

КАК ЗАПУСТИТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С

ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В УНИВЕРСИТЕТЕ



Комплекс методических материалов

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Комплекс методических материалов по практическим работам для слушателей курса

Настоящий комплекс методических материалов представляет собой практическое дополнение к образовательному курсу АО «РВК» «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», который был разработан совместно с университетами ИТМО и МГУ им. М.В. Ломоносова в 2017 году. Данный сборник материалов подготовлен в сотрудничестве с ведущими специалистами в области бизнес-инкубации и акселерации. Комплекс включает в себя передовые методики и практические кейсы, направленные на формирование у студентов следующих компетенций:

- Способность анализировать проект (инновацию) как объект управления.
- Способность разрабатывать и реализовывать инновационные проекты.
- Способность разрабатывать план мероприятий по созданию и

продвижению нового продукта на рынок.

- Способность применять методы социально-экономического, организационно-экономического, маркетингового и финансового обеспечения инновационной деятельности.

Комплекс методических материалов является инструментом, помогающим преподавателям получить необходимые навыки в практической работе с перспективными студенческими проектами в непрерывном формате. Сборник содержит анализ лучших российских и международных практик и описание практического инструментария для преподавателей курса, и может быть использован для самостоятельной работы студентами, проходящими подготовку по образовательному курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

Авторы-составители: А. Гусев, М. Казакова, А. Крицын, Ю. Логачев, А. Николаев, М. Руденко, Д. Чашкина, П. Черкашин, М. Эрман. Научный редактор – Н. Митюшин. Под редакцией Р. Ступина и А. Семенова.

Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: комплекс методических материалов по практическим работам для слушателей курса, - Москва: RIS Ventures, 2018, - 267 с.

Предисловие

Дорогие коллеги!

Часто сборники методических материалов начинаются с предисловия, в котором редакторы пишут о том, какой вклад в педагогику или в науку вносит эта работа. Этот комплекс методических материалов – особенный. Мы подготовили его, чтобы помочь преподавателям вузов внедрить практикум по курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство». Этот проект, как и другие стартап-проекты, – плод усилий нескольких убежденных энтузиастов, собравшихся в единую «проектную команду».

Фаундер и тимлидер проекта – это Российская Венчурная Компания (РВК), которая в 2017 году задумала и профинансировала создание специального курса, помогающего студентам технических и инженерных специальностей развить компетенции предпринимательства и проектного управления. Разработчиками первой версии курса выступили опытные менторы из университетов МГУ и ИТМО, где предпринимательство преподается уже давно. Для организации практикума студентов, проходящих курс, при финансовой поддержке РВК в этом году инициировано создание комплекса методических материалов и проведена первая программа обучения для преподавателей и специалистов, отвечающих за развитие предпринимательства в российских вузах.

Эта первая массовая программа, прошедшая в мае 2018 года в МГУ, проводилась в т.н. формате «train the trainers» на основе практической работы Стива Бланка и Венчурного фонда ABRT с ведущими экспертами в Кремниевой Долине. Можно сказать, что Стив выступил ментором для нашей образовательной инициативы, дал стратегически верное напутствие (вы можете его найти в предисловии).

Наш проект стал рискованым предприятием для проектной команды. Судите сами. Еще за месяц до начала обучения преподавателей, в мае 2018 года, у нас не было ни одного подписанного лицензионного договора – т.е., говоря языком бизнеса, мы выходили на рынок, лишь догадываясь о масштабе спроса, не имея никаких гарантированных «продаж». Однако, как и в любом стартапе, положительной стороной риска являются ожидания экспоненциального роста. Действительно, если в 2017 году курс преподавался в качестве эксперимента всего в двух университетах, то в 2018 году он будет внедрен более чем в 30 вузах, а обучение пройдут более 1000 студентов. И это только начало: наша цель – не менее 50000 студентов к 2020 году.

Один из главных инструментов достижения этой амбициозной цели – вот этот комплекс методических материалов, который вы держите в руках. Вы знаете, что любой, даже самый лучший продукт бесполезен, если не налажены каналы сбыта, если о нем не знает рынок. Курс «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» может развиваться и быть востребованным, только если существует сообщество преподавателей, которые верят в этот курс и заинтересованы в его развитии. Распространение сборника материалов, обучающие программы для преподавателей – это первые шаги в создании такого сообщества.

Идея объединить преподавателей и сотрудников университетов, способных не просто преподавать очередной учебный курс, а эффективно работать со студенческими командами, появилась давно, но именно в 2018 году мы собрали на площадке Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова первых участников нашего эксперимента – 44 преподавателя и специалиста, отвечающих за программы развития предпринимательства в российских вузах.

Так для чего же РВК совместно с партнерами нужен этот рискованный образовательный стартап?

Во-первых, общество все активней погружается в эпоху технологического изобилия, известного как «экспоненциальные технологии». Стартап-проектов становится все больше и больше с каждым годом. В России это, например, ИТ-решения для промышленности и инфраструктурных отраслей, агротехнологии и ряд других.

Во-вторых, есть ресурсное изобилие – все больше свободных средств в мировой экономике. Капитал, который формируется в мировой экономике, постоянно находится в движении, «течет» и ищет точки приложения. Все больше перспективных проектов могут получить успешный старт и развитие благодаря ресурсному изобилию.

Поэтому мы все больше испытываем дефицит не просто кадров, а дефицит команд, в которых в оптимальном сочетании собраны необходимые для развития предпринимательского проекта компетенции. Не так много специалистов, способных в условиях «новой экономики» развивать идеи и проекты, формировать команды и привлекать средства для роста, работать в парадигме цифровой экономики, причем не на словах (правильные термины освоены многими), а на деле – создавать новые проекты и развивать существующие. Изменения в мировой экономике и в обществе влекут за собой изменения и в модели классического университета, заложенной еще два века назад. Важнейший элемент этой работы сегодня – обучение на практике.

Создание системы поддержки проектной деятельности команд, в которой специалисты готовятся непосредственно в реальных ситуациях, «в полевых» условиях.

Очень важно на практике почувствовать, буквально испытать на себе, что же требуется для успешного развития своего проекта, что же нужно, чтобы нести свою идею в мир, работать с финансовыми потоками. Такой опыт и ощущения, заложенные при обучении, прорастают со временем в нечто большее, формируют целостную картину мира лидеров новой экономики. Подобная система наставничества сейчас необходима, наверное, каждой стране – и Россия не является исключением. У нас много талантливой молодежи; сделать так, чтобы молодые люди были в состоянии двигаться по пути развития своих дарований, ориентироваться в цифровой экономике, действовать в условиях неопределенности, – задача важная и интересная.

Мы работаем в логике «хаба» – открытой площадки, на которой все участники сообщества делятся опытом и привносят свои истории успеха. За последнее десятилетие мы узнали и использовали много нового, ведь активно началось развитие индустрии, связанной с развитием новых проектов, запуском стартапов, формированием отрасли венчурного финансирования.

Поэтому мы собираем лучшие разработки, лучший опыт, лучшую практику на рынке, делимся этим опытом, опытом наших участников, да и нашим опытом тоже, который мы успели наработать за долгие годы. Мы верим, что эта инициатива будет развиваться и дальше и принесет свои плоды и результаты как для команд, с которыми нашим преподавателям предстоит работать в университетах, так и в целом для экономики и общества. Благодарим вас! Спасибо за интерес к работе с нами.



*Николай Митюшин,
Директор ABRT Venture Fund*



*Алексей Гусев,
Директор по развитию инновационной
экосистемы АО «РВК»*

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПРЕДИСЛОВИЕ

- 9 Предисловие от Стива Бланка
- 13 Предисловие экспертов
- 15 Введение
- 19 О разработчиках
- 21 Эксперты и авторы-составители комплекса методических материалов
- 26 Сфера применения

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

- 28 2.1. Основные аспекты обучения технологическому предпринимательству. Роль университетов в развитии технологического предпринимательства
- 33 2.2. Организация работы с технологическими проектами на базе университетов. Проектная модель обучения технологическому предпринимательству
- 36 2.3. Предпосылки непрерывной акселерации и работы с проектами на базе университетов. Модели бизнес-инкубации и акселерации
- 42 2.4. Ценности внедряемого процесса
- 52 2.5. Стратегия: отличие бизнес-моделирования от бизнес-планирования
- 55 2.6. «Бережливый стартап» (Lean Startup). Ключевые принципы
- 57 2.7. Процесс развития технологических проектов
- 59 2.8. Практическая основа курса. Комплекс методических материалов
- 62 2.9. Непрерывный формат работы с проектами
- 98 2.10. Команда практикума
- 102 2.11. Студенческие проектные команды
- 107 2.12. Формирование воронки проектов
- 115 2.13. Оценка и отбор проектов
- 129 2.14. Создание предпринимательской экосистемы в вузах

3. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ

- 133 3.1. Организация практикума
- 139 3.2. Структура 10-недельного практикума
- 147 3.3. Подготовка преподавателей. Материалы практикума
- 147 3.4. Учебный план и программа практикума
- 188 3.5. Лучшая мировая практика и программы обучения предпринимательству

ПРИЛОЖЕНИЯ

- 192 1. Глоссарий
- 195 2. Примеры целей проектов в зависимости от SPACE и STAGE
- 199 3. Дополнительные материалы по теме борд-митингов
- 203 4. Темы и востребованность Value-Added Workshops программ
- 204 5. Примеры тем специализированного тренинга для программы в сфере финансовых технологий, сервисов и электронной коммерции
- 205 6. Примеры формы заявок проектов
- 209 7. Примеры материалов для подготовки и формирования воронки проектов
- 214 8. Рекомендации по формированию пула информационных партнеров
- 217 9. Пример таблицы-трекера задач
- 218 10. Пример 10-недельного практикума
- 234 11. 10-недельный практикум. Ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ)
- 242 12. Пример 5-дневного практикума
- 245 13. Примерное расписание 5-дневного практикума
- 250 14. Примерное руководство для менторов студенческих проектов
- 256 15. Материалы для поддержки практических занятий
- 257 16. Практический пример бизнес-моделирования. Кейс компании Aelita
- 266 17. Критерии отбора проектов венчурным фондом ABRT

1. ПРЕДИСЛОВИЕ

- 9 Предисловие от Стива Бланка
- 13 Предисловие экспертов
- 15 Введение
- 19 О разработчиках
- 21 Эксперты и авторы-составители комплекса методических материалов
- 26 Сфера применения

Предисловие от Стива Бланка



Entrepreneurial education is in the middle of a major transition. Entrepreneurship educators are realizing that curricula oriented around business plans and “execution” fail to prepare students for the realities of building or working in startups. Startups are a fundamentally different activity than managing a business and “search versus execute” require very different skills. Therefore, entrepreneurial education must teach how to search the uncertainties and unknowns.

In 2003 U.C. Berkeley asked me to teach a class in Customer Development at Haas School of Business. But then I realized rather than just writing about it, or lecturing on Customer Development, we should have a hands-on experiential class. So my book the Four Steps to the Epiphany and the Berkeley class turned into the Lean LaunchPad class in the Stanford Engineering school. The class emphasizes experiential learning, a flipped classroom and immediate feedback as a way to engage students with real world entrepreneurship. Since then it has been implemented by tens of thousands of entrepreneurs, engineers and investors worldwide.

As a result, in 2012 we designed the Lean LaunchPad Educators program. It is a hands-on program where educators experience the process and tools to create a course plan to put it to immediate use. Now, after 6 years, the Lean LaunchPad course is already taught in more than 200 universities around the globe.

In 2012, I appointed Nick Mitushin as an editor of Russian Edition of Startup Owner’s Manual, as he participated in my programs in Stanford and Berkeley and practiced my methodology in RIS Ventures and ABRT Venture Fund. I also supported Nick in his vision and work with many startups from Central and Eastern Europe during the Deep Dive program that Nick organized in the Silicon

Valley with the support of ABRT Fund, Runa Capital and Russian Venture Company.

I'm glad that my expertise and materials from teaching the Lean LaunchPad Educators Class are now available to educators across the world, and I wish you the best in launching the new university course "Innovation Economy and Technology Entrepreneurship" with Customer Development methodology. Nick and his team is ready to help you on the ground. I'm happy that Nick and my other followers practice and promote my methodology to benefit entrepreneurs around the world.

Steve Blank,

Professor of Stanford University



Предпринимательское образование находится в процессе крупных изменений. Преподаватели понимают, что учебные планы, ориентированные на бизнес-планы и «исполнение плана», не готовят студентов к реалиям создания или работы в стартапах. Стартапы – это принципиально иная деятельность, отличная от управления бизнесом, а режим «поиска» вместо режима «исполнения планов» требует иных навыков. Поэтому предпринимательское образование должно учить, как справляться с неопределенностью и неизвестностью.

В 2003 году меня попросили преподавать курс по развитию потребителей в бизнес-школе Калифорнийского Университета в Беркли. Но потом я понял, что должен не просто писать об этом или читать лекции по развитию потребителей, а создать практический экспериментальный курс. Таким образом, моя книга «Четыре шага к Озарению» и курс в Беркли превратились в курс Lean LaunchPad в Школе инжиниринга при Стэнфордском университете. Курс предполагает необходимость обучения на практике, flipped classroom (перевернутую модель занятий) и немедленную обратную связь как способ вовлечь студентов в реальное предпринимательство. С тех пор его успели внедрить десятки тысяч предпринимателей, инженеров и инвесторов по всему миру.

В результате в 2012 году вместе с Джерри Энгелом мы разработали Lean LaunchPad для преподавателей. Это практическая программа, во время которой преподавателям предоставляются необходимые инструменты, и они вовлекаются в процесс создания учебного плана, который можно использовать немедленно. Сейчас, через 6 лет, курс Lean LaunchPad преподается более чем в 200 университетах по всему миру.

В 2012 я назначил Николая Митюшина редактором русского издания моей книги «Стартап. Настольная книга основателя», потому что он участвовал в моих программах в Стэнфорде и Беркли, а также практиковал мою методологию в RIS Ventures и венчурном фонде ABRT. Я также поддерживал Николая в его видении и работе со множеством стартапов из Центральной и

Восточной Европы во время программы Deep Dive, которую он организовывал в Кремниевой долине при поддержке фонда ABRT, Runa Capital и РВК.

Я рад, что моя экспертиза и материалы для преподавателей курса Lean LaunchPad сейчас доступны преподавателям по всему миру, и я желаю вам успешного запуска нового курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» с методологией развития потребителей. Я счастлив, что Николай и множество других моих последователей используют на практике и распространяют мою методологию для того, чтобы приносить пользу предпринимателям во всем мире.

Стив Бланк,

профессор Стэнфордского университета.

Предисловие экспертов



Иващенко Наталия Павловна
Д.э.н., профессор
Заместитель декана
экономического
факультета МГУ
Заведующая кафедрой
экономики инноваций

«От имени Экономического факультета и кафедры Экономики инноваций мы очень рады, что разработанный нами в партнерстве с ИТМО и РВК курс «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» масштабируется в десятках российских вузов и обогащается лучшими практиками за счёт обратной связи от преподавателей.

Мы надеемся, что данный комплекс методических материалов поможет не только обогатить ваши семинарские занятия, но и продолжить работу с лучшими проектами и командами в рамках уже акселерационных программ».



Нина Яныкина
Начальник департамента
проектной и
инновационной
деятельности
Декан факультета
технологического
менеджмента и
инноваций
Член Наблюдательного
совета Университета
ИТМО

«Университет ИТМО системно реализует программы обучения и развития технологического предпринимательства с 2007 года. В прошлом году мы выступили разработчиком курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» совместно с коллегами из МГУ им. М.В. Ломоносова.

Развитие курса в части практической реализации и проектной деятельности команд – следующий этап. В мае этого года более полусотни преподавателей из разных регионов России прошли подготовку в рамках развития курса.

Уверена, что эта подготовка обеспечит новый уровень проектной деятельности, когда участники разрабатывают проекты на протяжении всего курса, а затем защищают их.

Как разработчики курса мы рады видеть, что эта работа получает дальнейшее развитие в виде комплекса методических материалов для преподавателей университетов в рамках хаба, обмена лучшими практиками при поддержке РВК».



Михаил Эрман

Руководитель бизнес-инкубатора НИУ «Высшая школа экономики»

«В течение 10 лет мы проводим одну из немногих на территории СНГ конференций для сотрудников инновационной инфраструктуры, Летнюю школу HSE{sun}, и знаем насколько важно и полезно преподавателям университетов и сотрудникам бизнес-инкубаторов постоянно повышать свою квалификацию в части работы с проектными командами.

Мы рады быть в числе основателей и организаторов хаба по обмену лучшими практиками наставничества в России, который инициировали коллеги из РВК.

В сборнике материалов хаба, составленном организаторами как практическое продолжение курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», приводится комплекс методик для решения задач сопровождения перспективных студенческих проектных команд».

Введение

Создание и продвижение технологических проектов ранних стадий, в том числе стартапов на базе учреждений высшего образования, является для Российской Федерации относительно новой технологией проектной работы по внедрению инноваций и развитию студенческого предпринимательства. В связи с этим, для участников работы с проектными командами, с одной стороны, существует большое количество возможностей для совершенствования и развития практики поддержки предпринимательства. С другой стороны, часто на пути реализации этой практики (в частности, акселерации и бизнес-инкубации) возникают барьеры, связанные с рисками, недостаточно хорошо проработанной нормативной базой, отсутствием обобщенного опыта подобных мероприятий. На рынке сформировалась потребность в учебно-методической литературе, обобщающей опыт поддержки стартапов на базе учреждений высшего образования как в России, так и за рубежом.

Интеграция в российскую систему образования ведущих мировых практик первоначального формирования проектов, бизнес-инкубации и акселерации повышает конкурентоспособность российских вузов в структуре рейтинговых оценок, используемых в странах, присоединившихся к Болонской декларации. Кроме того, это формирует предпосылки для повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди мировых научно-образовательных центров.

Современный университет выполняет не только образовательную, научную, но и экономическую функцию, что включает и коммерциализацию технологий через предпринимательскую активность студентов. В сферу деятельности иностранных и российских вузов, наиболее адаптированных к инновационной экономике, входят разработка и трансфер технологий, коммерциализация продуктов академической науки и вывод их на рынок, создание новых бизнесов, управление интеллектуальной собственностью с целью получения прибыли. Современный университет в полной мере принимает на себя миссию социального и экономического развития, являясь важнейшим элементом инновационной экосистемы.

Перечисленные причины определяют необходимость выделения алгоритмов и практик работы с технологическими проектами на базе университетов в отдельную прикладную методологию.

Настоящий комплекс методических материалов представляет собой практическое дополнение к образовательному курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»¹, реализуемому Акционерным обществом «Российская венчурная компания» в сотрудничестве с ведущими научными школами и участниками рынка бизнес-инкубации и акселерации.

Комплекс включает в себя передовые методики и практические кейсы, направленные на повышение эффективности интеграции курсов по технологическому предпринимательству в образовательный процесс учреждений высшего образования Российской Федерации.

Комплекс методических материалов содержит анализ лучших практик и описание практического инструментария для преподавателей курса, а также может быть использован для самостоятельной работы студентов, проходящих подготовку по образовательному курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство». Данный курс разработан в качестве базового учебного курса по экономике и технологическому предпринимательству для студентов бакалавриата, обучающихся по образовательным программам естественнонаучных и технических направлений подготовки в учреждениях высшего образования. Курс рекомендуется к преподаванию на 2-ом году обучения студента по программе бакалавриата, и на него выделяется от 72 до 180 академических часов в зависимости от политики университета в области формирования учебных планов.

Настоящий комплекс методических материалов направлен на практическое закрепление у студентов комплекса знаний и навыков в сфере экономики, технологического предпринимательства и управления инновационными проектами.

В рамках разработки комплекса методических материалов для курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» разработчики считают необходимым дополнить теоретический курс описанием модели непрерывной работы с инновационными проектами, а также дополнительными практическими занятиями для приобретения навыков работы в рамках такой модели.

¹ Лицензию на данный курс со всеми его материалами может получить любой университет по запросу в РВК.

Работа с проектами в непрерывном формате, предлагаемая в качестве основной практической методологии закрепления курса, основывается на 3 базовых блоках, изображенных в виде циклической схемы на рисунке 1 и предполагающих соблюдение следующих условий:

- использование процедур и инструментов проверки состояния проектов с целью раннего выявления ошибок и «узких мест»;
- использование HADI-цикла для работы проектов «в поле» по определенным ранее целям и оценка эффективности работы проектных команд (трекинг, наставничество);
- использование модулей (комплекс структурированных реальных примеров выполнения типичных задач инновационных проектов, накопленной ранее статистики и экспертных материалов), которые помогают проектам при работе «в поле».



Рисунок 1. Работа с проектами в непрерывном формате.

Эти базовые блоки формируют комплексную систему поддержки и развития инновационных проектов, использование которой:

- методологически обоснованно оптимизирует процесс развития инновационных проектов;
- структурирует работу проектов, задавая интенсивный ритм развития проектов;

- формирует у студентов навыки практической деятельности в сфере инновационно-технологического предпринимательства.

Описанная методология апробирована в 2013-2017 годах в ряде университетов, в том числе НИУ ИТМО при проведении акселерационной программы ABRT-Mangrove CEO Camp, бизнес-инкубатором МФТИ при проведении акселерационной программы «Физтех.Старт», бизнес-инкубатором ВШЭ и на сегодняшний день используется многими учреждениями высшего образования как в России (например, НИУ ВШЭ и МГУ), так и за рубежом.

Комплекс методических материалов по практическим работам для слушателей курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является практическим дополнением к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» и реальным инструментом, помогающим преподавателям получить необходимые навыки в практической работе со студенческими проектами в непрерывном формате.

О разработчиках

Разработчиком и составителем комплекса методических материалов по практическим работам для слушателей курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является коллектив авторов под руководством АО «РВК».

В число авторов-составителей и разработчиков описанных в комплексе методик входят сотрудники таких организаций как RIS Ventures, НИУ «Высшая школа экономики» и МГУ им. М.В. Ломоносова. Проект был реализован при экспертной поддержке НИУ ИТМО и Венчурного фонда АВРТ и стал итогом совместной работы всех перечисленных выше организаций. В основу методологии работы со студенческими стартапами положены разработки автора Customer Development Methodology, профессора Стэнфордского университета Стива Бланка.



АО «РВК» – государственный фонд фондов и институт развития венчурного рынка Российской Федерации, один из ключевых инструментов государства в деле построения национальной инновационной системы.

Миссия компании – формирование зрелого венчурного рынка через объединение и развитие ресурсов, компетенций и инициатив инвесторов, управляющих инвестиционными портфелями и предпринимателей для создания и продвижения инновационных продуктов и технологий в приоритетных технологических сферах, обеспечивающих лидерство России на глобальном технологическом рынке.

Стратегическая цель – стать к 2030 году значимым участником международного венчурного рынка, сопоставимым с европейскими фондами фондов по масштабам деятельности.

Приоритетные технологические сферы, на которые ориентируется РВК, соответствуют областям «дорожных карт» НТИ и «сквозных» технологий, в т.ч. в области создания масштабных платформ современной цифровой экономики: биомедицина, энергетика, передовые производственные технологии, новые материалы, развитие компонентной базы, квантовые технологии.

В 2017 году совместно с Санкт-Петербургским национальным исследовательским университетом информационных технологий, механики и оптики

	<p>(Университет ИТМО) и Московским государственным университетом им. М.В. Ломоносова РВК запустила учебный курс «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», который решает одну из важнейших задач современного инженерного образования – развитие у студентов естественнонаучных и технических специальностей предпринимательского мышления, которое является важным условием соответствия выпускников требованиям современного рынка труда.</p>
	<p>RIS Ventures – ведущий участник рынка образовательных и консалтинговых услуг в области развития технологического и инновационного предпринимательства, партнерства инвесторов, директоров и основателей технологических компаний на международном уровне.</p> <p>С 2006 года RIS Ventures проводит международные программы развития, сопровождения, финансирования проектов, через которые прошли более 10 тысяч предпринимателей с «приземлением» в таких локальных географических акселераторах и технопарках: CEO Camp в г. Санкт-Петербурге, совместно с университетом ИТМО и технопарком «Ингрия» при поддержке РВК; Sabantuy CEO Camp в г. Набережные Челны совместно с Казанским ИТ-Парком при поддержке РВК; Deep Dive в Кремниевой Долине, совместно с фондом Runa Capital при поддержке РВК и PwC.</p> <p>RIS Ventures также имеет успешный опыт партнерства с технопарками, университетами и инкубаторами, а также внедренные инструменты подготовки и сертификации тренеров на программы акселератора ФРИИ, казанского ИТ-Парка, университета ИТМО, компаний EMC, Лаборатория Касперского, Veon.</p> <p>Примеры реализованных проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ФРИИ (Фонд развития интернет-инициатив): постановка процессов сопровождения проектов, проведение первого и второго акселератора ФРИИ; - Dell (EMC): Digital Health Cup в сотрудничестве с EMC и MedMe, предварительные мероприятия в Израиле и Сингапуре. Внутренняя программа корпоративной акселерации Synergy 2.0 в компании Dell; - Kaspersky Lab: Security Startup Challenge – глобальная корпоративная программа акселерации для стартапов в области информационной безопасности. Мероприятия проходили в 6 регионах мира, и в них участвовали стартапы из 34 стран. Поддержка

	<p>внутреннего корпоративного акселератора Лаборатории Касперского;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veop: была проведена оценка цифрового ДНК и обзор новых продуктовых концептов, непрерывно ведется работа над программой трансформации инновационной культуры компании; - Московская биржа: программа постановки стартап-проектов в области финансовых продуктов и сервисов на инфраструктуру Московской Биржи, совместно с платежной системой QIWI и в сотрудничестве с Visa.
--	--

Эксперты и авторы-составители комплекса методических материалов

В таблице указаны авторы-составители и эксперты, материалы которых использовались в подготовке данного комплекса методических материалов.

<p>Стив Бланк, профессор Стэнфордского университета</p>	<p>Известный бизнес-консультант и технологический предприниматель.</p> <p>За свою долгую карьеру Стив Бланк успел сменить немало работ, практически везде ему приходилось иметь дело с разного рода высокими технологиями. Свой 8-й (и последний) стартап Стив Бланк запустил в 1996-м – им стала компания E.piphany. В 2005-м E.piphany была выкуплена SSA Global Technologies за 329 миллионов долларов.</p> <p>В середине 90-х Стив Бланк разработал концепцию научного подхода к созданию новых проектов и улучшению старых – методологию «Развитие потребителей» (Customer Development). Позже именно методология Customer Development Стива Бланка легла в основу проекта Lean Startup Movement – детища одного из учеников Бланка, Эрика Райса (Eric Ries).</p> <p>На данный момент Стив Бланк обучает желающих вопросам применения методологии Customer Development на практике и секретам приложения научных методик к организации собственного дела.</p> <p>В 2005-м Стив Бланк изложил основы своей методологии в книге «Четыре Шага к Озарению» («The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win»). На данный момент в деловых кругах эта книга считается лучшим и полнейшим источником информации по Customer Development.</p>
---	--

<p>Николай Митюшин, АВРТ</p>	<p>Николай имеет более 15 лет опыта предпринимательской деятельности, более 10 лет организации программ обучения и менторства высокотехнологических стартапов. Управляющий партнер венчурного фонда АВРТ. Эксперт международных акселерационных программ (Security Startup Challenge, Digital Health Cup и др.).</p> <p>С 2003 по 2007 год работал в компании Intel менеджером программы технологического предпринимательства, помогая российским предпринимателям превратить технологические идеи в успешные компании. Образование: Harvard Business School, МФТИ. Кандидат физико-математических наук.</p>
<p>Алексей Гусев, АО «РВК»</p>	<p>В настоящее время – директор по развитию инновационной экосистемы АО «РВК». В РВК Алексей руководит департаментом, деятельность которого направлена на развитие ключевых игроков инновационной экосистемы России: быстрорастущих технологических компаний, ведущих университетов, региональной инновационной инфраструктуры. В Московской школе управления Алексей занимался развитием ведущих университетов, в частности реализовал первую в России программу подготовки ректорского резерва «Новые лидеры высшего образования». Алексей является выпускником ВШЭ и Манчестерского Университета.</p>
<p>Нина Яныкина, ИТМО</p>	<p>В настоящее время работает над диссертацией на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Член Ассоциации менеджеров по трансферу технологий (США).</p> <p>До 2016 г. руководитель работ по организации и проведению Международного форума «ОТ НАУКИ К БИЗНЕСУ». В 2014 г. Участвовала в учебной программе АО «РВК» по ознакомлению с опытом эффективного управления инновационными кластерами в Азиатско-тихоокеанском регионе на примере Южной Кореи для руководителей российских вузов и инновационных кластеров. Окончила экономический факультет Санкт-Петербургского государственного университета (2007 г.) по специальности «Экономика и управление на предприятии (наука и научное обслуживание)».</p>
<p>Михаил Эрман, Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ</p>	<p>За 14 лет работы в сфере IT принимал участие более чем в 100 проектах в ролях программиста, руководителя групп разработчиков, эксперта в предметной области, консультанта, руководителя проекта. Прошел путь от программиста до топ-менеджера крупной IT-компании и владельца собственного бизнеса. Эксперт и автор курсов в области управления проектами, управлении разработкой, бизнес-моделирования. Обладает успешным опытом ведения собственного бизнеса и привлечения финансирования в инновационные проекты. С 2015 года директор Бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ, входящего в десятку лучших университетских инкубаторов мира по версии UBI Global.</p>

<p>Марина Казакова, RIS Ventures</p>	<p>Специалист по маркетингу в компании RIS Ventures. Занималась привлечением стартапов на воркшопы и акселерационные программы в России, США, Сингапуре и Израиле. Вела блог Стива Бланка на русском языке. До прихода в RIS Ventures с 2010 года организовывала мероприятия для стартапов в бизнес-инкубаторе БГУИР и IT House (Минск), в том числе национальный конкурс инновационных проектов Belarus Startup и конференцию разработчиков игр GDS Conference.</p>
<p>Артем Крицын, АО «РВК»</p>	<p>Менеджер проектов АО «РВК». Артем имеет большой опыт реализации студенческих программ и проектов инновационной и предпринимательской направленности. Опыт работы в Федеральном агентстве по делам молодежи, НИУ «Высшая школа экономики». Эксперт программы «СтудСток» университета МФТИ; эксперт Программы развития ООН в Таджикистане; эксперт конкурса «People Investor» Ассоциации менеджеров России; эксперт Центра развития молодежного предпринимательства бизнес-инкубатора МГУ; эксперт Бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ; эксперт грантового конкурса Федерального агентства по делам молодежи.</p>
<p>Юрий Логачев, RIS Ventures</p>	<p>Юрий имеет 23 года бизнес-опыта. В качестве предпринимателя создал с нуля 5 бизнесов и продал 4 из них. Кроме этого, помог более 100 стартапам запустить бизнес. Является экспертом в области бизнес-моделирования и сертифицированным инструктором RIS Ventures, ментором программы менторской поддержки Москвы, а также экспертом и ментором ФРИИ (г. Москва). Также Юрий является соучредителем клуба предпринимателей «Деловар» и членом профессионального клуба «Great People Club».</p>
<p>Алексей Николаев, Сколковский институт науки и технологий</p>	<p>Выпускник МГУ им. М. В. Ломоносова (физический факультет) и программ Executive education университета Калифорнии, Беркли (бизнес-школа, включая программы Стива Бланка по теме Lean Startup). Кандидат физико-математических наук. Профессор практики Сколковского института науки и технологий. Имеет более 20 лет опыта работы в крупнейших компаниях ИТ отрасли (Samsung Electronics, Intel). Автор акселерационных программ в сфере разработки нового продукта («антикурсы» с применением подходов дизайн-мышления, lean product development, customer development, ТРИЗ и т.д. – МГУ, МФТИ, НИУ ВШЭ, инкубаторы / фаблабы / хакспейсы и т.д.). Популяризатор мейкерства, DIY (сделай сам) электроники, будущих технологических продуктов и рынков. Ментор hitech-стартапов, спикер и эксперт технологических и стартап-мероприятий.</p>

<p>Максим Руденко, Ronin Project</p>	<p>Сооснователь и главный управляющий Ronin Project. Постоянный ментор и трекер на мероприятиях RIS Ventures. Эксперт в области прямых продаж. Максим аккумулировал опыт во всех аспектах ИТ: постановка задачи (для ERP, CRM, SaaS), разработка продукта, продажи (b2b), создавал и руководил успешными ключевыми подразделениями как в стартапах, так и в лидерах рынка (Microsoft, Siemens). Выстроил пять сейлз-команд обеспечивших рост продаж 30-100% в год. Выступал на конференциях (Селигер, SECR) и мастер-классах (Lean LaunchPad).</p>
<p>Александр Семенов, VC Group</p>	<p>Специалист в области финансового и управленческого консалтинга в инновационной сфере, а также менеджмента инновационных проектов. Основные клиенты – стартапы, госкорпорации (ГК «Ростех», ОАО «Роснано»), институты развития и инновационной инфраструктуры. Эксперт ФРИИ и GenerationS. Консультировал более 500 стартапов. Сертифицированный ментор CDRF Global. Преподаватель в НИУ ВШЭ, бизнес-тренер. Является соавтором четырех книг и автором более 30 статей в журналах по венчурному и бизнес-ангельскому инвестированию.</p>
<p>Роман Ступин, НИУ ВШЭ</p>	<p>Директор проектного офиса Московского института электроники и математики им. А.Н. Тихонова НИУ «Высшая школа экономики», трекер инновационных проектов и преподаватель НИУ ВШЭ; руководитель проектов в сфере профориентации и инженерного образования; предприниматель. Имеет богатый опыт реализации проектов по автоматизации и техническому перевооружению предприятий, робототехнике, телекоммуникациям и системам связи. Участвует в экспертизе проектов участников всероссийских и международных конкурсов. Автор книг и учебных пособий.</p>
<p>Дарья Чашкина, Бизнес-инкубатор МГУ</p>	<p>Директор Бизнес-инкубатора МГУ им. М.В. Ломоносова, руководитель Центра развития молодежного предпринимательства Экономического факультета МГУ, Бизнес-Клуба МГУ. В рамках работы в Бизнес-инкубаторе МГУ участвовала в экспертизе более 500 проектов и консалтинге более 50 проектов. Оборот компаний-выпускников Инкубатора превысил 200 миллионов рублей, рыночная оценка компаний составляет свыше 1 миллиарда рублей. Участвует в экспертизе и оценке бизнес-проектов на ранней стадии на крупнейших российских конкурсах и образовательных программах. Организовала более 450 образовательных, научных и бизнес-событий. Образование: МГУ им.</p>

<p>Павел Черкашин, Vestor.In Partners</p>	<p>Партнер Vestor.In. Выпускник МГУ, стажировался в Всемирном банке реконструкции и развития и австрийском Международном институте прикладных системных исследований. Руководил представительствами Siebel Systems и Adobe Systems в России. Занимал должность генерального менеджера департамента продвижения Microsoft (2009-2011). Является учредителем IT-компаний Actis Systems, AdWatch и Sputnik Labs. С марта 2013 года – директор венчурного фонда Vestor.In Partners, инвестирует в технологические стартапы.</p>
---	---

Сфера применения

Комплекс методических материалов разработан на основе опыта коллектива экспертов, материалы собраны и обработаны авторами-составителями данного сборника.

В сборнике материалов учтен опыт университетов, где уже реализуется образовательный курс для студентов по технологическому предпринимательству «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

Методология, изложенная в материалах данного сборника, успешно протестирована в партнерстве с технопарками, университетами и инкубаторами. Инструменты подготовки и сертификации тренеров на основе изложенных в данном комплексе методик протестированы в акселерационных программах казанского IT-Парка, университета МГУ им. М.В. Ломоносова, НИУ ИТМО, НИУ «Высшая школа экономики», компаний Dell, Лаборатория Касперского, Veon и др.

Разработчики убеждены, что описанная в учебном комплексе методология применима более широко и адаптируется не только к программам бакалавриата и дополнительного профессионального образования учреждений высшего образования, но и к работе со студенческими проектами вне учебного плана.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

- 28 2.1. Основные аспекты обучения технологическому предпринимательству. Роль университетов в развитии технологического предпринимательства
- 33 2.2. Организация работы с технологическими проектами на базе университетов. Проектная модель обучения технологическому предпринимательству
- 36 2.3. Предпосылки непрерывной акселерации и работы с проектами на базе университетов. Модели бизнес-инкубации и акселерации
- 42 2.4. Ценности внедряемого процесса
- 52 2.5. Стратегия: отличие бизнес-моделирования от бизнес-планирования
- 55 2.6. «Бережливый стартап» (Lean Startup). Ключевые принципы
- 57 2.7. Процесс развития технологических проектов
- 59 2.8. Практическая основа курса. Комплекс методических материалов
- 62 2.9. Непрерывный формат работы с проектами
- 98 2.10. Команда практикума
- 102 2.11. Студенческие проектные команды
- 107 2.12. Формирование воронки проектов
- 115 2.13. Оценка и отбор проектов
- 129 2.14. Создание предпринимательской экосистемы в вузах

2.1. Основные аспекты обучения технологическому предпринимательству. Роль университетов в развитии технологического предпринимательства

Согласно концепции Генри Ицковица «Тройная спираль», именно вуз становится основной базой для развития новых технологий, инновационных продуктов, научно-практических разработок и предпринимательских проектов, являясь связующим звеном между государством и бизнесом. Современный университет в полной мере принимает на себя миссию социального и экономического развития.

Разработка и реализация курса по обучению предпринимательству является необходимым элементом для перехода российских учреждений высшего образования к концепции предпринимательских вузов, модели «Университет 3.0», а также зарождающейся парадигмы «Университет 4.0», и для запуска данного курса может использоваться методология РВК, включая настоящий комплекс методических материалов.

Экосистема технологического предпринимательства на протяжении нескольких последних лет приобретает отчетливые очертания. Повсеместно создаются бизнес-инкубаторы, акселераторы и технопарки, возрастает роль университетов как провайдеров инновационных процессов и поставщиков технологических проектов.

При этом запрос на инновации поступает не только со стороны государства, но и со стороны корпораций, в частности в процессе выполнения Программ инновационного развития корпорациями с государственной и смешанной формами собственности.

Для успешных с инновационной точки зрения вузов описанная активность в сфере инновационного развития обычно приобретает формы регулярных бизнес-процессов, для реализации которых создаются специальные структуры. Наиболее отлаженными вариантами являются бизнес-инкубаторы и акселераторы, методологические подходы которых включены в предлагаемые методические материалы. Иногда, деятельность бизнес-инкубаторов и акселераторов интегрируется в учебный процесс, когда курс по технологическому предпринимательству читается в рамках бизнес-инкубатора или акселератора. В этой связи возрастает роль разработки методологии работы с технологическими проектами и стартапами, возникающими на базе университетов.

На сегодняшний день термин «бизнес-инкубатор» занял прочное место в современной инновационной среде. С точки зрения жизненного цикла проекта, бизнес-инкубаторы находятся в начале инновационной цепи – на стадии разработки и запуска проекта. С точки зрения подчиненности и самостоятельности, бизнес-инкубаторы могут действовать как самостоятельные структуры (автономные инкубаторы), в полном объеме реализующие инновационную задачу, и как органичная часть, структурное звено многофункционального комплекса – университета, корпорации, фонда, технопарка или технополиса. В экономике бизнес-инкубация рассматривается как процесс системной поддержки предпринимательства, динамичный процесс делового развития предприятия, стимулирующий развитие новых предприятий и содействующий появлению компаний-поставщиков новых идей и технологий. Этап инкубации бизнеса предполагает создание на основе инновационного проекта конкурентоспособного субъекта экономики, формирование проектной команды, овладение основными правилами предпринимательской деятельности и управления проектами.

