

# ЧТО СМОГУТ ПОЛУЧИТЬ УЧИТЕЛЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ?

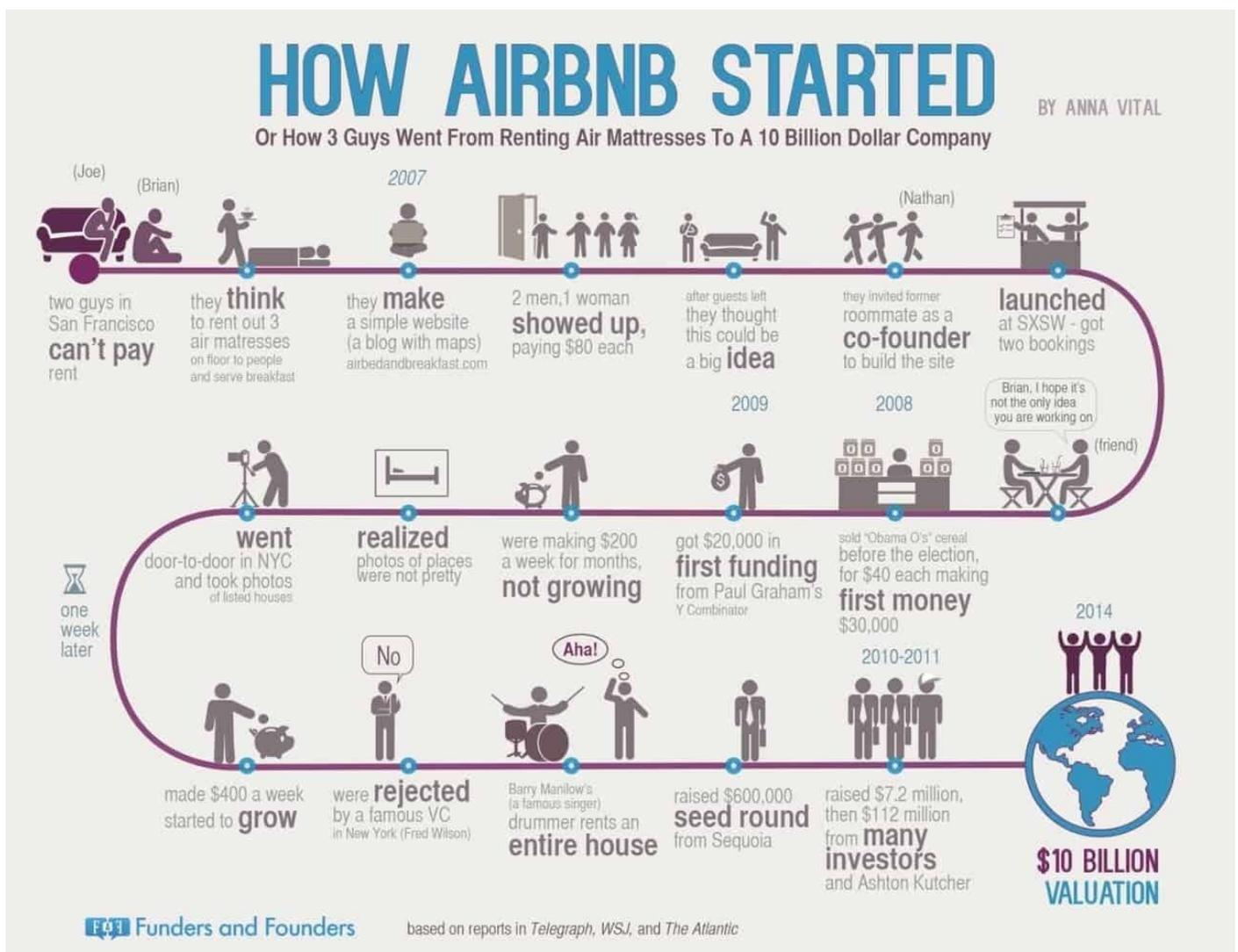
## 1. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ УСПЕШНЫХ СТАРТАПАХ

Это история о трех парнях облетела уже весь свет. Всего за несколько лет банальная аренда матрасов превратилась в компанию с капиталом в 10 миллиардов долларов. А начиналось все просто: в 2007 году дизайнеры Брайан Чески и Джо Геббиа не могли позволить себе арендовать квартиру в Сан-Франциско. В то время в город прибыла дизайнерская конференция, и городские отели были полностью забронированы, поэтому им пришла в голову идея сдать в аренду три надувные кровати на полу в гостиной и приготовить завтрак для гостей. Они создали простой блог и получили трех арендаторов (два парня, одна девушка) по 80 долларов каждый.

После незначительного успеха и выхода на рынок продуктов, они привлекли бывшего соседа по квартире и выпускника факультета компьютерных наук Натана Блечарчика для разработки веб-сайта и присоединения к предприятию.

Сейчас компания по числу заказов превосходит даже крупнейшую в мире сеть отелей Hilton Hotels.

