара, а также управлении этими процессами.
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ energetic resources *энергетикалық ресурс*	Носители энергии, используемые в производственно-хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Айзексон У. Стив Джобс. – М: АСТ, 2012. – 840 с.
2. Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с.
3. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 615 с.
4. Вэнс Э., Илон М. Tesla, SpaceX и дорога в будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 480 с.
5. Галло К. Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 225 с.
6. Гений А. Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра. – М.: АСТ, 2016. – 320 с.
7. Гильбо К. Стартап за $100. – М.: Миф, Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 241 с.
8. Дотлих Д. Тёмная сторона силы. Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 192 с.
9. Ильяхов М, Сарычева Л. Пиши, сокращай: Как создавать сильные тексты. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 450 с.
10. Кавасаки Г., Морено М. Революционный продукт: как создать и вывести на рынок. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 224 с.
11. Кавасаки Г. Стартап. – М.: Альпина бизнес Букс, 2010. – 350 с.
12. Клеон О. Кради как художник. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 176 с.
13. Клеон О. Покажи свою работу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 120 с.
14. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 375 с.
15. Кодекс Республики Казахстан о здоровье народа и системе здравоохранения от 18 сентября 2009 года № 193-IV.
16. Кодекс Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)» от 25 декабря 2017 года № 120-VI ЗРК.
17. Котлер Ф. 10 смертных грехов маркетинга. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 176 с.
18. Котлер Ф. Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с.
19. Кэтлин К., Мэтьюз Дж. Управление стартапом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 173 с.
20. Михайловиц М. Стартап без бюджета. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 200с.
21. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 290 с.
22. Остервальдер А. Шаблоны для бизнеса. 50 отрывных шаблонов большого формата для построения бизнес-моделей, 50 отрывных шаблонов большого формата для разработки ценностных предложений. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 216 с.
23. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2010. – 600 с.
24. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.
25. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 272 с.
26. Солодар М. Воронка продаж в интернете. Инструмент автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. – М.: Эксмо, 2018. – 180 с.
27. Трейси Б. Выйди из зоны личного комфорта. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 144 с.
28. Чан Ким, Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 304 с.
29. Шуст А. Текст, который продаёт. – М: АСТ, 2018. – 352 с.
30. Экланд Э. Ангелы, драконы и стервятники. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 280 с.

Содержание

Раздел 1. Стартап-акселератор

Урок 1. Питчинг 5
Урок 2. Питчинг 12
Урок 3. Командообразование и роль команд в предпринимательской деятельности 14
Урок 4. Командообразование и роль команд в предпринимательской деятельности 22
Урок 5. Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана 24
Урок 6. Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана 30
Урок 7. Канва бизнес-модели, определение ключевой ценности. Структура бизнес-плана 31
Урок 8. Маркетинг в стартап-проектах 37
Урок 9. Маркетинг в стартап-проектах 41
Урок 10. Маркетинг в стартап-проектах 48
Урок 11. Каналы коммуникаций в стартап-проектах 53
Урок 12. Каналы коммуникаций в стартап-проектах 59
Урок 13. Потребительская и покупательская лояльность 66
Урок 14. Потребительская и покупательская лояльность 70
Урок 15. Каналы прибыли в стартапах 74
Урок 16. Каналы прибыли в стартапах 80

Раздел 2. Стартап-акселератор

Урок 17. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами 84
Урок 18. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами 89
Урок 19. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами 92
Урок 20. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами 99
Урок 21. Бизнес-ресурсы и управление ресурсами 103
Урок 22. Партнёрство в предпринимательской деятельности 109
Урок 23. Партнёрство в предпринимательской деятельности 116
Урок 24. Ключевая деятельность в бизнесе 120
Урок 25. Ключевая деятельность в бизнесе 126
Урок 26. Ключевая деятельность в бизнесе 130
Урок 27. Налоги в предпринимательской деятельности 136
Урок 28. Налоги в предпринимательской деятельности 141

Урок 29. Структура расходов 145
Урок 30. Структура расходов 150
Урок 31. Завершение проекта и анализ его результатов — питчинг бизнес-проектов 154
Урок 32. Завершение проекта и анализ его результатов — питчинг бизнес-проектов 158
Глоссарий 161
Список литературы 178

Дуйсенханов Ермек Серикбаевич
Щеглов Серик Амангельдыевич
Ханин Дмитрий
Гуляева Алёна Анатольевна

Основы предпринимательства и бизнеса
Учебник
11 класс
1 часть

Методист: Н. В. Новосельцева
Редактор-корректор: Н. В. Дорофеева
Дизайнер: Д. Н. Буксикова
Художник-дизайнер: Н. С. Буксикова
Вёрстка: Р. Шайсламов
Технический редактор: Д. К. Тынбаев

Подписано в печать 01.07.26.
Бумага офсетная. Формат 70×100 $^{1}/_{16}$.
Тираж 1000 экз.
Отпечатано ТОО «Реформа»

ТОО «Көкжиек-Горизонт»
050059, Республика Казахстан,
г. Алматы, пр. Назарбаева, 235Б,
Тел. +7 727 341 08 93
www.kokzhiek-gorizont.kz

© Көкжиек-Горизонт