Если в основу инкубационной программы положен обучающий процесс, обычно краткосрочный и ориентированный на результат (запуск проекта, тестирование рынка, создание прототипа, проверка рыночной гипотезы), то говорят о «**бизнес-акселерации**». При этом в контексте «акселерации» важно именно наличие структурированного плана работы с проектом, ориентированного на результат, и доступ к менторской поддержке, а наличие помещения отходит на второй план.

Важным аспектом для определения роли инкубационных и акселерационных структур в экономике является понимание цели их создания. Чаще всего основной целью создания бизнес-инкубатора является оказание в фиксированные сроки, называемые периодом инкубации, поддержки зарождающимся предприятиям при организации стартовой деятельности и стадии выхода на рынок. Наиболее распространенной является ситуация, когда начинающая фирма имеет в активе идею ведения бизнеса, штат в 1 или 2 человека, незначительные финансовые средства. Основная цель акселерации: выполнение проектной командой согласованного с менторами плана действий по достижению результатов, который поможет поднять капитализацию проектной команды.

Быстрое развитие и рост количества бизнес-инкубаторов и акселерационных программ в мире (в т. ч. в вузах) свидетельствует об эффективности их использования для решения следующих задач:

- внедрение новых технологий и объектов интеллектуальной деятельности в хозяйственную практику;
- расширение связей между малым бизнесом и другими секторами экономики, укрепление и стабилизация экономических систем;
- рост занятости и уровня жизни профессоров и выпускников;
- трансформация новых технологий, разработанных университетами, лабораториями или исследовательскими институтами, в источник прибыли;
- формирование и поддержка высокотехнологичных отраслей экономики;
- стимулирование предпринимательской модели поведения среди молодежи;
- развитие инвестиционного потенциала окружающих территорий.

Еще одним важным аспектом, определяющим формат работы и критерии эффективности программ бизнес-инкубации, является наличие фиксированного срока пребывания начинающего предприятия в бизнес-инкубаторе. По истечении указанного срока субъект экономической деятельности начинает самостоятельную деятельность на рынке. С этого момента коллективу отказывают в предоставлении льгот на аренду площадей и иных преференций, за счет которых компания развивалась на начальном этапе.

В контексте вузов широко распространены бизнес-инкубаторы, ориентированные на развитие наукоемких малых предприятий и развитие технологического предпринимательства, в том числе в молодежной среде. В задачи таких бизнес-инкубаторов входят обслуживание малых инновационных предприятий и коллективов, выращивание новых фирм, оказание им помощи в выживании и успешной деятельности на ранней стадии развития.

Существует также практика, при которой бизнес-инкубатор объединяет предприятия одной конкретной области. Это может быть обусловлено следующими факторами:

- необходимость поддержки и развития какой-либо отрасли;

- профиль головной структуры бизнес-инкубатора, например, специализация высшего учебного заведения.

Запуск бизнес-инкубатора предполагает наличие необходимого набора ресурсов и оказание определенного спектра услуг. В спектр предоставляемых услуг входят консультационные услуги в правовой, экономической и иных сферах с учетом специфики бизнеса и территории развития проекта, а также услуги экспертов и трекеров, имеющих значительный опыт консультирования и ведения хозяйственной деятельности.

В современной практике бизнес-инкубаторы оказывают (полностью или частично) вновь создаваемым и начинающим компаниям следующие виды услуг:

- консультирование, а также налаживание связей между компанией-клиентом и профессиональными консультантами в сфере бизнес-услуг;
- обучение, повышение уровня компетенции менеджеров и специалистов;
- проведение образовательных программ, тренингов по различным темам, обусловленным жизненным циклом бизнес-проекта;
- помощь в подборе персонала и управлении трудовыми ресурсами;
- проведение внутрисетевых деловых мероприятий, упрощающих вхождение создателей проекта в отраслевое сообщество;
- поддержка в налаживании полезных связей с крупными компаниями для внедрения своих технологий или реализации товара;
- помощь в налаживании связей с потенциальными инвесторами;
- помощь в налаживании связей для решения технических проблем, техническая поддержка;
- организация офисной инфраструктуры (помещение, мебель, оргтехника, компьютеры, доступ к сети, электронные сервисы);
- обеспечение доступа к специализированному оборудованию, расположенному в бизнес-инкубаторах, в лабораториях университетов, научных организаций, в помещениях партнерских организаций;
- юридические и бухгалтерские услуги.

Таким образом, благодаря поддержке со стороны бизнес-инкубатора, предприниматель сосредотачивается на своем продукте, не отвлекаясь на

решение рутинных задач, связанных с администрированием и внешним окружением. В случае акселерации, предпринимательский коллектив получает четкий план действий с обратной связью от менторов и возможностью скорректировать свой курс.

По приоритетам инкубаторы университетских комплексов могут различаться в зависимости от профиля вуза. Например, в технических и естественно-научных вузах наиболее целесообразно создание технологического и/или интернет-инкубатора, ориентированного на проекты в области робототехники, мехатроники, программирования, интернета вещей, технологий сбора и обработки больших данных.

Помимо целей и задач, связанных, собственно, с развитием экономики и инновационного потенциала территорий, перед бизнес-инкубаторами и акселераторами, созданными на базе вузов, часто ставится **ряд специфических задач**, связанных с образовательной функцией учредителя и интеграцией **инкубационного и учебного процесса**:

- повышение эффективности учебного процесса посредством вовлечения студентов в проектно-лабораторную деятельность, направленную на реальные потребности рынка;
- развитие научных школ и укрепление их связи с рынком;
- повышение качества подготовки молодых специалистов за счет внедрения новых форм обучения.

Если же функция инкубации и акселерации будет передана внутренним структурным подразделениям университетов (например, кафедре предпринимательства) без формирования отдельного инкубатора, то функциями могут быть (полностью или частично):

- оказание консультативной помощи начинающим малым фирмам по экономико-правовым и технологическим вопросам;
- создание банка научных идей и передовых технологий;
- организация инвестиционной системы, обеспечивающей создание и выживаемость фирм малого бизнеса или коммерческих проектов в области науки и научного обслуживания;
- трансфер передовых технологий в производство малых и средних предприятий;
- проведение маркетинговых исследований;

- содействие в разработке инвестиционных и презентационных документов;
- составление типовых договоров (в том числе для выхода на международные рынки);
- обоснование инвестиций и поиск инвесторов;
- информационная поддержка инновационных проектов;
- подготовка резидентов по надпрофессиональным компетенциям, таким как ведение переговоров, проведение презентаций.

Бизнес-инкубаторы и акселераторы – это существенные элементы модели развития предпринимательской экосистемы вуза. Вне зависимости от наличия или отсутствия бизнес-инкубатора как структурного подразделения, вузы, наряду с традиционным удовлетворением спроса на квалифицированные кадры, добавляют функцию по созданию коммерчески эффективных инновационных предприятий и коллективов, развивают не только базовые компетенции обучающихся, но также их предпринимательские, практические навыки коммерциализировать ценные разработки. **Эти задачи можно решать и в рамках курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», который мы дополняем практикумом и моделями работы с проектами, описанными в данном сборнике.**

Таким образом, одной из целей в рамках настоящего комплекса методических материалов является аккумуляция лучших практик бизнес-инкубации и акселерации (**проектная модель**) и их тиражирование в рамках практической работы, дополняющей теоретическую и семинарскую часть курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

2.2. Организация работы с технологическими проектами на базе университетов. Проектная модель обучения технологическому предпринимательству

Основой проектной модели обучения технологическому предпринимательству является организация образовательного процесса и мотивация студентов к самостоятельной работе с предпринимательским

проектом. Проект является неотъемлемым компонентом программы обучения технологическому предпринимательству, а оценка его выполнения учитывается в процессе обучения. Проектная работа становится обязательной для всех студентов, проходящих обучение технологическому предпринимательству.

При этом важно понимать и различать роли участников процессов в рамках проектной работы (см. таблицу 1).

Таблица 1

Сравнение ролей преподавателя, наставника (трекера), ментора и эксперта.

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ	НАСТАВНИК (ТРЕКЕР)	МЕНТОР	ЭКСПЕРТ
СХОДСТВА			
Работа с проектами по модели непрерывной акселерации, канвы бизнес-модели и методологии «развития потребителей».		Практический опыт работы в стартапах / индустрии. Работа с потребностями команд в экспертизе и контактах.	
Получает деньги от университета. В некоторых случаях – штатный сотрудник университета.		В редких случаях – штатный сотрудник. Чаще – получает сдельную оплату или консультирует бесплатно.	
Информирует университет о состоянии проектов, ориентирован на результат.		Работает с проектами «тет-а-тет», не несет ответственности за результат.	
РАЗЛИЧИЯ			
Проверяет работу студентов и освоение материала на практике в рамках курса.	Менеджер процесса HADI, не делает работу за команду, не принимает за них решения.	Предоставляет стратегические и тактические рекомендации не погружаясь в операционную специфику.	Оказывает команде консультационные сервисы и предлагает решения.
Проводит занятия с командами студентов раз в неделю.	Обязан регулярно встречаться с командой (как правило, не менее 1 часа в неделю).	Встречается с командами дважды в месяц. Еженедельное обсуждение и комментарии в Системе.	Нет обязанности проведения регулярных встреч (до подписания контракта на оказание консультационных услуг).

Есть регламент работы в рамках курса в вузе.	Есть регламент в рамках HADI-циклов.	Есть регламент в рамках HADI-циклов.	Нет определенного регламента работы.
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

При этом важно понимать, что не обязательно для выполнения каждой роли нужно выделять отдельного человека. В зависимости от специфики университета и текущего состава команды практикума, один сотрудник может выполнять роли, например, преподавателя и наставника-трекера или преподавателя и ментора в рамках практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

Более подробная информация о перечисленных ролях будет представлена в следующих параграфах и разделах.

В контексте обучения технологическому предпринимательству под проектом понимается практическое развитие бизнес-идеи, включающее в себя последовательность действий или комплекс мероприятий, направленных на проверку гипотез, коррекцию бизнес-модели для реализации идеи продукта или услуги с целью получения прибыли.

Идея проекта может быть социально-ориентированной, то есть, имеющей своей главной целью не извлечение прибыли, а положительный социальный эффект. При этом финансовая устойчивость (самоокупаемость) также является обязательным условием для социально-ориентированного бизнеса. Идея для проекта может быть инициирована как проходящими обучение студентами, так и предложена преподавателями, наставниками или менторами.

Менторами студенческих проектных команд могут выступать преподаватели университетов (как штатные, так и совместители), осуществляющие помощь в проработке проекта, консультирование и привлечение необходимых для выполнения отдельных работ ресурсов.

Менторами также могут выступать бизнес-консультанты, предприниматели, а также руководители малых инновационных предприятий, менеджеры технологических средних и крупных компаний, в чьи компетенции входит разработка и реализация стратегий научно-технического и инновационного развития бизнеса и выведение новых продуктов на рынок, руководители научно-технических и инновационных проектов и т.п.

Основные задачи ментора – проконсультировать, объективно и конструктивно оценить проектные решения, помочь установить контакты, провести отраслевую экспертизу и др.

Предпринимательский проект, разрабатываемый студентами в процессе обучения, в первую очередь носит учебный характер. Он направлен на формирование предпринимательских компетенций у разрабатывающих его студентов, что не ограничивает возможности его реализации на практике либо путем создания студенческого малого инновационного предприятия, либо организации бизнеса путем кооперации с существующими предприятиями, либо путем трансфера технологии проекта другим предпринимателям.

Основной целью проектной работы студентов является формирование и развитие социально-личностных и профессиональных компетенций в области технологического предпринимательства, достаточных для участия в реализации научно-технических или инновационных проектов или инициации собственного предпринимательского стартапа – малого инновационного предприятия или научно-внедренческого коллектива, или организации коммерческого трансфера технологии, или создания финансово-устойчивого социального бизнеса.

В процессе проектной деятельности при обучении по курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» решается задача поиска и генерации идей предпринимательских проектов с учетом тенденций развития науки, техники и технологий, а также производственно-технологических и маркетинговых возможностей и вызовов, критического анализа технологических решений, лежащих в основе инновационного бизнеса, с точки зрения конкурентоспособности и жизнеспособности продуктов и технологий и прогнозирования динамики их потенциала.

2.3. Предпосылки непрерывной акселерации и работы с проектами на базе университетов. Модели бизнес-инкубации и акселерации

Данный комплекс методических материалов описывает процесс внедрения и организации непрерывной работы с проектными командами (стартапами), который может быть развернут на базе университетов. Это итог осмысления более чем 10-летнего практического опыта создания подобных программ в RIS Ventures, применения методических рекомендаций о повышении эффективности функционирования бизнес-инкубаторов и акселераторов, разработанных РВК и НИУ ВШЭ. Текущая практика работы с проектами с

фиксированным стартом и финишем, с общением с экспертами не по запросу, а по расписанию, приводит к тому, что проекты часто ждут начала программ и получают неспецифический контент в ходе работы акселерационной программы.

Характер предлагаемого непрерывного процесса полностью меняет данную практику, изменяя в лучшую сторону ход общения с инвесторами и экспертами. В результате в организации или университете, которые внедряют процесс непрерывной работы с проектами, формируется целостная экосистема стартапов (см. рисунок 2), и предлагаемый практикум ориентирует организующих его преподавателей на выстраивание подобной «непрерывной» системы. В идеале курсы по технологическому предпринимательству должны выступать активной и органической частью этой непрерывной системы.

Для успешного функционирования описываемой экосистемы руководство университета или внедряющей организации должно хорошо понимать имеющиеся на данный момент форматы работы с проектами и их особенности. Это позволит понять ценность предлагаемого подхода и избежать управленческих ошибок.



Рисунок 2. Система поддержки и развития проектов.

Стоит отметить чрезвычайную важность формирования непрерывной модели процесса поддержки, развития и повышения эффективности функционирования проектных команд. Говоря о непрерывной инкубации и акселерации бизнес-идей, необходимо акцентировать внимание, во-первых, на необходимости обеспечения полного цикла процесса поддержки команд, а, во-вторых, на необходимости понимания различия терминов «бизнес-инкубация» и «акселерация». Здесь мы приводим подробные данные об обоих подходах (дополняющие введение), а выбор оптимальной формы внедрения практикума зависит от специфики вуза.

Бизнес-инкубация «полного цикла» – это процесс поддержки проектных команд, который осуществляется на всех стадиях выхода бизнеса на рынок – от генерации идей студенческих проектов до выхода на стадию регулярных, повторяющихся продаж.

Первый этап инкубации представляет собой генерацию, отбор и экспертизу идей потенциальных резидентов для разработки и старта инновационных проектов.

Этот процесс целесообразно реализовывать посредством проведения конкурсов, встреч с кураторами, сессий мозгового штурма. Данный этап заканчивается формированием команд и закреплением проекта за конкретным наставником-трекером.

Второй этап бизнес-инкубации осуществляется через систему наставничества согласно принятому алгоритму управления проектами. Встречи наставников и студентов, как правило, организуются не реже одного раза в неделю. В случае если практикум проводится для небольших групп, роль наставника может играть и сам преподаватель курса и/или практикума.

Наиболее эффективным способом организации таких встреч может выступать клубный формат (например, «питч-сессии», «инновационные кафе» и т.п.), который формирует атмосферу неформального общения, комфорт и снимает излишние барьеры. Основным результатом работы является коллективная экспертиза идей, а также формирование команд проектов.

Третий этап связан с «упаковкой» проекта – трансформацией идеи в конкретный проект создания бизнеса (именно работа на этом этапе может быть структурирована как основная часть практикума к курсу).

Четвертый этап представляет собой выход проекта на стадию коммуникации с инвесторами. Обсуждая предпосылки внедрения непрерывной модели

работы с проектами в акселераторах и инкубаторах, особое внимание необходимо уделять отличиям моделей бизнес-инкубатора и бизнес-акселератора. В случае если данный формат будет использоваться при реализации программ подготовки студентов, то, безусловно, этап 4 необходимо выполнять лишь для наиболее подготовленных проектов (что должно выявляться по формальным критериям, разрабатываемым ответственной за внедрение группой).

Хотя обычно бизнес-модель акселератора строится на выходе из капитала портфельных компаний с высоким мультипликатором, в условиях российского вуза для студенческого акселерационного курса такие успешные результаты могут быть лишь штучными. Их можно ожидать лишь от лучших команд-выпускников практикума, в то время как сам практикум может быть построен на некоммерческой основе.

Таблица 2 показывает основные отличия между бизнес-инкубатором и акселератором с особенностями постановки процесса непрерывной акселерации в инфраструктурных организациях каждого типа. Для организации практикума могут использоваться оба вида программ.

Таблица 2

Отличия бизнес-инкубаторов и акселераторов

БИЗНЕС-ИНКУБАТОР	АКСЕЛЕРАТОР
ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ	
Предоставляет инфраструктуру и базовый набор сервисов без доли в компании за плату для повышения процента выживаемости молодых компаний.	Предоставляет интенсивную программу развития за долю в компании, чтобы обеспечить максимально быстрый кратный рост оценки компании.
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММ	
Непрерывная работа с проектами в долгосрочном периоде (до 3 лет).	Непрерывная работа с проектами в краткосрочном периоде (3-12 месяцев).
ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТАМ	
Ранняя стадия развития (от идеи до масштабирования продаж).	Ранняя стадия развития (от прототипа и первых продаж до начала масштабирования), венчурная модель развития.

ФОРМАТ РАБОТЫ С ПРОЕКТАМИ	
Поддержка за счет ресурсов сообщества (другие предприниматели, консультанты, менторы, инвесторы, корпорации, индустриальные партнеры и т.д.).	Индивидуальная работа экспертов с проектом и интенсивная программа сопровождения с активным вовлечением трекеров-наставников.
УЧРЕДИТЕЛЬ	
Как правило, государство и университеты.	Как правило, государство, университеты, крупные компании, «предприниматели-звезды», венчурные фонды и т.д.
ПЕРИОДИЧНОСТЬ НАБОРА РЕЗИДЕНТОВ	
Обычно нет привязки ко времени или набор резидентов происходит часто.	2-3 раза в год, в модели непрерывной акселерации – в течение круглого года, без привязки ко времени.
ВЫПУСК РЕЗИДЕНТОВ	
Отдельные группы резидентов по достижению целевых показателей или окончанию максимального срока нахождения.	Весь набор одновременно, обычно сразу или спустя несколько месяцев после финальной презентации инвесторам (Demo Day). В непрерывной акселерации – по достижению целевых показателей или окончанию максимального срока нахождения.
ПРИМЕРЫ В МИРЕ	
Plug and Play TechCenter (США), Aalto Venture Garage (Финляндия), Startup Garage (Швеция), SETsquare (Великобритания), INiTS (Австрия).	Y-combinator, TechStars, 500 startups, Bootcamp (США), iMinds (Бельгия), ITESM Accelerator Network (Мексика), Numa (Франция).
ПРИМЕРЫ В РОССИИ	
БИ Ингрия, БИ ИТМО, Первый городской бизнес-инкубатор (СПб), БИ НИУ ВШЭ, БИ МГУ (Москва), БИ Казанского ИТ-парка (Татарстан), Lift (Астрахань), Пери-Инновации (Махачкала).	GenerationS (разные города), ФРИИ (Москва), iDealMachine (СПб), Pulsar Ventures (Казань), Numa (Москва), Starta Capital (Москва и Нью-Йорк), Акселератор УРФУ (Екатеринбург).

Инфраструктурные организации регулярно проводят исследование рынка аналогичных услуг с целью формирования уникального набора компетенций, которых предпринимателям сложно или невозможно получить в других местах.

Наиболее востребованными услугами на текущий момент являются консультационные услуги по построению устойчивой бизнес-модели, услуги по развитию бизнеса, помощь в привлечении финансирования, доступ к высокотехнологичному оборудованию (см. таблицу 3). Именно этот набор услуг вуз может предложить перспективным командам, если они, закончив практикум по предпринимательству, решат продолжать бизнес «всерьез».

Акселераторы редко выполняют долгосрочное сопровождение проектов, ограничиваясь сроком программы и несколькими месяцами после нее. Поэтому акселерационная идеология может быть заложена на время длительности учебного практикума, при этом вузу надо ориентироваться и на то, что выпускникам курса после его окончания потребуются эти сервисы. В случае нацеленности вуза на построение эффективной экосистемы доступ к этим сервисам должен быть предусмотрен.

Предоставление рабочих мест для портфельных компаний также зачастую не входит в набор типовых сервисов, поскольку акселерация носит краткосрочный характер. Между тем, большинство акселераторов имеет свое пространство для работы (коворкинг), где команды могут находиться во время прохождения программы (что имеет смысл организовать и в вузе). Наличие постоянной площадки позитивно влияет на коммуникации как между командой акселератора и проектами, так и между проектами внутри программы, что зачастую приводит к образованию партнерств между портфельными компаниями. Все это можно учесть и при организации практикума.

Предлагаемый в данном документе процесс непрерывной акселерации для сопровождения вузовского научно-технического проекта в рамках учебного процесса объединяет лучшие особенности обоих форматов и содержит рекомендации, применимые для организации практикума.

Таблица 3

Сервисы бизнес-инкубаторов и акселераторов

БИЗНЕС-ИНКУБАТОР	АКСЕЛЕРАТОР
ТИПОВОЙ НАБОР СЕРВИСОВ	
- Экспертный консалтинг (командой бизнес-инкубатора и/или с привлечением внешних экспертов).	- Образовательная программа, консультационные услуги по развитию бизнеса.
- Образовательная программа (лекции, мастер-классы, семинары), построение индивидуальной траектории развития для команд.	- Индивидуальное сопровождение и трекинг проекта, передача командам полезных контактов и знакомство с сообществом акселератора (нетворкинг).
- Доукомплектование команды, подготовка к фондированию.	- Доукомплектование команды и поиск со-основателей.
-PR-поддержка и обеспечение участия в отраслевых мероприятиях, подготовка к выходу на новые рынки (в т.ч. зарубежные).	-PR-поддержка, разработка маркетинговой стратегии, обеспечение участия в отраслевых мероприятиях.
- Консультации юристов и/или специалистов по бухгалтерской отчетности, консультации по заполнению грантовых и конкурсных документов.	- Юридическое сопровождение, подготовка документов для инвесторов и партнеров (инвестиционных соглашений и договоров, презентаций для инвесторов, партнеров и т.п.).
- Предоставление рабочих мест и инфраструктуры (офисная техника, помещения, производственные площади).	- Оценка инвестиционной привлекательности проекта, подготовка и ведение инвестиционной сделки, разработка инвестиционной стратегии и поиск инвесторов следующих стадий.

2.4. Ценности внедряемого процесса

В рамках методического обеспечения практикума необходимо рассмотреть ценности внедряемого процесса непрерывной бизнес-инкубации и акселерации применительно к каждой ключевой роли в базовой организационной структуре акселератора и бизнес-инкубатора, которая может быть спроецирована на курс (см. таблицу 4). Например, преподаватель в контексте учебного процесса практикума технологического

предпринимательства может выступать в роли руководителя акселерационной программы, а учебные ассистенты или корпоративные кураторы курса (если практикум проводится в рамках партнерства корпорации и вуза) – в качестве менторов или трекеров-наставников.

Таблица 4

Описание ключевых ролей в базовой организационной структуре (с отсылкой к контексту курса)

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ	ТРЕБОВАНИЯ	KPI
СТРАТЕГ / EXECUTIVE SPONSOR (куратор или спонсор программы обучения, если оно проводится в «реальном времени», например, при партнерстве с корпорацией. В его роли может выступать и проректор по инновациям)		
Формирование стратегии и тактики организации, поиск финансирования и партнеров, выстраивание KPI организации и контроль хода их выполнения.	Руководящий опыт. Вариант: предпринимательский опыт (возможно, предпринимательство внутри компании), результатом которого стало появление проекта со штатом от 5 человек, опыт в проектном управлении, знание Lean Startup, стрессоустойчивость, коммуникабельность.	Выполнение финансовых показателей, выполнение KPI, заложенных в миссию и (или) определенных спонсорами и/или стейкхолдерами.
МЕНЕДЖЕР АКСЕЛЕРАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ / KEY MANAGER (преподаватель или руководитель курса)		
Контроль реализации ценностей и процессов программы. Контроль исполнения методики инкубации или акселерации, поиск лекторов, экспертов и менторов, формирование плана образовательных мероприятий, анализ проблемного поля.	Желателен опыт создания стартапа или работы в нем, опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup, коммуникабельность, стрессоустойчивость.	Количество слушателей, успешно завершивших программу (успешность определяется стратегией и миссией, например, привлеченными грантами, выручкой проекта, капитализацией компании и т.п.), удовлетворенность слушателей программой.

МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С РЕЗИДЕНТАМИ / НАСТАВНИК (учебный ассистент программы, внешний трекер)

Помощь в разработке краткосрочных и долгосрочных планов команд, консультации команд по вопросам развития бизнеса, диагностика проблем команд. Сбор запросов, данных от проектов, мониторинг их работы, организация коммуникации проекта с экспертами, менторами и инвесторами.	Опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup и умение проводить проблемные интервью, коммуникабельность. Желателен собственный предпринимательский опыт или опыт руководства компаниями на этапах создания или быстрого роста на уровне топ-менеджмента.	Частота коммуникаций с резидентами, количество коммуникаций слушателей с рынком. Достижение командами целей акселерации.
---	--	--

Рассматривая данный пример организационной структуры, стоит упомянуть, что один сотрудник может исполнять несколько ролей, если это возможно, учитывая компетенции и загрузку. Например, в рамках небольших практикумов все роли (кроме стратега) могут закрываться преподавателем.

Почти все сотрудники, скорее всего, в реальности будут иметь ненормированный график работы в связи с особенностями технологического предпринимательства. Однако, в контексте проведения практикума следует различать два случая:

- 1) Практикум проводится со студентами (всеми или лучшими) в реальном времени, когда его цель – достижение реальных бизнес-результатов или тестирование рынков.
- 2) Практикум проводится в тренировочном режиме, когда цель всех студентов – ознакомление с предпринимательским процессом, не подразумевающая реализацию проекта в реальном времени.

В случае 2 целесообразнее выдерживать ритмичный, нормированный график для обеспечения студентам возможности работать и по другим направлениям, не связанным с организацией практикума.

Наставники и менеджеры акселерационной программы, как и другие специалисты узкого профиля, обычно находятся вне штатного расписания и

привлекаются на временной основе. Однако в случае курса все роли могут выполняться и вузовскими специалистами.

Наставник (или трекер) – преподаватель или внешний менеджер, который действует в рамках трекинг программы, следит за работой проектов и направлением их развития. В отдельных случаях, например, для практикума с очень слабым уровнем команд, наставник может выполнять и отдельные менеджерские функции.

Очень важную роль в процессе акселерации играют опыт и компетенции команды наставников, которые индивидуально работают с командами, помогая им с краткосрочным и долгосрочным планированием, а также способные диагностировать проблемы команд. В этом случае на роль трекеров или наставников-учебных ассистентов рекомендуется привлекать либо внешних практиков (в случае недостатка их времени только для лучших студентов, нацеленных на результат), либо же сотрудников вуза с практическим опытом.

В случае наличия времени и бюджета, весь процесс реализации практикума может быть выстроен с помощью внешнего (например, Google Docs) или внутреннего ИТ-приложения или специализированной системы для хранения и обмена информацией.

В рамках настоящего документа предполагается, что для поддержки практикума имеется ИТ-система (специализированная или же созданная на базе Google Docs или любой другой среды для совместной работы), куда рекомендуется заносить все данные и «артефакты» курса.

Здесь и далее с целью визуализации инструментов, необходимых преподавателям для реализации процесса непрерывной акселерации студенческих проектов, мы будем приводить в качестве примера снимки экранов действующей системы поддержки инновационной деятельности для непрерывной акселерации стартапов RIS.Start (далее Система), разработанной RIS Ventures и используемой в работе Венчурного фонда ABRT. Данная система создана на основе методологии Customer Development, разработанной Стивом Бланком, и экспертизы по управлению воронкой проектов венчурных фондов Insight Venture Partners и OpenView Venture Partners.

Система поддержки процесса непрерывной акселерации студенческих проектов дает следующие дополнительные преимущества:

Преимущества для Стратега

Основными плюсами использования общей среды для Стратега (например, проректора по инновациям) являются:

1) Сохранение и умножение экспертизы, рост уровня команд благодаря накоплению информации:

- экспертиза накапливается непосредственно в Системе (см. рисунок 3);

- перенос методологии в Систему позволяет легко подключать, обучать и заменять наставников, а экспертов в конкретной индустрии задействовать только тогда, когда это необходимо проектам;

- эксперты (особенно внешние по отношению к курсу) получают возможность работать с проектами удаленно. Появляется возможность привлекать высококлассные кадры на условиях частичной занятости с понятными требованиями.

БЕТЧИ • SECURITY STARTUP CHALLENGE •	
Рейтинг	
ОБЩИЙ	
БМ1	
БМ2	
БМ3	
БМ4	
Команда	Рейтинг команд ↓
Отслеживают	БМ1 БМ2 БМ3 БМ4
CyberDriveWare ПО для защиты от вредоносных	8.1 7.7 7.8 9.0 8.0
Re-Sec Re-Sec кибер-защита от атак...	8.0 8.3 9.0 7.3 7.4
Excalibur Excalibur - подлинный бесшовный...	8.0 8.0 8.0 8.5 7.3
SiteSecure Легкий в использовании веб-безопасный...	7.5 9.0 7.0 8.0 6.0
ZeroDB ZeroDB это сквозное шифрование...	7.4 9.0 5.7 7.7 7.2
Keygo Keygo разработал безопасный...	7.2 8.0 5.5 7.0 8.2
Pipe Pipe создает прямое P2P-соединение...	7.0 7.5 6.0 7.3 7.3
Cloudifile ПО для шифрования Dropbox	6.5 6.5 8.0 6.0 5.5

Рисунок 3. Рейтинг проектов в Системе по направлению IT Security.

2) Развитие инвестиционного направления (в случае если практикум проводится в «реальном времени»):

- расширение возможностей для инвесторов и грантодателей: за счет использования Системы они получают доступ не только к презентациям проектов с Demo Day, но и к истории развития проекта (operations performance history, см. рисунок 4). Так они смогут быстрее понять потенциал проекта и дать более обоснованную обратную связь в короткий срок;

- привлечение в работу Системы большего числа инвесторов, грантодателей и проектных команд формирует конкурентную среду и обеспечивает внимание достойным проектам.

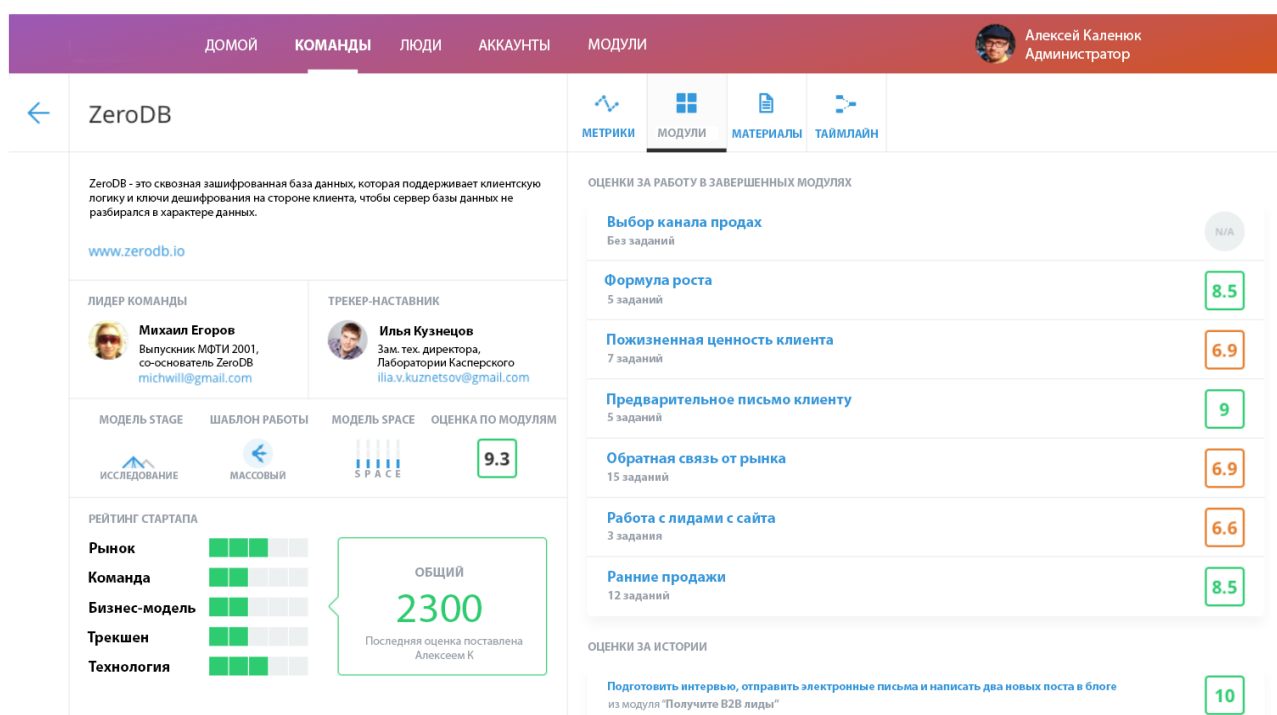


Рисунок 4. Профиль команды с историей развития.

3) Прозрачность всех процессов программы обучения предпринимательству:

- повышается прозрачность для всех вовлеченных в работу наставников, менторов, экспертов, проектов, руководства, инвесторов (см. рисунок 5). Это ведет к упрощению процесса работы со стейкхолдерами (например, государственными институтами развития), создания отчетов, достижения KPI и оптимизации временных затрат.

Связаться с реселлерами и убедить их встретиться

задание Получите новые лиды

[РЕДАКТИРОВАТЬ](#) [ДОБАВИТЬ АРТЕФАКТ](#) [ДОБАВИТЬ ИНСАЙТ](#)

В процессе 3 новых подтверждения концепта с корпорациями

1. CenturyLink (управление сервисом безопасности)
2. DJO Global (защита PHI, его поиск и сортировка)
3. Центр Клинических Испытаний в Philips Университете в Марбурге (защита PHI)

20 новых квалифицированных лидов

ZDNET(ссылка) "Святой Грааль шифрования становится ближе, так или иначе"

- Salesforce, Intuit, Xignite, Yodlee, Snowflake Computing,
- Microsoft Azure, юридические фирмы, АСТ Health, и т.д.

Комментарии



Евгений Барулин

Вы получили данные, нам нужны артефакты.

6/10

— Хорошая попытка



Илья Кузнецов

Ваша работа на этой неделе выглядит многообещающе, продолжайте в том же духе.

8/10

— Хорошая работа!



Илья Антипов

Срочно ищите партнера (друга) который хорошо разбирается в работе с корпорациями!

6/10

— Хорошая попытка



Добавить комментарий

Рисунок 5. Обратная связь от экспертов по работе команды, статистика отбора проектов.

Преимущества для наставников

Основными плюсами использования общей среды для наставников проектных команд являются следующие:

1) Качественная оценка эффективности работы проекта.

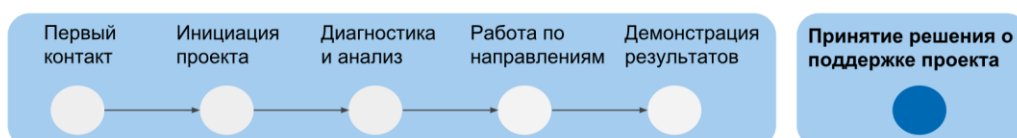
В рамках работы с Системой наставник видит свои проекты в сравнении с другими и в динамике трекинговых встреч, что позволяет понять и быстрее принять решение по проекту:

- насколько он хорош в сравнении с другими похожими проектами;
- вкладывать ли ресурсы в его развитие или, наоборот, снизить интенсивность работы с проектом;
- целесообразно ли показывать проект инвесторам.

2) Встроенная технология накопления экспертизы (см. рисунок 6):

- оптимизирует работу с проектами;
- обеспечивает постоянный сбор лучших кейсов решения типовых бизнес-задач для последующего использования их другими проектами-резидентами.

2 Сопровождение проектов



Во время работы проектов по направлениям формируется отчет за период работы. Оценка прогресса проектов производится на основе рейтинга работы по направлениям. Проекты с высокими оценками на основе competitive benchmark попадают в список bright spots (наиболее активные проекты, добившиеся лучших результатов) и рассматриваются как претенденты на получение поддержки.

КОМАНДА	РЕЙТИНГ	EM1	EM2	EM3	EM4	ОЦЕНКИ
Escalibur Escalibur - подлинный аутентификация для любого...	9.6	9.5	9.5	9.5	10.0	
Cybergenic Инструмент для серфинга во вредоносном интерне...	8.5	6.7	9.0	9.6	9.0	
Sitesecure Легкая в использовании веб-безопасность для мал...	8.0	8.1	8.7	10.0	9.1	
www.solo.sh Для трансформации подхода к архитектуре безопа...	8.3	7.7	8.5	8.5	8.5	
Security in Motion Разрабатываем защищенные протоколы для взаим...	8.3	8.2	6.8	8.5	9.1	
Whisper Разрабатываем безопасную технологию общения на...	7.2	7.9	7.9	5.0	7.9	
Sentrycs Управление идентификацией как сервис с транзакц...	6.8	7.6	6.4	6.6	6.5	
IronScales Мы верим, что сотрудников можно обучить и дать...	5.6	4.0	5.8	5.8	6.9	
Pipe Pipe создаст прямое P2P соединение между...	5.5	4.2	5.7	5.8	6.2	

16

Рисунок 6. Статистика проектов в Системе по итогам трекинговых встреч.

3) Экономия времени наставников.

Использование Системы позволяет наставникам оптимизировать процесс развития стартапов. Это происходит за счет использования наработанных лучших кейсов и инструментов и поддержания устойчивого ритма развития проектов.

Преимущества для проектных команд (стартапов)

Основные плюсы использования общей среды для студенческих проектных команд:

1) Быстрый и прогнозируемый рост бизнеса или развитие проекта, основанные на execution-кейсах других похожих проектов, которые достигли лучших результатов, если информация о прошлых прогонах курса открыта. В структуре модулей могут быть собраны лучшая практика развития бизнеса с курсов прошлых лет и нужные инструменты (см. рисунок 7 и рисунок 8).

Текущая версия			После реализации обратной связи от корпораций		
Лиды#	CPA	C1	Лиды#	CPA	C1
45	0	2.2%	24	0	20.83%
Потребители #			Потребители		
1			5		
AvPrice	COGS	APC	AvPrice	COGS	APC
\$50,000	\$1,000	1.5	\$50,000	\$1,000	1.5
Пожизненная ценность клиента (CLV)			Пожизненная ценность клиента (CLV)		
\$73,500			\$73,500		
Фиксированные расходы			Фиксированные расходы		
\$4,000			\$4,000		
Прибыль			Прибыль		
\$69,500			\$363,500		

Рисунок 7. Снимок экрана Системы со сравнением метрик проекта в Системе до и после работы проекта в модуле.