Повторить опыт AirBnB у вас, конечно, вряд ли получится. Веб-площадки-клоны редко имеют похожий успех своих предшественников, а вот создать и воплотить что-то свое - вполне реально.



# Десять поучительных маркетинговых стратегий Airbnb

## 1. Сотрудничество с брендами

Успешное сотрудничество Airbnb включает авиалинии KLM, сеть книжных магазинов Великобритании Waterstones и даже правительство Франции.

Суть партнёрства заключается в том, чтобы найти уникальное предложение для клиентов обоих брендов. Например, с KLM был создан конкурс, в котором победители могли провести бесплатную ночь в роскошных апартаментах прямо в самолете. С французским правительством это была ночь в парижских катакомбах на Хэллоуин, которая помогла поднять репутацию менее ценного французского туристического места.

## 2. Лидеры мнений и социальные звёзды

На любое мероприятие, которое вы проводите, или запуск продукта, не забывайте пригласить как можно больше социальных авторитетов. Пригласите на свои мероприятия журналистов, блогеров, ютуберов и звёзд Instagram, и вы будете удивлены результатами.

В 2015 году Airbnb организовал рекламный трюк с «плавающим домом» на реке Темзе в Лондоне, где проводились также различные связанные с этим мероприятия, в том числе [#FloatingHouseParty](#), где участников воодушевляли вести прямые трансляции, фотографировать и выставлять вечеринку в социальных сетях. Полученный результат был безумным! Только в Великобритании 340 публикаций, которые спровоцировали более 70 тысяч просмотров страницы, 10 тысяч новых пользователей и более 200 млн социальных реакций!

Airbnb также использует пребывания знаменитостей как рекламу. Эта стратегия началась в 2015 году, когда Мэрайя Кэри разместила своё знаменитое фото в Instagram.

С тех пор Airbnb установил партнёрские отношения со многими знаменитостями, взяв на себя ответственность за их пребывание в обмен на любовь социальных сетей.

## 3. Действия на грани риска

Airbnb не боялась выглядеть глупо или получить плохую общественную реакцию. Она увидела возможность и использовала её. Урок заключается в следующем: не бойтесь следовать трендам, потому что в итоге вы можете возглавить их.

По мнению Милденхолла (директора по маркетингу Airbnb), брендам нужно быть в каком-то смысле бесстрашными, чтобы добиться успеха. Бренды всегда боятся потерять то, что у них уже есть. «Экспериментируйте без страха, как сделали мы в нашей недавней рекламе Is Mankind? — объясняет Милденхолл, — В рамках проекта мы обратились непосредственно ко всему человечеству с призывом делиться добротой, которая передается нам через гостеприимство».

## 4. Яркие образы клиентов

Airbnb высоко ценит важность качественных изображений и поэтому предлагает всем своим гостям бесплатную профессиональную фотографию, чтобы поддерживать определённый имидж и стиль в социальных сетях. Они даже тратят больше денег на создание, чем на продвижение, потому что понимают, что более качественный контент всегда будет привлекать больше внимания. Любители путешествий используют Airbnb, потому что чувствуют вдохновение от того, что они видят на красивых фотографиях на сайте Airbnb.

## 5. Создание сообщества

Airbnb – это больше, чем просто провайдер P2P-услуг, это сообщество, создавшее доверие между пользователями. Они поощряют регулярное общение, подробные профили и детальные отзывы. Вовлечение просто феноменально! Создание сообщества также упростило процесс бронирования. Пользователи должны создать свой профиль при первой регистрации, но после этого только вводить свои платёжные данные.

Этот одноэтапный процесс намного опережает всё, что предлагают обычные отельеры, и является одной из причин, по которым люди продолжают возвращаться в Airbnb. Они предлагают высококачественное жильё в лучших местах по разумным ценам, доступное для бронирования в несколько кликов. Именно подлинность опыта делает Airbnb таким успешным сообществом. Хозяева стараются изо всех сил сделать свой дом домом для своих гостей с подробным знанием местных особенностей, лучших закусовых, транспортных связей и скрытых сокровищ.

## 6. Работа со страхами

С самого начала перед Airbnb стояла очень трудная задача — сделать комфортным пребывание в доме незнакомца или разрешить чужому человеку остаться в вашем доме. Что делать, если кто-то украдёт ваши вещи или испортит путешествие, предоставив грязную или захламлённую квартиру? Все эти вопросы один за одним решали с помощью маркетинговых инструментов.

Как решение проблемы была создана первая международная телевизионная компания Airbnb под названием Never A Stranger, которая стартовала со слоганом «В мире миллионы квартир, поэтому вы никогда не будете чувствовать себя чужим в любом городе». По словам директора по маркетингу, он намеренно сделал главным героем «одинокую женщину», которая собирается путешествовать одна по всему миру.

Airbnb передали веру в то, что бренды должны оборачивать вопросы и проблемы в свою пользу. «Как маркетолог я думаю, что очень и очень важно, что вы можете опереться в рекламе на неудобную правду», — говорит директор по маркетингу Airbnb.