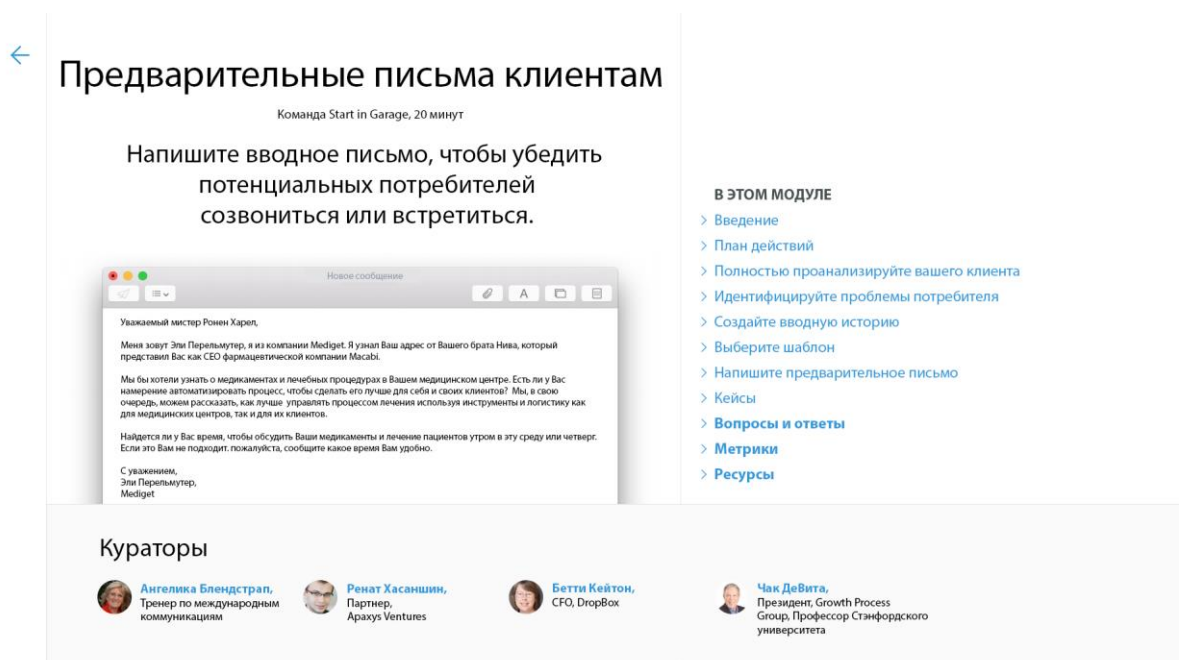


Рисунок 8. Пример модуля сервиса организации B2B продаж для проектов.

2) Работа с экспертами в контексте решения поставленных задач и открытость операционной истории проекта для инвесторов и их обратной связи помогает команде достигать лучших результатов, задает характер и ритм, вносит дисциплину в работу проекта (см. рисунок 9).

3) Доступ к ресурсам.

В связи с тем, что реальная ценность проекта быстро становится очевидна всем вовлеченным сторонам, это позволяет лучшим проектам быстрее получать доступ к социальному, инфраструктурному, финансовому и интеллектуальному капиталам. Менторы, наставники, инвесторы и эксперты справедливо больше времени уделяют компаниям, показавшим лучшие результаты.

15 Демо-запросов от существующих b2b пользователей приведут к запуску пилота

6 / 6 2 1

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- ✓ Отправить письма контактам в LinkedIn
- ✓ Прогноз по продажам - сфокусироваться на существующих клиентах
- ✓ Вызвать интерес после Демо
- ✓ Встретиться с 3 клиентами (PWC, BIL, Правительство Люксембурга)
- ✓ Начать переговоры о запуске пилотного проекта с Правительством Люксембурга за грант в 20 тыс.
- ✓ Заключить сделку с правительством Люксембурга

ИНСАЙТЫ

Запуск пилотного проекта: Правительству Люксембурга понравилось демо, они увидели потенциал продукта и начали переговоры о реализации (инфраструктура + бизнес-план + обслуживание).

АРТЕФАКТЫ

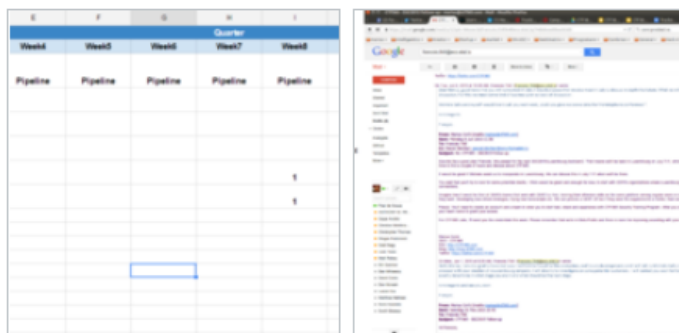


Рисунок 9. Цели и итоги работы проекта за итерацию в модуле B2B продаж.

2.5. Стратегия: отличие бизнес-моделирования от бизнес-планирования

В основе подхода, предлагаемого в методических материалах, лежит принцип поиска бизнес-модели студенческого технологического стартапа, который фундаментально отличается от подхода по созданию и выполнению бизнес-плана.

В тот момент, когда предприниматель начинает формировать новое предприятие, окончательная бизнес-модель компании еще не известна. Есть только набор непроверенных гипотез. Главная задача студенческих команд – протестировать эти гипотезы быстро и дешево, чтобы найти и подтвердить компоненты бизнес-модели: сегменты потребителей, ценностное предложение, функции продукта, каналы, цены, стратегию привлечения, удержания и увеличения числа клиентов и т.д. (см. рисунок 10).



Рисунок 10. Алгоритм работы студенческих команд с гипотезами.

Когда бизнес-модель найдена, формируется план работы (операционный план) для того, чтобы запустить и протестировать бизнес-модель и построить компанию на ее основе. Термин «бизнес-модель» впервые стал употребляться около 50 лет назад, но концепция бизнес-модели была структурно описана только в 1990-е годы в США и Европе.

Бизнес-модель описывает, как компания создает, доставляет и сохраняет ценность для клиентов. Обсуждение бизнес-моделей стало популярным давно, однако без стандартной общепринятой формы подачи информации о бизнес-модели оставалась путаница. В 2010 году Александр Остервальдер опубликовал книгу «Построение Бизнес Моделей», предоставив визуальный образ канвы (canvas – структурированный набор основных параметров бизнес-модели и инструмент для фиксации и организации гипотез стартапа и их последующей проверки).

Таким образом, главная цель студенческого стартапа – проверить («валидировать») гипотезы о бизнес-модели до тех пор, пока не будет найдена повторяемая и масштабируемая модель. Для этого студенческая

команда делает серию итераций и «разворотов» (видоизменений параметров бизнес-модели, pivot). После этого стартап переходит к запуску выработанной бизнес-модели. В этот момент часто для привлечения инвестиций необходимо сформировать бизнес-план – документ, который связывает модель, рынок, конкурентов, операционный план, финансовые требования, прогнозы и другие хорошо известные инструменты управления компанией.

Здесь надо сделать методическое отступление. Дело в том, что многолетние наблюдения за ростом стартапов в развитых инновационных экосистемах показали, что развитие проекта практически всегда отстает от первоначального сценария, и модель, когда бизнес делается в соответствии с детальным раз и навсегда зафиксированным бизнес-планом, практически никогда не работает. В операционный план нужно вносить изменения, связанные как с изменившейся конъюнктурой рынка, так и с внутренними обстоятельствами, которые выявляются в ходе исполнения проекта. Поэтому концепция традиционного бизнес-планирования для стартапа уже претерпевает серьезные изменения, что иногда формулируется как «бизнес-планирование умерло».

Безусловно, грамотное движение к цели требует наличие гипотезы о состоянии рынка, в соответствии с которой и выстраивается операционный план реализации проекта на ближайший промежуток времени. Впоследствии гипотеза может изменяться (и обычно всегда так и происходит), и план корректируется вслед за ней. Поэтому даже если документ «бизнес-план» для стартапа и составляется (часто в силу внешних требований, например, при подаче на грант), то грамотные участники рынка понимают, что он фиксирует лишь гипотезу, существующую на тот или иной момент времени.

Кроме того, в настоящее время для ранних стадий все финансовые доноры – и инвестиционные фонды, и грантодатели – чаще всего ожидают от проектов не бизнес-планы, а документы в более «легком» формате – презентации, резюме, тизеры.

Оба этих обстоятельства, по сути, вывели традиционное бизнес-планирование (толстые детализованные и многостраничные бизнес-планы) за пределы стартап-менеджмента. Что, однако, не отменяет ни необходимости создания операционных документов (планов реализации проекта), ни финансового плана, ни инвестиционных документов даже для проектов «посевной стадии». Однако взамен этого появляются требования

по предоставлению документов, подтверждающих рыночные гипотезы (формы самые разные – статистика посещения сайта, письма от клиентов, соглашения о намерениях, результаты опросов). Чем старше и чем более зрелый проект, тем больше таких документов требуется.

2.6. «Бережливый стартап» (Lean Startup). Ключевые принципы

Для работы со студенческими технологическими проектами в рамках внедрения курса и практикума рекомендуется применение предпринимательской концепции «Бережливый стартап» (от англ. Lean Startup). Концепция впервые сформулирована Эриком Райсом в блоге www.startuplessonslearned.com, а затем – в книге «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели».

Эрик Райс объединяет принципы, подходы и практики таких концепций как бережливое производство, развитие клиентов и гибкая методология разработки.

Бережливый стартап – подход создания проектных команд, разработки и вывода на рынок новых продуктов и услуг. Он основывается на таких понятиях, как научный подход к менеджменту стартапов (постановка и верификация гипотез), подтвержденное обучение, проведение экспериментов, итеративный выпуск продуктов для сокращения цикла разработки, измерение прогресса и получение ценной обратной связи от клиентов.

Используя этот подход, студенческие команды могут проектировать продукты и услуги, которые бы соответствовали ожиданиям и потребностям клиентов, без необходимости большого объема первичного финансирования или затратных продуктовых запусков.

Данный критерий является крайне важным при реализации предпринимательских проектов в условиях ограничений академической среды. Если проекты сопряжены с капиталоемкими технологиями (например, биотехнологии или разработка новых материалов), то подобный подход через тестирование рекомендуется начать осуществлять на стадии составления и первичного обсуждения проекта с экспертами, до создания прототипа (что может быть капиталоемко).

Ключевые принципы концепции «Бережливый стартап»:

- обобщение гипотез предпринимателей в виде канвы бизнес-модели, схематическое изображение того, как студенческая проектная команда создает ценность для себя и своих клиентов;
- проверка гипотез и получение обратной связи с помощью подхода «выйди за пределы аудитории» (развитие клиентов);
- использование методики гибкой разработки продукта, при которой студенческие технологические стартапы создают минимально жизнеспособные продукты (MVP), которые они затем тестируют.

В рамках реализации практической части курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» у студентов и преподавателей необходимо сформировать понимание о том, что вся информация, имеющаяся у предпринимателей в первый день создания стартапа, сводится к набору неподтвержденных гипотез и догадок.

Поэтому вместо того, чтобы создавать сложный бизнес-план, предпринимателям необходимо использовать канву бизнес-модели Остервальдера или другую канву, например, «8 кубов» RIS Ventures, для суммирования всех гипотез.

Канва (Canvas) представляет собой диаграмму того, как будущая компания создает ценность для себя и своих клиентов. Для проверки своих гипотез и предположений «бережливые» стартапы используют методологию «Развитие потребителей» Стива Бланка (методология Customer Development) и работу вне стен учебной аудитории.

Для этого устанавливаются контакты с потенциальными пользователями, покупателями и партнерами, производится сбор обратной связи обо всех элементах бизнес-модели, включая функции продукта, цены, каналы распространения и стратегии привлечения клиентов.

Главное в этом процессе – креатив, скорость и дешевизна, которые помогают студенческим проектам быстро создавать MVP и сразу же получать обратную связь от клиентов. В случае капиталоемких проектов (приборы, биотех, материалы, нанотехнологии) таким MVP начальной фазы может быть прототип нулевой стадии – описание, 3D визуализация, презентация концепции продукта.

Затем, анализируя отзывы потребителей, производится пересмотр предположений и идей, которые не работают, начинается новый цикл для

тестирования усовершенствованного предложения, вносятся дальнейшие небольшие корректировки (происходят итерации) или более существенные изменения (разворот бизнес-модели).

В рамках проекта по информационным технологиям (ИТ) бережливые стартапы используют методологию гибкой разработки программного обеспечения. Гибкая разработка проходит одновременно с развитием потребителей. В отличие от типичных циклов разработки продукта в течение всего года, используемых, когда известны проблемы и потребности клиентов, гибкая разработка в стартапе минимизирует потраченное впустую время и ресурсы, позволяя разрабатывать продукт итеративно и постепенно. С помощью этого процесса стартапы создают MVP для тестирования.

2.7. Процесс развития технологических проектов

Несмотря на то, что бизнес-модель предоставляет прекрасный инструмент для выявления гипотез, она не дает способа протестировать их. Методология «Бережливого стартапа» дополняет шаблон бизнес-модели и предоставляет набор инструментов для тестирования гипотез и улучшения студенческого технологического проекта с помощью экспериментов и итераций. Стоит отметить, что поиск бизнес-модели может проводиться в любом новом бизнесе – как в только что образованном студенческом стартапе, так и в новом подразделении существующей компании.

Согласно этому подходу, любая бизнес-модель проекта может быть запущена в четыре шага: гипотеза, тестирование, накачка, жизнь (см. рисунок 11).



Рисунок 11. Стадии развития проектов (STAGE).

В зависимости от стадии развития (STAGE) применяются различные подходы к решению задач студенческого инновационного проекта. Процесс был

описан американским маркетологом Стивом Бланком и носит название «Развитие потребителей» (Customer Development).

Первые две стадии представляют собой поиск бизнес-модели. Третья и четвертая стадии – реализацию бизнес-модели, которая была разработана, протестирована и подтверждена на первом и втором шагах процесса.

Гипотеза: поиск бизнес-модели, в процессе которого студенческая команда проекта должна подтвердить, что такая проблема у выбранной целевой аудитории существует, и их продукт помогает ее решить. Результатом завершения стадии является готовый MVP и первые продажи для отраслей с возможностью быстрого создания продукта или услуги, а без такой возможности (например, разработка лекарства) – существенно скорректированный проект и «образ продукта».

Тестирование: выделяются ключевые метрики развития и сходимости unit-экономики проекта. Построенная модель должна быть прибыльной и масштабируемой. Под unit-экономикой понимается построенный на реальных данных (и постоянно корректируемый на основе актуальных параметров) расчет разницы между выручкой от продажи одной единицы продукта или предоставления одной услуги и прямыми и косвенными издержками на его создание.

Накачка: происходит увеличение клиентской и партнерской баз в соответствии с созданной бизнес-моделью, проект выходит на полную самоокупаемость (или, в случае капиталоемких проектов, гипотеза стабилизируется, «фидбек клиентов совпадает с нашими ожиданиями», и она принимается за основу стратегии).

Жизнь: идет «выстраивание компании», когда организация из стартапа, который ищет бизнес-модель, превращается в компанию, работающую по подтвержденной бизнес-модели (для капиталоемких проектов это может быть начало создания масштабного производства).

На стадиях поиска процесс должен быть динамичным, поэтому основатели работают с «сырым» описанием бизнес-модели, зная, что она будет изменена. Бизнес-модель меняется, потому что стартапы используют методологию «Развития потребителей» для экспериментирования и тестирования гипотез, которые формируют бизнес-модель. Сначала проводится тестирование проблемы потенциальных клиентов, а затем – решения. В большинстве случаев эти эксперименты заканчиваются неудачей. Процесс поиска предполагает, что неудачи – это неотъемлемая часть

развития стартапа. В отличие от уже выросших компаний, увольняющих сотрудников, которые совершают ошибки и не могут выполнить план, команда стартапа остается неизменной, в то время как меняется бизнес-модель.

Как только компания или команда нашла бизнес-модель (подтвержден рынок, клиенты, продукт/сервис, каналы, ценообразование и т.д.) стартап переходит от поиска бизнес модели к реализации найденной.

Процесс управления продуктом на зрелой стадии – управления жизненным циклом существующих продуктов и запуск последующих – работа менеджеров по продукту и разработчиков (указанные роли могут быть распределены среди участников студенческих команд). Это линейный процесс, в котором планы работы составляются с более детальной точностью: чем больше деталей включено в план, тем лучше люди смогут его исполнять.

2.8. Практическая основа курса. Комплекс методических материалов

Настоящий комплекс методических материалов включает в себя описание методологии непрерывной работы с инновационными проектами, набор инструментов и практик, освоение которых необходимо не только для эффективного преподавания курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», но и для успешной работы с проектами и их сопровождения от идеи до создания прототипа продукта и выхода на инвестиции. Комплекс может применяться как для подготовки преподавателей курса, так и для самостоятельной работы студентов и руководителей проектных команд. Также он может применяться и для проведения практикумов в рамках курса или сопутствующих ему. Взаимосвязь курса, практикума и, возможно, реально действующих акселераторов показана на рисунке 12.

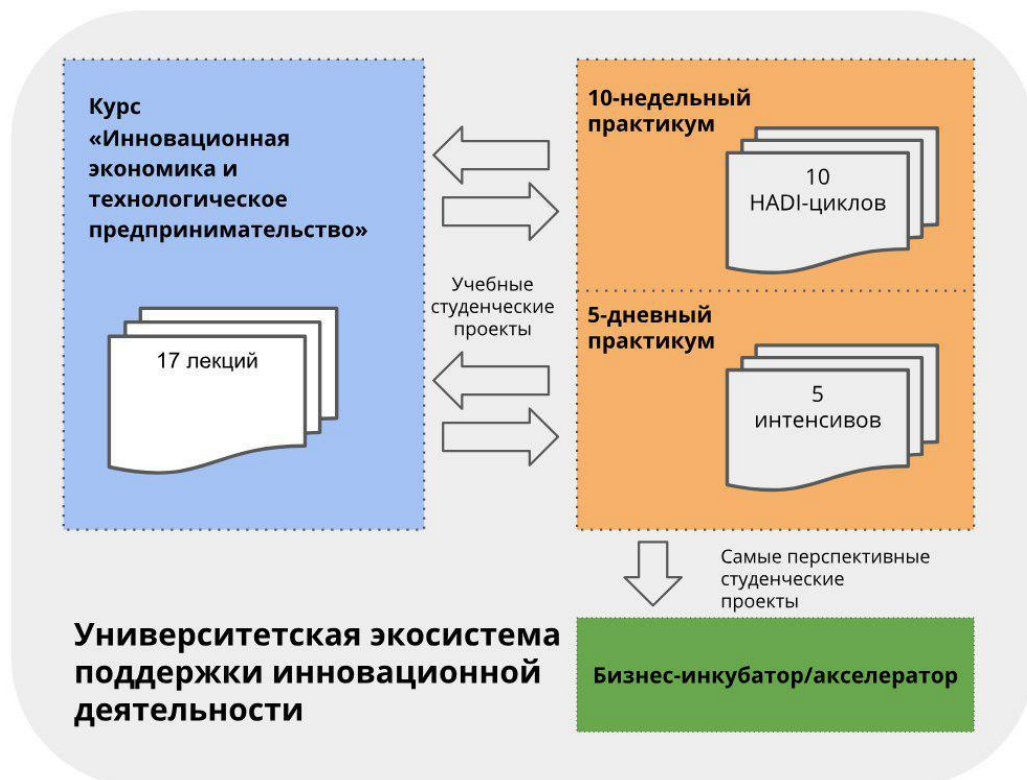


Рисунок 12. Место курса и практикума в системе обучения предпринимательству.

В комплекс входят материалы, необходимые слушателям для освоения непрерывной модели работы с проектами:

- описание методологии непрерывной работы с инновационными проектами;
- основные роли в процессе внедрения системы непрерывной работы и ее элементы, включая детализированное описание задач преподавателя / ментора при работе с инновационными проектами;
- адаптация методологии непрерывной работы с инновационными проектами при организации учебного процесса в вузах с целью массового вовлечения в технологическое предпринимательство студентов.

Миссия введения практикума в университетах состоит в том, чтобы научить студентов использовать методологию для создания масштабируемых стартапов в их будущей профессиональной деятельности. Аналогичный практикум может быть внедрен также в структурные подразделения

университетов, осуществляющие акселерацию и инкубацию студенческих предпринимательских проектов. Цель внедрения практикума в акселератор или бизнес-инкубатор – подготовить проекты к привлечению инвестиций и с помощью непрерывной модели акселерации довести до стадии крупного международного бизнеса. Для вузовского практикума в режиме реального времени целесообразно предлагать работать «лучшим» проектам потока.

В корпоративной среде (например, при базовой кафедре корпорации в вузе) практикум подойдет для обучения тому, как эффективно создавать будущие внутрикорпоративные стартапы. Наконец, та же методология и тактика может быть использована и для обучения созданию эффективного классического бизнеса. Практикум не может гарантировать того, что все стартапы станут более успешными. Однако он гарантирует, что те, кто используют полученные во время обучения знания, будут делать меньше ошибок. Это достигается за счет того, что преподаватели помогают студенческим командам быстро понять, что их идея – это только маленькая часть того, что делает компанию успешной. Далее объясняется, как это происходит.

Практикум представляет собой программу, которая вовлекает команды студентов в тестирование гипотез об их бизнес-модели вне стен университета. В аудитории, в свою очередь, лекционное время сокращается для того, чтобы уделить больше внимания взаимодействию преподавателя и команд. Курс и практикум используют методологию «Развитие потребителей» и шаблон бизнес-модели для превращения безграничных возможностей стартапа в решение проблем клиентов.

Практическое обучение предпринимательству – основная идея методики курса. Практикум использует проектное обучение как основу для вовлечения участников в исследование и тестирование гипотез бизнес-модели. С первого дня занятий команды студенческих технологических стартапов учатся в процессе работы вне стен университетской аудитории.

Данная методика в значительной степени отличается от принципов работы бизнес-школ и тренингов по бизнес-планированию. В бизнес-плане с самого начала подразумевается, что бизнес-модель подтверждена. Однако во время практикума команды не создают бизнес. Информация, которую они получают от потенциальных потребителей, используется для подтверждения или опровержения их гипотез или тезисов. На основе этой информации меняется бизнес-модель (развивается дальше или происходит разворот

бизнес-модели). В результате на первое место команды студентов ставят потребности рынка. После этого они решают, будут ли создавать бизнес.

Практикум не включает исполнение бизнес-модели, что укладывается в концепцию «посевной стадии». В этом практикуме реализуется только процесс исследования в полевых условиях, вне университетской аудитории. Как только исследование показало результаты и подтвердило, что жизнеспособная бизнес-модель существует, наступает время выполнять план (что часто требует привлечения серьезных средств и выхода проекта в «режим реального времени»). Если студенческие команды хотят продолжать процесс создания компаний, им рекомендуется создавать операционные планы (финансовые модели, планы по доходам и т.д.), которые поначалу тоже имеют характер гипотезы, но уже более проработанной.

Предпочтительно, чтобы преподаватели строили учебный процесс по модели «перевернутого класса». Вместо проведения лекций об основах предпринимательства все время обучения, по этой модели изучение лекций назначается домашним заданием. Например, Стив Бланк, преподаватель предпринимательства в Стэнфорде и других университетах, записал восемь 30-минутных видео-лекций, каждая из которых включает викторину. Студенты могут посмотреть видео-лекции на английском языке о каждом из блоков бизнес-модели, пройти короткий опрос и получить доступ к онлайн-форуму курса Стива Бланка для того, чтобы задать вопросы.

Еженедельное домашнее задание также включает использование новых знаний, чтобы протестировать конкретную часть бизнес-модели. Конечно, преподаватели могут провести лекции очно. Однако лучше в таких случаях использовать время в классе для проверки концепций студентов и разбору продвинутых тем.

2.9. Непрерывный формат работы с проектами

Работа с проектами разделена на спринты – 1-2 недельные периоды работы между отчетными встречами («борд-митингами»).

В спринтах команды работают в HADI-циклах – Hypothesis, Actions, Data, Insights (гипотезы, действия, данные, выводы). Подробнее о HADI-циклах смотрите соответствующий раздел.

При формировании студенческой проектной команды, ей выделяется трекер-наставник, который координирует работу команды, чтобы проект достиг целей образовательной программы. Этот процесс называется трекингом. Команды работают с наставником (или руководителем курса/практикума, если он совмещает обязанности) индивидуально на трекинговых сессиях, которые проходят два раза за спринт – перед и после борд-митинга.

На трекинговых сессиях перед борд-митингом наставник проводит оценку и проверку состояния проектов (Startup Assessment) и подготовку к борд-митингам (Board Meetings).

На трекинговых сессиях после борд-митингов наставник проводит оценку и проверку состояния проектов (Startup Assessment) и предоставляет студенческим проектам доступ к модулям Системы, поддерживающим сервисам и экспертизе (Modules and expertise).

Работа наставника с проектом происходит на соответствующих досках в Системе (Assessment, Storyboard) и в операционных модулях (Modules). Он отвечает за то, чтобы вся информация о проекте была загружена и обновлена по итогам работы в спринтах.

Когда проект показывает стабильную динамику своего развития, принимается решение о предоставлении проекту доступа к участию в Demo Day и работе с инвесторами в Системе (или с лицами, которые выполняют роль инвесторов), выдвижении проекта на грант или просто награждении его участников.

Все бизнес-процессы непрерывной акселерации студенческих технологических предпринимательских проектов можно разделить на 3 основных блока (см. рисунок 13):

Блок 1. Формирование воронки проектов:

- непрерывный поиск участников, PR / SMM и другие медиа-активности по привлечению участников и наполнению воронки (если учебная программа проводится в рамках нескольких потоков или групп для большого числа студентов, то PR усилия по ее продвижению целесообразны на уровне вуза);
- оценка привлекательности и отбор проектов.

Блок 2. Работа с проектами в непрерывном формате:

- assessment проектов – процедура проверки состояния проектов, определение целей и задач проектных команд на ближайший период;
- работа проектов «в поле» по определенным ранее целям, оценка эффективности работы проектных команд (трекинг) и отсев нежизнеспособных идей и команд;
- исходя из принятых ранее задач, проектам предоставляется целевой материал в операционных модулях и примеры выполнения подобных задач другими проектами, а также набор поддерживающих сервисов (например, сервис по работе с инвесторами, проведение и организация Demo Day).

Блок 3. Управление портфелем проектов, создание историй успеха и выход из программы:

- организация отношений с инвесторами и помощь в привлечении посевного финансирования;
- непрерывная поддержка проектов до стадии венчурных инвестиций.



Рисунок 13. Процессы программы непрерывной акселерации.

Данные процессные блоки могут быть при необходимости модифицированы в соответствии с требованиями университета, внедряющего у себя программу непрерывной акселерации. Например, в ряде акселерационных программ использовалось разделение на два этапа (см. таблицу 5): предварительный этап работы с проектами и основную программу. Во время

предварительного этапа проект общается только с работниками акселератора (инкубатора) и представителями экспертного сообщества.

В течение основной программы, после подтверждения от наставника, что проект уже может быть интересен инвесторам или грантодателям, информация о нем включается в информационную рассылку и другие каналы работы с инвесторами. В контексте российских вузов такими инвесторами могут быть грантовые программы, например, Фонд Содействия Инновациям (в частности, программа УМНИК).

После этого инвесторы или внешние эксперты получают доступ к выбранным проектам в рамках Системы (или эмулирующей ее среды) для общения и наблюдения за работой команды проекта.

Таблица 5

Возможное разделение на предварительный этап и основную программу

СРОК	ЗАДАЧИ	МЕХАНИКА РАБОТЫ
1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП		
1-3 месяца.	Выявить способность команд работать над задачами, отсеять нежизнеспособные команды.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ограниченный доступ к сервисам программы; ● постановка целей и задач для каждого проекта; ● контроль выполнения задач по каждому проекту.
<p>РЕЗУЛЬТАТ ПО ИТОГАМ ЭТАПА: Частично обоснована гипотеза о жизнеспособности проекта, структурировано представление о проекте, перевод проектов в основную программу, включение проектов в информационную рассылку по инвесторам.</p>		
2. ОСНОВНАЯ ПРОГРАММА		
До выхода проекта и появления новых историй успеха.	Довести команды до желаемой стадии (первые или массовые продажи, внедрения и др.).	<ul style="list-style-type: none"> ● Трекинг; ● консультации с менторами и экспертами; ● нетворкинг и общение с командами и потенциальными клиентами; ● общение с инвесторами в рамках Системы.

РЕЗУЛЬТАТ ПО ИТОГАМ ЭТАПА:

Привлеченные инвестиции или выход на устойчивый процесс функционирования бизнеса.

Дополнительно, по окончании внедрения процесса, организуется консультационное и методологическое сопровождение для обучения, повышения квалификации персонала и дальнейшего усовершенствования процесса бизнес-инкубации на базе университета или отдельного структурного подразделения (бизнес-инкубатора, университетского акселератора, проектного офиса) и преподавания курса по предпринимательству.

Задача акселерационной программы или акселерационного учебного курса – продвижение проектов от ранних стадий к стадии, в которой проект готов к инвестициям, либо к масштабированию бизнеса, а также продвижение на отдельных участках, например, рекомендация лучших проектов грантодателям.

В реалиях работы со студенческими проектами также необходимо учитывать достижение образовательной цели по формированию базовых компетенций курса, надпрофессиональных навыков, а также задач освоения основной образовательной программы посредством реализации проектно-технологической модели обучения.

Стоит отметить, что студентам бывает сложно сформировать общее и ясное понимание того, как стартап создает ценность для потребителей, это требует и теоретической подготовки.

С целью повышения эффективности процесса освоения материалов курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» и практикума можно использовать кроме канвы Остервальдера, например, бизнес-модель «8 кубов», разработанную RIS Ventures. Бизнес-модель «8 кубов» создана для поиска соответствия продукта и рынка (англ. – «product-market fit»).

Компания RIS Ventures предлагает использовать простую схему бизнес-модели, состоящую из восьми элементов (кубов). «8 кубов» – это детализированное представление правой стороны канвы (canvas) бизнес-модели А. Остервальдера, адаптированная для работы с компаниями на ранних стадиях развития. Бизнес на ранних стадиях значительно отличается

от зрелых компаний. Одна из самых важных задач для стартапов – поиск соответствия продукта и рынка.

На ранней стадии бизнеса предприниматель ищет верный путь развития своей идеи, старается понять рынок, экспериментирует с «упаковкой» продукта, подбирает партнеров и так далее.

Этот процесс значительно отличается от стандартного операционного управления, характерного для крупных компаний. На рисунке 14 приведена структура бизнес-модели «8 кубов».

Преподаватели курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» и практикума могут использовать для практической работы со студентами канву А. Остервальдера или модель «8 кубов». Модель «8 кубов» в большей степени отражает логику развития бизнес-процессов на самой ранней стадии развития стартапа.

Канва бизнес-модели «8 кубов»

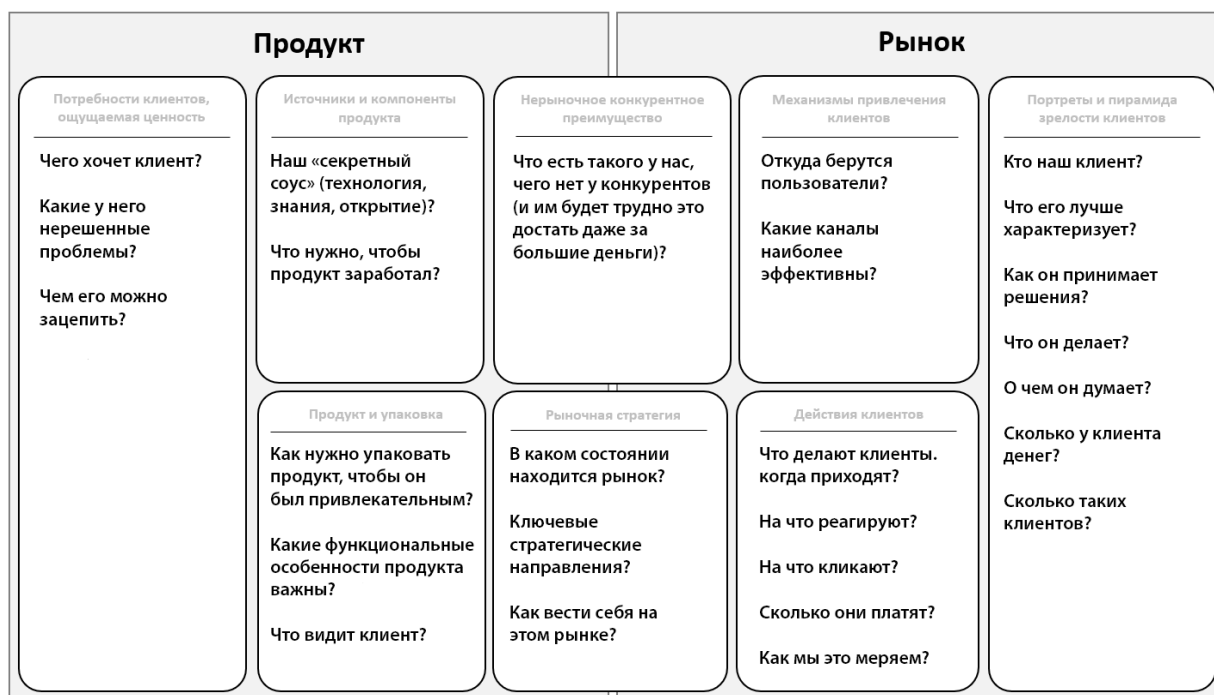


Рисунок 14. Бизнес-модель «8 кубов».

Слева на канве находятся те элементы бизнес-модели, которые относятся к продукту: ценность для потребителя, сам продукт и его упаковка, технологическое ноу-хау как «секретный соус». Справа – относящиеся к рынку: портрет потребителя, каналы привлечения и дистрибуции, воронка продаж. Верхние «кубы» представляют собой внутренние процессы компании, они не видны потребителю. В примере на рисунке 15 представлены экспертные знания Windows NT и внутренние особенности работы с рассылками, форумами, каналами, трафиком в Интернете. Они формируют итоговый продукт и систему продаж компании. Нижние «кубы» – те, которые видны клиенту. Далее, в примере, где продукт называется Scan NT, в качестве воронки продаж описана цепочка действий: прочтение статей на форумах, переход по ссылкам, нажатие кнопки для скачивания продукта, заполнение формы оплаты и так далее.



Рисунок 15. Пример бизнес-модели продукта Scan NT.

Разработку бизнес-модели иногда начинают с определения целевой аудитории (ЦА). Кто ваш клиент в рамках проекта, какие деньги у него, какие у него интересы. Не вдаваясь в суть проблемы, которую нужно решить.

Сам факт того, что у команды есть уникальная интересная технология не означает, что у команды есть продукт, который рынок готов купить. Продукт – это еще и упаковка, и правильное описание, и то, что называется User experience - все то, что потребитель будет чувствовать, общаясь с этим продуктом.

Переходя к каналам привлечения клиентов, важно понимать, будет ли команда работать напрямую или же действовать через партнеров, и какие из каналов будут наиболее эффективны, а также что делает человек тогда, когда приходит за продуктом или услугой проекта. Как увеличить конверсию от людей, которые заинтересовались или подписались и начали пользоваться. В чем нерыночное конкурентное преимущество - есть ли у проекта что-то, что выделяет его среди потенциальных конкурентов или проект участвует в общей гонке на равных условиях.

Что из себя представляет этот рынок - это уже существующий устоявшийся рынок, на котором компании-конкуренты демпингуют друг с другом? Или же это какой-то новый рынок, который создается?

Итак, команда разработала бизнес-модель, пошла к клиенту, проверила, может быть, сделала какой-то быстрый прототип, посмотрела, как это работает, потом вернулась и начала переделывать модель - скорее всего, ей придется сделать довольно большое количество таких итераций.

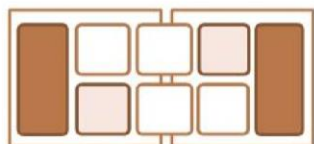
В этот момент мы предлагаем использовать концепцию минимального приемлемого продукта – Minimum Viable Product (MVP). Это тот минимальный продукт, который необходим для того, чтобы бизнес состоялся. Это может быть одна функция, которую проект реализует для одного клиента. Но за счет этого проект уже узнает, что есть конкретная категория клиентов, которым эта конкретная функция нужна.

Второй необходимый для проекта термин – это pivot, или разворот. Это то, что любой успешный стартап прошел как минимум несколько раз. Компания вышла на рынок с одной идеей, эта идея могла быть интересной, но не своевременной и не очень удачной. Проходит какое-то время, и грамотные команды в этом случае понимают, что текущая модель не работает, тогда они делают разворот. Разворот – это изменение стратегии, но без кризиса,

без банкротства, без разорения и увольнения людей. Умение быть готовым к таким разворотам и умение совершить разворот очень важно.

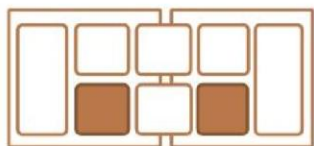
Есть несколько базовых стратегий тестирования бизнес-модели (рисунок 16).

Выбор стратегии поведения



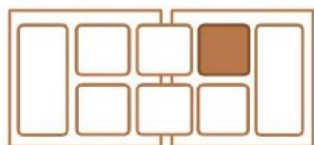
«Охота на слона»

Корпоративные продукты, B2B, новые рынки
Поиск крупного «якорного» клиента, для которого проблема настолько большая, что он может купить на уровне идеи или прототипа. Потом масштабировать.



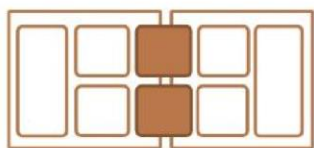
«Чебурашка»

Потребительские рынки, B2C, новые рынки
Последовательные итерации продукта с быстрым анализом обратной связи: что работает, что нет.



«Хитрый Лис»

Любые продукты, существующие или перерождающиеся рынки
Поиск уникального канала дистрибуции, разработка (или покупка, лицензирование) продуктов, пригодных для данного канала.



«Клонирование»

Любые продукты, запаздывающие рынки
Использование опыта и знаний существующего бизнеса в качестве «неконкурентного преимущества» для захвата нового рынка, пока он только формируется.



Рисунок 16. Ключевые части модели «8 кубов» для разных стратегий тестирования бизнес моделей.

Первая – это «Охота на слона». Она используется, когда есть понимание конкретного сегмента рынка или конкретной группы клиентов, понимание, какую большую проблему за них проект может решить.

Может быть, это один крупный клиент, например, нефтяная компания, и у нее есть проблема в области работы с персоналом. Проект эту проблему решает. Или же может даже не решать, а в PowerPoint нарисовать красивую концепцию, как эта проблема будет решена. И уже на этом этапе проект может продать концепцию клиенту. И бизнес может начать зарабатывать деньги еще до того момента, как в планах появился готовый продукт. Это классическая концепция программ для работы на корпоративном рынке.

Вторая стратегия – «Чебурашка». Она больше ориентирована на быстрые итерации, минимально приемлемый продукт, быстрый выход на рынок. Проверка, насколько это интересно рынку, и затем смена концепции. Иногда даже не делается продукт, что очень часто используют компании. Они, например, запускают контекстную рекламную кампанию на 1000 рублей, которая ведет на страницу, на которой рекламируется тот или иной сервис.

У вас может быть 10 разных страниц, которые один и тот же сервис предлагают попробовать бесплатно, за 10 рублей, за 100 рублей, за 1000 рублей и т.д. На каждую из этих десяти страниц делается на 1000 рублей контекстная реклама. И затем анализируется, на какую страницу людей больше придет, где будет больше кликов. А потом команда проекта уже решает на основе этого, какой будет цена, или будет продукт бесплатный, или будет он предоставлен за деньги. Это очень дешевый и эффективный способ быстро понять потребность рынка без того, чтобы тратить большие деньги и вести долгую разработку.

Третья стратегия – «Хитрый Лис» строится на канале, то есть, когда важен доступ к каналу продаж. Например, у одного из членов команды есть друг или бизнес партнер, у которого есть распределенная сеть. И команда проекта в этой определенной сети, например, розничной, может что-то продавать. Или у команды проекта есть товарищ, у которого сайт и на нем большое количество посетителей, но он не знает, что с ним делать. Команда проекта предлагает: «давай я начну продавать свои продукты через твой сайт и твою аудиторию и с тобой буду делиться частью дохода». В этом случае магазин и ценовая политика могут быть обычными и ничем не отличаться. Но конкурентное преимущество проекта – это доступ к аудитории этого сайта.

Четвертая стратегия – «Клонирование». Когда берется уже готовая бизнес-модель, проверенная уже кем-то, например, на другом рынке. И повторяется на рынке целевом. Это на самом деле не такая легкая стратегия, как кажется. Потому, что у проекта должен быть доступ к информации, или проект должен переманить клиентов с первоначального проекта. И для этого надо понимать, как строится бизнес на самом деле, изнутри.

И еще проекту нужно помнить о нескольких вещах.

Необходимо решить, что для проекта важнее: скорость роста или скорость старта. Запустить агентство, например, по онлайн-рекламе или веб-дизайн студию сейчас может каждый школьник. При этом скорость старта высокая, но скорость роста будет ограничена, потому что масштабировать такой бизнес очень тяжело. Нужно понимать, что важнее: сейчас больше денег заработать, чтобы прожить, или важнее захватить долю рынка? От этого будет зависеть ценообразование.

Нужно понимать насколько капиталоемкий создаваемый бизнес. Многие стартаперы не понимают, что интернет-магазин требует расходов, которые несет за собой создание этого магазина, они связаны с оборотным капиталом, с запасами и т.д. А есть бизнесы, которые создают избыточный капитал, например, программа лояльности или SaaS-сервис, где люди платят вперед подписку за пользование услугами.

Бизнес-модели могут быть сложными. Простые бизнес-модели – это там, где уже есть привлечение аудитории, продажи продукта и размер лояльной аудитории. На первом этапе важно привлечь аудиторию, если у проекта есть какое-то конкурентное преимущество – это может определить его стратегию. Или продукт, собственно, сам является вашим конкурентным преимуществом в данном случае. Или, например, способность последовательно продавать одному и тому же клиенту снова и снова свои какие-то услуги.

Если посмотреть, как устроены бизнес-модели на рынке игрового производства или производства контента или фильмов, можно увидеть довольно сложную схему. Потому, что есть такие компании, как продюсерский центр, который, собственно, берет на себя финансовые риски и заказывает продукт.

Если проект ориентируется на продажу рекламы на сайте, то, пока у него не будет под 100 тыс. уникальных посетителей в месяц, рассчитывать на то, что он может быть интересным рекламодателю, практически нельзя.

Рассмотрим пример социальных игр. Если вы сделали игру для ВКонтакте, эту игру поставили 100 тыс. пользователей, кажется – это успех. Но вам нужно как минимум миллион установок вашего приложения, для того чтобы вы стали значимыми. И т.д.

Если речь идет об интернет-проектах, то надо обратить внимание на несколько интересных моделей, которые появились в последнее время.

Это, во-первых, то, что называется freemium, когда предоставляется полноценный качественный продукт бесплатно, но при этом для определенной категории более активных пользователей есть какие-то платные дополнительные услуги. Эту модель не надо путать с той, когда предлагается 2 недели или месяц бесплатного использования, а потом все равно пользователь должен заплатить. Freemium подразумевает, что есть достаточно большая аудитория, которая может всю жизнь пользоваться продуктом абсолютно бесплатно, если этим пользователям хватает функционала бесплатной версии. Но при этом они являются вашими агентами влияния. Устанавливают сервис, например, или делают какие-то действия, которые еще сильнее расширяют аудиторию и, соответственно, увеличивают количество и платных пользователей.

Продажа виртуальных товаров сейчас очень популярная тема, особенно для игрового контента.

Если у проекта есть большая аудитория, но эта аудитория не приносит денег или очень медленно покупает продукты, почему бы не предложить, например, спонсорам или рекламодателям как-то получить доступ к этой аудитории не через простую рекламу, а вовлекая их в контекст этого контента или сервиса.

Мы предлагаем преподавателю объяснить особенности бизнес-модели «8 кубов» на базе реального кейса компании Aelita Software, которую создали выпускники МФТИ Андрей Баронов и Ратмир Тимашев (см. **Приложение 16**).

В дополнение к использованию бизнес-модели как канвы и статического снимка бизнеса в конкретный момент времени, модель «развития потребителей» и методика практикума используют ее как оценочный лист для отслеживания прогресса студенческих команд в поисках бизнес-модели.

Каждую неделю команды обновляют канву, чтобы отобразить развороты и итерации, выделяя красным изменения, произошедшие за неделю.

После этого студенческие команды обсуждают изменения и интегрируют их в новую канву на неделю (принятые изменения перекрашиваются из красного в черный).

На следующей неделе новые изменения опять окрашиваются красным.

Затем процесс повторяется каждую неделю и отображает красным новые изменения.

В конце каждого занятия формируется новая канва на неделю (см. рисунок 17 - на примере шаблона бизнес-модели Александра Остервальдера, который мы рекомендуем использовать при работе с проектами на стадии «накачка» и «жизнь». На стадиях «гипотеза» и «тестирование» рекомендуется использовать бизнес-модель «8 кубов»).



Рисунок 17. Фиксация изменений модели в канве бизнес-модели.

В конце практикума у проектных команд будет минимум восемь разных вариантов заполненной канвы. Если пролистать их один за одним, они покажут что-то, что еще никогда не было зафиксировано – технологический предпринимательский процесс в движении (см. рисунок 18).

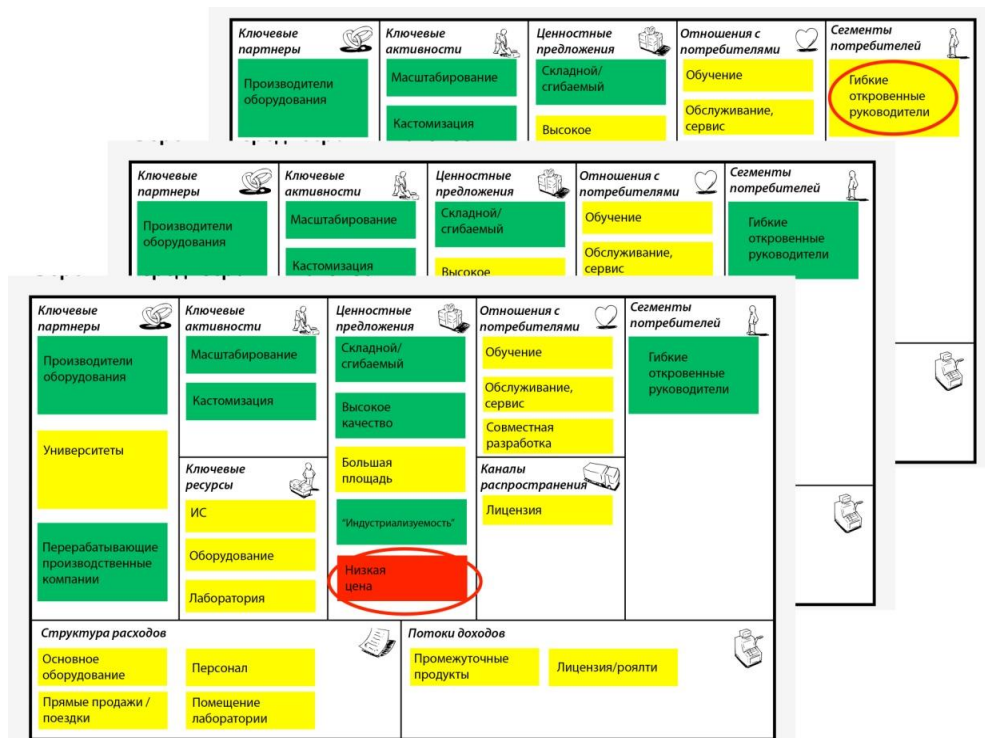


Рисунок 18. Канва бизнес-модели как инструмент еженедельного планирования и отслеживания динамики студенческих проектов.

Канва бизнес-модели предоставляет инструмент для генерации идей для гипотез без формального способа их проверки. Для организации и реализации процесса поиска бизнес-модели применяется модель «Развития потребителей».

Модель «Развитие потребителей» выделяет четыре этапа работы с потенциальными потребителями (см. рисунок 19).

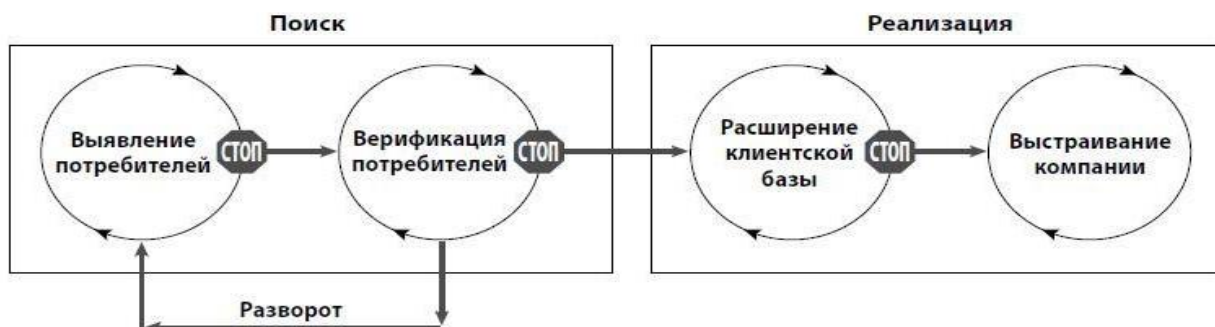


Рисунок 19. Схема процесса развития потребителей.

Практикум курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» концентрируется на этапах «поиска»:

1) «Выявление потребителей» (**гипотезы**) превращает видение команды в серию гипотез о бизнес-модели. Затем разрабатывается план для проверки реакции потенциальных потребителей на эти гипотезы и превращения их в факты.

2) «Верификация потребителей» (**тестирование**) проверяет, является ли бизнес-модель повторяемой и масштабируемой. Если нет, то команда возвращается к первой стадии «Выявление потребителей».

Очень важным моментом является то, что для сложных наукоемких проектов (нано-, био-, приборостроение) на уровне студенческой команды фаза Customer Development проводится до создания прототипа на уровне тестирования детального описания идеи (продукта, услуги) у экспертного сообщества.

Для обучения концепциям «Развития потребителей» может использоваться книга Стива Бланка и Боба Дорфа «Стартап. Настольная книга основателя». Данное издание может быть использовано для самостоятельной подготовки студентов, а также в качестве теоретического пособия для преподавателей в рамках реализации курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

При реализации проектного обучения студентов в рамках курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» стоит уделить внимание методике «гибкой разработки» при создании MVP (см. рисунок 20), для капиталоемких отраслей это будет гибкая разработка концепции.

В отличие от традиционной модели развития продукта, в которой каждый этап происходит в линейном порядке и длится в течение нескольких месяцев или даже лет, гибкая разработка помогает разрабатывать технологические продукты итеративно и постепенно, с помощью повторяющихся циклов. Студенческая команда создает «минимальный жизнеспособный продукт», включающий только критически важные функции (или их описание), собирает отзывы об этом продукте от клиентов, а затем развивает и дополняет минимально жизнеспособный продукт на основании обратной связи от пользователей.

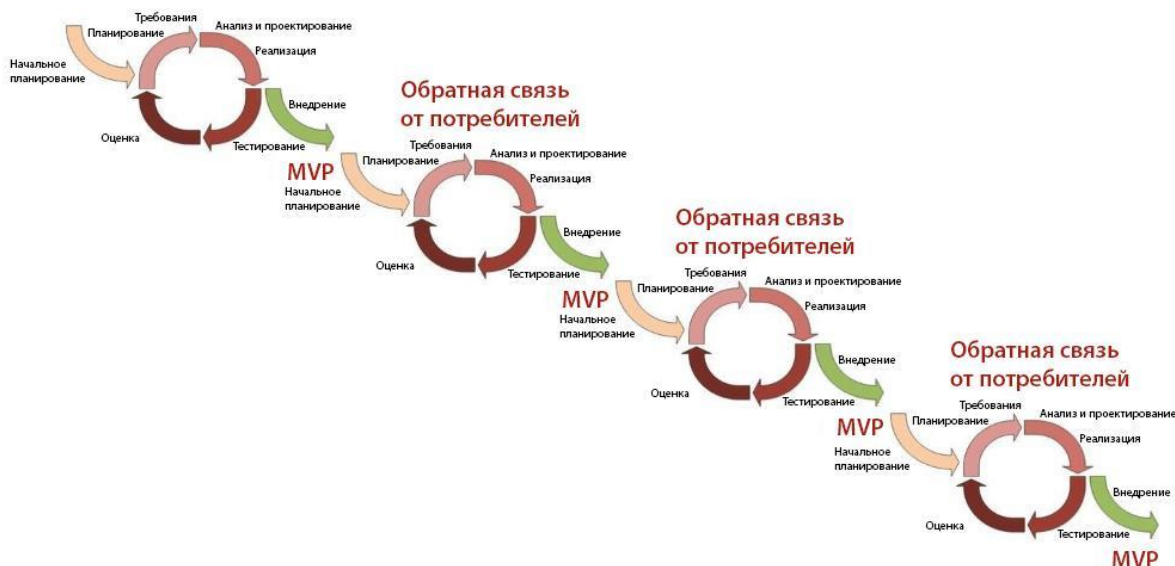


Рисунок 20. Схема модели гибкой разработки.

Важным инструментом проектного обучения слушателей курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является использование SPACE-моделей.

Данная модель определяет тип бизнеса, или SPACE (см. рисунок 21). Название модели SPACE строится как аббревиатура от следующих английских слов: Supplier (поставщик), Product (продукт), Average deal size (средняя цена сделки), Customer (потребитель) и Evaluation (принятие решения потребителем).



Рисунок 21. Массовый и ценностный продукты в SPACE-модели.

Модель показывает, решает ли проект часто встречающуюся проблему большого количества пользователей (Volume SPACE) или же сложную проблему крупного клиента, зарабатывая на индивидуальном подходе к каждому клиенту (Value SPACE).

В другом конце спектра находится работа с крупным корпоративным бизнесом. Это называется **Value Space** – когда продается решение конкретной проблемы, и проект берет долю от денег, которые приносят решение этой проблемы. Проблема, как правило, большая и денег приносит много, даже если у проекта есть один клиент.

В рамках модели SPACE есть три типа Supplier (поставщиков, см. рисунок 22): внешний круг – это «аптекарь» (продает массовый продукт), средний круг – «терапевт» (оказывает типовые услуги для многих клиентов), малый круг – «хирург» (индивидуальный подход к клиенту).



Рисунок 22. Разные типы Supplier (поставщиков).

С точки зрения Product (продукта), надо различать в рамках модели SPACE следующие типы продуктов (см. рисунок 23): «кекс» (понятный для потребителя продукт), «мобильник» (продукт, требующий уточнений параметров) и «кухня» (сложный и индивидуальный для потребителя продукт).

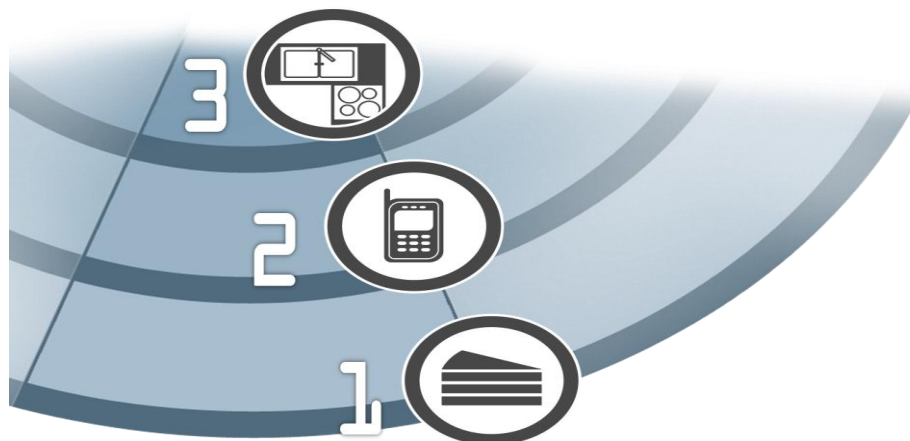


Рисунок 23. Разные типы Product (продуктов).

Очень важным с точки зрения определения SPACE проекта является понятие Average Deal Size (средний размер сделки или сколько денег получает проект от одной продажи). В рамках модели (см. рисунок 24) внешний круг – это от единицы и тысячи (1–1999) долларов (продажа массового продукта), средний круг – от двух тысяч и до 50 тысяч (2 000–49 999) долларов и малый круг – от пятидесяти тысяч и выше (50 000+) долларов (продажа индивидуального решения клиенту).

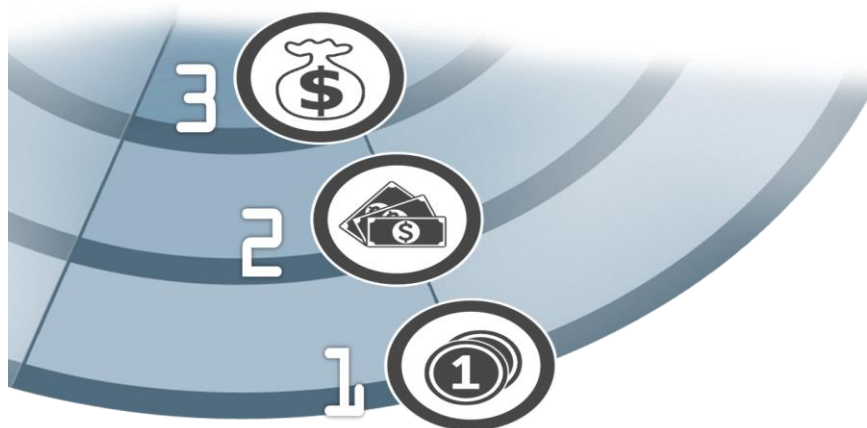


Рисунок 24. Разные порядки стоимости одной продажи.

С точки зрения Customer (поток потребителей в вашей ЦА) в рамках модели SPACE (см. рисунок 25) внешний круг – это поток из сотни тысяч и миллионов потребителей (массовый потребитель на широком рынке), внутренний круг – небольшой поток потребителей (узкий сегмент потребителей, требующих

индивидуального решения) и средний круг – работа с нишевой аудиторией. Что-то между индивидуальным решением и решением для широкого рынка.

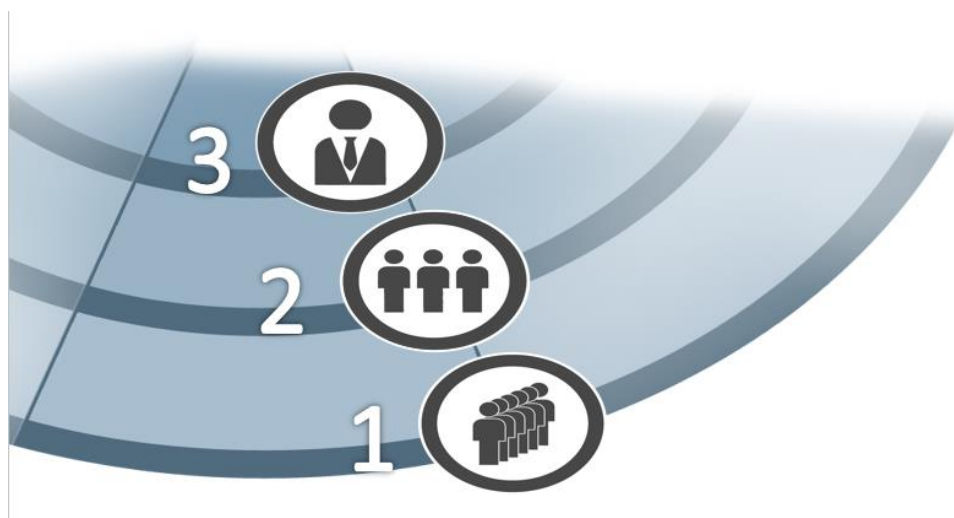


Рисунок 25. Разные порядки количества Customer (потребителей).

И наконец последним параметром модели SPACE является Evaluation или как потребитель принимает решения о покупке продукта (см. рисунок 26). В рамках модели надо различать следующие сценарии принятия решений: «молния» (понятный для потребителя продукт и решение принимается быстро), «весы» (потребитель взвешивает все за и против, т.к. продукт требует уточнения параметров) и «исследование» (потребителю необходимо много времени для принятия решения, т.к. он покупает сложный и/или индивидуальный продукт).



Рисунок 26. Разные типы Evaluation (принятия решений о покупке клиентом).

В результате анализа параметров модели SPACE студенческие проекты формулируют гипотезы о том, в каком пространстве находится их проект (см. рисунки 27-29).

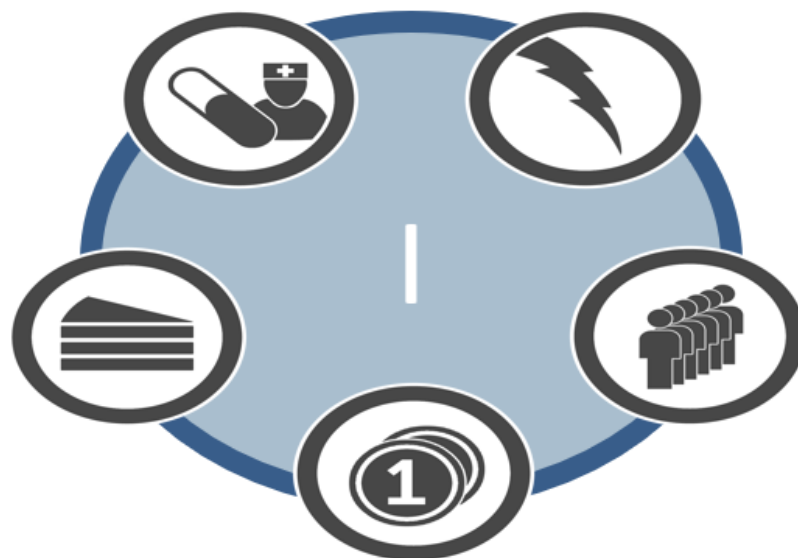


Рисунок 27. Volume Space (пространство работы с массовым потребителем на широком рынке).



Рисунок 28. Balance Space (промежуточное пространство работы).



Рисунок 29. Value Space (решение большой проблемы конкретного заказчика).

После определения своего «пространства» студенческие команды приступают к анализу целей проекта в зависимости от типа SPACE.

Подробнее с вариантами целей проектов можно ознакомиться в **Приложении 2**.

Основной методологией работы с учебными технологическими проектами в рамках реализации практикума «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является трекинг проектов. Наставник следит за работой проектов в HADI-циклах, участвует в борд-митингах и предоставляет проекту доступ к модулям, поддерживающим сервисам и экспертизе. Трекинг-встреча проходит в онлайн или оффлайн режиме в течение одного часа один раз в неделю. Исходя из потребностей проектов и возможностей организаторов, может быть выбрана другая частота трекинговых встреч с представителями студенческих проектных команд.

С понятием трекинга учебных проектов тесно связана методология HADI-циклов. Работа со студенческими технологическими предпринимательскими проектами разделена на спринты – периоды работы проектов между отчетными встречами (борд-митингами). Команды работают в спринтах по

модели HADI – Hypothesis, Actions, Data, Insights (гипотезы, действия, данные, выводы).

Итогом оценки состояния учебного проекта является четкий план работ на ближайший спринт. План представляет собой набор гипотез (буква «Н» из HADI) для работы по оптимизации бизнес-модели студенческого проекта. Технически в Системе это может быть реализовано в виде карточек гипотез (см. рисунок 30).

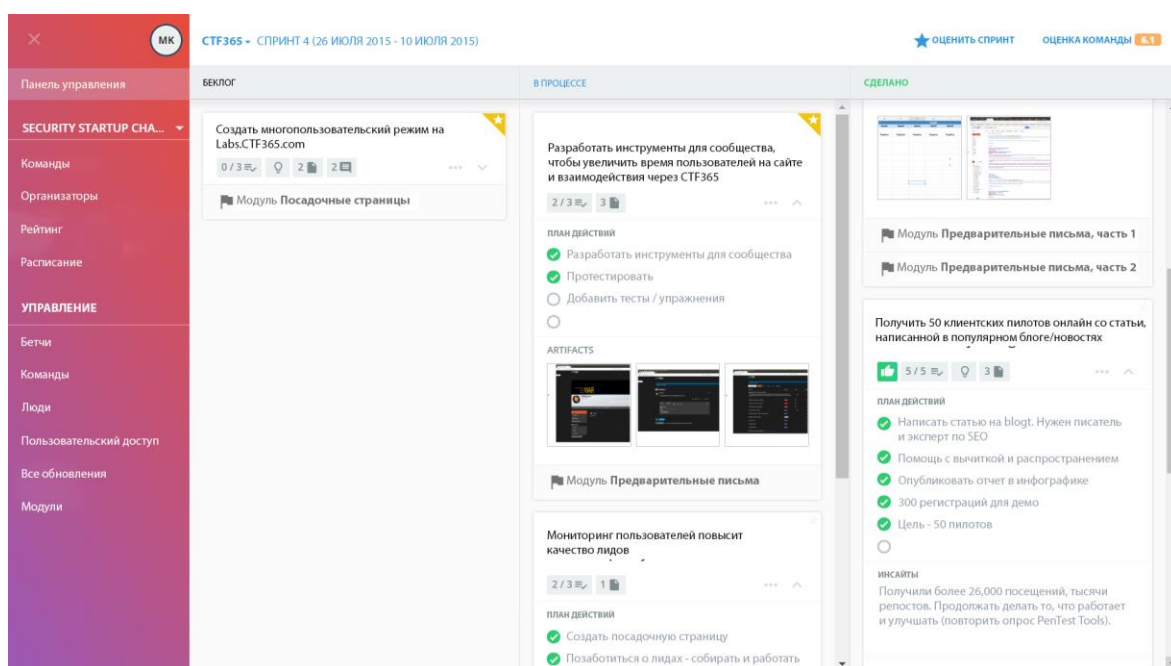


Рисунок 30. Пример карточки проекта на спринт.

Во время спринта студенческая команда работает «в поле» (буква «А» из HADI) над проверкой сформулированных гипотез по развитию бизнеса и накапливает данные (буква «D» из HADI) о том, подтверждаются или нет выдвинутые гипотезы. По результатам собранных данных команды делают выводы (буква «I» из HADI) о том, как следует дальше развивать свои проекты.

В конце спринта, перед борд-митингом, наставник и команда проекта проводят короткую трекинг-сессию, чаще всего в формате скайп-конференции, на которой:

- Обсуждаются и вносятся в Систему данные, полученные в ходе работы по гипотезам на спринт (литера «D» из HADI). Проверяется наличие артефактов и соображения участников проекта о тестируемых в данной итерации гипотезах (литера «I» из HADI).

- Отслеживается, как выполнение задач повлияло на изменение состояния студенческого проекта. Составляется предварительный план работ на следующий спринт.

- Все данные обновляются в используемой в университете или подразделении вуза Системе для эффективного проведения борд-митинга.

Спринт заканчивается борд-митингом, на котором команды получают обратную связь (см. рисунок 31) и с помощью наставников и экспертов формируют новые гипотезы для тестирования. Эти гипотезы заносятся в Backlog (раздел невыполненных гипотез) в Системе.

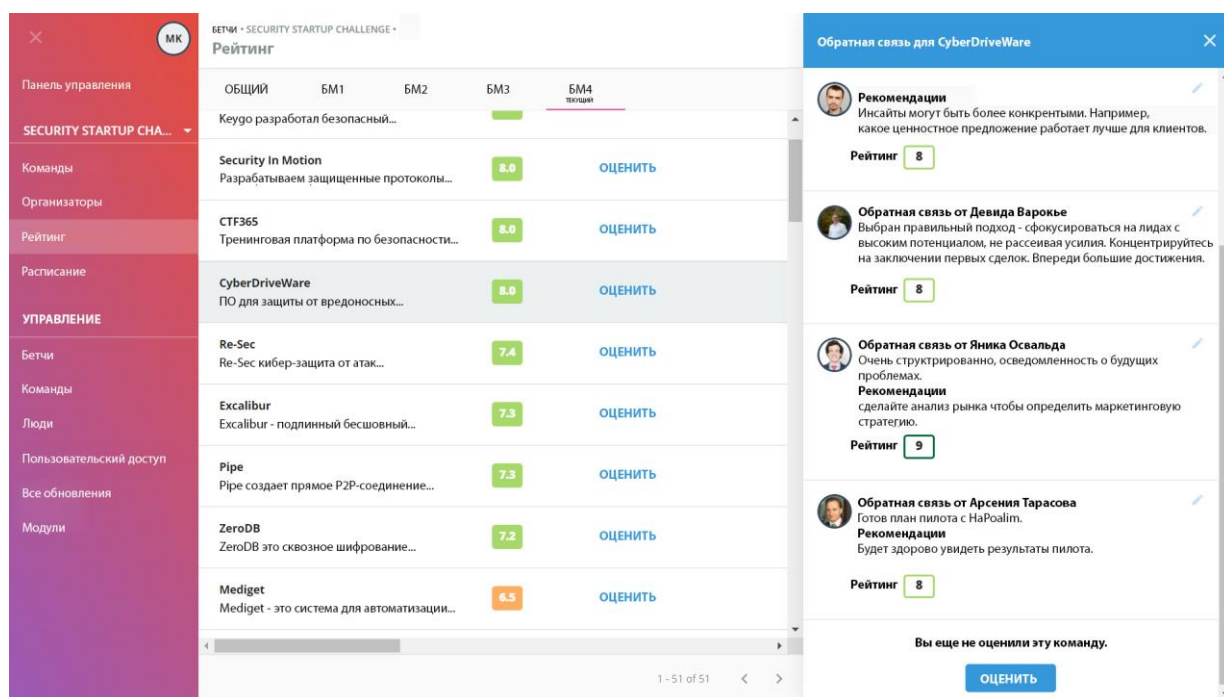


Рисунок 31. Оценки и обратная связь для проекта по спринту в Системе.

После борд-митинга наставник проводит с командой студенческого проекта еще одну короткую трекинг-сессию, на которой осуществляются следующие действия:

- По результатам борд-митинга уточняется состояние проекта («Н» из HADI) с помощью уже используемых моделей оценки состояния (8 кубов, SPACE, STAGE или другие используемые в программе).

- На основе рекомендаций, полученных на борд-митинге и рекомендаций наставника, основанных на моделях, команда учебного проекта принимает решение о том, что будет делать в новом спринте. При этом команда имеет

возможность принять во внимание рекомендации, полученные на борд-митинге, и рекомендации наставника, основанные на моделях («Н» из HADI).

Кроме обратной связи на борд-митинге эксперты ставят проектам оценки за спринт по 10-бальной шкале. Ссылка на техническую инструкцию по работе в Системе для наставников приведена в **Приложении 15**.

Оценка формируется из пяти частей:

- Насколько хорошо были сформулированы гипотезы для проверки (H)?
- Какие действия были предприняты для проверки гипотез (A)?
- Какие данные проекты получили в ходе работы в спринте (D)?
- Какие выводы сделали из полученных данных (I)?
- Какие получены результаты (новые пользователи или клиенты, выручка, прирост KPI)?

Каждая из пяти частей прибавляет к общей оценке 0, 1 или 2 балла. Такая система оценки позволяет выявить наиболее жизнеспособные и перспективные студенческие бизнес-проекты по результатам их работы «в поле». На основе оценок формируется рейтинг проектов за спринт и весь период участия в программе.

Таким образом, помимо рейтинга проектов, эксперты оценивают проект по стандартным параметрам в его профиле, для чего используется Leaderboard (панель лидирующих команд), в которой видно насколько успешно команда проекта справляется с задачами роста бизнеса в рамках акселерационной программы. Это необходимо для того, чтобы отбирать не только проекты, которые выглядят привлекательными, но и те, которые в реальном времени доказывают, что могут эффективно справляться с задачами роста бизнеса (execution due diligence). Также инструмент позволяет осуществлять поощрение студенческих команд в ходе рубежной и итоговой аттестации.

Проекты, которые продолжительное время показывают высокие оценки в Leaderboard, а также имеют высокую оценку привлекательности в своем профиле, включаются в портфолио образовательной программы, и с ними начинает работать портфолио-менеджер, отвечающий за привлечение инвестиций и поиск внешнего заказчика для студенческих проектов.

Во время работы в спринте участники образовательной программы получают поддержку, в основном в виде индивидуальных рекомендаций, материалов и экспертных консультаций, которые помогают на ранней стадии выявить

потребителя, исследовать его потребности и понять актуальность бизнес-модели проекта или найти ее.

В результате трекинга и работы в спринтах всем участникам программы – проекту, наставнику, экспертам – становится понятно приоритетное направление работы проекта, т.е. набор задач, на которых проекту необходимо сфокусироваться, чтобы перейти на следующую стадию. Ссылки на технические инструкции по работе в Системе для наставников и для проектов приведены в **Приложении 15**.

Важным аспектом проектного трекинга является организация борд-митингов. Борд-митинг – это периодическое мероприятие в формате совета директоров, на котором присутствуют преподаватель, наставники и участники студенческих проектов, а также могут присутствовать менторы и эксперты. Борд-митинг может проводиться очно или в виде Skype-конференции.

Частота проведения борд-митингов определяется, исходя из возможностей наставников, учебного плана курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» и практикума и потребностей участников студенческих проектов. Оптимальной с методологической точки зрения считается частота встреч 1 раз в 2 недели. Данный хронометраж определяется идеальным значением продолжительности спринта.

Основная цель борд-митинга для проекта – закончить цикл HADI, то есть предоставить данные и выводы для совместного осмысления с наставником и экспертами. На основании этого осмысления на борд-митинге определяются приоритетные задачи, из которых непосредственные цели проекта на следующий спринт выбираются проектом на ближайшей трекинг-сессии.

В завершающей части мероприятия проводится оценка состояния проекта с помощью соответствующих моделей. Обычно это занимает меньше времени, чем первая оценка проекта. В таблице 6 представлен алгоритм распределения ролей участников борд-митинга студенческих технологических бизнес-проектов.

Основные цели борд-митингов с участниками студенческих проектных команд:

- оценить результаты работы проекта за текущий спринт;
- получить обратную связь и рекомендации экспертов (опционально);

- представить и уточнить гипотезы и план действий на следующий спринт (пост-трекинг сессия).

Ожидаемые результаты борд-митингов со студенческими проектными командами:

- понимание проектными командами плана действий на следующий спринт;
- составление рейтинга проектов за текущий спринт и обновление общего рейтинга проектов для определения перспективных проектов и поощрения студенческих команд;
- запросы на экспертные мероприятия.

Таблица 6

Распределение ролей участников борд-митингов с командами студенческих технологических бизнес-проектов

УЧАСТНИКИ	ЧТО ДЕЛАЮТ
Проектные команды	Презентуют результаты тестирования гипотез текущего спринта.
Наставники	Вносят свои комментарии и предложения. Выставляют оценки для вычисления рейтинга проектов. Представляют интересы организаторов: следят за динамикой работы проекта, чтобы определить его ценность для организатора, партнеров и инвесторов, и проводят оценку состояния проекта по используемым моделям. Определяют, какие поддерживающие мероприятия (мастер-классы, консультации) необходимы проекту в ближайшей перспективе для ускорения его роста.
Эксперты	Вносят свои комментарии и предложения. Выставляют оценки для вычисления рейтинга проектов.

Перед участием в борд-митинге проектная команда должна обновить статусы в карточке гипотез в Системе (или среде, исполняющей ее роль, например, Google Docs) и прикрепить к ним артефакты. Туда же во время проведения борд-митинга все участвующие наставники и эксперты вносят свои оценки и комментарии. Примеры артефактов изображены на рисунке 32.

← Предыдущая статья
STF365 выступили спонсором воркшопов

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАС В СОЦ. СЕТЯХ

О НАС:

STF365 - это топовая тренинговая платформа по безопасности в IT индустрии, нацеленная на профессионалов в безопасности, системных администраторов и веб-разработчиков, которые предоставляют сервисы высшего качества.

Платформа исполняет концепцию STF и применяет механики геймификации, чтобы улучшить скорость обучения.

НОВОСТИ 🗨 12

Инфографика - ваш арсенал PenTest Tools

Share Tweet 282 Like 1.8k +1 29 Share 450

В 2014 году мы начали опрос "Ваш арсенал PenTest Tools". Его целью было лучше узнать, какие инструменты используют профессионалы информационной безопасности в своей повседневной работе, чтобы помочь остальным выбрать инструменты для себя или протестировать новые. Так как существуют сотни и тысячи инструментов для IT-безопасности, а также каждый месяц появляются сотни новых, многие респонденты используют несколько хорошо зарекомендовавших себя инструментов. Ниже вы можете посмотреть ответы 871 специалиста в IT-безопасности.

ВАШ АРСЕНАЛ PENTEST ИНСТРУМЕНТОВ

Обзор

	Всего	В прошлом месяце Июнь, 2015	В этом месяце Июль, 2015	Цель в этом месяце Июль, 2015	Вчера 22 июля, 2015	Сегодня 23 июля, 2015
Visitors	134884	5422	29554 (+445,1%)	38549 (+611%)	15440	11165
Pageviews	816924	26855	73278 (+172,9%)	95580 (+255,9%)	25269	17739
Spiders	80618	5693	4943 (-13,2%)	6447 (+13,2%)	538	271
Feeds	253890	16277	14908 (-12,1%)	18663 (+14,7%)	1714	1019

1187 просмотров

Последнее

Дата	Время	IP	Страна/Язык	Страница	ОС	Браузер
July 23, 2015	23:22:48	95.45.133.236	en	q=/infographic-your-pentest-to...	Mac OS X	Safari
July 23, 2015	23:22:41	54.166.135.82	en	q=/infographic-your-pentest-to...	Mac OS X	Firefox 2
July 23, 2015	23:22:40	54.166.135.82	en	q=/robots.txt	Mac OS X	Firefox 2
July 23, 2015	23:22:34	94.242.246.24	en	q=/infographic-your-pentest-to...	Windows 7	Firefox 3

Рисунок 32. Примеры артефактов и статистики работы в Системе.