## 7. Мобильная аудитория

Мобильность — это главное для туристических продуктов. Airbnb поняли это на ранних этапах, и это дало им огромный толчок в скорости развития.

Найти квартиру здесь и сейчас с мобильного телефона оказалось очень удобным решением. Отели решали эту проблему с помощью мобильных Google-карт, но это решение было ограниченным и не всегда удобным.

Airbnb смогли сделать очень удобный мобильный поиск нужного решения. В результате компания переманивала к себе всё более возрастающую мобильную аудиторию.

## 8. Вирусный эффект

Когда о компании говорят с помощью ярких событий и привлечения знаменитостей, это очень хорошо, но чтобы усилить этот эффект в разы, нужно ещё добавить причину говорить о вас.

Airbnb добавили функцию реферального маркетинга (сэкономь, привлекая друзей). Идея очень простая, но очень эффективная: приглашая друга, вы оба получаете по бонусу. При этом выигрывают все. В комбинации с хорошим продуктом, который есть в Airbnb, они получили огромный приток клиентов без платной рекламы.

## 9. Обучение новому стилю жизни

Когда компания создаёт новый продукт, очень важно сначала научить, как им пользоваться, и показать что это то, чего так давно им не доставало.

Поначалу потенциальные клиенты относились к новой концепции скептически, но потом, понимая, что Airbnb и вправду меняет подход к путешествиям, с радостью воспользовались этим решением и теперь не понимают, как раньше жили без него.

Но это происходит не сразу. Нужно провести огромную работу, чтобы люди поменяли свои закоренелые привычки. Airbnb приложили много усилий, объясняя, что это подход безопасный и выгодный.

Пример Airbnb показывает, что можно поменять мир и сделать жизнь людям проще, но нужно каждый день обучать людей новой парадигме.

### 10. Быть просто лучше

Настоящий успех Airbnb заключается в том, что он превзошел просто бренд и стал стилем жизни. Всё, что они делают, — это создают тот особый момент, когда их гость говорит: «Ого, это намного лучше, чем отель». Именно в этот момент они получают клиента на всю жизнь.

Airbnb — наглядный пример того, что стартапам не обязательно продаваться другим крупным компаниям, а они сами могут превратиться в глобальный продукт, который меняет жизнь миллионам людей. Главное — грамотно использовать маркетинг, рисковать, находить партнёров и не бояться экспериментировать.

## 2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1 Понятие «проект»

**Проект** (англ. *project*)– это:

- что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие (Толковый словарь Webster);
- некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты;
- уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам;
- **целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта или услуги.**

**Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.**

*Ключевыми особенностями проекта являются:*

- строгие и обоснованные цели, которые должны быть достигнуты с одновременным выполнением ряда технических, экономических и других требований;
- наличие внутренних и внешних взаимосвязей операций, задач и ресурсов, которые требуют четкой координации при выполнении проекта, что создает возможность представления в виде комплекса взаимоувязанных работ;
- определенные сроки начала и конца проекта;
- ограниченные ресурсы;
- определенная степень уникальности целей проекта и условий его осуществления;
- неизбежность различных рисков.

Таким образом, проекты –

- *уникальные* в своем роде четко определенные действия,
- по созданию *уникального* продукта;
- направленные на получение *конкретных результатов* в многофункциональном окружении
- в течение *установленного срока* и
- в рамках *выделенных ресурсов*
- с привлечением *группы людей*, обладающих разносторонними навыками и знаниями,
- работающих под *специальным руководством*.

## 2.2 Проект как объект управления

Проект как объект управления описывается совокупностью характеристик: назначение проекта, его стоимость, качество, сроки исполнения, риски и т.д. (табл. 1).

*Предметная область проекта* – содержательная сущность проекта: цели проекта, задачи, объемы работ и ресурсов, необходимых для их достижения.

*Цель проекта* – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени.

*Стратегия проекта* – центральное звено, как в подготовке, так и в оценке проекта, а также в построении соответствующей маркетинговой стратегии.

Стратегия проекта – это комплекс целей и принципов, позволяющих распределить необходимые ресурсы на период времени, представляющий собой горизонт планирования проекта.

**Таблица 1 - Характеристика проекта как объекта управления**

Характеристики	Комментарий
Назначение ( <u>цель</u> ) проекта	- описываются новые продукты или услуги, которые получит потребитель в результате реализации проекта
Стоимость проекта	- сметные затраты, необходимые для выполнения работ проекта
Объемы работ проекта	- количественные показатели объема работ проекта
Сроки выполнения проекта	- время выполнения проекта (даты начала, окончания, продолжительность)
Качество проекта	- соответствие характеристик проекта и его продукции установленным стандартам качества
Ресурсы	- ресурсы, требующиеся для осуществления проекта, например, оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение, информационные системы, производственные площади и др.
Исполнители	- специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ проекта, их количественные характеристики, состав (назначение) и квалификация
Риски проекта	- определение рискованных событий в проекте, вероятности их свершения и ущерба от их воздействия на проект

### 2.3. Классификация проектов

Проекты различаются по уровню, масштабам изменений, широте охвата, по требованиям к качеству и способам его обеспечения, по совокупности проектов, по уровню участников, по характеру целевой задачи, по объекту инвестиционной деятельности, по главной причине возникновения проекта.