Отдельно по каждому проекту наставником формируется вывод:

- Перешел ли проект на следующий этап в проверке своей бизнес-модели (проверка состояния проекта)? Критерии перехода описаны в Системе. Если да, то проект уточняет свои данные в профиле и получает доступ к новым модулям, выполнение которых приблизит его к цели освоения курса.

- Готов ли проект к общению с инвесторами? В этом случае он включается в портфолио образовательной программы, и с ним начинает работать портфолио-менеджер, заинтересованные эксперты со стороны инвестора получают доступ к материалам данного проекта через личный кабинет (ЛК) в Системе (если такая опция предусмотрена). После открытия доступа они могут смотреть прогресс проекта, оставлять комментарии и давать оценки.

Кроме этого, проекты формируют гипотезы на следующий спринт с экспертами и наставником, и уточняется «Матрица потребностей проекта» (см. рисунок 33) для организации экспертных мероприятий.

	A	B	C	D	E
1		Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4
2	Проблема, ее решение, коммерческий продукт (use case)				
3	Рыночный анализ, ЦА продукта				
4	Конкурентный анализ				
5	Бизнес-моделирование				
6	Позиционирование				
7	b2b-продажи, модели ситуаций клиента				
8	Презентация перед инвестором				

Рисунок 33. Пример матрицы потребностей.

Во время проведения борд-митингов участники студенческих проектных команд высказывают 2 вида потребностей: по проверке и уточнению проработки бизнес-гипотез (как писать письма, как настроить посадочную страницу) и по технологической или производственной составляющей.

На борд-митинге обязательно должен присутствовать специалист в акселерационной методологии (наставник) и, желательно, специалист в технологической области, в которой работает студенческий проект (эксперт).

Наставник отвечает за то, чтобы проекту в рамках спринта в Системе, используемой в университете, были поставлены именно бизнес-цели и гипотезы на проверку.

Технологическая составляющая, если не влияет на бизнес-показатели, не включается в карточки гипотез в Системе. Ей занимаются технологические эксперты в индивидуальном порядке.

Также в обязанности наставников на борд-митинге входит формирование списка модулей на основе запросов проектов и предоставление проектам подходящих на основании запросов модулей.

В таблице 7 представлены примеры верно и неверно сформулированных гипотез для проведения борд-митинга со студенческими проектными командами.

Таблица 7

Формулировка гипотез

НЕПРАВИЛЬНО	ПРАВИЛЬНО
Нужно сделать новое напыление на лопатки, это понравится 1 заводу.	Выслать анонс изделия с новыми характеристиками в 10 заводов, из которых 3 ответят, что при условии соблюдения заявленных тактико-технических характеристик и условий поставки они приобретут данное изделие и готовы подписать договор о намерениях.
Обзваниваем 100 клиентов.	Не менее 40% из 100 звонков клиентам заинтересуются нашим ценностным предложением и запросят презентацию.
Потратим на рекламу 15 тысяч рублей.	Привлечем 1 000 посетителей по 15 рублей, из которых получим 50 заказов по 300 руб.
Масштабируем бизнес и выходим на новые регионы.	Свяжемся по телефону с 10 потенциальными партнерами в других регионах, из которых 2 готовы приехать для изучения предложенной бизнес-модели и выступить пилотным проектом в своем регионе.
Обзвоним 1000 компаний и заключим 20 договоров (в проекте 3 сооснователя).	Обзвоним 60 компаний (3 человека по 20 компаний каждый) и получим согласие на встречу для обсуждения деталей (scope check).

Дополнительно рекомендуем ознакомиться с **Приложением 3**, где приведены дополнительные материалы по теме борд-митингов, а именно примеры формулирования гипотез на конкретных кейсах, возможные причины ухудшения типичных метрик и чек-лист проекта по подготовке к борд-митингу.

Как показывает практика, совершенно уникальных задач в построении бизнес-моделей проектов в действительности очень мало. В подавляющем большинстве случаев проекты работают над задачами, которые так или иначе уже решили другие команды.

По типичным задачам накапливаются кейсы (структурированные реальные примеры их выполнения проектами) и методические материалы по итогам общения с экспертами. Такие комплексы называются модулями и накапливаются в Системе, применяемой в университете. Для разделения похожих задач на типы используются обозначенные выше инструменты STAGE и SPACE (эти модели выступают в данном случае как способ группировки проектов с похожими значениями характеристик).

Модули предоставляются студенческим проектам, которые работают над соответствующими типичными задачами. Именно модули позволяют проводить программу одновременно для проектов разных стадий и не привязываться к определенным датам. Модули предоставляются командам, исходя из принятых задач на спринт. При использовании материалов модуля проект может обратиться к экспертам, выбрав их из списка в используемой Системе для соответствующего модуля (см. **Приложение 15**).

Эксперты могут дать дополнительную консультацию по конкретным вопросам, относящимся к материалам модуля. Эксперты могут быть как внутренними (преподаватели вуза, выпускники), так и внешними – партнерами программы.

Модули создаются или дополняются по итогам консультаций или мастер-классов с привлеченными экспертами теми наставниками, по запросам проектных групп которых они были организованы.

Мероприятия могут быть реализованы в виде групповых или индивидуальных консультаций (см. таблицу 8).

В случае наличия большого числа наставников, им помогает главный наставник, часто именуемый супервайзером трекинговой программы, а также руководитель образовательной программы (учебного или проектного офиса) и сам преподаватель. Привлеченные эксперты прикрепляются к созданным модулям, чтобы проекты могли при необходимости запросить индивидуальные консультации. Это важная отличительная черта непрерывной модели акселерации: материалы выдаются и подключаются к работе по запросу студенческих проектных команд.

Ссылки на подробные инструкции по работе с Модулями в Системе приведены в **Приложении 15**.

Таблица 8

Практические форматы мероприятий для проектов в рамках программы непрерывной акселерации студенческих проектных команд

НАЗВАНИЕ	ОПИСАНИЕ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
Семинары Value-added Workshops	Практическая работа с экспертами программы над сходимостью и оптимизацией бизнес-модели, выявлением ключевых показателей роста и приоритезацией задач.	Продолжительность: 4 часа, один воркшоп в неделю оффлайн или онлайн, темы формируются по запросу проектов или партнеров программы.
Консультации Class Hours	Индивидуальные рекомендации от представителей венчурных фондов, экспертов, основателей успешных компаний и постановка задач для ускорения роста и увеличения стоимости компаний.	Получасовые индивидуальные звонки по Skype экспертов с проектами по конкретному списку вопросов от проекта.

Также в рамках образовательной программы могут быть организованы мероприятия в формате групповых консультаций с экспертами. Подробная информация о форматах возможных мероприятий представлена в таблице 9.

В **Приложении 4** приведена таблица, где включены типовые и наиболее востребованные темы по итогам состоявшихся программ.

Таблица 9

Форматы мероприятий для проработки конкретных навыков

НАЗВАНИЕ	ОПИСАНИЕ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
Лекция	Выступление по определенной теме от приглашенных спикеров и экспертов для создания общего представления о теме.	1-2 часа, онлайн или оффлайн.
Мастер-класс	Формат, совмещающий теорию и практику по оригинальному или авторскому методу для повышения компетенций членов команд.	2-4 часа, онлайн или оффлайн.
Тренинг	Формирование и отработка определенных знаний, умений и навыков, изменение способа действия и решения задач.	От 2 часов до 3 дней, онлайн или оффлайн.

Возможные темы семинаров Value-added Workshops для работы со студенческими проектными командами в рамках реализации программы курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»:

- Сбор обратной связи от рынка для проверки бизнес-модели. Формулирование ценностного предложения (value proposition), каналы привлечения клиентов, воронка продаж.
- Создание продукта. Разработка продукта в стартапе. Большие данные. Проблемы, с которыми сталкиваются при их обработке и хранении.
- Монетизация, построение финансовой модели проекта.
- Продажи. Структура капитала в стартапе. Корпоративные продажи.
- Маркетинг в стартапе. Построение первичной воронки продаж и маркетинга.
- Структурирование команды и источники финансирования.
- Патентование. Юридические аспекты управления стартапом.
- Подготовка к Demo Day. Подготовка презентаций к Demo Day.

В **Приложении 5** можно посмотреть примеры тем специализированных тренингов для программы в сфере финансовых технологий, сервисов и электронной коммерции.

Важным инструментом работы со студенческими проектными командами являются поддерживающие сервисы.

Набор поддерживающих сервисов зависит от типа университетской Системы и может включать различные опции. Например, сервис по работе с инвесторами, включая проведение и организацию Demo Day, PR проектов, бухгалтерское сопровождение и т.д. Сервисы предоставляются участникам проектных команд при необходимости (запросы поступают от наставников).

Поддерживающие мероприятия необходимы для того, чтобы предоставить проектам контент, необходимый для работы с текущими бизнес-гипотезами. Еще раз отметим, что следующим действием наставника после выявления потребностей проектов на экспертизу и организации совместно с event-менеджером экспертного мероприятия, является создание тематических модулей по затрагиваемой теме. Это нужно как для накопления экспертизы и библиотеки кейсов, так и для тестирования гипотез по конкретному вопросу. Ссылки на техническую информацию по вопросам работы с модулями находятся в **Приложении 15**.

Ключевой формой взаимодействия студенческих проектных команд с инвесторами является организация и проведения презентации проектов. В инвестиционной практике такие мероприятия называются Demo Day.

Demo Day – презентация проектов перед инвесторами (в случае наличия внешнего заказчика проекта или заинтересованности инвестора отобрать лучшее) или первыми лицами университета или его структурного подразделения (в случае наличия у проекта только внутреннего заказчика) по результатам работы в рамках проектного обучения. Demo Day могут проводиться несколько раз в течение года, а команды допускаются на них, в случае готовности презентовать свой стартап. Обычно на Demo Day (см. таблицу 10) проекты показывают результаты своей деятельности по итогам проектного обучения в рамках образовательной программы, отчитываясь, в основном по приросту ряда показателей: количеству пользователей, платящих клиентов и др. В рамках учебной программы в число критериев могут быть добавлены показатели по освоению образовательной программы вуза.

Таблица 10

Структура проведения презентационной сессии студенческих проектов (Demo Day) (возможно, для лучших проектов выпускников курса)

ФОРМАТ	КРІ
Demo Day	
<p>Выступление перед экспертами и инвесторами после прохождения проектного обучения в рамках интеграции практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Договоренности об инвестициях; • гранты; • партнерские договоренности; • полезные контакты, в том числе, подписки на проекты от новых инвесторов; • релизы в СМИ; • просмотры видеоматериалов в открытых источниках.
<p>АЛГОРИТМ: Demo Day – это заключительное и торжественное мероприятие. У каждой студенческой команды строго определенное количество времени (3-5 минут). Команды готовят и репетируют презентации. После официальной части Demo Day может быть проведена неформальная программа нетворкинга.</p>	

Demo Day в рамках непрерывной программы акселерации или по итогам курса и практикума проводится в том числе в качестве информационного события:

- для формирования узнаваемости бренда университета;
- для более широкого привлечения инвесторов, грантодателей и внешних заказчиков;
- для формирования публичного образа университета, образовательной программы, участников и организаторов.

Представителей инвестиционных фондов, грантовых организаций и частных инвесторов целесообразно искать по тем же каналам, что и экспертов, отдавая предпочтение возможности личной встречи (связано с большим потоком входящих заявок на инвестиции, сквозь них часто сложно разглядеть какое-либо приглашение). Инвесторам и грантодателям следует заранее анонсировать пул проектов и формировать его, исходя из инвестиционного фокуса инвестора. В качестве потенциальных инвесторов и внешних заказчиков также могут выступать партнеры университета, в том числе в рамках реализации программы создания базовых кафедр промышленных компаний.

Целевыми посетителями Demo Day чаще всего являются представители инвестиционных фондов, грантовые организации, бизнес-ангелы. Часто на них можно встретить представителей СМИ. Иная ситуация может наблюдаться в университетских акселерационных программах, когда команды выступают перед первыми лицами университета, представителями учебного и проектного офисов.

В процессе работы в непрерывной акселерационной программе студенческие проектные команды начинают видеть логические пробелы в своей бизнес-модели, которые замедляют или останавливают рост проекта на ранних этапах развития, и ее слабые места, требующие дополнительной проработки. Благодаря модели непрерывной акселерации, студенческие команды могут практически без риска устранить пробелы бизнес-модели в результате работы «в поле», в том числе, с помощью персонализированной обратной связи от экспертов.

Организаторам практикума необходимо контролировать, что бизнес-процессы непрерывной акселерации студенческих инновационных проектов работают без сбоев:

- 1) Проверка состояния проектов, заполнение и актуализация моделей для идентификации слабых мест и логических нестыковок.
- 2) Работа проектов «в поле», получение обратной связи от рынка и клиентов, подключение экспертизы и модулей по запросу.
- 3) Демонстрация результатов и выводов на борд-митингах, постановка новых краткосрочных целей для проверки, обновление модулей новыми кейсами.
- 4) Обновление состояния проектов, отслеживание истории их работы.

Если какие-то звенья в цепочке непрерывной акселерации студенческих проектов выпадают, работа проектов превращается в формалистику и отчетность, участники начинают пропускать борд-митинги, перестают вести список актуальных для их проекта задач. Организаторы программы перестают видеть операционные данные и не могут понять, кто насколько продвинулся в развитии своего проекта в соответствии с набором объективных критериев. В итоге, понять какой проект хороший, можно только на основе личных мнений, поскольку адекватной операционной истории с привязкой к текущему состоянию проекта нет.

Если все бизнес-процессы работают, польза непрерывной акселерации становится очевидной. Накапливается операционная история и кейсы

успешных проектов. Участники видят, что в учебном потоке курса есть еще команды, которые работают над похожими задачами. Видят, что они сделали, и что у них получилось в результате. Эта информация несет в себе огромную ценность, поскольку проектные группы получают примеры и результаты команд, уже работавших над похожими задачами и добившихся результата. Это создает непрерывный, постоянно обновляемый поток лучшей практики и примеров с рынка.

Основные тезисы раздела:

- *Поиск бизнес-модели – это фронтенд «Бережливого стартапа».*
- *Поиск бизнес-модели необходим как для маленького студенческого стартапа, так и для большой компании.*
- *Цель команды студенческого стартапа – найти масштабируемую повторяемую бизнес-модель и исполнять ее.*
- *Развитие потребителей и гибкая разработка – методологии для поиска и разработки бизнес-модели.*
- *Перед исполнением бизнес-модели необходимо ее найти.*
- *Для исполнения нужны операционные планы и финансовые прогнозы.*
- *Управление продуктом – это один из процессов исполнения бизнес-модели.*
- *Для обучения технологическому предпринимательству необходима отдельная методика.*
- *Обучение начинается с того, как искать и разрабатывать бизнес-модель и включает все необходимые команде стартапа навыки.*
- *Основой методологии «Бережливого стартапа» является обучение на собственном опыте, что противоположно кейс-методу.*

Важным аспектом реализации практического блока курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является формирование команды курса, состоящей из профессорско-преподавательского состава, наставников, привлеченных менторов и экспертов, административного блока. Ключевым звеном реализации курса являются преподаватели. Этот курс может вести один преподаватель, однако оптимальный состав команды преподавателей состоит из наставника и одного ментора на каждую студенческую проектную команду.

2.10. Команда практикума

Преподавательский состав

На базовом, начальном уровне практикум может вести преподаватель, знающий основы экономики и бизнеса. Канва бизнес-модели и методология «развития потребителей» осваиваются на практике, а в формате работы «перевернутого класса» студенты сами делают всю проектную работу. Преподаватель оценивает презентации студенческих команд и дает им рекомендации в еженедельном формате.

Качество, глубина и понимание, которое преподаватель привносит в оценку работы команд, формируют ключевой контент и основу курса. Если у преподавателя был опыт работы в стартапе (не просто в обычном бизнесе), то критика, которую он высказывает студентам, может быть основана на трудностях, через которые он прошел, создавая собственный бизнес. Если у преподавателя не было такого опыта, он может вести курс, однако ему необходимо преодолеть старые привычки работы со студентами.

В случае если курс насчитывает более 30-40 студентов, целесообразно дополнить преподавателя-руководителя курса одним или несколькими наставниками (трекерами), которые и будут вести работу со студентами. Также курс можно усилить привлечением одного или нескольких экспертов либо из целевой индустрии, либо лиц с опытом предпринимательства (в особенности, технологического и соответствующего профилю вуза).

В лучшем случае хотя бы одному из преподавателей необходимо иметь предпринимательский опыт, и, предпочтительно, чтобы среди экспертов присутствовал местный инвестор или венчурный капиталист. Такая команда позволит предоставить студентам обратную связь, основанную на опыте и распознавании шаблонов, повысив уровень доверия к ней и качество освоения практикума.

Если в команде преподавателей будет участвовать местный инвестор или венчурный капиталист, он привнесет свой опыт вместе с неожиданным преимуществом: время от времени, он, как инвестор, будет изменять представление о команде преподавателей в глазах студентов.

Ассистент преподавателя

Принимая во внимание динамические части учебного курса, возможно введение роли ассистента преподавателя (особенно, если курс рассчитан на аудиторию свыше 60-80 человек). Ассистент следит за тем, что программа и тайминг соблюдаются. Ассистент осуществляет сопровождение образовательной программы на всех стадиях ее реализации.

Основные обязанности ассистента до старта практикума:

- организация информационных сессий для формирования студенческих проектных команд;
- организация и координация приема заявок от студентов университета;
- консультирование и ответы на простые вопросы об участии в практикуме.

Основные обязанности ассистента во время проведения практикума:

- администрирование Системы, включая подготовку следующих инструментов: таблица с оценками преподавателей (используется командой преподавателей для оценки студенческих команд и совместной работы команды преподавателей в режиме реального времени); таблица с обратной связью и оценками от студентов (используется студентами для оценки и предоставления обратной связи для других студентов. Фактически эта таблица спроектирована для вовлечения студентов в наблюдение за прогрессом других команд);
- организация процесса обмена информацией между участниками курса;
- еженедельный сбор презентаций, координация порядка выступлений и тайминга;
- сопровождение дополнительного документа для фиксации стартаперского опыта, в который заносятся комментарии от преподавателей и примеры удачно выполненных заданий;
- ведение записи студентов на консультации к преподавателям.

Менторы и эксперты

Важными участниками процесса развития студенческих предпринимательских проектов в рамках курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» являются внешние индустриальные и бизнес-эксперты, которые обладают большим объемом знаний и полезных контактов в области бизнеса и готовы поделиться своим опытом, связями и возможностями с командами студенческих стартапов.

Экспертную помощь запрашивают студенческие проектные команды или преподаватели. В некоторые университеты уместно привлекать таких экспертов, например, на 0.1 имеющейся в университете штатной ставки для дополнительного стимулирования их активности.

Ментор – это эксперт с бизнес-опытом, который разбирается в задачах и проблемах стартапа и готов работать с командами безвозмездно или за миноритарную долю (до 5%).

Менторы участвуют в работе со стороны студенческой команды, чтобы помочь участникам доформулировать и улучшить свою идею. Как правило, это стратег с богатым опытом, который не отвечает за выполнение проекта. Ментор договаривается со студенческой командой в индивидуальном порядке о своем участии в проекте.

Роли наставника-трекера и эксперта иногда могут совмещаться. Даже желательно, чтобы наставник был экспертом в той области, с проектами из которой он работает. В этом случае, он будет понимать и суть бизнеса, и его нюансы, в том числе технические аспекты.

Роли наставника-трекера и эксперта могут совмещать представители индустриального и венчурного сообществ, которые специально подбираются и мотивируются на плотную работу с проектами. Они более точно определяют потребности проектов и соединяют команды студентов с остальными экспертами в форме воркшопов или индивидуальных консультаций. При совмещении ролей процесс преподавания курса проводится в контексте бизнеса и задач индустрии. При проведении борд-митингов обоснование действий становится еще более существенным.

Роль менторов в рамках организации практикума

Менторы играют активную роль в еженедельном коучинге определенной команды. Роль менторов состоит в помощи командам при тестировании их гипотезы о бизнес-модели. Менторами могут выступать и выпускники практикума, организованного ранее.

Основная роль менторов сводится к следующим видам действий:

- предоставляют командам *стратегические* рекомендации и советы (выдвигают свои предложения по бизнес-модели; определяют и корректируют слабые места в работе и знаниях студенческих команд);
- предоставляют *тактические* рекомендации каждую неделю (комментируют еженедельную работу команды по развитию потребителей в Системе; делятся нужными контактами; подталкивают команды к установлению 5-10 контактов с потенциальными потребителями в неделю; встречаются лично с командами по крайней мере дважды за курс; встречаются с командой преподавателей на занятиях для того, чтобы обсудить прогресс студентов, не менее 2-х раз за курс.

Если ментор не может уделить достаточно времени такой работе, можно рассмотреть его участие в качестве эксперта.

Менторы во время курса взаимодействуют со своими командами на регулярной основе. Минимальные ожидания – еженедельное обсуждение и комментарии в Системе. Также ожидается, что они будут встречаться с командами дважды в месяц. Расписание составляется так, как удобно менторам.

Полезные вопросы, которые менторы могут задавать командам:

«Вы не думали о клиенте X?»;

«Почему бы вам не взглянуть на компанию Z, понять их бизнес-модель и сравнить ее с вашей?»;

«Вот несколько экспертов в этой области. Вам стоит поговорить с ними».

Менторам следует избегать конкретных указаний о том, что именно командам необходимо сделать.

Планируется, что ментор находится в тесном взаимодействии с наставником-трекером. Разница состоит в том, что ментор – дает стратегические советы,

тогда как наставник-трекер (речь о которых будет далее) является, внешним менеджером процесса HADI, больше погружаясь в операционную специфику.

Обратите внимание: практикум курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» не направлен на реализацию и копирование ВСЕХ функций бизнес-акселератора. Практикум дает студентам модели, эвристики и опыт, которые они смогут применить и после окончания практикума. Иными словами, практикум содержит краткую дорожную карту основных этапов эффективного развития технологических бизнес-проектов.

Если студенческая команда строит бизнес в интернете, она должна запустить собственный сайт за время практикума. Цель заключается не в том, чтобы сделать законченный идеальный сайт, а в том, чтобы создать механизм, с помощью которого команда сможет протестировать свои предположения о минимальном наборе функций продукта, создании спроса, виральности и т.д.

Рекрутинг менторов и экспертов

Набор менторов в программу реализации курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» осуществляется одновременно с набором студентов. Предпочтительно, чтобы у каждой (или хотя бы у наиболее сильной) команды был хотя бы один ментор. Организаторы курса могут вести список возможных менторов и экспертов.

В менторы необходимо выбирать специалистов с определенной интеллектуальной любознательностью, релевантным опытом ведения бизнеса и пониманием ценности канвы бизнес-модели и развития потребителей.

2.11. Студенческие проектные команды

На основе опыта проведения практикума в различных университетах были выявлены условия, которые способствуют успешности практикума и обучающихся студентов. К ним относятся следующие базовые условия:

- Студенты участвуют в курсе командами.
- Междисциплинарность участников команд.

- Прием на курс основан на составе команды.
- В одном курсе участвует до 25 команд.

Формирование междисциплинарных команд

При реализации образовательной программы в университете, желательно, чтобы практикум был открытым для слушателей всех факультетов – инженерных, экономических и т.д. Необходимо избегать формирования студенческих команд, состоящих только из инженеров или студентов экономических специальностей. Лучшие команды получаются при смешивании студентов с разными знаниями.

В университетах может быть сложно добиться разрешения на формирование команд студентов с разных факультетов для прохождения практикума. В зависимости от того, где проводится практикум, можно столкнуться с классическим возражением и правилами «Вы не можете этого сделать».

В университетах факультеты могут захотеть квоту для своих студентов за предоставление ресурсов для проведения практикума. Для успешного проведения практикума, необходимо привлечь студентов, которые очень хотят участвовать, а не тех, кто относится к курсу как к очередному факультативу, так как участие предполагает огромный объем работы. Во время курса студенты находятся под очень большим давлением обстоятельств, сопутствующих рождению бизнеса.

На сегодняшний день практически все ведущие российские университеты при реализации проектного обучения успешно реализуют принцип междисциплинарности при формировании студенческих проектных команд. На данном принципе, например, построены междисциплинарные курсы «Технологическое предпринимательство» и «Стартап», реализуемые кафедрой менеджмента инноваций и бизнес-инкубатором НИУ ВШЭ. На принципе междисциплинарного формирования команд построена проектно-технологическая модель обучения Московского института электроники и математики им. А.Н. Тихонова (МИЭМ НИУ ВШЭ). По этой же схеме работают и другие российские университеты, успешно реализующие программы обучения технологическому предпринимательству, включая МГУ и ИТМО, которые реализуют студенческие предпринимательские инициативы уже на протяжении ряда лет.

Прием студенческих команд на курс

Прием команд через собеседование

Методика проведения практикума предполагает отбор команд и последующее получение разрешения от преподавателя для приема студентов на курс. Команда практикума выбирает лучшие команды в противовес лучшим проектам.

В университете может проводиться аукцион или устанавливаться приоритет первых зарегистрировавшихся. Однако, международный опыт проведения практикума по технологическому предпринимательству показал, что такие правила приема сильно ухудшают эффективность курса не только для студентов, но и для преподавателей.

В недавнем прошлом существовала практика выбирать лучшие идеи для курса.

Поскольку идеи могут существенно поменяться к концу курса, произошел переход от выбора идей к выбору лучших команд.

Для участия в подобных курсах проводится поиск сбалансированных команд студентов с «горящими глазами». Есть ли в команде визионер или лидер, который поведет за собой других участников команды?

Команды, у которых есть хорошие идеи, но нет способностей их реализовать, как правило, терпят неудачу.

Когда курс преподается в университетах, желательно, чтобы студенты концентрировались на масштабируемых идеях, а именно таких, которые могут принести прибыль в 100 миллионов рублей и более, и выйти на международные рынки.

Прием команд, а не отдельных студентов

Прием проводится на командной основе, индивидуальные заявки не принимаются. На основе опыта проведения практикума в западных университетах было выяснено, что если студенты приходят со сформированной командой, то выполняются следующие три важных условия эффективного образования технологическому предпринимательству:

1) Экономятся несколько недель учебного времени курса. Студенты уже встретились и узнали друг друга, обдумали свою идею и готовы включиться в работу без промедления.

2) Самые серьезные проблемы в развитии командных проектов возникают, когда члены команды не могут работать друг с другом. Все или большинство из этих проблем в заранее сформированной команде уже были проработаны перед курсом, потратив время студентов, а не учебное время.

3) Самые важные качества, которые должны иметь студенты – это энтузиазм, интерес к реализации проекта, любознательность и способность учиться самостоятельно.

Для формирования команд перед началом приема заявок на курс проводятся специальные мероприятия – информационные сессии.

После этого ассистент назначает командные интервью на следующие информационные сессии (при необходимости такие мероприятия могут проводиться до трех раз за один курс).

Студенты подают заявку, используя презентацию из двух слайдов: резюме членов команды и заполненный шаблон бизнес-модели.

Формирование команд. Формы заявки

Как указано выше, заявки на участие в проектной работе в рамках практикума принимаются от команд студентов.

Члены команды рассказывают о себе и своей команде, используя шаблон «Информация о команде» (см. рисунок 34). Также им необходимо предоставить заполненную канву бизнес-модели по шаблону «Информация о бизнес-модели» (см. рисунок 35).

Команда практикума проводит собеседования со всеми студенческими командами, которые подали заявки на участие в курсе.

Канва бизнес-модели как форма заявки помогает студентам задуматься о фундаментальных вопросах их проекта задолго до начала курса: что такое бизнес-модель? какой продукт или услугу мы предлагаем? кто наши клиенты?

Важно установить темп работы с первого занятия, на котором команды проводят презентацию бизнес-модели из заявки на участие. Таким образом, студенты смогут сразу приступить к выполнению своих задач.

Название команды				
Участники команды	Имя участника 1	Имя участника 2	Имя участника 3	Имя участника 4
Степень и специализация	Магистр, программирование	МВА, финансы		
Ссылка на профиль в LinkedIn				
Вы эксперт в предметной области проекта?				
Выберите роль, которую скорее всего будете исполнять	Хакер - Инженер Хаслер - Развитие потребителей Дизайнер - Продукт Пикер - Визионер			
Что-то интересное, что мы должны знать (кратко)				

Рисунок 34. Содержание раздела «Информация о команде» заявки на участие в работе курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

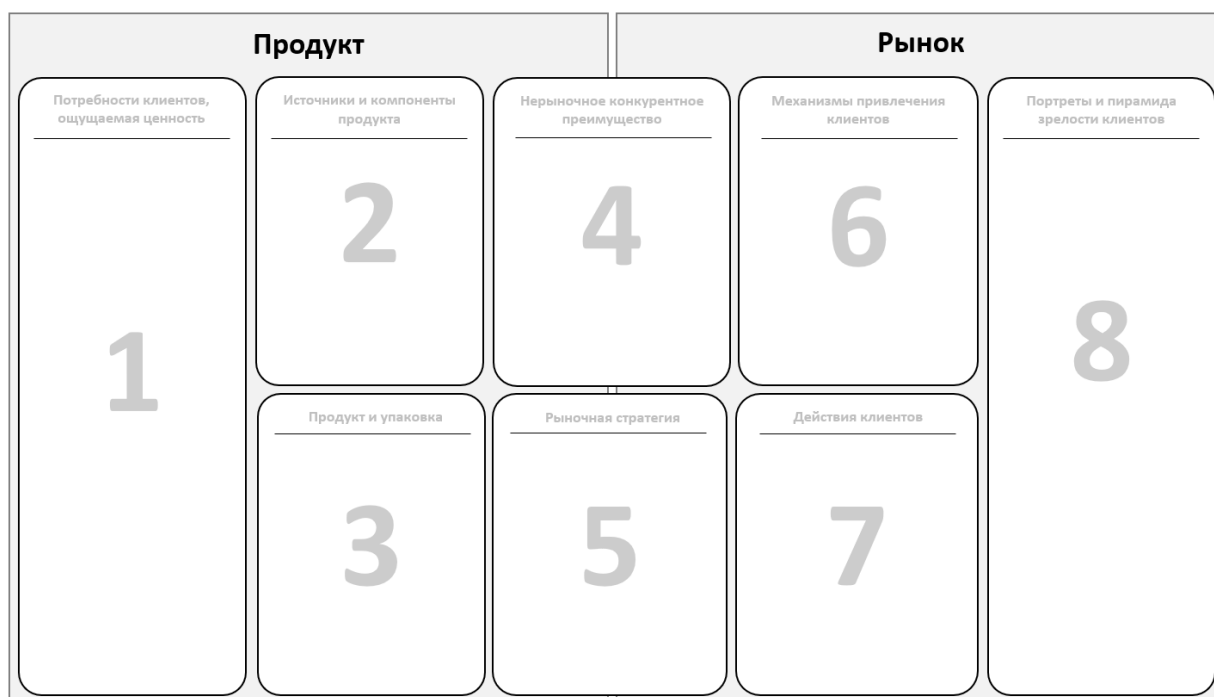


Рисунок 35. Содержание раздела заявки «Информация о бизнес-модели» на примере канвы бизнес-модели «8 кубов».

Формирование команд. Организация и роли

Студентам необходимо организовать команды и установить в них роли самостоятельно. Опыт авторов показывает, что в случае, когда команда практикума пытается сформировать команды студентов, эффективность и результаты работы сводятся к нулю. Преподаватели будут слышать стандартные объяснения: «Я плохо успеваю, потому что Вы назначили меня в команду к людям, которые мне не нравятся». Внутри команд нет формальных директоров или вице-президентов. Происходит только постоянный разбор и распределение задач, которые необходимо сделать. Членам студенческих проектных команд необходимо научиться эффективно работать вместе.

2.12. Формирование воронки проектов

Важным инструментом формирования эффективной образовательной модели является процесс формирования воронки проектов в случае необходимости стартового отбора. Организационный процесс формирования воронки проектов включает в себя описание целевой аудитории и формата мероприятий, алгоритм привлечения проектов и перечень каналов, которые используются для формирования воронки. При таргетировании на разные целевые аудитории отличия зависят от профиля аудитории и итоговых задач.

Алгоритм подготовки к поиску целевой аудитории (см. рисунок 36) включает следующую цепочку действий:

- составить портрет проектов и команд для студенческого курса;
- определить способы привлечения проектов с устраивающим соотношением охват / издержки;
- сформировать перечень организаций-партнеров для расширения воронки;
- сформировать план работы в каналах;
- определить сроки и KPI по достижению цели.

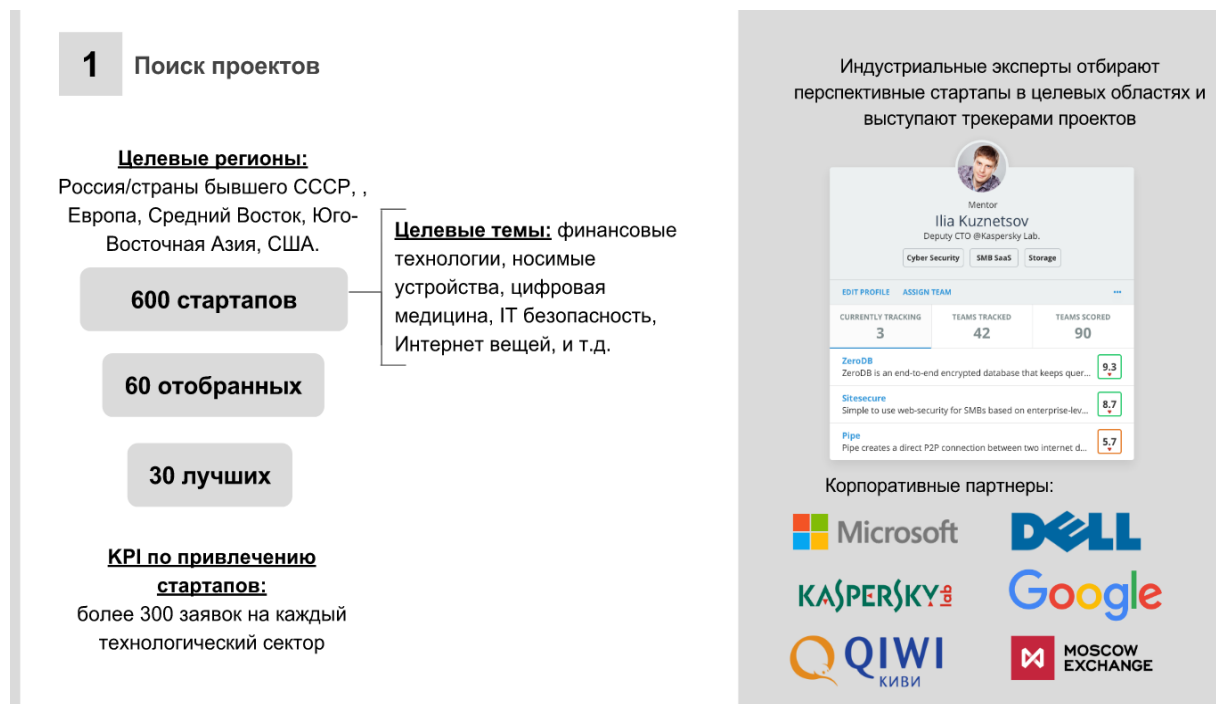


Рисунок 36. Процесс формирования воронки проектов.

Непрерывный поиск участников, наполнение воронки

Варианты распределения каналов при работе с целевой аудиторией представлены ниже. Воронка акселерационной программы учебного курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» наполняется проектами, в т. ч. за счет специальных поддерживающих мероприятий среди студентов. При подготовке таких мероприятий обычно принимается во внимание ширина охвата целевой аудитории, чтобы, захватив в воронку достаточное количество участников, получить в дальнейшем нужное количество заявок.

Каналы привлечения проектов

Комплекс возможных каналов и активностей для привлечения проектов, используемых в акселерационных программах, представлен на рисунке 37. В рамках студенческого практикума могут быть задействованы внутриуниверситетские информационные каналы. Для крупных университетов, встроенных в инновационные экосистемы, могут работать практически все каналы. При этом корпорации и венчурные фонды могут выступать, скорее, как поставщики идей и трендов для формирующихся студенческих команд («заказ» на инновации).

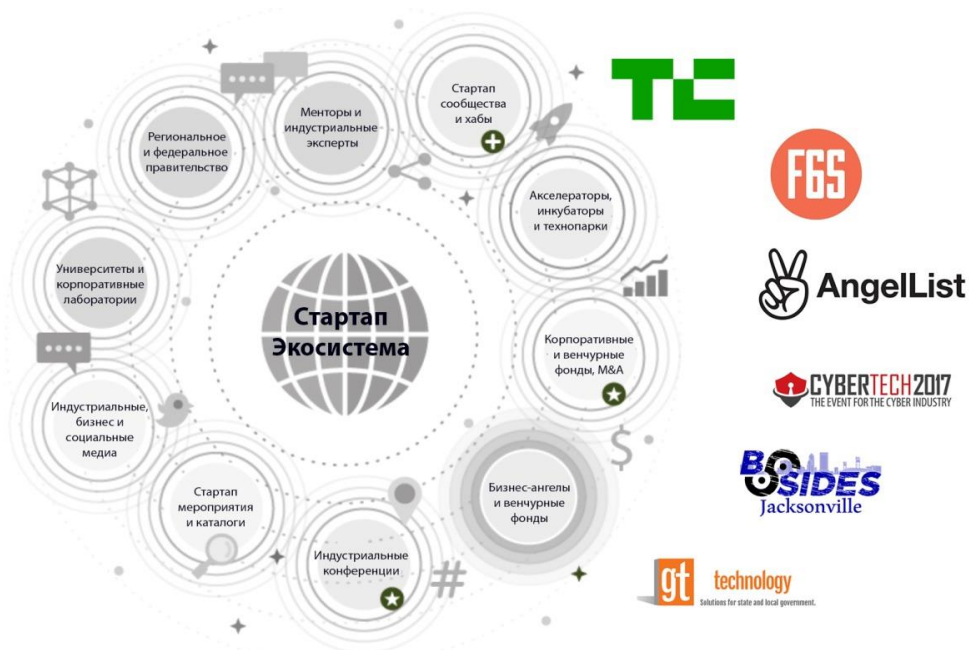


Рисунок 37. Комплекс каналов и активностей для привлечения проектов.

По опыту проводимых ранее акселерационных программ, эффективнее всего работают следующие каналы привлечения проектов:

- 1) Партнерские каналы – распространение анонсов через информационных партнеров с релевантной аудиторией. Рассылка анонсов и приглашений по спискам проектов от партнеров, проводивших подобные мероприятия, – один из самых эффективных каналов привлечения участников.
- 2) Рассылка по собственным базам (выпускники предыдущих программ, личные контакты организаторов, экспертов, менторов, администраторов, кафедр вузов), включающая текст мотивирующего анонса со ссылкой на форму заявки на сайте программы.
- 3) Подключение собственных и партнерских социальных медиа: размещение промо-публикаций и анонсов на страницах и в группах в социальных сетях ВКонтакте и Facebook.
- 4) Поиск целевых проектов в директориях и каталогах, обработка существующих открытых баз данных с последующим личным приглашением проектов принять участие в отборе в акселератор, используя для этого холодные звонки и письма.

В условиях университетской программы данные инструменты могут быть заменены стандартными академическими ресурсами. Однако, для

ознакомления студентов с реальными практическими кейсами, необходимо провести краткий обзор указанных ресурсов и каналов привлечения проектных заявок. Для личного приглашения потенциальных участников необходимо написать и согласовать со всеми заинтересованными лицами скрипт звонка. Пример скрипта приведен в таблице 11.

Таблица 11

Скрипт-пример звонка с проектом

- Добрый день, это Николай?
- Меня зовут Надежда, координатор программы _____.
- Удобно ли говорить?
- Вы на кафедре реализуете идею _____?
(«Да» – продолжаете, «Нет» – узнаете, как связаться с CEO.)
- Мы хотим пригласить Вас, как начинающего и успешного инноватора, принять участие в отборе проектов на программу _____.
- Давайте я Вам расскажу подробнее о программе?

Другие варианты привлечения проектов в акселерационные программы, с которыми необходимо ознакомить слушателей курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»:

- 1) Выступления на вузовских конференциях и профильных мероприятиях: спикеры от организации могут рассказать о своей успешной практике и пригласить участников на программу акселерации.
- 2) PR активности и статьи в отраслевых СМИ (например, Rusbase, VC.ru, Roem) и СМИ вуза для аудитории разного уровня подготовки: от объясняющих базовые понятия предпринимательства до конкретных инструментов.
- 3) Публикации и интервью в специализированных и общих изданиях.
- 4) Дни открытых дверей – формат, позволяющий стартапам погрузиться в рабочую атмосферу, получить ответы на вопросы, познакомиться с работниками организации, получить консультацию сотрудников или экспертов организации, узнать обо всех возможностях программ.
- 5) Экспертная сессия – мероприятие, на котором команды защищают свои проекты перед жюри и получают обратную связь.
- 6) Платные рекламные каналы.

Критерием успешности работы с группой каналов является количество заявок, поданных через сайт в унифицированной форме (см. **Приложение 6**).

В **Приложении 7** представлены примеры профиля целевой аудитории, перечня мероприятий и KPI, а также приведены другие образцы материалов для подготовки к формированию воронки проектов. Из приведенных примеров видно, что перед началом процесса поиска проектов организаторы определяют целевые регионы и тематику проектов, устанавливают KPI, подключают основных индустриальных партнеров и ключевых индустриальных экспертов. Для того чтобы собрать на программу самые перспективные проекты, которые есть на рынке, необходимо работать со всеми основными игроками стартап-экосистемы в рамках вуза. Этот принцип необходимо рассказывать слушателям программы, а также непосредственно применить для ее организации в контексте крупных университетов, в которых отдельные активные студенты интегрируются в инновационную экосистему, начиная с 1 курса.

Для привлечения проектов уместны и полезны некоторые из следующих поддерживающих активностей:

- проведение оффлайн и онлайн мероприятий для популяризации идеи предпринимательства;
- конкурсы с призовым фондом или бесплатной услугой;
- рекомендации проектов экспертами и менторами;
- контент-маркетинг – размещение на ресурсах университета (сайт, блог, страницы в соцсетях, рассылка) статей на тему предпринимательства и смежных отраслей (маркетинг, продажи и т.п.);
- лекции и мастер-классы от успешных предпринимателей (можно использовать форматы вебинаров от других поставщиков);
- кейс-чемпионаты (соревнования по решению кейсов) реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций (чемпионат «Железный предприниматель», Global Management Challenge);
- хакатоны и марафоны (интенсивы длительностью в несколько дней, в течение которых команды генерируют и прорабатывают бизнес-идеи, создают прототипы продуктов).

Поиск партнеров для реализации практикума

Партнеры являются важными участниками любых акселерационных и инкубационных программ. В рамках практикума курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» партнеры могут привлекаться как на единовременные активности (например, конкурсы, конференции и т.д.), так и в качестве стратегических партнеров (для поддержки курса, формирования внешнего заказа на студенческие проекты и т.д.).

В первом случае со стороны партнера можно получить:

- информационную поддержку;
- призовой фонд и финансовую поддержку;
- экспертную поддержку.

Поддержка стратегических партнеров может заключаться в следующих активностях:

- совместное формирование критериев по отбору студенческих проектов, сотрудничество с которыми будет интересно корпорациям;
- проведение мероприятий по поиску проектов, таких как PR, серии RoadShow (выступлений перед инвесторами);
- отбор лучших проектов и их финансирование (совместно с вузом и с учетом их критериев);
- продолжение финансирования проектов по итогам учебно-акселерационной программы (совместно с вузом или другими партнерами).

Где можно искать партнеров курса:

- «горячие контакты» (среди знакомых и коллег);
- конкурсы (партнеры конкурсов по схожей тематике часто поддерживают сразу несколько отраслевых мероприятий);
- конференции и форумы (партнеры конференций и форумов по схожей тематике также часто поддерживают сразу несколько отраслевых мероприятий);

- СМИ (региональные и специализированные средства массовой информации можно использовать как информационных партнеров, а также как внешних заказчиков на технологические проекты);
- другие вузы, с которыми можно установить межотраслевое сотрудничество.

Для формирования успешного внешнего окружения и рекламы университета необходимо развивать пул информационных партнеров.

Основные инструменты по формированию пула информационных партнеров (для крупных университетов курс по предпринимательству может использовать какие-то из этих возможностей):

- календарный план;
- анонсы;
- баннеры;
- email-рассылки;
- публикации в социальных сетях;
- публикации на сайте партнера;
- промокоды.

Пример пула информационных партнеров находится в **Приложении 8**.

Итогом процесса привлечения проектов по каждому каналу являются заполненные заявки на участие в программе. Форма заявки является важным инструментом отбора проектов. Она включает сбор контактных данных и вопросы, помогающие организаторам (преподавателю или экспертному совету из преподавателя, наставников, партнеров) определить стадию и перспективы развития проекта. Типовая схема привлечения и отбора проектов представлена на рисунке 38. Для учебного курса она может быть сильно редуцированной, но основные принципы могут быть теми же.

Заявка готовится в согласованной унифицированной форме и размещается на сайте программы (первое время заявку можно разместить как бесплатную форму на сервисах Google или других аналогичных сервисах). Важно заранее согласовать форму заявки со всеми представителями университета и партнерами, заинтересованными в работе с участниками проектных команд.

1 Привлечение и отбор проектов

Целевые регионы: Россия, США, ЮВА, Израиль, Европа.

300 заявок

60 отобранных

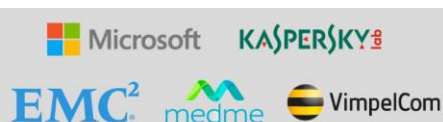
30 лучших

KPI по привлечению проектов: более 300 заявок на каждый технологический сектор

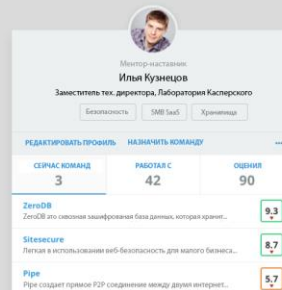
Проекты от студентов, аспирантов и сотрудников МФТИ (более 100 заявок).

Выпускники МФТИ по всему миру — основатели проектов и лидеры индустрии.

Пул студентов МФТИ, желающих участвовать в наиболее перспективных стартапах или работать с корпорациями-партнерами программы.



При участии корпораций-партнеров и поддержке экспертов из индустрии будут выбраны перспективные технологические секторы: Robotics, Fintech, Cyber Security, Digital Health, Storage, Internet of Things, Online Travel, AdTech, и т.д.



Эксперты из корпораций-партнеров участвуют в отборе и сопровождении проектов. ⁵

1 Привлечение и отбор проектов

300 заявок

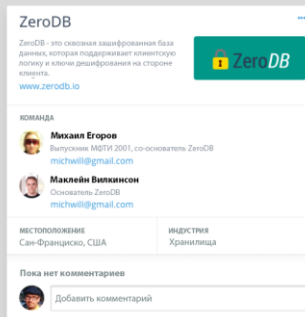
60 отобранных

30 лучших

Сбор заявок: landing page и стандартная форма заявки, подключение инфопартнеров со всего мира (стартап-сообщества, инкубаторы, акселераторы и т.д.).

Подключение IT-ресурсов (Rusbase, Firma, Crunchbase и т.д.), Social Media (facebook, twitter, и т.д.), PR и публикации в Российских и международных изданиях.

Индивидуальное приглашение перспективных проектов (через AngelList, F6S и т.д.)



Качество проектов обеспечивается за счет открытого отбора входящих заявок и следования регламенту работы с проектами.

6

Рисунок 38. Сбор заявок по форме (на примере программы технологического предпринимательства МФТИ).

Набор вопросов определяется из целей университета, который внедряет образовательный курс «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» и ключевые инструменты программы непрерывной акселерации. При составлении заявки необходимо помнить, что действует следующее правило: чем меньше полей, тем больше заявок (лучше конверсия «лидов» в регистрации), чем больше полей, тем лучше заявки соответствуют фокусу организаторов. Иногда полезно разбить заполнение заявки на 2 этапа. На первом этапе, целью которого является увеличение

числа заявок, студентам предлагается заполнить упрощенную форму паспорта проекта. На втором этапе студенты получают более сложную заявку, цель которой – уточнение и детализация информации.

В **Приложении 6** представлены 2 примера подобных форм заявок. Важно отметить, что при работе с заявками, как и с проектами в целом, необходимо подходить к работе системно, и, по возможности, автоматизировать процесс. Для того чтобы все задачи по поиску и отбору проектов проходили без сбоев, представителям университета рекомендуется вести «трекер задач». Как минимум, стоит использовать таблицу-трекер в Google sheets или более продвинутые системы, так называемые менеджеры задач, например, Asana, Pipedrive, Trello, Teamwork или Bitrix24 (пример таблицы Google sheets приведен в **Приложении 9**).

Это позволяет оперативно отслеживать процесс выполнения задач по поиску и отбору проектов, контролировать сроки, расставлять приоритеты и осуществлять координацию общих усилий команды организаторов.

2.13. Оценка и отбор проектов

Одним из необходимых условий эффективной реализации практикума является отбор команд студенческих проектов, способных к созданию собственного бизнеса, принятию решений и ответственности за свои действия. Обычно отбор проектов проходит в 3 этапа:

- 1) скрининг (просмотр) заявок;
- 2) отборочные мероприятия или очное общение (лично или удаленно) с одним или несколькими членами отборочной комиссии;
- 3) детальное знакомство с проектами и выставление оценок. Иногда проводится дополнительная очная сессия с углубленным изучением проекта (данный этап не является обязательным для всех организаторов).

Для отбора проектов может формироваться экспертная комиссия, в которую входят кандидаты, соответствующие обязательным и желательным требованиям. В случае если курс проводится в «реальном времени» (на результат), и объем инвестиций от предполагаемых инвесторов или грантодателей в лучшие проекты по итогам курса превышает 6 млн рублей на проект, то для минимизации рисков рекомендуется приблизить

требования к участникам к формату реальных акселераторов (см. таблицу 12).

Таблица 12

Требования к участникам экспертной комиссии.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ	ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ (важно наличие лишь одного из перечисленных ниже)
<p>1. Оказание консультационных услуг предпринимателям не менее 3 лет;</p> <p>2. Оказание консультационных услуг командам проектов в рамках программ акселерации;</p> <p>3. Оказание консультационных услуг наставникам в рамках программ акселерации.</p>	<p>1. Наличие у привлекаемых специалистов не менее 3 лет опыта работы со стартап-проектами в рамках консультаций и обучающих программ;</p> <p>2. Наличие успешного опыта запуска проектов в различных сферах;</p> <p>3. Наличие опыта выступления на крупных российских и/или международных мероприятиях для стартапов в качестве экспертов или опыт участия в жюри крупных конкурсов для стартапов;</p> <p>4. Не менее 3 лет работы в венчурной отрасли (венчурные фонды, консалтинговые компании, акселераторы, инкубаторы и прочее);</p> <p>5. Опыт работы в фонде, инвестирующем в проекты на ранней стадии;</p> <p>6. Опыт работы на американском и/или международном рынке в рамках фонда или на ключевой позиции в компании;</p> <p>7. Опыт запуска проектов на глобальном рынке;</p> <p>8. Опыт сотрудничества с иностранными инвесторами;</p> <p>9. Опыт организации образовательных программ для предпринимателей в США;</p> <p>10. Опыт построения воронки проектов (через мероприятия типа конкурсов бизнес-планов, через пайплайн венчурного фонда и прочее);</p> <p>11. Опыт отбора и оценки проектов для инвестирования с потенциалом на международном рынке;</p> <p>12. Опыт построения программ акселерации проектов;</p> <p>13. Наличие дипломов и/или сертификатов об обучении в ведущих западных вузах (Harvard, Berkeley, MIT и другие, входящие в топ 100 университетов мира).</p>

Важно отметить, что оценка и отбор проектов в программу, как правило, опирается на различия в подходах при оценке проектов в зависимости от стадии развития проекта (см. таблицу 13).

Таблица 13

Разница в подходах к оценке проектов в зависимости от стадии развития

СТАДИЯ	ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ	ЧЕГО МОЖЕТ НЕ БЫТЬ	ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП
Идея	Адекватность основателя и команды; желательна экспертиза в выбранной отрасли; презентация идеи; оценка рынка и конкурентов.	MVP; продажи; юридическое лицо; прототип продукта; технология / разработка; бизнес-модель.	Понимание объема рынка; Customer Discovery / подтверждение проблемы.
Гипотеза	Понимание объема рынка; Customer Discovery / подтверждение проблемы; прототип продукта; технология; разработка.	MVP; продажи; юридическое лицо; бизнес-модель.	Базовая экономика – понимание основных KPI; MVP – демонстрация полезности разработки; данные о рынке и подтверждение потребности фактами спроса; бизнес-модель и модель монетизации (при необходимости).
Тест	Базовая экономика – понимание основных KPI; MVP в результате выполненного customer discovery; данные о рынке и подтверждение потребности; бизнес-модель и модель монетизации (при необходимости).	Юридическое лицо.	Протестированы каналы привлечения клиента; подтверждены основные показатели базовой экономики; сходимость бизнес-модели при заданных значениях KPI; бизнес-план; юридическое лицо; инвест. предложение / презентация для инвесторов.

Накачка	Сходимость бизнес-модели при заданных значениях KPI; бизнес-план; подтвержденная unit-экономика; распределение ролей в команде; юридическое лицо; инвест. предложение / презентация для инвесторов.	–	Рост продаж; прогноз прибыли и убытков; преодоление точки безубыточности (если нет отложенной монетизации проекта).
----------------	---	---	---

В ходе самой программы в рамках реализации практикума работа строится таким образом, чтобы не перегружать одинаковыми задачами проекты разных стадий развития.

Рассмотрим поэтапно различные варианты и инструменты отбора проектов, перечисленные выше.

В таблице 14 представлена схема реализации первого этапа – скрининга заявок студенческих проектных команд, поступивших в программу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» (в случае если программа проводится в «реальном времени» – в режиме настоящего акселератора).

Таблица 14

Скрининг (просмотр) заявок

ЭТАП 1				
Формат	Что позволяет определить	Что не позволяет определить	Технические решения	Решения по организации
Заявки онлайн	Адекватность основателя / команды	Проверка достоверности информации.	Форма для заполнения на сайте или на специально созданной посадочной странице.	Конструкторы: Google формы, Wufoo, Formstack.

РЕКОМЕНДАЦИИ: не делайте форму очень сложной для заполнения. С учетом того, что в программу могут подавать заявки проекты разных стадий, дополнительную информацию о проекте можно будет запросить на следующих этапах работы, в зависимости от стадии проекта. Обычно для запуска программы требуется критическая масса проектов, подавших заявки на участие (от 200 до 500 заявок). Однако с учетом непрерывного формата программы акселерации для погружения в работу достаточно отобрать 15-20 заявок. В данном случае набор проектов будет продолжаться непрерывно, и новые участники будут добавляться в программу по мере их появления.

ОТСЕВ: неадекватные с точки зрения здравого смысла идеи, не полностью или некорректно заполненные заявки, проекты, не соответствующие профилю образовательной программы (например, не содержащие технологическую составляющую).

В таблице 15 проиллюстрирована логическая схема второго этапа работы с технологическими предпринимательскими проектами студентов – проведение собеседований и отбора.

Таблица 15

Собеседования команд / отборочные мероприятия

ЭТАП 2				
Формат	Что позволяет определить	Что не позволяет определить	Технические решения	Решения по организации
Онлайн-собеседование или специальное мероприятие – встреча с проектами, чьи заявки были отобраны; питчи перед экспертами и/или командой студенческого бизнес-инкубатора / акселератора / проектного офиса.	Уровень презентационных навыков; Компетенции команды в сфере их проекта; мотивация команды; адекватная самооценка.	Достоверность данных.	Skype, Google Hangouts или другое решение для онлайн-собеседований.	Тайминг (обычно 10-20 минут на проект), сценарий и расписание собеседований / мероприятия, содержание и формат собеседования; тайминг и содержание питчей, модератор.

РЕКОМЕНДАЦИИ: после того, как команда студенческого проекта подала заявку и прошла отбор на выполнение формальных требований, составляется план-график skype-собеседований с экспертами. На каждый проект эксперты (не менее двух человек) выделяют 10-15 минут. Задача: подтвердить данные, внесенные проектом в форму заявки, и оценить проект в целом по 10-балльной шкале. Онлайн-формат удобен тем, что, в случае наличия у университета распределенной филиальной сети, принять участие могут проектные команды из других регионов. Проводится в зависимости от потребности, по мере накопления не менее 20 проектов.

Также может быть организована специальная встреча с очными презентациями допущенных проектов. Заранее оповестите участников о требованиях к питчам, придерживайтесь четкого регламента выступлений. Сценарий отборочного мероприятия может предусматривать знакомство менторов с проектами и установление связей между ними. Менторы могут входить в жюри отборочного мероприятия, наряду с экспертами.

ОТСЕВ: несоответствие информации в заявке и информации, полученной во время собеседования, команда не может ответить на вопросы эксперта.

Схема работы со студенческими проектами на третьей ступени селективного отбора представлена в таблице 16.

Таблица 16

Детальное знакомство с проектами и выставление оценок

ЭТАП 3				
Формат	Что позволяет определить	Что не позволяет определить	Технические решения	Решения по организации
Рабочие встречи с наставниками, менторами и экспертами; оценки команды студенческого бизнес-инкубатора / акселератора / проектного офиса и членов экспертного совета.	Уровень презентационных навыков; целостное представление о команде и проекте; умение команды ориентироваться в стрессовой ситуации; «узкие» места проекта, профильную компетентность.	Готовность студенческой команды пройти программу полностью, выполнять все задания и готовить отчеты.	Skype, Google Hangouts или другое решение; переговорные комнаты или другие помещения.	Тайминг и расписание встреч; содержание и формат встреч.

РЕКОМЕНДАЦИИ: наставники и члены экспертного совета проводят встречи, чтобы получить объективную оценку. Проект рассматривается тремя экспертами в течение недели с даты подачи заявки.

Менторы более детально знакомятся с проектами и определяются со своим выбором в процессе формирования и закрепления пар проект-ментор (проводится в зависимости от потребности).

Отбор проектов проводится по стандартной экспертной процедуре (см. ниже критерии отбора проектов). Эксперты решают, подходит ли проект для участия в программе курса, и дают замечания команде проекта в рамках поданной заявки. После устранения указанных замечаний проект может подать заявку еще раз (общее количество попыток не более трех). В рамках работы со студенческими проектами порядок может быть упрощен в соответствии с образовательными задачами университета.

Если на отборочном мероприятии кто-то из менторов принял решение присоединиться к команде проекта и таким образом ее усилить, то эта команда может получить дополнительные очки от членов экспертного совета. Команды, не нашедшие на отборочном мероприятии ментора, имеют те же права. В спорных случаях прием проектов в программу может быть вынесен на дополнительное голосование.

ОТСЕВ: команда не может ответить на вопросы экспертов и менторов, плохие презентационные навыки, не выявлена мотивация команды, неудовлетворительные итоги проверки репутации команды и достоверности предоставленных данных. «Порог входа» в данном случае может быть не очень высок, так как интерес представляет то, как проект работает в течение времени.

Опыт показывает, что в первую очередь инвесторы обращают внимание на людей, которые стоят за проектом. Это не только основатели, это вся команда, без которой успешное воплощение даже самых привлекательных идей будет невозможно.

На разных стадиях проекта ключевую роль играют разные наборы навыков членов команды.

Более подробно описание типовых ролей проектных команд технологических стартапов в зависимости от стадии развития проектов приводится в таблицах 17-19.

Обращаем внимание, что данное распределение ролей является одним из возможных и приводится исключительно для примера (например, команда-участник состоит минимум из двух человек, отвечающих за продукт и маркетинг-продажи).

В ряде университетов ставится ограничение, что в проект не может быть включено менее 5 человек. Инженерные вузы, работающие по проектно-

технологической модели обучения, часто используют минимальный порог в 10 участников проекта.

В рамках организации практикума курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» количество участников команды определяется, исходя из стоящих перед университетом образовательных задач по освоению курса и профильных учебных дисциплин.

Таблица 17

Команда проекта на стадии гипотезы

РОЛЬ	ХАРАКТЕР	ОСНОВНОЙ ФОКУС	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ
Техник / инженер	Реализует задуманное.	Прототип, первые версии.	Создание прототипа и основы проекта, выпуск первых версий продукта.	Создать законченный прототип для перехода на следующую стадию проекта.
Визионер	Разрабатывает стратегию и тактику.	Инновация, бизнес-видение. Создание команды и бизнеса. Управление ресурсами и затратами. Видение для основы продукта.	Проявить лидерство: вдохновлять людей, воплощать видение проекта. Принимать сложные решения в тяжелые времена. Заключать первые сделки, привлекать инвестиции, решать вопрос с выплатами команде.	Достижение поставленных бизнес-целей: запуск проекта, управление его развитием.

Таблица 18

Команда проекта на стадии тестирования бизнес-модели

РОЛЬ	ХАРАКТЕР	ОСНОВНОЙ ФОКУС	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ
Техник / инженер	Реализует задуманное.	Прототип, первые версии. Отвечает за выполнение задачи.	Создание прототипа и основы проекта, выпуск первых версий продукта. Выполняет отдельные задачи – решение определенных технических задач.	Создать законченный прототип для перехода на следующую стадию проекта. Выполнение поставленных задач.
Менеджер / team lead	Реализует задуманное, работает в команде.	Создание части продукта (услуги), работает вместе с командой.	Управление проектом в соответствии с планом. Предоставляет обратную связь. Нанимает помощников, создает мини-команды.	Достижение целей проекта.
Визионер	Разрабатывает стратегию и тактику.	Инновация, бизнес-видение. Создание команды и бизнеса. Управление ресурсами и затратами. Видение для основы продукта.	Проявить лидерство: вдохновлять людей, воплощать видение проекта. Принимать сложные решения в тяжелые времена. Заключать первые сделки, привлекать инвестиции, решать вопрос с выплатами команде.	Достижение поставленных бизнес-целей: запуск проекта, управление его развитием.

Инвестор ранней стадии бизнеса	Партнер, помогающий достичь целей. Отслеживает новые рыночные тенденции.	Связи. Делится своим видением основных тенденций на рынке.	Обеспечивает доступ к ресурсам в нужное время. Приводит людей высокого уровня, находит партнеров.	Следующий раунд инвестиций.
---------------------------------------	--	--	---	-----------------------------

Таблица 19

Команда проекта на стадии накачки бизнеса

РОЛЬ	ХАРАКТЕР	ОСНОВНОЙ ФОКУС	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ
Техник / инженер	Реализует задуманное.	Прототип, первые версии. Отвечает за выполнение задачи.	Создание прототипа и основы проекта, выпуск первых версий продукта. Выполняет отдельные задачи – решение определенных технических задач.	Создать законченный прототип для перехода на следующую стадию проекта. Выполнение поставленных задач.
Менеджер / team lead	Реализует задуманное, работает в команде.	Создание части продукта (услуги), работает вместе с командой.	Управление проектом в соответствии с планом. Предоставляет обратную связь. Нанимает помощников, создает мини-команды.	Достижение целей проекта.

<p>Менеджер отдела</p>	<p>Движущая сила проекта. Исполнитель.</p>	<p>Завершение разработки продукта (услуги). Работа с помощью команды, достижение результатов. Налаживание процессов найма, планирования, эффективной коммуникации и в команде.</p>	<p>Организация и налаживание работы команд и ресурсов. Приведение в порядок, исполнение задач, решение проблем, делегирование. Создание масштабируемой системы.</p>	<p>Достижение целей проекта.</p>
<p>Визионер</p>	<p>Разрабатывает стратегию и тактику.</p>	<p>Инновация, бизнес-видение. Создание команды и бизнеса. Управление ресурсами и затратами. Видение для основы продукта.</p>	<p>Проявить лидерство: вдохновлять людей, воплощать видение проекта. Принимать сложные решения в тяжелые времена. Заключать первые сделки, привлекать инвестиции, решать вопрос с выплатами команде.</p>	<p>Достижение поставленных бизнес-целей: запуск проекта, управление его развитием.</p>

Инвестор ранней стадии бизнеса	Партнер, помогающий достичь целей. Отслеживает новые рыночные тенденции.	Видение перспектив развития проекта. Помощь в развитии проекта, консультации. Связи, стратегическое видение и понимание основных тенденций.	Обеспечивает доступ к ресурсам в нужное время. Приводит топ-менеджмент, находит партнеров.	Следующие раунды инвестиций. Внутренняя норма доходности проекта. Результативность инвестиции венчурного фонда.
---------------------------------------	--	---	--	---

Команда студенческого технологического проекта работает с большим количеством постоянно меняющейся информации.

От того, насколько эффективно происходит эта работа, во многом зависит успех проекта и образовательного курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство».

Понимание особенности каждой из стадий помогает организаторам (экспертам, наставникам, администраторам) способствовать решению основных проблем команд-участников.

Залогом проведения успешной программы является построение эффективной процедуры отбора проектов, основанной на установленных критериях.

Стандартный набор критериев эффективности процедуры отбора включает в себя следующие компоненты:

команда: полнота команды и наличие компетенций команды в зависимости от стадии проекта;

продукт и бизнес-модель: масштабируемый бизнес с высокой маржинальностью, способность команды создать востребованный продукт или сервис;

трекшен: существующие результаты в апробации технологии и развитии бизнеса (для студенческого курса оценочный вес критерия может быть минимальным);

рынок и конкуренты: проекты, нацеленные на растущие глобальные рынки с конкурентным преимуществом относительно существующих продуктов;

технология: уникальность технологии, сложность воспроизведения;

инвестиционная привлекательность: капитализация через 3-5 лет от 50 миллионов долларов США.

Администратор проектов (или другой представитель университета) сводит результаты предварительного отбора в единую таблицу, вариант исполнения которой представлен на рисунке 39.

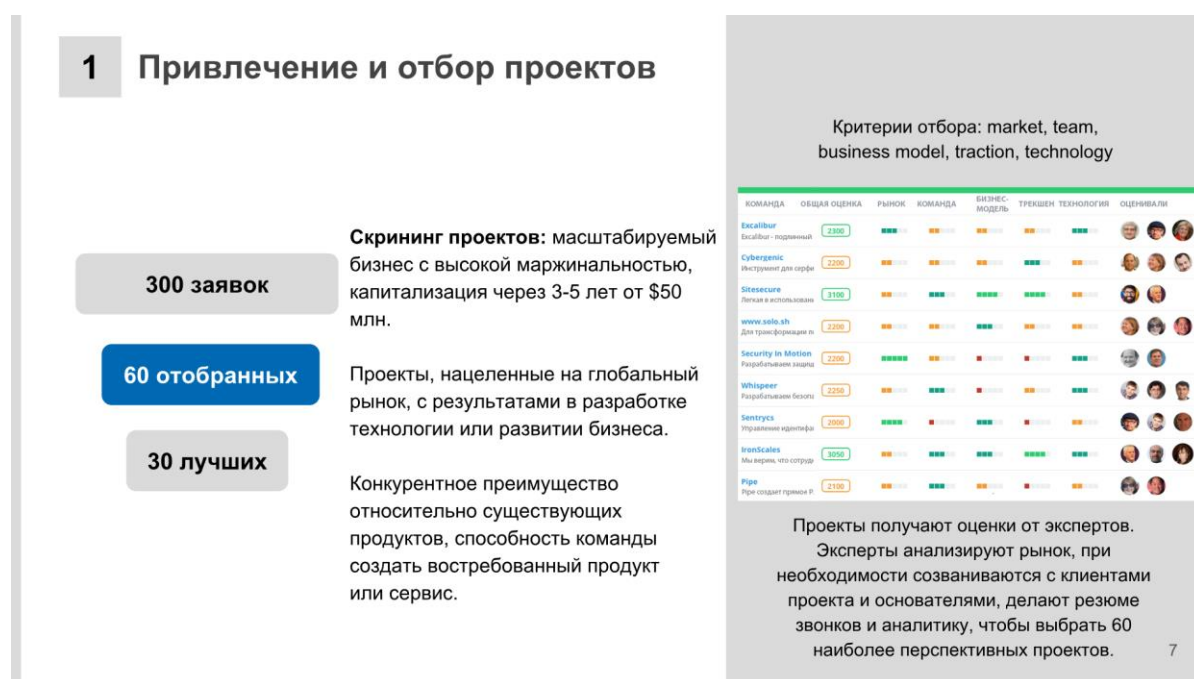


Рисунок 39. Список (шорт-лист) отобранных проектов.

На основе полученного рейтинга административная команда университета отбирает проекты, получившие максимальный балл. В случае спорных ситуаций проекты выносятся на дополнительное голосование.

Результаты отбора проектов

Работу уместно начинать при наличии минимальной группы из 5-7 проектных команд (необходимо придерживаться этого количества для соблюдения положительной групповой динамики). Количество проектных

команд в одном пуле определяется организаторами программы (обычно количество проектных команд не превышает 10-13).

Финальный отбор резидентов в программу может проводиться заочно. Пример критериев приведен в **Приложении 17**. Имея информацию о командах и их проектах и данные технического анализа, через заранее согласованный организаторами срок (как правило, 1-2 недели) после знакомства с проектами, принимается окончательное решение о включении проектных команд в программу акселерации (см. рисунок 40).

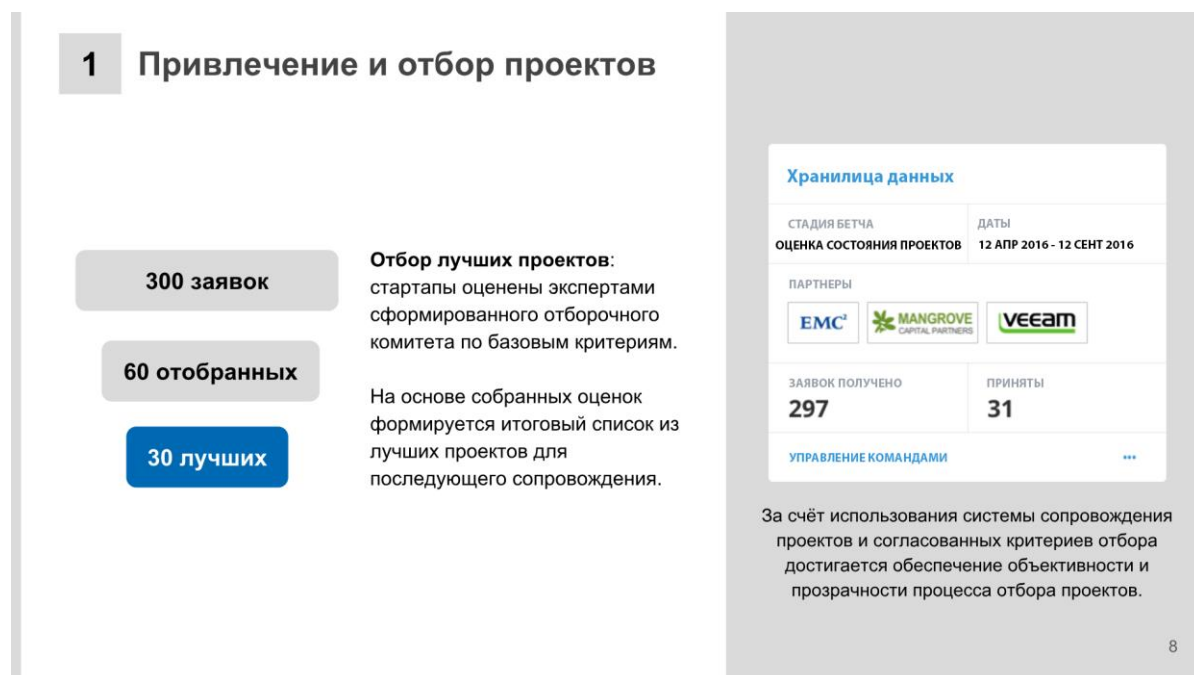


Рисунок 40. Итоговые результаты отбора.

Итоги отбора обычно публикуются на официальном сайте и группах в социальных сетях, осуществляется email-рассылка по всем студенческим проектным командам, подавшим заявки. На следующем этапе подписывается соглашение об участии в программе (заключается договор или внутреннее соглашение о взаимных обязательствах с проектом). В рамках практикума проведение переговоров и заключение соглашений со студенческими проектными командами может являться тренировочным инструментом, способствующим погружению студентов в реальную практику инвестиционной деятельности и процессы бизнес-акселерации.

Появление нового пула участников практической компоненты образовательной программы служит триггером для запуска работы со

студенческими проектами в рамках непрерывной акселерации. Проекты, прошедшие отбор, заносятся в Систему поддержки деятельности проектных команд.

2.14. Создание предпринимательской экосистемы в вузах

Основную работу для поддержки инновационного предпринимательства в вузе можно разделить на 3 больших блока, которые дополняют друг друга (и в которые может быть встроен данный курс):

- Вдохновение и поиск единомышленников.
- Обучение и акселерация.
- Поддержка проектов.

В таблице 20 представлены основные цели проведения каждого блока.

Таблица 20

Создание предпринимательской экосистемы в вузах

БЛОК	ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ
Вдохновение и поиск единомышленников	Формирование «моды» на технологическое предпринимательство среди студентов. Создание возможностей найти для себя команду.
Обучение и акселерация	Проработка проектов до уровня первых прототипов и продаж (это может быть сделано в рамках практикума).
Поддержка проектов	Работа со сформированными командами и проектами – помощь в привлечении финансирования, защиты ИС и т.д.

Но какие инструменты можно использовать для того, чтобы сформировать желание для студентов начинать технологические проекты (в дополнение к курсу или перед ним)?

Список таких инструментов довольно широк, но остановимся на основных:

1. Мастер-классы от технологических предпринимателей. Они могут быть проведены как в качестве гостевых в рамках текущих курсов, так и в рамках внеучебной работы. Особенно интересными гостями будут

выпускники того же вуза. Такие мероприятия могут собрать от 20 до 500 студентов, а по формату быть как лекцией на заданную тему, так и сессией вопросов-ответов.

2. FailConf – мини-конференция, на которой предприниматели делятся историями о своих ошибках. Студенты очень часто считают, что все должно всегда идти гладко, и очень боятся сделать ошибку. Формат, где другие предприниматели рассказывают о своих ошибках, вдохновляет не бояться делать первые шаги.
3. Экскурсии в офисы технологических предпринимателей, вузовские / городские / региональные бизнес-инкубаторы и технопарки. По разным исследованиям наличие предпринимателей в друзьях или в кругу знакомых увеличивает желание студента самому стать предпринимателем. Еще один из плюсов такого формата – построение «моста» между вашим курсом, вашей работой и региональной инновационной инфраструктурой.
4. Хакатон. Обычно хакатон – это 2-х дневное мероприятие для разработчиков, дизайнеров и других ИТ-специалистов, в рамках которого они вместе работают над созданием нового проекта или решением поставленной задачи. Итогом хакатона является презентация готовых прототипов и решений, сделанных за время мероприятия. Из очевидных плюсов данного формата – быстрая проверка студенческих идей и создание «боевых» команд, которые смогут продолжать работу вместе и после мероприятия.
5. Стартап Викенд (Startup Weekend). Данный формат обычно длится 54 часа, основная цель – помочь не только сформировать команды студентов, но и пройти от идеи до проработанной бизнес-модели проекта. Подробнее о формате можно узнать в книге Нейджера, Нильсона, Нурига: Startup Weekend. От идеи до компании за 54 часа.
6. Любые другие мероприятия для нетворкинга. Это может быть открытая презентация студенческих идей, межфакультетские курсы и тренинги, бизнес-клуб, дискуссионные вечера. Не так важен формат, сколько важна цель такого формата – познакомить участников друг с другом, в том числе с разных факультетов и курсов.
7. Работа в социальных сетях – публикации интервью с выпускниками-предпринимателями и студенческими проектами.

Это далеко не полный перечень возможных инструментов для проведения в вузе мероприятий по формированию «моды» на технологическое предпринимательство среди студентов, он может быть дополнен и расширен исходя из специфики и возможностей самой площадки. Важно помнить, что после таких мероприятий технологические проекты не появятся мгновенно, но именно на таких событиях студенты начинают задумываться о другом карьерном пути, связанном с предпринимательством, начинают продумывать свои бизнес-идеи, а главное, начинают искать свою команду, с которой и придут на курс по предпринимательству.



3. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ

- 133 3.1. Организация практикума**
- 139 3.2. Структура 10-недельного практикума**
- 147 3.3. Подготовка преподавателей. Материалы практикума**
- 147 3.4. Учебный план и программа практикума**
- 188 3.5. Лучшая мировая практика и программы обучения предпринимательству**

3.1. Организация практикума

Проекты команд

В начале практикума важно определить, что может являться проектом. В рамках практикума проектом студентов может быть любой продукт или услуга. Например, программное обеспечение, аппаратные продукты, веб-сервисы и т.д. У многих студентов первой идеей будет веб-стартап. Мы советуем, чтобы студенты искали идею в области, которая связана с их интересами или академическими исследованиями. В любом случае, они должны выбрать что-то, к чему у них есть склонности, страсть и энтузиазм, и, крайне желательно, некоторая экспертиза.

Внешние идеи

Допускается, чтобы идеи приходили извне (из венчурных фондов, инкубаторов, акселераторов, от индустриальных партнеров, менторов и т.д.), если всю основную работу делают члены команды, которые участвуют в практикуме. Именно они должны разговаривать с потенциальными клиентами, выходить «в поля», заниматься развитием потребителей и т.д. Их внешние помощники – генераторы идей, могут сидеть с ними в аудитории, но не допускаются к обсуждению и презентации.

Единственный проект

Многие студенты хватаются сразу за несколько стартапов. Учитывая опыт прошлых лет, необходимо настоять на том, чтобы этот студенческий командный проект был единственным проектом, над которым команда работает в этом семестре. Конечно, могут быть и исключения, когда кто-то из членов команды работает над проектом профессионально. Если вся команда или кто-то из нее делает проект «всерьез», то рекомендуется одно из следующих решений:

- реализуемый «серьезно» проект становится учебным проектом на семестр, команда работает и продолжает над ним работать;
- студент, работающий в стартапе «серьезно» и «на результат» проходит практикум по индивидуальному плану или даже получает «автомат» (в

случае демонстрации значимых и верифицируемых результатов, полученных за семестр в «реальном стартапе»).