Проекты различаются в зависимости от:

- *отрасли экономики и социальной сферы* (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т.д.);
- *срока реализации, объема необходимых инвестиций* (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- *степени охвата этапов инновационного процесса* (полные инновационные проекты, включающий НИР, ОКР, освоение новшества и его коммерциализацию, неполные инновационные проекты, включающие отдельные этапы инновационного процесса).

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. В американской практике это проекты, имеющие капиталовложения: до \$10–15 млн.; трудозатраты: до 40–50 тыс. человеко-часов.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетрадиционные подходы и повышенные затраты на их решение. На практике встречаются варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности – использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др.

Краткосрочные проекты реализуются на предприятиях по производству нововведений различного рода, опытных установках, восстановительных работах. Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Эти проекты основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров.

Абсолютное большинство инвестиционных проектов содержат в той или иной степени инновационную составляющую, поэтому разделение проектов на инвестиционные и инновационные достаточно условно. Проекты, которые обеспечивают разработку новых изделий или технологий и предполагают вложения в нематериальные активы, в большей мере претендуют на классификацию их как инновационных.

Так, инновационный проект отличается от инвестиционного следующим:

- более высокой степенью неопределенности (технической, коммерческой) параметров проекта (сроков достижения намеченных целей, предстоящих затрат, будущих доходов), которая уменьшает достоверность предварительной финансово-экономической оценки и предполагает использование на практике дополнительных процедур оценки и отбора проектов;
- вовлечением в реализацию проектов уникальных ресурсов (специалистов высокой квалификации, лиц творческого труда, материалов, приборов и т.д.);

- высокой вероятностью получения в рамках проекта неожиданных, но представляющих самостоятельную коммерческую ценность промежуточных или конечных результатов, что предъявляет дополнительные требования к гибкости управления инновационным процессом, к способности быстрого вхождения в новые сферы бизнеса, отрасли, технологии, товарные рынки и т.д.

Классификация проектов позволяет достаточно четко ранжировать перспективные и реализуемые проекты, и как следствие, ставить выполнимые цели, задавать реальные сроки достижения целей, и привлекать оптимально необходимые ресурсы для их успешной реализации.

**Проект – то временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.**

Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо когда в проекте больше нет необходимости. Проект также может быть прекращен, если клиент (заказчик, спонсор или ответственное лицо) желает прекратить проект. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. Это относится к вовлеченности в проект и длительности проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Например, проект по возведению памятника государственного значения создаст результат, который останется на века. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта.

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата.

Операции проекта могут быть новыми для членов команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте может участвовать один или несколько человек, одно структурное подразделение организации или несколько структурных подразделений различных организаций.

### **Проект может создать:**

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услугу или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (например, проект по методике «шести сигм» (Six Sigma), предпринятый для уменьшения дефектов);
- результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества).

**2.3 Проектное управление** – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

**Методы управления проектами позволяют:**

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

**2.4 Участники проекта**

Главный участник – **заказчик** – будущий владелец и пользователь результатов проекта.

Не менее важная роль принадлежит **инвестору** – стороне, вкладывающей средства в проект. В некоторых случаях это – одно лицо с заказчиком.

Проектно-сметную документацию разрабатывают специализированные проектные организации, обобщенно называемые **Проектировщиком**. При этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая **Генеральным Проектировщиком**.

Материально-техническое обеспечение проекта обеспечивают организации-поставщики, которые можно объединить под названием **Поставщик**.

**Подрядчик** – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Особое место в осуществлении проекта занимает **Руководитель Проекта (Project Manager)**. Это – юридическое лицо, которому Заказчик делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Под руководством Менеджера проекта работает **Команда проекта**.

## 2.5 Технологии управления проектом

Эффективное управление бизнесом, развитие проекта начинается с базового алгоритма изучения ситуации, который получил название **SWOT анализ**. Что это такое? SWOT – это комплекс маркетинговых и других исследований сильных и слабых сторон предприятия или конкретного объекта.