Достижения команд

Команды студентов берут на себя следующие обязательства:

- знакомиться с учебными материалами практикума;
- выходить «в поле» и тестировать все гипотезы о бизнес-модели;
- презентовать итоги своей работы за неделю в аудитории (с использованием презентации в PowerPoint);
- заносить результаты своей работы в используемую университетом Систему для оценки командой практикума.

Команды, создающие физический продукт, должны показывать прототип (возможно, прототип «нулевой стадии» – детальный концепт продукта, что допускается лишь в случае сложных и капиталоемких продуктов, например, лекарств). Команды, создающие веб-продукт, должны сделать сайт, создать спрос и привлечь первых пользователей. Студенческим командам необходимо трезво оценить количество усилий для проекта перед тем, как они начнут проходить практикум. Мы не рекомендуем командам браться за проект, который они не в состоянии довести до конца.

Курсовая работа студенческих команд и инструменты поддержки

Во время практикума команды студентов работают как на занятиях, так и выполняя внеаудиторные задания. В стенах университета каждая команда презентует свои «полученные уроки», которые суммируют результаты работы по методологии развития потребителей. Также во время занятий все команды оценивают результаты работы друг друга в Системе.

Ожидается, что вне университетской аудитории команды проводят более 10 встреч (около 10-15 часов) с потенциальными клиентами в неделю. Подводя итоги недели, студенты предоставляют детальный отчет и обновляют канву бизнес-модели в Системе. Если команда преподавателей работает по модели перевернутого класса (flipped classroom) и использует дополнительные онлайн-материалы, каждый студент должен посмотреть материалы текущей недели и пройти небольшой опрос.

Алгоритм примерной работы студентов практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» представлен на рисунке 41.



Рисунок 41. Студенческие задания и инструменты.

Культура практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»

Студенты, проходящие обучение по практикуму к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», должны знать следующие ключевые правила:

- 1) В студенческом стартапе общаются и работают иначе, чем в университете или большой компании. Модель коммуникации отличается от университетской культуры, с которой знакомы студенты. Иногда эта культура может казаться резкой и безличной, но, в действительности, она направлена на то, чтобы добиться мгновенного результата, как с точки зрения времени, так и в денежном эквиваленте. Время практикума ограничено, поэтому необходимо подталкивать, требовать и опрашивать студентов, чтобы они учились быстрее. Команда практикума должна быть прямолинейной и открытой – такой, как реальный мир. Студенты, в свою очередь, должны

понимать, что комментарии и оценки не затрагивают их лично, это часть процесса обучения.

2) Необходимо отметить, что студенты также могут ставить оценки под вопрос и требовать обоснования от преподавателей. Если студенты не согласны, им необходимо инициировать диалог с командой практикума. Этот подход также может показаться прямолинейным и открытым, но это часть процесса обучения, в котором команда практикума обучает студентов учиться и ставить вызовы самим себе быстро и объективно, понимать, что для того, чтобы стать успешными предпринимателями, необходимо развиваться со скоростью, которую они не могли себе представить до начала практикума.

Объем работы в рамках практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»

Для студентов практикума необходимо также донести следующие правила, касающиеся объема работы, необходимого для успешного освоения программы:

1) Практикум требует феноменального объема работы, в сравнении с другими курсами. К студенческим проектам необходимо относиться как к реальным стартапам, поэтому рабочая нагрузка во время практикума будет очень интенсивной. Каждую неделю необходимо уделять проекту до 20 часов рабочего времени. Необходимо направить все усилия на работу вне стен университетской аудитории. Этот практикум – не про лекции. Значительное количество времени между занятиями необходимо выделять на общение с потенциальными клиентами вне университета. Если студенты не могут взять на себя обязательства по развитию потребителей, то этот практикум не для них.

2) Практикум моделирует стартапы и предпринимательство в реальном мире: включая весь хаос, неопределенность, нереальные сроки сдачи работ, неподходящее время, конфликтные вводные от клиентов и т.д.

3) Многих студентов практикум выведет из зоны комфорта. И это не из-за их персональных особенностей, не из-за практикума или преподавателей. Это суть студенческих стартапов (на самом деле это только малая их часть). Темп и неопределенность будут повышаться по мере прохождения практикума.

Динамика студенческих команд

Также, как и в стартапе, в команде студенческого проекта требования и давление практикума могут время от времени создавать конфликты внутри команд. Самые частые проблемы команд связаны со следующими причинами:

- 1) студенты записываются на практикум, не учитывая перегрузку по другим основным и дополнительным дисциплинам;
- 2) студенты могут потерять интерес, когда выявят, что их идея не получает поддержки или не вызывает интереса со стороны потребителей;
- 3) студенты не могут договориться об уровне вовлеченности каждого члена команды;
- 4) межличностные отношения между студентами.

В связи с этим преподаватель должен помогать студентам, а не решать проблемы за них. Вместо этого преподаватели могут помочь диагностировать проблемы и ускорить их решение. Иногда все, что требуется, – это начать диалог о ролях, ожиданиях, желательных и нежелательных результатах. Если проблема более серьезная, то необходимо документировать все обсуждения.

Коллективный обмен

Кроме того, необходимо донести до студентов, что одна из ключевых идей практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» заключается в том, что образовательная программа делает студентов умнее коллективно. Студенты учатся друг у друга, у других команд, а также у команд, которые участвовали в практикуме до них. Это означает, что команды будут делиться процессом развития потребителей – детальными отчетами о том, как эволюционирует их бизнес-модель после контактов с клиентами. Иногда они будут учиться, смотря на презентации, блоги и заметки выпускников курса, которые сталкивались с похожими проблемами. Студенты также будут делиться своими презентациями и канвой бизнес-модели, блогами и слайдами с однокурсниками и с другими людьми.

В то же время, данная ситуация не означает, что студенты делятся своей интеллектуальной собственностью (ИС). В случае если речь идет о создании

реальной интеллектуальной собственности, то целесообразно объяснить студентам азы культуры создания ИС и отметить, что никогда не надо переходить грань между презентацией проекта или продукта для тестирования рынка и разглашением ИС (куда входит и неумелая публикация статей, когда разглашаются все ноу-хау). Нужно четко понимать водораздел. Один массив информации должен быть доступен широкому сообществу для презентационно-рекламных целей. Другой же, содержащий корневые ноу-хау, должен либо быть запатентованным, либо содержаться в режиме коммерческой тайны. В случае появления интеллектуальной собственности преподаватель должен помочь команде наладить связи со специалистами вуза, отвечающими за менеджмент ИС.

Критерии успеха в рамках практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»

Успех учебной программы практикума зависит от формирования контекста инновационного предпринимательства и общей инновационной культуры студентов и преподавателей.

Фундаментальные принципы практикума выглядят следующим образом:

Процесс

В аудитории или лаборатории университета нет фактов, поэтому необходимо выходить «в поля».

Ваша идея / изобретение – это не компания, а только один из 8 строительных блоков бизнес-модели.

Для выявления всех гипотез используется канва бизнес-модели.

Для проверки гипотез используется модель развития потребителей.

Для отслеживания результатов используется канва бизнес-модели.

Мы допускаем, что большинство первоначальных гипотез могут быть неверны.

Эволюционное развитие, изменение и развороты бизнес-модели ожидаемы и предпочтительнее, чем полное «отвержение» идеи.

Культура

Образ мышления направлен на тестирование гипотез, а не выполнение первоначального плана.

Все члены команды принимают активное участие в работе.

Все члены команды ответственны за ее работу.

Темп и скорость работы очень высоки.

В среднем команды делают 100 контактов с клиентами (не включая фокус-группы и опросы) – для проектов B2C и сегмента в отраслях, допускающих быстрое прототипирование. В сложных капиталоемких отраслях и B2B, (например, разработка лекарств) число контактов и итераций может быть в разы меньше (до 2-3 в самых сложных случаях), однако важно принципиальное наличие «обратной связи».

3.2. Структура 10-недельного практикума

Настоящий комплекс методических материалов предоставляет детальное руководство по преподаванию 10-недельного учебного практикума, рассчитанного для семестра из 12 недель, включая еженедельные 3-часовые консультации.

Данный формат реализации образовательной программы по основам технологического предпринимательства и практикам создания высокотехнологичных стартапов зарекомендовал себя во многих странах мира, однако материалы практикума могут быть адаптированы под разные цели и потребности. В **Приложении 12** также включена программа для пятидневного короткого курса, который успешно проводился в Колумбийском Университете и Калифорнийском Технологическом Институте. Логика учебных материалов предполагает широкие возможности для преподавателей российских университетов для экспериментирования и интеграции практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» в образовательный процесс с учетом отраслевой специфики учреждения высшего образования.

Тематическое планирование:

- информационные сессии для формирования команд перед началом практикума;
- занятия проводятся один раз в неделю;
- каждое занятие длится 3 часа;
- в рамках практикума проводится 8 занятий. Время 9-ой и 10-ой недель отведено для финальных командных презентаций. В практикум легко внести изменения на 8-12 неделях преподавания;

Ниже приведена примерная структура образовательного процесса (см. таблицу 21).

Таблица 21

Тематическое планирование практикума

НЕДЕЛЯ	ЗАНЯТИЕ	ТЕМА
за 6 недель	Информационные сессии для формирования команд	Ответы на вопросы по практикуму, формирование команд.
за 4 недели	Информационные сессии для формирования команд	Ответы на вопросы по практикуму, формирование команд. Первые интервью.
за 2 недели	Информационные сессии для формирования команд	Ответы на вопросы по практикуму, формирование команд. Финальные собеседования для приема на практикум.
Неделя 1	Занятие 0: «Перед началом практикума» Занятие 1	Введение, бизнес-модели, модель развития потребителей. Практика по модели развития потребителей для реального мира.
Неделя 2	Занятие 2	Ценностное предложение. Практика по подготовке ценностных предложений.
Неделя 3	Занятие 3	Сегменты потребителей. Практика по сегментации потребителей.

Неделя 4	Занятие 4	Каналы привлечения клиентов. Практика по привлечению и активация клиентов.
Неделя 5	Занятие 5	Отношения с клиентами (Get / Keep / Grow). Практика по развитию отношений с клиентами.
Неделя 6	Занятие 6	Монетизация. Практика по моделированию.
Неделя 7	Занятие 7	Рыночная стратегия. Практика по разработке рыночной стратегии и конкурентному анализу.
Неделя 8	Занятие 8	Разработка и упаковка продукта. Практика по анализу источников и компонентов продукта и его упаковки.
Неделя 8	Занятие 9	Тренинг презентационных навыков.
Неделя 9	Занятие 10: «Извлеченные уроки»	Итоговые презентации (команды 1-6).
Неделя 10	Занятие 11: «Извлеченные уроки»	Итоговые презентации (команды 7-12).

Роль и инструменты команды практикума

Еженедельно учебный процесс студентов включает:

- внеклассную подготовку (самостоятельная работа студентов);
- Занятия в классе (преподаватели могут разобрать материалы практикума или предоставить для участников онлайн-материалы);
- 10-минутную презентацию, во время которой каждая студенческая команда презентует «извлеченные уроки», которые они получили во время общения с потенциальными клиентами в течение недели.

Во время двух завершающих занятий практикума проводятся только финальные презентации команд.

Они включают двухминутное видео и 8-минутную презентацию в PowerPoint.

Роль преподавателя в учебной аудитории сводится к следующим формам активности:

- проверить, что студенты познакомились с материалами практикума;
- ответить на вопросы по работе над проектом, если они возникли у проектных команд;
- предоставить обратную связь по презентациям команд и дать рекомендации по стратегии и тактике развития потребителей;
- оценить презентации команд и добавить рекомендации от всей команды преподавателей в Системе.

Роль преподавателя вне занятий сводится к следующему:

- еженедельно просматривать и комментировать работу каждой команды по модели развития потребителей;
- еженедельно проводить дополнительные консультации, чтобы каждая студенческая команда прошла индивидуальную консультацию с преподавателем практикума хотя бы дважды за время обучения.

Рекомендации для преподавателей:

- на основе рекомендаций для отдельной команды выводить общую рекомендацию для всех студентов;
- не давать студентам советов о том, что именно им делать, вместо этого учить их видеть шаблоны, не отвечая на вопросы;
- приглашать спикеров, которые могут поделиться «боевыми историями» с конкретным уроком для студентов;
- помнить о том, что все, что преподаватель слышит от студентов, – это неподтвержденные гипотезы, догадки, которые необходимо превратить в факты;
- количество проведенных встреч с потенциальными клиентами имеет первостепенное значение: чем больше встреч, тем лучше результаты и понимание процесса студентами;
- преподаватель должен всегда помнить, что цель практикума к курсу – сделать так, чтобы студенты вынесли уроки из взаимодействия с потребителями.

На рисунке 42 представлена схема основных действий преподавателя в рамках интеграции в образовательный процесс практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»:



Рисунок 42. Схема взаимодействия преподавателя со студенческой аудиторией.

Далее рассмотрим подробно основные приемы и инструменты работы со студенческими проектными командами, применяемые в рамках реализации практикума.

Перевернутый класс

Материалы практикума знакомят студентов с каждым блоком бизнес-модели одновременно с обучением основам модели развития потребителей. Стив Бланк открыл доступ к презентациям своего курса в PowerPoint. Также для тех, кто будет модель перевернутого класса, рекомендуем материалы практикума и видео с опросами на Udacity, которые можно использовать как домашнее задание. В этом случае большую часть занятия рекомендуется посвятить вопросам и ответам о материалах практикума.

Однако если не опрашивать студентов по просмотренным материалам сразу во время первого занятия, то большинство студентов не будет их смотреть.

При использовании модели «перевернутого класса» необходимо уделять достаточное количество времени обсуждению материалов практикума в учебной аудитории. Это поможет повысить эффективность их усвоения студентами и увеличит мотивацию команд к практической работе. Необходимо уделять по крайней мере 15 минут для обсуждения пройденного материала в начале каждого занятия. Дополнительно рекомендуется уделять еще 15 минут в конце занятия для того, чтобы привязать теорию из материалов к бизнес-моделям студенческих проектных команд.

Инструменты поддержки непрерывного обучения предпринимательству

Одна из ключевых проблем работы с несколькими студенческими командами во время практикума заключается в том, что сложно отслеживать их прогресс, сохраняя при этом высокий уровень взаимодействия. Без возможности детально отслеживать прогресс всех команд в течение недели, критический анализ в классе будет основан только на 10-минутных презентациях.

Для решения этой проблемы авторами комплекса методических материалов было предложено использование Системы, в которую каждая студенческая команда заносит результаты своей работы по развитию потребителей. Студентам необходимо каждую неделю загружать информацию о клиентах, с которыми они встретились, гипотезах, которые проверили, выводах, которые были сделаны, прикреплять фото со встреч и вносить изменения в канву бизнес-модели. Все это можно сделать онлайн. Для этого может использоваться набор онлайн-инструментов (такие как календари и планировщики задач, GoogleDocs). Однако авторы практикума рекомендуют использовать Систему, созданную специально для процесса развития потребителей, где все инструменты интегрированы в одно решение. Система позволяет команде практикума оставлять комментарии и рекомендации, следить за прогрессом команд от занятия к занятию. Это означает, что в течение недели между занятиями команда практикума должна посмотреть результаты и предоставить рекомендации каждой студенческой команде. Это необходимо делать в еженедельном формате. Во время презентации в

аудитории команды студентов демонстрируют, как обратная связь от команды практикума повлияла на процесс и результаты работы с клиентами.

Индивидуальные консультации

В дополнение к онлайн-работе с каждой из команд студентов в Системе, команде практикума необходимо проводить оффлайн-консультации еженедельно. В зависимости от размера команды практикума и количества студенческих команд можно брать на индивидуальные консультации треть команд каждую неделю. Индивидуальные консультации помогут скорректировать направление работы, выявить и решить неизбежные проблемы в студенческих командах.

Рабочие тетради

Как было обозначено ранее, ключевым критерием эффективности практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является самообразование студентов. Для успешного прохождения практикума всем студентам необходимо прочитать 2 обязательные книги:

«Стартап: Настольная книга основателя. Пошаговое руководство по созданию великой компании с нуля» (Стив Бланк, Боб Дорф, 2012);

«Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора» (Александр Остервальдер, Ив Пинье 2010).

Также для эффективного освоения практикума можно использовать материалы, приведенные в **Приложении 15**.

Система оценки

Практикум курса «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» строится вокруг командной работы, поэтому 85% финальной оценки основаны на прогрессе команды и финальной презентации об «извлеченных уроках».

Рекомендуется придерживаться следующих критериев оценки:

15% Индивидуальное участие в оценке других команд практикума.

- 40% Результаты внеклассной работы, оцененные на основе загруженных материалов в Системе на еженедельной основе.
Студенческим командам необходимо каждую неделю:
- обновлять канву бизнес-модели;
- загружать детальный отчет о проведенных встречах с потребителями.
- 20% Еженедельные презентации в классе об «извлеченных уроках».
- 25% Финальное видео и презентация об «извлеченных уроках».

Шаблоны для командных презентаций

В ходе проведения практикума каждой студенческой команде необходимо еженедельно выделять 10 минут на презентацию, во время которой студенты демонстрируют результаты проведения не менее 10 встреч с потребителями (для капиталоемких и B2B проектов число встреч может быть уменьшено).

Основной процесс обучения проходит во время получения обратной связи после презентации работы за неделю. Скорость и темп практикума требуют высокого уровня ответственности студентов за проработку конкретных тем каждого занятия.

Примерная структура презентации представлена в таблице 22.

Таблица 22

Структура презентации студенческих проектных команд

№ СЛАЙДА	СОДЕРЖАНИЕ СЛАЙДА
1	Обложка презентации (название команды, члены команды и роли, количество клиентов, с которыми команда поговорила за неделю, что они сделали).
2	Обновленная канва бизнес-модели.
3	Что узнали о «теме дня» (блоке бизнес-модели x)? Гипотезы: первоначальные идеи и понимание Действия: что было сделано Данные: что было выяснено Выводы: что будет сделано на следующей неделе
4	Диаграмма (если применимо) результатов за неделю (работа с клиентами, выручка, каналы распределения и т.д.).

3.3. Подготовка преподавателей. Материалы практикума

Основные цели и задачи:

- получить базовые представления о практикуме к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство»;
- получить базовые представления о канве бизнес-модели;
- получить базовые представления о модели развития потребителей.

Для самостоятельной подготовки и повышения эффективности реализации программы практикума разработчики комплекса методических материалов рекомендуют использовать источники, приведенные в **Приложении 15**.

3.4. Учебный план и программа практикума

Далее приведена детализация образовательной программы практикума к курсу, разработанной на базе учебной программы Стэнфордского университета. При проведении практикума рекомендуется использовать материалы, приведенные в **Приложении 15**.

Тема 0: Практическое занятие для студентов «Перед началом практикума»

«Нулевым» занятием практикума к курсу «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство» является вводный образовательный блок заданий для студентов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ «ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРАКТИКУМА»	
Цели обучения	До первого занятия студентам необходимо изучить следующие вопросы: Какая разница между поиском и выполнением? Чем бизнес-модель отличается от бизнес-плана? Что такое канва бизнес-модели? Из каких блоков состоит канва бизнес-модели? Что такое гипотеза? Что такое модель развития потребителей? В чем заключаются основные принципы развития потребителей?

Почему?	Это фундаментальные принципы практикума. Если студенты приходят на первое занятие подготовленными, это позволит полностью погрузить их в работу с первого занятия.
Как?	Дополнительную литературу необходимо выдать до начала практикума. Студенты должны быть проинформированы, что знание этих терминов и практик является обязательным для успешного прохождения практикума. Чтобы проверить знания, каждой команде дается задание подготовить их первую канву бизнес-модели до первого занятия. Команды презентуют свою канву бизнес-модели для вступления в практикум. Но, что более важно, таким образом преподаватели смогут оценить, насколько хорошо студенты подготовлены к практикуму.
Чтение	Прочитайте: « <i>Построение бизнес-моделей</i> », главы «Шаблон» (стр. 20) и «Стили» (стр. 62).
<i>Задание для 1 дня обучения</i>	
	« <i>Настольная книга основателя</i> »: введение в развитие потребителей (стр. 43-60). Подготовьте бизнес-модель вашего проекта, используя канву бизнес-модели. Подготовьте список контактов / встреч с потенциальными клиентами на 3 дня.
Цель задания	Не ожидается, что команды правильно составят бизнес-модель. Цель задания – заставить их задуматься о том, что это. Они будут работать над бизнес-моделью следующие несколько месяцев. С помощью этого задания команды познакомятся с первым слайдом презентации, который представляет собой выжимку информации об их проекте и команде, с указанием того, что они сделали на этой неделе и количеством клиентов, с которыми они поговорили.
Презентация	Подготовьте 2-страничную презентацию, чтобы представить свою команду другим студентам.
Структура	Слайд 1: Титульный слайд. Слайд 2: Канва бизнес-модели. Формат презентации приведен ниже (см. рисунки 43-44).
Работа наставника	Желательно, чтобы команда встретила и провела планерку с наставником за час до начала занятия. Посмотрите руководство для менторов и наставников (см. Приложение 14). Пригласите их на первое занятие.

Титульный слайд для еженедельной презентации

Название команды

fluid synchrony

Количество контактов с клиентами на этой неделе:
0
Всего: 0

Количество клиентов, с которыми поговорили на этой неделе и общее количество

Члены команды и роли

Крис Менг (Визионер)

Кристиан Гутierrez (Развитие потребителей)

Туан Хоанг (Разработка)

Керол Кристофер (Дизайн)

Что делает ваша команда (3 строки или меньше)

имплантируемые инфузионные насосы для инъекций с дистанционным физическим контролем

Рисунок 43. Первый слайд презентации для «нулевого» занятия.

Продукт			Рынок		
<p>Потребности клиентов, ощущаемая ценность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не доволен банковским вкладом • Хочу инвестировать • Деньги должны работать — от 18% в год • Хочу быть владельцем акций (доли в компании) • Хочу сберечь деньги 	<p>Источники и компоненты продукта</p> <p>Автоматический анализ ценных бумаг и целей пользователя</p>	<p>Нерыночное конкурентное преимущество</p>	<p>Механизмы привлечения клиентов</p> <p>Контентный маркетинг Internet marketing SEO SMM ORM Партнерство</p>	<p>Портреты и пирамида зрелости клиентов</p> <p>25-50 лет, МСК/СПБ и регионы</p> <p>Высшее образование Осознанные решения Есть от 10 000 Р</p> <p>Обесценивались деньги Нужно переложиться Уже обжигался Яппи и миллениалы</p>	
	<p>Продукт и упаковка</p> <p>Приложение Сайт Бот Удаленно Автоматически Прозрачно и открыто Обучение/Экспертиза Паблики в соц. сетях</p>	<p>Рыночная стратегия</p> <p>5 млн человек хотели бы инвестировать</p> <p>Нет простых продуктов</p>	<p>Действия клиентов</p> <p>Зайти на посадочную Заинтересоваться Попробовать Поверить</p> <p>40 Р сделка, 80 в год</p>		

Рисунок 44. Второй слайд презентации для «нулевого» занятия.

Занятие 1: Введение в бизнес-модели и развитие потребителей

- 1 презентация, основанная на подготовке перед практикумом.
- Вступление.
- Бизнес-модели и развитие потребителей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

<p>Цели обучения</p> <p>Презентации студентов</p> <p>Обратная связь</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оцените уровень подготовки и понимания каждой команды. • Представьте принципы разработки канвы бизнес-модели. • Погрузите студентов в метод «настоящего / критического» обучения. • В ходе этого занятия критически важна динамичная и углубленная критика бизнес-модели преподавателем и анализ исходных бизнес-моделей каждой команды, чтобы подчеркнуть уровень подготовки, необходимый студентам. • Дайте студентам понять, что на время практикума нет такого понятия, как «свободное время», и им нужно выходить «в поля», разговаривать с клиентами. • Ролевая игра: вызовите две команды и разыграйте процесс развития потребителей. Направляйте и комментируйте процесс.
<p>Почему?</p>	<p>Основные принципы практикума.</p> <p>Формат всех занятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентации команд перед другими студентами. • Обратная связь и рекомендации от преподавателей. • Презентации проектов позволяют полностью погрузить студентов в практикум с первого занятия. • Это также дает преподавателям возможность оказывать практическую помощь командам с первого дня занятий. • Практически в каждом потоке один или два проекта требуют коучинга.
<p>Как?</p>	<p>Попросите команды начать с презентации своих бизнес-моделей в качестве их введения в практикум.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Попросите преподавателей дать обратную связь по бизнес-модели и составу команды. Поощряется интерактивный диалог. 2. Первые критические замечания должны относиться к ценностному предложению, клиентам, каналам, отношениям с клиентами и модели получения доходов. <ol style="list-style-type: none"> a. Они обычно ошибочны. b. Не уделяйте много времени одной команде. Сумма комментариев для команд более важна. c. Когда вы видите общую ошибку, обратите внимание: «Это важно. Вы все с этим столкнетесь». d. Оцените первые бизнес-модели команд и предоставьте критические замечания. e. Предложите студентам оценивать и комментировать их сокурсников в разделе «Рейтинг» в Системе. 3. Попросите преподавателей провести занятия 1-3 в аудитории, чтобы направить студентов.

Типичные ошибки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Игнорирование бизнес-модели. 2. Непонимание отличия ценностного предложения от функций продукта. 3. Непонимание и незнание потребителей их продукта. 4. Непонимание канала. 5. Нереалистичная модель получения дохода. 6. Канва бизнес-модели выглядит как бизнес-план. 7. Убеждение, что они пришли на практикум, чтобы выполнить бизнес-план, а не найти бизнес-модель.
ТЕМЫ 0 И 1	
Темы	<ul style="list-style-type: none"> • Начните с темы 0 «Введение в курс и знакомство с командой практикума». • Затем попросите команды студентов презентовать свои бизнес-модели. • Закончите темой №1 про бизнес модели и развитие потребителей. • Студенты поймут, какой уровень гипотез необходим для проверки бизнес-модели. • После ролевых игр у студентов появится базовое понимание техник развития потребителей.
Цели	<p><i>Студенты должны понимать термины:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Блоки бизнес-модели; • Гипотезы и факты; • Выход в «поле»; • «Веб / мобильный» и «физический»; • Проблема / Решение; • Соответствие продукта рынку; • Гипотезы / Действия / Данные / Выводы; • Итерации и развороты бизнес-модели. <p><i>Студенты должны понимать взаимосвязь между компонентами канвы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие продукта рынку. • Отношения с клиентами – привлечь / сохранить / вырастить (Get / Keep / Grow). <p>Многие стартапы проводят годы, атакуя небольшой рынок. Помогая им рассчитать размер рынка на раннем этапе проекта, вы ставите перед ними вопрос: «Насколько большим может быть проект? Стоит ли это делать?»</p> <p>См. диаграммы концепций для занятий ниже.</p>

<p>Тема 0</p> <p>Введение</p>	<p>Представьте команду практикума.</p> <p><i>Основные идеи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Начните с того, что студенты являются или станут экспертами в своих областях. Их опыт не будет подвергаться сомнению. 2. Предметом практикума является применение работающей модели в области построения компаний. Есть модель, которая доказала свою эффективность, интенсивна и заставит всех студентов очень тяжело работать. Ничего личного. <p><i>Основные идеи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Практикум о том, чтобы выйти работать «в поля»; • У практикума высокий темп и интенсивность; • Важно активно оценивать работу других команд; • Технология – только ОДИН из многих важных блоков, необходимых для создания компании и является частью ценностного предложения – клиентам все равно какая технология, они пытаются решить проблему; <p>Разница в каналах для развития клиентов для Web или мобильных продуктов и физических.</p>
<p>Тема 1</p> <p>Канва бизнес-модели и развитие потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Введение в канву бизнес-модели и развитие потребителей; • Определение гипотез; • Определение минимального набора функций; • Описание экспериментов; • Описание работы «в полях»; • Определение размера рынка; • Как вы определяете, стоит ли исполнять бизнес-модель? • В третьей части занятия выберите любые заключительные презентации команд, которые Вы считаете наиболее перспективными.
<p>Литература для следующей недели</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Построение бизнес-моделей», глава «Дизайн» (стр.132); • «Настольная книга основателя» (стр. 61 – 92): <ul style="list-style-type: none"> ○ Размер рынка, ценностное предложение и MVP (минимально жизнеспособный продукт), работа «в полях», тип рынка. ○ Что такое стартап? Главные принципы. ○ Не стройте маленькие планы – определение масштабируемого стартапа. ○ Стартап – это не маленькая версия большой компании. ○ 12 советов для ранних контактов для развития потребителей.

<p>Задание на неделю</p>	<p>1. Подготовьте презентацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определите свой размер рынка. • Определите тип вашего бизнеса (IP / лицензия / стартап / неизвестно). • Разработайте эксперименты, чтобы проверить ваше ценностное предложение, сегменты потребителей. • Что определяет успех / провал для каждого теста? • Поговорите по крайней мере с 5 потенциальными клиентами. • Создайте профиль в Системе и опубликуйте первые отчеты о работе.
<p>Рекомендации для следующих презентаций</p>	<p>Слайд 1: Титульный слайд. Слайд 2: Текущая канва бизнес-модели с выделенными изменениями. Слайд3: Размер рынка (TAM / SAM / SOM). Слайд 4: Какой тип бизнеса вы строите? (IP, лицензирование, стартап, неизвестно). Слайд 5: Какие эксперименты вы разработали, чтобы проверить ценностное предложение, сегменты потребителей и каналы. Что определяет успех / провал для каждого теста? Например, как бы вы определили, что гипотеза очень далека от правильной?</p>
<p>Активности занятий по темам 1 – 8</p>	<p><i>Перед каждым занятием сообщите студентам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • тему следующего занятия; • задание по презентации; • когда необходимо загрузить презентации в Систему; • порядок выступления команд; • сколько времени выделено на презентацию; • где пройдет занятие. <p>Предварительная логистика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проверить проектор, экраны, wifi, аудиторию, и т.д. • собирайте слайды у студентов заранее, чтобы не потребовалось никакой индивидуальной настройки компьютера. Загрузите их на один компьютер. • сообщите студентам порядок выступлений; • следите за временем во время презентаций, предупреждайте за минуту до окончания времени; • подготовьте оценочные таблицы для команды практикума (наставников, менторов, экспертов, учебных ассистентов), для студентов; • записывайте критику и рекомендации команды практикума (в Системе), откройте доступ к заметкам всем студенческим командам. <p>После занятия назначьте индивидуальные консультации.</p>

Типичная канва студенческой бизнес-модели занятия 1 – бизнес-план на одной странице – представлена на рисунке 45. На рисунке 46 представлена диаграмма основных концепций занятия 1.

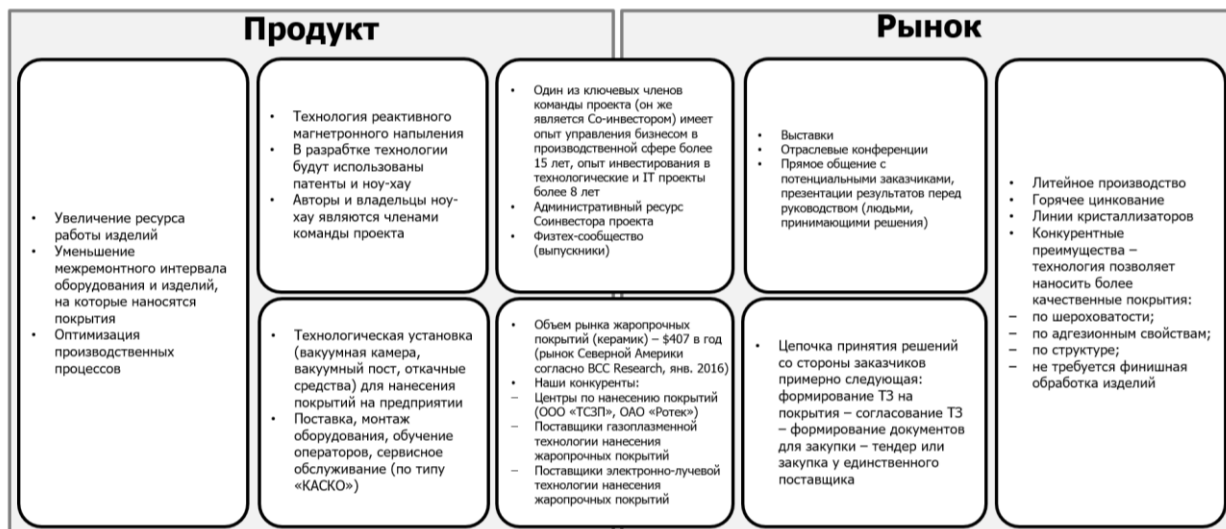


Рисунок 45. Канва студенческой бизнес-модели.

Что такое бизнес-модель?

8 блоков о том как



Компания создает ценность для себя в процессе доставки продуктов или услуг клиентам



Рисунок 46. Основная концепция первого занятия практикума.

По итогам первого занятия практикума необходимо проверить, чтобы все студенты освоили основные понятия практикума, компоненты канвы бизнес-

модели и процесс развития потребителей (см. рисунок 47). Необходимо удостовериться, что студенты понимают 4 шага развития потребителей, а также логику функционирования HADI-циклов (см. рисунок 48).

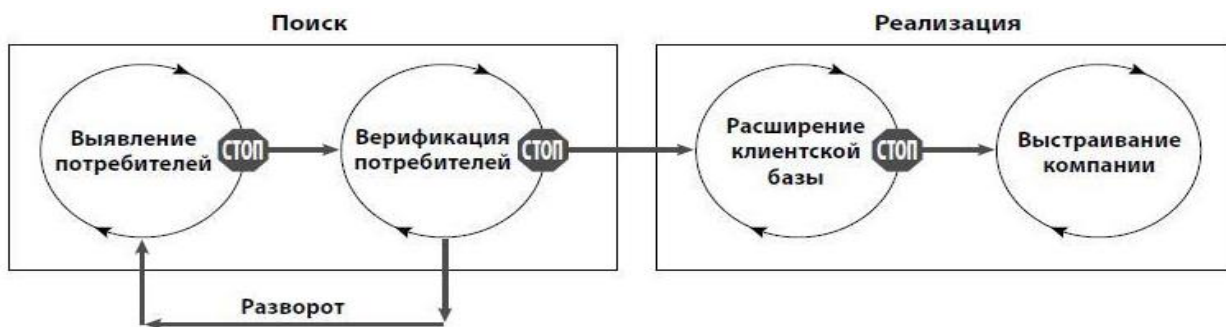


Рисунок 47. Процесс развития потребителей.



Рисунок 48. Развитие бизнес-проекта и цикл HADI.

Занятие 2: Ценностное предложение

- Презентации команд о бизнес-модели и развитии потребителей.
- Тема 2: Ценностное предложение.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2	
<p>Цель обучения</p> <p>Презентации студентов</p> <p>Оценка преподавателя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Управляйте ожиданиями о: <ul style="list-style-type: none"> ○ обнаружении клиентов: количестве, скорости и выводах; ○ аннотации к обновлениям канвы бизнес-модели; ○ отчете в Системе об обнаружении клиентов. • Напоминайте студентам, что: <ul style="list-style-type: none"> ○ Общение с клиентами обязательно. Оно должно быть непрерывным. ○ Гипотезы должны быть превращены в факты. В университете нет фактов. ○ Этот учебный практикум – не про исполнение их первоначальной идеи.
<p>Как?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Студенческим командам необходимо пообщаться по крайней мере с 5 клиентами за время, прошедшее с предыдущего занятия (для капиталоемких и B2B проектов число итераций может быть снижено, и общение с клиентами может идти по обособленному плану). • Предполагается, что команды назначают встречи на следующую неделю и до начала занятия 3. • Публично отчитайте студенческую команду, которая ни с кем не связалась (всегда есть хотя бы одна). • Остановите презентацию такой команды и заставьте их сделать звонки немедленно. • Скажите, что, если у них будет что добавить до конца всех презентаций, они смогут продолжить свою презентацию. • Ясно донесите, что в этом смысл практикума. • Во время презентаций студенты рассказывают, какие выводы они сделали на основе проведенных звонков и встреч. • Каждую неделю им необходимо вносить правки в канву бизнес-модели. • Прокомментируйте работу команды, так чтобы было понятно, что вы прочитали их блог в Системе, принятой на практикуме, и что критически важно сделать обновления. • Удостоверьтесь, что они формулируют свои гипотезы о том, что они ожидали, и о том, что они выяснили. Без этого они всего лишь проведут много случайных интервью с клиентами. • Цикл HADI является ключевой идеей практикума.

Типичные студенческие ошибки во время презентации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество контактов с клиентами; 2. нечеткие данные по итогам контактов; 3. недостаточное или полное отсутствие понимания полученных данных; 4. никакой информации о размере рынка или чрезмерно оптимистичный прогноз; 5. неясна модель: IP / лицензирование / стартап / неизвестно; 6. не проведены эксперименты для проверки гипотез; 7. не определено подтвердилась гипотеза или нет.
--	---

Опционально тема может быть разобрана онлайн. Все слушатели должны посмотреть материалы по теме до проведения аудиторного занятия в университете. Примерная структура занятия приведена ниже.

ТЕМА 2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	
Цели обучения	<p>Студенты должны понимать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • самые умные команды верят, что «все дело в моем изобретении»; • вам необходимо обучить их, что «все дело в бизнес-модели»; • большинство функций продукта не используются клиентами. • минимально жизнеспособный продукт и развитие потребителей позволяют не терять время и деньги зря; • инженеры любят добавлять новые функции; • цель минимально жизнеспособного продукта – определить минимальный набор функций; • разницу в точности минимально жизнеспособных продуктов для физических и веб / мобильных продуктов; • почему развитие потребителей требует гибкой разработки. <p>Посмотрите ключевые диаграммы для занятия ниже.</p>
Тема 2 Ценностное предложение	<ul style="list-style-type: none"> • Определение вашего продукта или услуги. • Чем он отличается от идеи? • Роль снятия боли, создания ценности, проблемы и потребности. • Понимание конкуренции и того, как ваши клиенты относятся к конкурентным предложениям. • Какой минимально жизнеспособный продукт? • Какой тип рынка? • Есть ли понимание рыночной динамики и технологического подъема, которые открывают эту новую возможность? • Преподаватели должны объяснить: <ul style="list-style-type: none"> • Разницу между ценностным предложением и набором функций. • Цель – найти минимально жизнеспособный продукт. • Ценностное предложение и потребители определяют соответствие продукта рынку.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ценность обратной связи о канве бизнес-модели. • Потребность быть открытыми к изменениям бизнес-модели.
Чтение для следующей недели	<p><i>Построение бизнес-моделей</i>, главы «Стратегия» (стр. 206) и «Метод» (стр. 250).</p> <p><i>Настольная книга основателя</i>: понимание проблемы, понимание потребителей, соответствие продукта рынку (стр. 93-138).</p>
Задание на следующую неделю	<p>Подготовьте презентацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что снимает боль, создает ценность, какие ключевые функции? • Какой в результате минимально жизнеспособный продукт? • Предложите эксперименты для тестирования ценностного предложения. • Что определяет успех или провал гипотезы? <p>Поговорите по крайней мере с 5 потенциальными клиентами (для капиталоемких и B2B проектов число итераций может быть снижено, и общение с клиентами может идти по обособленному плану).</p> <p>Опубликуйте результаты работы в принятой на практикуме Системе и обсудите их в группе.</p>
Презентация	<p>Слайд 1: Титульный слайд.</p> <p>Слайд 2: Текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями.</p> <p>Слайд 3: Какие действия были сделаны для тестирования ценностного предложения?</p> <p>Слайд 4: Диаграмма соответствия продукта рынку.</p> <p>Слайд 5: что вы выяснили о ценностном предложении во время общения с первыми клиентами?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гипотезы: «вот, что мы думали». • Действия: «вот что мы сделали». • Данные: «вот что узнали». • Выводы: «вот что собираемся делать дальше». <p>Студенты должны оценить, поменялось ли что-то в ценностном предложении?</p>

Анализируя итоги второго занятия, преподаватель практикума должен убедиться, что студенты понимают, что соответствие продукта рынку формируется из ценностного предложения и сегмента потребителей (см. рисунок 49). Также педагогу необходимо удостовериться, что студенты понимают, что им необходимо определить свои гипотезы, спроектировать эксперименты для их проверки, провести их и сделать выводы (см. рисунок 50).