**SWOT-анализ** предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики:

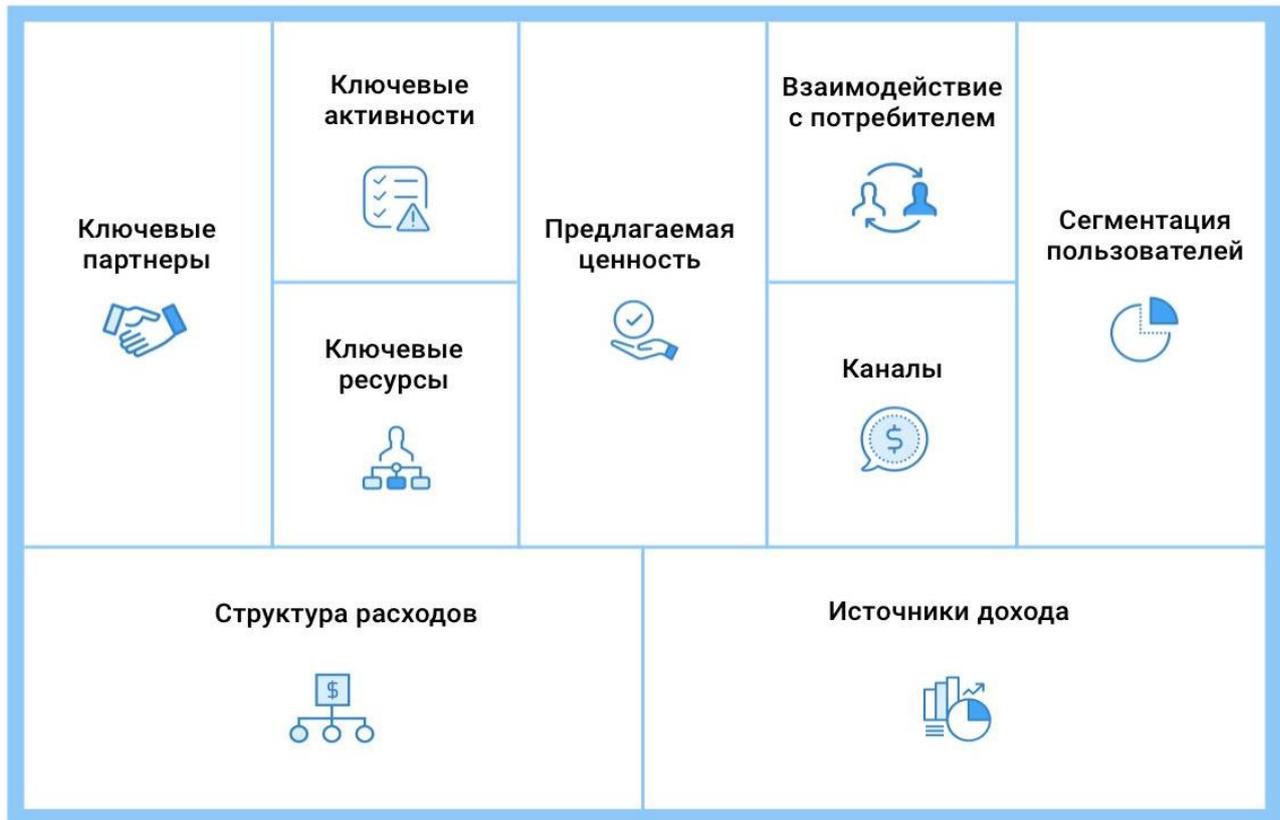
- **S (strengths) – сильные стороны.** Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе.
- **W (weaknesses) – слабые стороны.** Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад.
- **O (opportunities) – возможности.** Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию. Например, повышение квалификации сотрудников и прочее;
- **T (threats) – угрозы.** Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

**Business Model Canvas** – один из базовых методов для того, чтобы построить бизнес-модель. Эта модель очень наглядна: все взаимосвязанные бизнес-процессы описаны на одном листе.

Лист делится на девять частей, каждая из которых отражает один из бизнес-процессов. Мы заполняем части листа и описываем свои процессы в следующем порядке:

- Сегменты покупателей, или, по-другому, целевая аудитория.
- Ценностное предложение для наших клиентов.
- Каналы, через которые мы работаем с нашими клиентами.
- Как мы устанавливаем и поддерживаем отношения с сегментами клиентов.
- Кто наши партнёры и как мы выстраиваем взаимодействие с ними.
- Источники заработка.
- Структура издержек. Это траты, которые нам придётся покрыть, чтобы не остаться в минусе.
- Ключевые ресурсы.

# Канва бизнес-модели



**Канбан-доска** – отличное решение оптимизации перенасыщенных рабочих процессов. Данная методология предполагает прозрачность продвижения работы и является одним из подходов Agile.

Канбан-подход помогает командам визуализировать рабочие процессы, грамотно анализировать их и повысить эффективность управления задачами. Канбан – это метод управления проектами, направленный на минимизацию многозадачности, повышение эффективности производства и оптимизацию скорости и качества работ.

## Основные принципы методологии канбан.

**Визуализация процессов.** Важно, чтобы все поставленные задачи были добавлены в план. Для этого следует определить приоритетность работ и разместить их в порядке очереди на виртуальной или физической доске в первой колонке. Их статус нужно обновлять по мере завершения каждого пройденного этапа. На карточке определенного цвета указывается ответственный сотрудник. В вертикальных столбцах прописываются этапы всего процесса.



**Группировка задач.** Это делают на основании статусов. Самый простой способ – разделить задачи на три колонки: «Надо выполнить», «Выполняется», «Выполнена». Такой подход предполагает перемещение поставленной задачи с одного этапа на другой и визуализирует рабочий процесс.

**Внимание к незавершенным задачам.** Если задачи подвисают на каком-то этапе, следует разобраться в причинах, распределить ресурсы в случае необходимости или оказать нужную поддержку, чтобы завершить работу. Каждый участник процесса должен знать, когда брать новую задачу, к кому обращаться при возникновении сложностей, как определить готовность работы.

**Постоянное совершенствование.** Контроль за соблюдением сроков выполнения задач и их перемещением с одного уровня на другой в системе канбан помогает видеть слабые места в процессах. Поэтому вы можете четко определить, где нужно уделить больше времени работе, где меньше, а в каких ситуациях стоит скорректировать нагрузку.

### 3. ИНСТРУКЦИЯ ПО СОЗДАНИЮ СТАРТАПА

Что именно нужно делать, чтобы пройти каждый этап? Есть ли конкретные действия, делая которые, предприниматель на очередной шаг приближается к цели? Конечно, да. Несмотря на то, что отрасли, в которых создает свои стартапы предприниматель, разные, по сути, везде он делает одни и те же действия.

#### **Шаг 0. Определить «Точку старта» - зафиксировать Техническую и Коммерческую гипотезы**

Любой стартап создается из чего-то, что уже существует в отрасли, с возможной добавкой новшеств для конкретного продукта. Это значит, что в ней уже есть те, кто что-то для этого продукта производит или делает, но есть и «пустые места» – отсутствуют поставщики конкретных решений, материалов или услуг или они не развиты.

Предпринимателю нужно провести анализ существующего для того, чтобы

- определить возможности, к которым может он получить доступ,
- проанализировать то, что придется создавать самому или предлагать делать другим для нового продукта.

Например, если предприниматель хочет изготовить электронный бейдж с гибким экраном, но для него еще нет производителя экранов нужного размера и качества – нужно, чтобы этот производитель появился. Но сначала, нужно узнать, кто из необходимых участников производственной цепочки уже есть.

Поэтому первым шагом предприниматель

- проводит анализ наличия инженерных решений, доступности технологий, материалов и компонентов, а также средств производства для изготовления своего будущего продукта для реализации своей инженерной гипотезы;
- вырабатывает представление о возможном устройстве продукта, способе его производства, материалах и компонентах, которые могут быть использованы;
- проводит анализ рынка (существующего или еще нет) – продуктов-аналогов, продуктов-заменителей, их производителей, способов возможного употребления того продукта, который он собирается предлагать.

Так он определяет точку старта, с которой начнется реализация его проекта, а сам анализ сохранится в форме Технической и Коммерческой гипотез, которые рассмотрят инвесторы, чтобы оценить потенциал стартапа, а также возможности для его реализации.

## Шаг 1. Разработать Техническое и Коммерческое задание на прототип, провести НИОКРы и сделать промдизайн

На следующем этапе предприниматель концентрируется не на внешнем окружении, а на самом продукте. Чем лучше выполнен поиск на предварительном этапе, тем конкретнее будет Техническое задание на Прототип продукта.

Может оказаться, что для разработки прототипа необходимо изучить научные публикации по теме, провести реинжиниринг имеющихся аналогов, или провести оценку физико-химических характеристик материалов, в общем, провести НИОКР (научно-исследовательскую опытно-конструкторскую работу). И только по итогам такой работы может подтвердиться или измениться первоначальный технический замысел.

Результат такой работы – еще не прототип. Наоборот, результат этой работы – преимущественно кабинетный или лабораторный, и физически его нужно сохранить в виде РИДов (Результатов Инновационной Деятельности) – специального бухгалтерского учетного документа и прилагаемого к нему отчетом по НИОКР. Такой «бухгалтерский» подход к делу имеет смысл, ведь деньги, потраченные на разработку будут теперь зафиксированы в балансе стартапа как нематериальный актив компании, а сам стартап - капитализируется.

Но этого мало. К сожалению, **идея еще не продукт**, но даже ее уже можно продавать Инвесторам и будущим Пользователям. А для этого необходимо разработать Маркетинговое задание на продукт, которое содержит требования, пользовательские характеристики и способы употребления продукта.

Именно **Коммерческое задание** является рамкой (ограничителем) для инженеров по разработке продукта и основой для первоначальной визуализации идеи. Именно на этом этапе большое значение имеет промдизайн, и не только как ориентир для разработки продукта, но также как инструмент для общения с любой аудиторией по поводу стартапа и его продукта.

Промдизайнеры разрабатывают образ, который является «визуальным оригиналом» продукта – его уже можно показывать пользователям и получать обратную связь. **Хороший промдизайн** позволяет продавать идею как продукт и экономит время и деньги предпринимателя, потому что создание физического прототипа – намного более долгий и дорогостоящий процесс. Помимо визуального образа также может быть разработан макет (неработающий образец) изделия, который хорошо использовать для выставок и демонстрации идеи будущего продукта.

Но как понять, что выбранные решения правильные? Нет лучшего способа, чем идти от практики. Уже на этом этапе можно найти для себя одного своего будущего покупателя и сделать продукт таким, как если бы он был только для него. Объективно существующие потребности этого клиента помогут очень точно определиться с основными характеристиками продукта стартапа, вместо того чтобы делать опросы или просто «гадать».

Таким образом, если по результатам прохождения этого этапа у предпринимателя появятся Коммерческое и Техническое задание на продукт, результаты НИОКРов и Визуальный образ продукта, то перейти к следующему этапу – разработке Прототипа не составит труда.

## Шаг 2. Разработать прототип и получить предзаказы

На этом этапе разрабатывается **физический и маркетинговый прототип продукта**.

Это более сложный этап, чем разработка технических заданий, потому что он требует разработки хотя бы одного экземпляра изделия, которое будет работать, в процессе его подготовки должны быть найдены принципиальные решения всех технических задач. Они могут быть не самые эффективные на этом этапе, но главное – что они позволяют реализовать технический замысел.

Однако разработка материализованного экземпляра изделия – это еще не прототип, это просто сборка. Прототипом он становится, когда устройство прототипа одновременно фиксируется на внешних носителях – конструкторской документации, схемах, формулах, описаниях архитектуры, технологических картах по изготовлению. Ведь основная задача прототипа не только работать, но и позволить разработчику повторно воспроизвести эту разработку. Кроме того, что без фиксации в документах, невозможно сделать такой повтор, эти внешние носители также становятся частью РИД (результата инновационной деятельности) и капитализируют затраты компании, увеличивая ее стоимость.

Одновременно с разработкой физического прототипа, должен появиться **«маркетинговый двойник» продукта**, задача которого – спозиционировать продукт в глазах потребителя. Сюда относятся: название продукта, элементы его идентификации (логотип, сайт, домен, телефон, почта, профиль в соцсетях), промо-материалы продукта (статьи о продукте, ролики, презентации, баннеры и пр.), которые будут использоваться для коммерческого тестирования продукта и получения предзаказов. И это очень важная часть, с которой начинаются продажи.

Как продать то, что еще не готово? Ведь клиентам, работающим в уже существующих бизнесах, нужен продукт, который гарантировано сможет заменить уже работающие аналоги (способы) – а значит, относиться к неопробованным разработкам они будут с большой осторожностью. И это лучший момент для того, чтобы начинать создавать доверие к продукту. Именно сейчас, на этапе разработки прототипа, потенциальным клиентам нужно предложить **тестовую эксплуатацию** – возможность поучаствовать в разработках, попробовать продукт в работе и дать обратную связь. Это может быть частично платная возможность, или бесплатная, в обмен на отзывы. Полученный таким образом первый опыт, может стать маркетинговым инструментом в общении с остальными клиентами.

Ни один стартап не начинается с очереди клиентов, стоящих у дверей. По крайней мере, не нужно на это рассчитывать. Первых (единичных) клиентов нужно будет набирать вручную, создавая с ними личные доверительные отношения. Часто это наталкивается на эмоциональное сопротивление самого предпринимателя, который обожает разрабатывать продукт, но не любит предлагать его клиентам, потому что оценивает себя скромно или недооценивает важность таких усилий. Но на этом этапе важно не количество клиентов, а их рост. Так, 5 клиентов – это мало, но +1 означает рост на 20%, и это много. Поэтому ориентация на постоянное приобретение новых и новых клиентов, поможет довести их число до такого количества, когда в работе будут применяться уже другие методы продаж.

Именно так начинала компания Airbnb, первоначальная техника которой состояла в том, чтобы ходить по владельцам недвижимости буквально «от двери до двери»,

подключая к системе новых пользователей и помогая им улучшить свои объявления. И именно такие усилия делают разницу между успехом и провалом стартапа. Действуя точно и «вручную», предприниматель может набрать достаточный пул предзаказов, который поможет ему запустить тестовое производство на основе прототипа, а также обеспечит «рождение» продукта и компании в глазах потребителей.

Таким образом, если по результатам этого этапа у предпринимателя появляется первый прототип продукта с технической документацией, «маркетинговый двойник», результаты тестовой эксплуатации и предзаказы, то стартап гарантированно доживет до серийного производства.

### Шаг 3. Серийный продукт

Основное отличие серийного продукта от его прототипа, с точки зрения внешнего мира, в том, что **серийный продукт – это легализованная версия прототипа**, которая соответствует всем регламентирующим документам. Ведь полноценное, безопасное и разрешенное использование возможно, когда продукт прошел проверки и подтверждает заявленные характеристики.

Это кажется навязанной и нежелательной нормой для стартапа, но на самом деле, приближает его к коммерческому успеху. Ведь соответствие определенным стандартам означает, что продукт вписывается в нормативное потребление клиента, иначе говоря, получает прописку в его бизнесе.

Например, химическая добавка, придающая дополнительные свойства бетону, прошедшая проверку, с большей вероятностью будет использована при его изготовлении, чем та, которая ее не прошла. Для IT продуктов это может выражаться в совместимости с определенными системами, или соответствии законодательству. И в случае серийного производства (массового использования) подобное подтверждение соответствия является критическим для массовых продаж.

Однако переход от штучного производства (прототипа) к большой серии – непростая задача. Во-первых, продукт еще не идеален, чтобы можно было быть уверенным в нем настолько, чтобы производить тысячами или миллионами экземпляров. А, во-вторых, для такого количества продукта еще не готов рынок. Поэтому промежуточным звеном между штучным производством и серией является мелкосерийное производство. В отличие от крупномасштабного, оно может быть организовано с использованием других материалов, оснастки, оборудования и инструментов, и, из-за этого – не слишком экономичным, но все-таки менее рискованным. А в ситуации, когда у предпринимателя нет финансирования на заказ большой партии – это вообще единственный путь к реализации. Опуская остальные особенности организации серийного производства, отметим, что если по итогам этих процессов в стартапе появятся Патент, Технологическая инструкция, Технические условия, Декларация о соответствии, Сертификат качества, Пользовательское приложение, то это означает, что Инженерный трек стартапа выполнен и дальше можно только заниматься доработкой продукта и сервисом (по сути, возвращаясь в начало пути).

Одновременно с организацией массового производства, продукт стартапа должен получить «прописку» на рынке потребителя, что выражается в брендировании, разработке вариантов продукта и упаковки для разных сегментов пользователей, орга-

низации off-line и online мест представления продукта (POS), информационной поддержкой в виде рекламы, статей и выступлений перед целевой аудиторией, организации системы продаж и ее регламентации. Но этого мало. Ведь именно сейчас стартапу нужно перейти от 5 клиентов к 5000.

Где найти клиентов для роста? Как и в случае с самим продуктом, нужно осуществить переход от единичных клиентов – к «серийным». Это означает, что предпринимателю нужно нащупать целевой сегмент во всем большом множестве клиентов, которые с наибольшей вероятностью первые его попробуют. Это может быть закрытое сообщество профессионалов, а также людей или компаний, по факту объединенных по определенному признаку (ученики университета, сотрудники корпорации, пользователи какого-либо продукта, и другие), которые первые могут почувствовать его своим или будут наиболее склонны его использовать. Это могут быть другие стартапы, у которых еще нет устойчивых связей с поставщиками отдельных решений – в общем, любая группа, которую можно отнести к первопроходцам. Обращаясь в первую очередь к ним, предприниматель экономит усилия, концентрируя их на наиболее вероятной части своих клиентов.

При этом, на этом этапе важно не просто продавать, а «сделать своих клиентов счастливыми». Возможно, для этого понадобится личное отношение к каждому, что поначалу кажется невозможным. Но только такое внимание позволит обеспечить стабильность продаж и, на самом деле, займет не так уж много времени. Личное сообщение, открытка или поздравление могут создаваться автоматически, задача предпринимателя – придумать, как сделать их действительно личными. А если продукт стартапа - крупная покупка в бюджете клиента – то тут уж точно нужно найти способ его порадовать. Это особенно важно потому, что продукт, выходящий на рынок, никогда не идеален, и можно компенсировать его возможные недоработки своим вниманием. Более личное общение с клиентами позволит получать от них больше обратной связи, чтобы быстрее улучшать свой продукт. Таким образом, будет ускоряться развитие стартапа, а время – главный фактор его успеха или провала.

Таким образом, если в результате этого этапа продукт стартапа будет легализован в глазах пользователей, как прошедший проверки и соответствующий заявленным качествам (с помощью Сертификатов, Декларация соответствия, Технологических инструкций и других инструментов), а в коммерческой области маркетинг и продажи принесут выручку, соразмерную масштабам производства, то можно будет считать, что стартап состоялся. И предприниматель может вернуться в начало пути – дорабатывая и улучшая свой продукт.

Любая деятельность становится технологичной, если она фиксируется на внешних носителях (документах, материальном воплощении, наименованиях, и др.), и строительство стартапов – не исключение. Формулируя себе задачи в виде результата, который последовательно должен появиться на внешних носителях, предприниматель может построить для себя дорожную карту по строительству своего стартапа. При этом важны не большие старты и грандиозные рекламные кампании – только каждодневный труд по набору клиентов позволит стартапу выжить. Ежедневное выполнение каждой технологической и коммерческой задачи будет приближать предпринимателя к тому, что стартап станет бизнесом, а предприниматель сможет сказать, что стартап «построен и введен в эксплуатацию».

*Не тратьте деньги на рекламу. Не делайте продукт лучше, чем нужно. Общайтесь с клиентами с первого дня. Не забывайте все фиксировать. Делайте небольшие, но правильные шаги каждый день – и Вы увидите, что у Вас все получится.*