Рисунок 49. Канва бизнес-модели, показывающая уровень соответствия продукта рынку.



Рисунок 50. Пример работы студенческих команд с гипотезами.

Занятие 3: Сегменты потребителей

Презентации студенческих команд на основе занятия о ценностном предложении.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

<p>Цели обучения</p> <p>Студенческие презентации</p> <p>Обратная связь от преподавателя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжайте увеличивать темп исследования, звонков клиентам, результатов и критических замечаний. • Проверьте, что студенты продолжают вносить обоснования и правки в канву бизнес-модели и обновлять отчеты о проделанной работе. • Направьте свои замечания на понимание командой ценностного предложения. • Дайте понять, что вы прочитали их отчет. • Если необходимо, прокомментируйте другие, особенно хорошие, части бизнес-модели студенческой команды. • Перед тем, как они уйдут, убедитесь, что вы решили любые очевидные проблемы команды.
<p>Как?</p>	<p>Большинство студенческих команд начинают с предложения ценности в виде набора функций.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проверьте, что они понимают, что снимает боль, создает ценность, какой у них MVP. • Давайте обратную связь так, чтобы заставить их понять, какие проблемы решаются их ценностным предложением, что именно создает ценность. • Какие функции это делают? • Какой MVP подтверждает ценностное предложение? • Начните подчеркивать важность диаграмм для каждого компонента бизнес-модели.
<p>Типичные студенческие ошибки во время презентации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество контактов с клиентами; 2. нечеткие данные по итогам контактов («им понравились наши функции»); 3. недостаточное или полное отсутствие понимания полученных данных («мы позвонили 12 клиентам и вот, что они сказали»); 4. студенты думают, что цель практикума – воплотить их идею, а не протестировать гипотезы; 5. студенты все еще не понимают разницы между ценностным предложением и функциями. Непонятные функции с созданием ценности и снятием боли (ценностное предложение – это не спецификация продукта); 6. не проведены эксперименты для проверки гипотез; 7. не определено подтвердилась гипотеза или нет; 8. отсутствуют / забыты другие ключевые элементы ценностного предложения (конкурентоспособность, как клиенты находят их продукт, текущее решение и его сильные / слабые стороны); 9. получают ответ на вопрос «вам нравится наш продукт?» и идут дальше.

Структура темы и планирование представлены ниже.

ТЕМА 3. СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	
Цели обучения	<p>Студенты должны понимать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ценностное предложение + сегмент потребителей = соответствие продукта рынку. • Боль и ценность для клиентов. • «Работу, которую необходимо выполнить» клиентам. • Архетипы / портреты клиентов и почему они полезны. • Проблема и потребности. • Разницу между пользователями, агентами влияния, рекомендателями, ЛПР (людьми, принимающими решения), покупателями и диверсантами. • Кто будет платить и почему? • Тип рынка (объяснить разницу между существующим, ресегментированным, новым и клонированным рынком): <ul style="list-style-type: none"> ○ Объяснить, почему важно понимать тип рынка, на котором работают студенты. ○ Объяснить разницу между односторонней и двухсторонней бизнес-моделью. <p>Посмотрите диаграммы основных концепций ниже.</p>
Почему?	<ul style="list-style-type: none"> • Ученые и инженеры обычно имеют смутное представление о том, кто будет покупать их продукт. • Попросите их начать разговор с их однокурсниками, участниками конференций и т. Д. • Напомните им, что наличие клиентов – это критическое различие между идеей и успешной компанией. • Выход «в поле» – это первое тестирование их ценностного предложения и гипотез о клиентах. В начале оно будет проходить тяжело и неудобно. • Тип рынка определяет, сколько информации можно получить от клиентов.
Преподаватели должны объяснить	<ul style="list-style-type: none"> • Ценностное предложение должно соответствовать клиентам. • Знания о клиентах формируют архетип / портрет. • В многосторонней бизнес-модели для каждой стороны будет отдельное ценностное предложение, сегмент потребителей, модель получения дохода и, возможно, каналы и отношения с клиентами.

Презентация	<ul style="list-style-type: none"> • Какая боль, ценности и работа, которую необходимо сделать клиентам? • Нарисуйте диаграмму рабочего процесса клиента. • Какой итоговый архетип потребителя? Нарисуйте диаграмму. • Как они решают эти проблемы сегодня? Ваше ценностное предложение их решает? Как? • Что именно заинтересовало и воодушевило клиентов?
Рекомендации для следующих презентаций	<ul style="list-style-type: none"> • Если ваш клиент часть компании, кто в ней принимает решения? • Какой у них бюджет? На что они тратят деньги сегодня? Как их оценивают в компании, и как будет приниматься решение о покупке? • Поговорите по крайней мере с 10 клиентами. • Опубликуйте отчет о проделанной работе.
Структура презентации	<p>Слайд 1: титульный слайд.</p> <p>Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями.</p> <p>Слайд 3: что было сделано для тестирования сегмента потребителей?</p> <p>Слайд 4: диаграмма архетипов.</p> <p>Слайд 5: что вы выяснили о сегментах потребителей во время общения с первыми клиентами?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гипотезы: «вот что мы думали». • Действия: «вот что мы сделали». • Данные: «вот что узнали». • Выводы: «вот что собираемся делать дальше». <p>Студенты должны оценить, поменялось ли что-то в ценностном предложении?</p>

По итогам занятия преподавателю необходимо удостовериться, что студенты знают различия в типах рынков (см. рисунок 51).



Рисунок 51. Четыре типа рынка.

Рисунок 52 иллюстрирует примерный алгоритм действий студенческой команды по итогам описанного выше этапа учебного практикума. Рисунок 53 описывает пример архетипов клиентских сегментов.

Что мы узнали: процесс ухода за пациентами

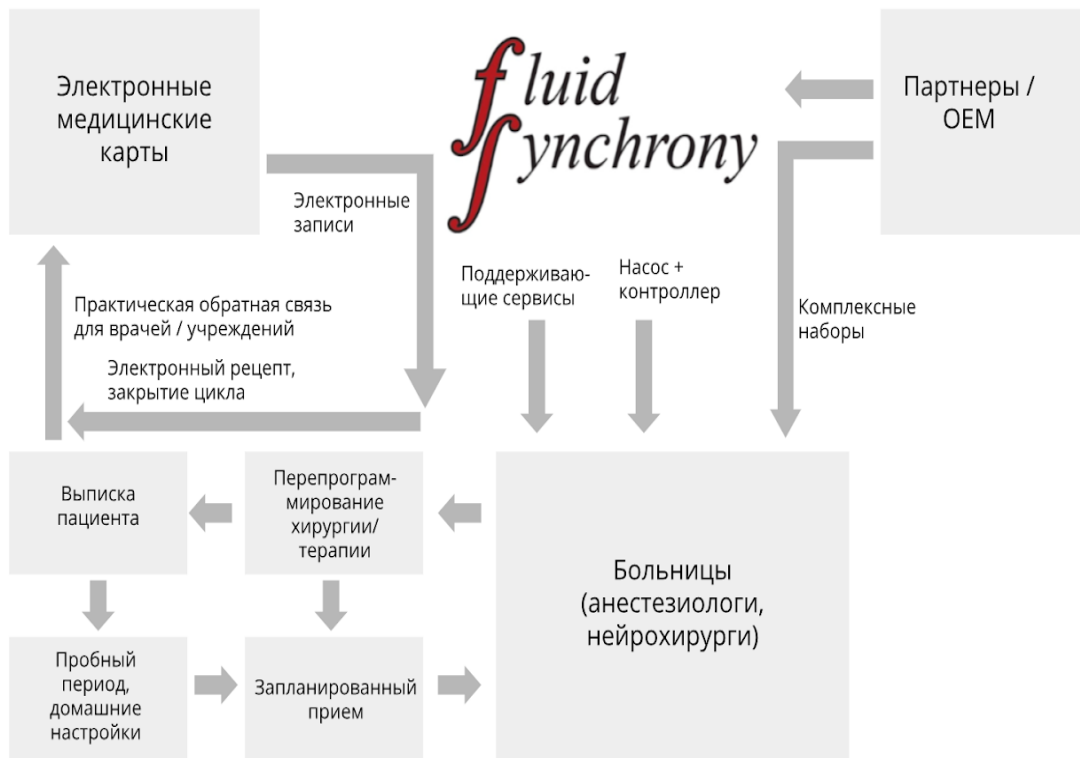


Рисунок 52. Пример диаграммы рабочего процесса клиента.

Сегмент потребителей: профессиональные специалисты, часто совершающие покупки онлайн



Pat the Professional

Продвинутый мобильный профессионал (некоторые студенты выпускных курсов)
 Зарплата: \$40 000 - 150 000 в год
 Финансы, консалтинг, PR, маркетинг
 Следит за модными и технологическими трендами
 Тратит \$1-15 тысяч на второстепенные товары онлайн
 Покупал онлайн за последние 30 дней

Демография:

- Мужчины и женщины, от 18 до 35
- Минимум степень бакалавра из дорогого ВУЗа

Отличительные черты:

- Идеи из блогов и сайтов для шопинга
- Ценятся тренды знаменитостей и мнения друзей
- Хотят дорогого по низкой цене
- Мотивируются новыми коллекциями или распродажами

Мотивация

- Жаждут новые продукты
- Ненавидят скучную работу
- Имеют влияние среди друзей
- Боятся быть обманутыми онлайн

Поведение

- Тратят 5 часов в месяц узнавая о продуктах
- Делятся онлайн и лично информацией о продуктах, которые любят

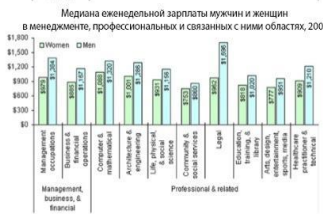
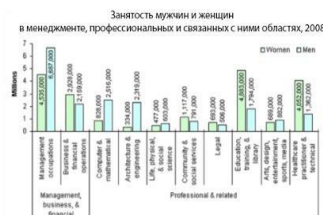
Бюджет

- \$2-10 тысяч в год на второстепенные покупки онлайн

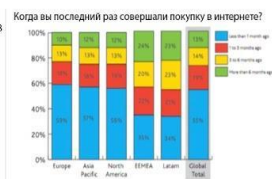
"XXX великолепно, я действительно его хочу. Я знаю, что недавно купил YYY, но, наверное, пришло время для апгрейда".

~ 5.9 млн "Pat the Professionals" в США

Составляют 1/3 от 17,8 млн. частых онлайн-покупателей 17,8млн. на основании 40,2 млн. профессионалов (2008 Census) * 0.762 проникновение Интернета в США (Nielsen 2010Q1) * 0.58 потребителей, совершивших покупки онлайн в прошлом месяце (Nielsen 2010Q1).



Источник: Бюро трудовой статистики США



Возможности рынка по онлайн-рекомендациям (консервативный примерный подсчет #s)

Предполагаемая доля 10%, 5% партнерский сбор

Топ покупатели
 (~\$7 млрд. в год): ~\$35 млн. в год

Профессиональный-класс частые покупатели
 (~\$1.8 млрд. в год): ~\$9 млн. в год

Профессиональный-класс другие покупатели
 (~\$0.7 млрд. в год): ~\$3.5 млн. в год

Рисунок 53. Пример архетипа / личности клиента.

Занятие 4: Каналы распространения

Презентации студенческих команд на основе занятия о сегментах потребителей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4	
Цели обучения Презентации студентов Обратная связь от преподавателя	<ul style="list-style-type: none">• Продолжайте увеличивать темп исследования, звонков клиентам, результатов и критических замечаний. В случае капиталоемких и B2B решений, работу следует интенсифицировать вглубь, на создание или улучшение прототипа «нулевой» фазы или на приближение по цепочке контактов к кругу лиц, принимающих решения• Проверьте, что студенты продолжают:<ul style="list-style-type: none">○ вносить обоснования и правки в канву бизнес-модели;○ строить диаграммы по каждой гипотезе;○ обновлять отчеты о проделанной работе.• Направьте свои замечания на командное понимание сегментов потребителей. Дайте понять, что вы прочитали их отчет.• Если необходимо, прокомментируйте другие, особенно хорошие части бизнес-модели команды.
Как?	<p>Большинство студентов, обычно, думает о потребителях, как о пользователях.</p> <ul style="list-style-type: none">• Удостоверьтесь, что они понимают, что могут быть разные сегменты потребителей (пользователи, плательщики, и т.д.)• Проверьте, что презентация студенческой команды включает слайд про архетип клиента и диаграмму рабочего процесса потребителя.• Попросите команды описать день из жизни клиента (в B2B контексте это может быть лицо, инициирующее принятие решение). Если они не могут, сообщите, что они недостаточно хорошо знают своих клиентов.• Давайте обратную связь так, чтобы заставить их понять, какие проблемы есть у потребителей, какую ценность они ищут, и какую работу им необходимо сделать.• Какие функции из ценностного предложения помогут им это сделать? Кто конкретно попадает под архетипы?• Похвалите те команды, которые нарисовали архетипы и рабочий процесс клиента.• Не будьте мягкими с теми, кто этого не сделал. Если они не могут нарисовать, то не понимают.

<p>Типичные студенческие ошибки во время презентации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество контактов с клиентами. 2. Нечеткие данные по итогам контактов. 3. Руководитель проекта делает большинство звонков с клиентами. 4. Наставники подталкивают студентов к быстрому решению, а не изучению. 5. Из полученных данных не сделаны выводы. 6. Большинство предпринимателей начинают с утверждения «потребители – это конечные пользователи». 7. Не определено, подтвердилась гипотеза или нет.
---	---

Опционально разбор темы может быть проведен в онлайн-формате. Все слушатели должны посмотреть материалы до занятия.

ТЕМА 4. КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ	
<p>Цели обучения</p>	<p>Студенты должны понимать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение канала распространения. • Прямой, не прямой и OEM. Партнерские программы. • Отличие между физическими и виртуальными каналами. • Типы физических и виртуальных каналов. • Каналы распространения и сложность продукта. • Экономика каналов распространения.
<p>Почему?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Многие предприниматели путают каналы и клиентов. • Они не понимают, как канал влияет на монетизацию проекта. • Чем сложнее канал, тем меньше будет маржинальность. При выборе каналов делается анализ затрат и выгод. • Каналы – это стратегия. Поиск правильного канала – это искусство, которому должны научиться студенты практикума.
<p>Преподаватели должны объяснить</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Каналы должны соответствовать сегментам потребителей. • Каналы должны соответствовать сложности продукта и его поддержки. • Экономика каналов должна сходиться с финансовыми целями. • Чтобы подтвердить канал, основатели должны через него продать и закрыть несколько сделок.
<p>Чтение для следующей недели</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Настольная книга основателя</i>: гипотезы об отношениях с клиентами «Привлечь / Сохранить / Вырастить» (стр. 167 – 205).

<p>Задание для следующей недели</p>	<p>1. Подготовьте презентацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что такое канал распространения? Какие есть альтернативы? • Нарисуйте диаграмму канала. • Свяжите ее с экономикой канала. • Какие у вас были гипотезы о том, какой будет канал распространения? Узнали ли вы что-то другое? • Что заинтересовало партнеров по каналу распространения? Что воодушевило? • Поменялось ли что-то в ценностном предложении или сегментах потребителей? • Поговорите по крайней мере с 10 клиентами (продавец, OEM, дистрибуторы, и т.д.). Для капиталоемких и B2B проектов число переговоров может быть сокращено, однако никогда данную фазу исключать нельзя. Хотя бы 2-3 раунда переговоров должно быть проведено. • Опубликуйте отчет о проделанной работе.
<p>Рекомендации для следующих презентаций</p>	<p>Слайд 1: титульный слайд. Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями. Слайд 3: что было сделано для тестирования каналов распространения? Слайд 4: диаграмма каналов. Слайд 5: что вы выяснили о каналах во время общения с первыми клиентами?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гипотезы: «вот что мы думали». • Действия: «вот что мы сделали». • Данные: «вот что узнали». • Выводы: «вот что собираемся делать дальше». <p>Студенты должны оценить, поменялось ли что-то в ценностном предложении?</p>

Преподавателю практикума надлежит проверить, понимают ли студенты варианты физических каналов и особенности функционирования мобильных / web-каналов (см. рисунок 54-55), если это применимо к их проекту. Также преподавателю необходимо оценить, насколько глубоко студенты понимают различия и особенности функционирования разных каналов распространения продукта (см. рисунки 56-58), а также зависимость сложности канала от сложности самого продукта (см. рисунок 59).

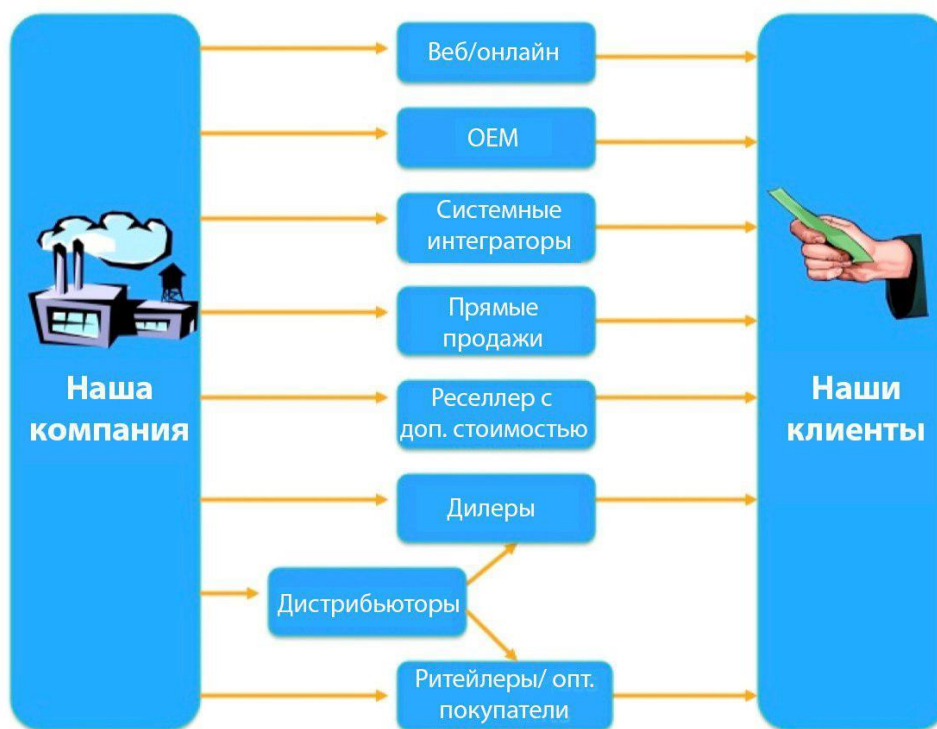


Рисунок 54. Диаграмма ключевых концепций занятия 4.

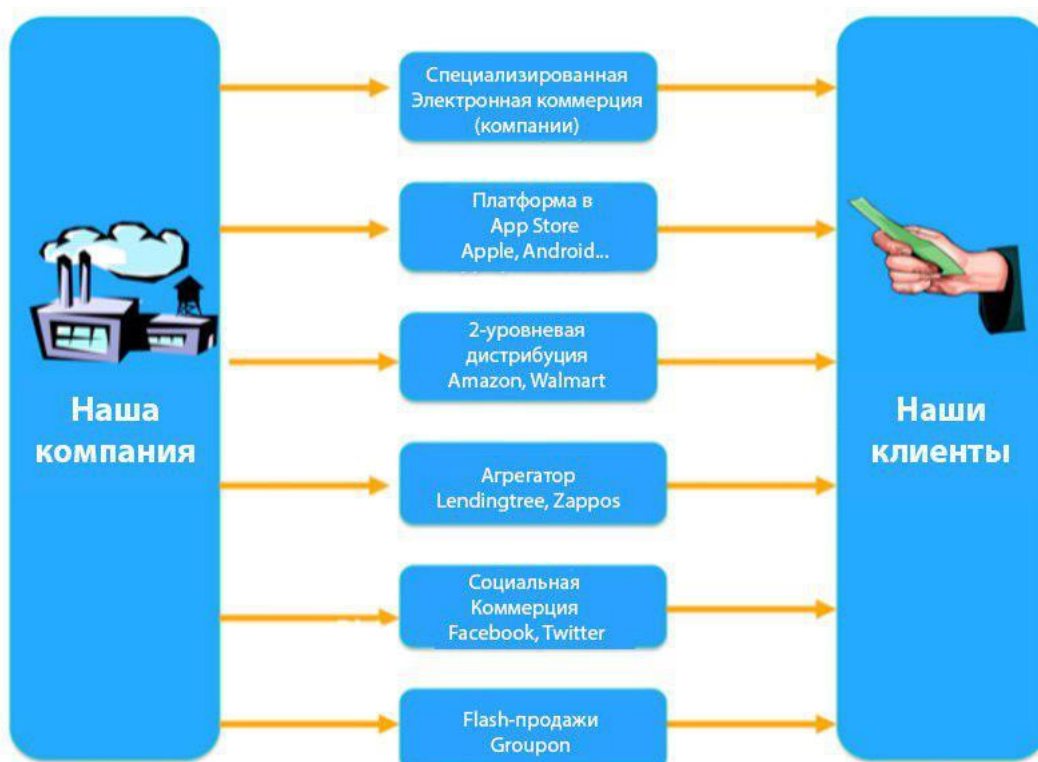


Рисунок 55. Мобильные (web) каналы.

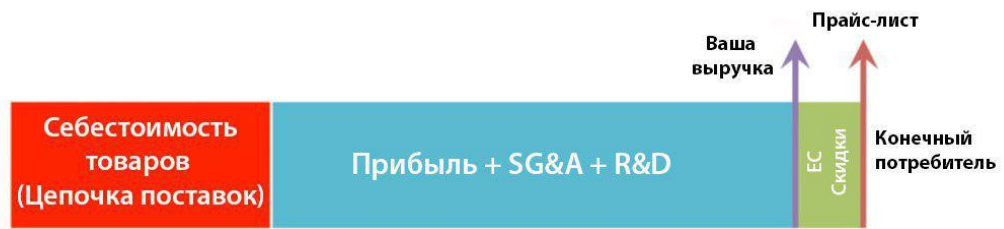


Рисунок 56. Экономика прямых каналов распространения.



Рисунок 57. Экономика посреднических каналов распространения.

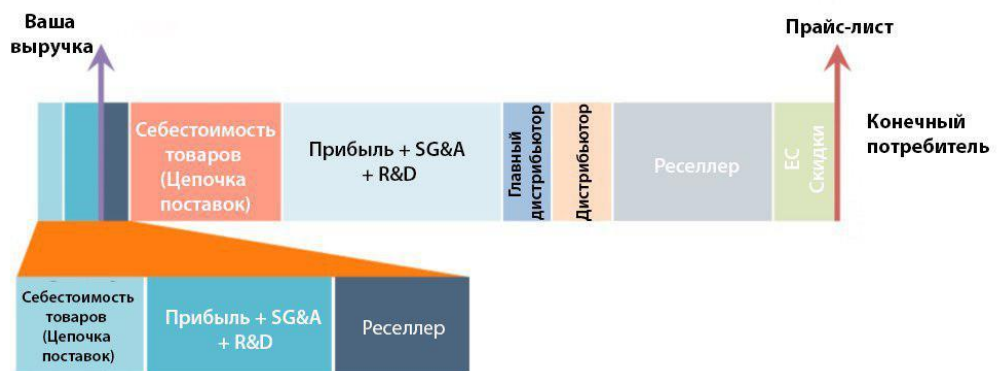


Рисунок 58. Экономика OEM-каналов распространения.

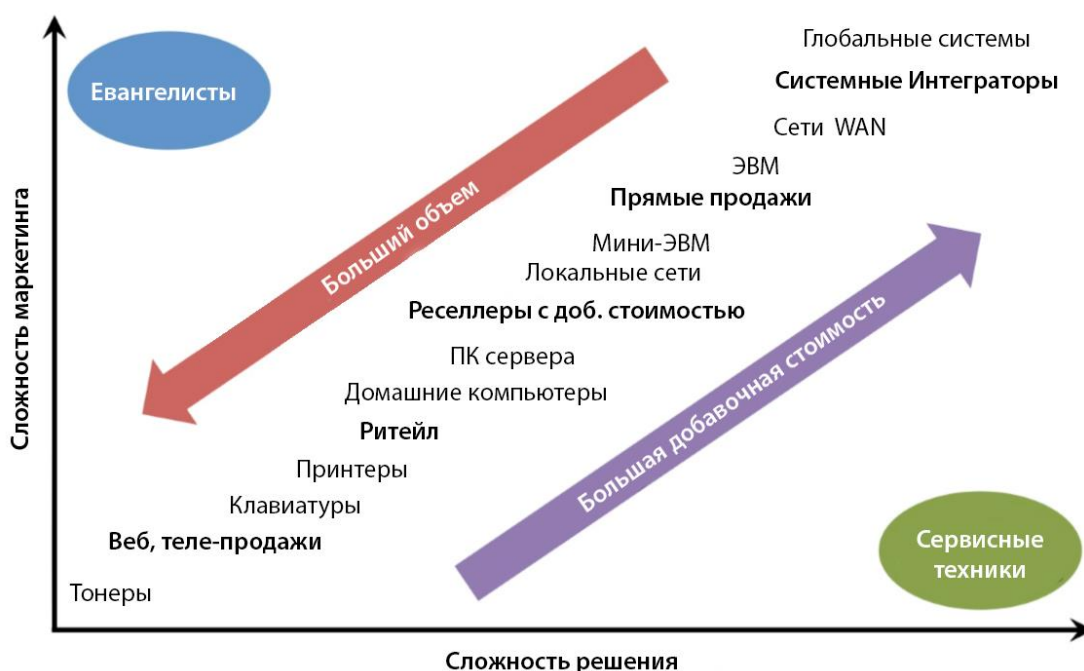


Рисунок 59. Зависимость сложности канала от сложности продукта.

Занятие 5: Отношения с потребителями (Привлечь / сохранить / вырастить)

Презентации студенческих команд на основе занятия о каналах распространения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5	
<p>Цели обучения Презентации студентов</p> <p>Обратная связь от преподавателя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжайте увеличивать темп исследования, звонков клиентам, результатов и критических замечаний. • Проверьте, что студенты продолжают: <ul style="list-style-type: none"> ○ вносить обоснования и правки в канву бизнес-модели; ○ строить диаграммы по каждой гипотезе; ○ обновлять отчеты о проделанной работе.
<p>Как?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Направьте свои замечания на их понимание каналов распространения. Дайте понять, что вы прочитали их отчет. • Поймите, что некоторые команды находятся на пороге отчаяния. Если необходимо, прокомментируйте другие, особенно хорошие части их бизнес-модели. • Многие студенты путают каналы с пользователями продукта. • Проверьте, что их презентация включает диаграмму канала. • Проверьте, что диаграмма канала включает в себя экономику. • Давайте обратную связь так, чтобы заставить их понять: • Какой тип канала им следует использовать. • Почему нужно использовать именно его.

	<ul style="list-style-type: none"> • Сколько будет стоить его использование. • Спросите: «Можете ли вы нарисовать карту своего канала, показывая, как продукт перемещается от вашего стартапа до конечного пользователя, а также затраты и роли маркетинга / продаж для каждого шага в канале?» • Проверьте, что они нарисовали диаграмму этого процесса. • Понимают ли они цикл продаж и процесс привлечения клиентов. Является ли он повторяемым и масштабируемым? Могут ли они это доказать? • Какая длина цикла продажи? • Какие критические точки есть в этом процессе? • Является ли воронка продаж предсказуемой?
<p>Типичные студенческие ошибки во время презентации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Студенческие команды могут застрять на своем первичном сегменте потребителей и ценностном предложении. 2. Возможно, до этого уже необходимо воодушевить кого-то на разворот бизнес-модели. 3. Некоторые могут делать большое количество звонков, получать много данных, но понятия не иметь, что это все означает. 4. Студенты часто не просят сделать заказ или не знают, как убедить клиента сделать заказ на продукт во время контакта. 5. Эта информация / обратная связь является ключевой для определения цикла продаж. 6. Многие новички в предпринимательстве путают каналы с клиентами. 7. Студенты могут не понимать: <ul style="list-style-type: none"> ○ отношение каналов к потокам доходов; ○ чем сложнее канал, тем меньше будет маржинальность; ○ анализ затрат и выгод при выборе каналов.

Опционально тему 5 можно разобрать онлайн. Все студенты должны посмотреть материалы до занятия. Концепция темы представлена ниже.

ТЕМА 5. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ: ПРИВЛЕЧЬ / УДЕРЖАТЬ / ВЫРАСТИТЬ

<p>Цели обучения</p>	<p>Студенты должны понимать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как команды привлекают клиентов через воронку продаж и успешно проводят через весь цикл продажи. • Как сохранить клиентов и получить дополнительные доходы от этих клиентов со временем. • Как развивать свои эксперименты для определения тактики, которая позволит проводить клиентов по воронке продаж повторяемым и масштабируемым способом. <p>Проверьте, что студенты понимают концепцию «Пожизненной ценности клиента», как посчитать эту метрику и учитывать в стратегиях привлечения клиентов.</p>
<p>Почему?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Привлечь / удержать / вырастить» – одна из самых важных гипотез для тестирования. • Отношения с клиентами – это результат сложных взаимодействий между клиентами, каналом продаж, ценностным предложением, бюджетом и маркетингом. • Бизнес, который успешно «выращивает» своих клиентов, фокусируется на стратегиях их удержания, тактиках и метриках, таких как шаблоны покупки, когортный анализ, работа с жалобами, участие в «выращивании» среди прочего. • Многосторонние рынки включают различные стратегии «Привлечь / удержать / вырастить» (т.е. для пользователей и плательщиков).
<p>Преподаватели должны объяснить</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Значения гипотез «Привлечь / удержать / вырастить» должны соответствовать каналам и сегментам потребителей проектных команд. Делайте упор на повторяемых и масштабируемых стратегиях взаимодействия. • Воронка продаж (жизненный цикл потребителя): Осведомленность → Интерес → Рассмотрение → Покупка → Удержание клиентов ← Разделение / Дополнительная продажа ← Перекрестная продажа ← Рефералы. • Команды студенческих технологических стартапов должны понимать цикл продаж для «привлечения, удержания и выращивания» клиентов из релевантного им рынка. • Создание спроса – привлечение клиентов к выбранным каналам продаж. • Тактика: заработанные и платные медиа и маркетинг, онлайн-инструменты. • Затраты на привлечение клиентов (CAC).

	<ul style="list-style-type: none"> • Испытайте свой способ контролировать CAC, эта метрика может вывести из бизнеса быстрее, чем что-либо еще. • Как вы валидируете, затем масштабируете, а затем перепроверяете, чтобы убедиться, что у вас есть бизнес. • Пожизненная ценность клиента (LTV). • Стратегии и тактики удержания клиентов. • Как создать спрос со стороны конечных пользователей. • Разница между веб и другими каналами. • Евангелизм и существующая потребность или категория. • Чем отличается создание спроса на многостороннем рынке.
<p>Чтение для следующей недели</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Настольная книга основателя</i>: гипотезы о прибыли и цене, подтверждение бизнес-модели, метрики, которые имеют значение (стр. 219-228). 2. <i>Посмотрите</i>: Марк Пинкус, «Быстрое и частое тестирование и оценка продукта».
<p>Задание для следующей недели</p>	<p>Подготовьте презентацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поговорите по крайней мере с 10 клиентами. Для капиталоемких и B2B проектов число переговоров может быть сокращено, однако никогда данную фазу исключать нельзя. Хотя бы 2-3 раунда переговоров должно быть проведено. • Опубликуйте отчет о проделанной работе. Составьте прогноз создания спроса и бюджета. • Определите объективные метрики успеха / провала каждой методологии привлечения: • Какая цена привлечения клиента? • Какая пожизненная ценность клиента? • Изменилось ли что-нибудь в ценностном предложении, потребителях / пользователях, каналах? • Обновите свой отчет и канву.
<p>Рекомендации для следующих презентаций</p>	<p>Слайд 1: титульный слайд. Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями. Слайд 3: что было сделано для тестирования привлечения клиентов? Слайд 4: диаграмма «Привлечь / удержать / вырастить». Слайд 5: что вы выяснили о том, как привлечь удержать и вырастить клиентов?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гипотезы: «вот что мы думали». • Действия: «вот что мы сделали». • Данные: «вот что узнали». • Выводы: «вот что собираемся делать дальше».

Преподавателю практикума надлежит проверить, понимают ли студенты основные аспекты привлечения, удержания и выращивания клиентов на онлайн-каналах (см. рисунок 60) и физических каналах (см. рисунок 61). Стоит выяснить, могут ли студенты оценить стоимость привлечения клиентов, а также насколько глубоко они понимают, что такое пожизненная ценность клиента и как оценить отток клиентов (см. рисунки 62-64).

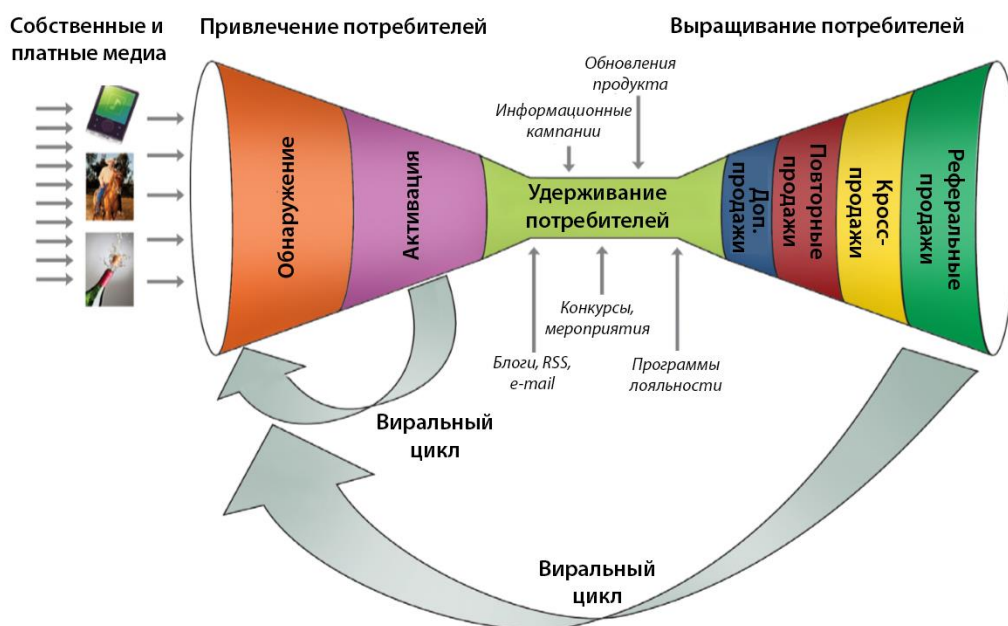


Рисунок 60. Привлечение клиентов на онлайн-каналах.

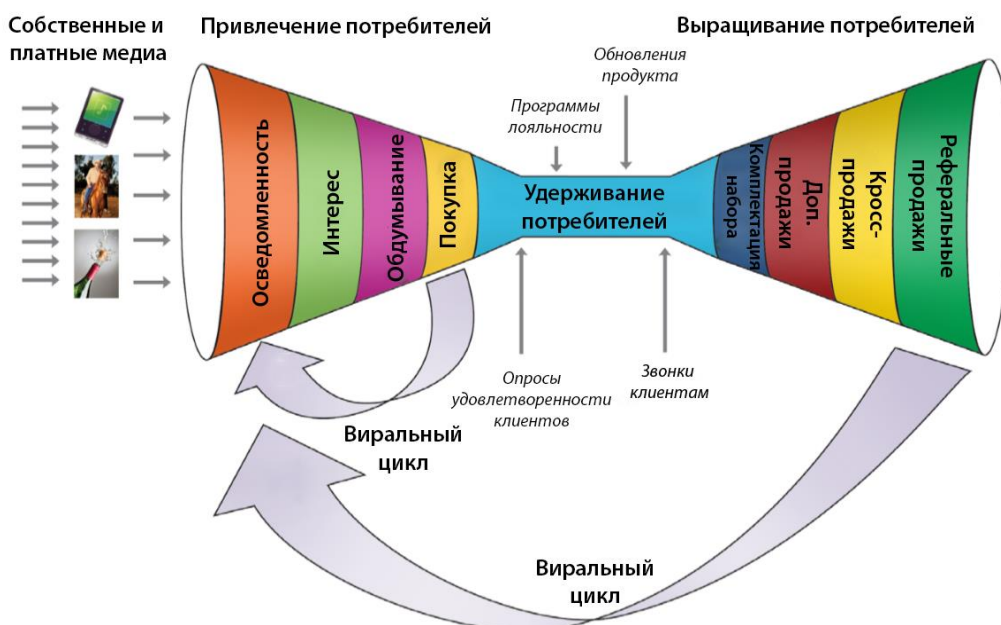


Рисунок 61. Привлечение клиентов на физических каналах.

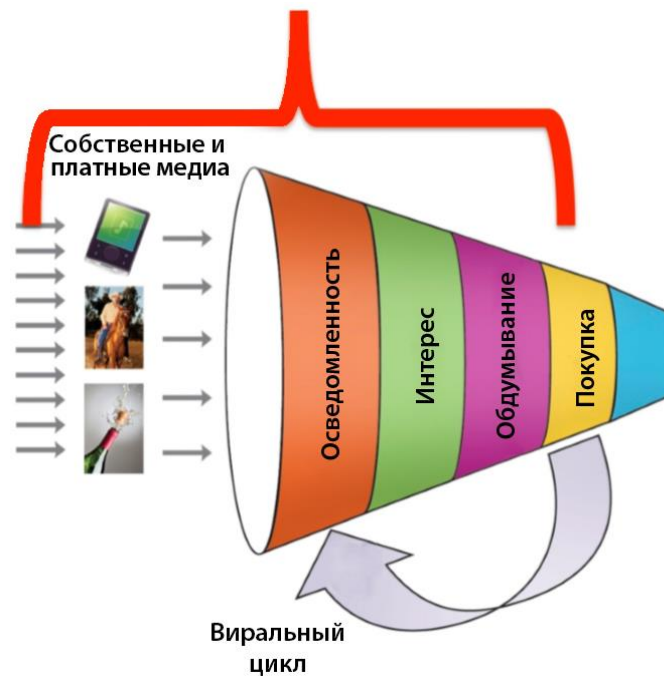


Рисунок 62. Оценка стоимости привлечения клиентов.



Рисунок 63. Пожизненная ценность клиентов.

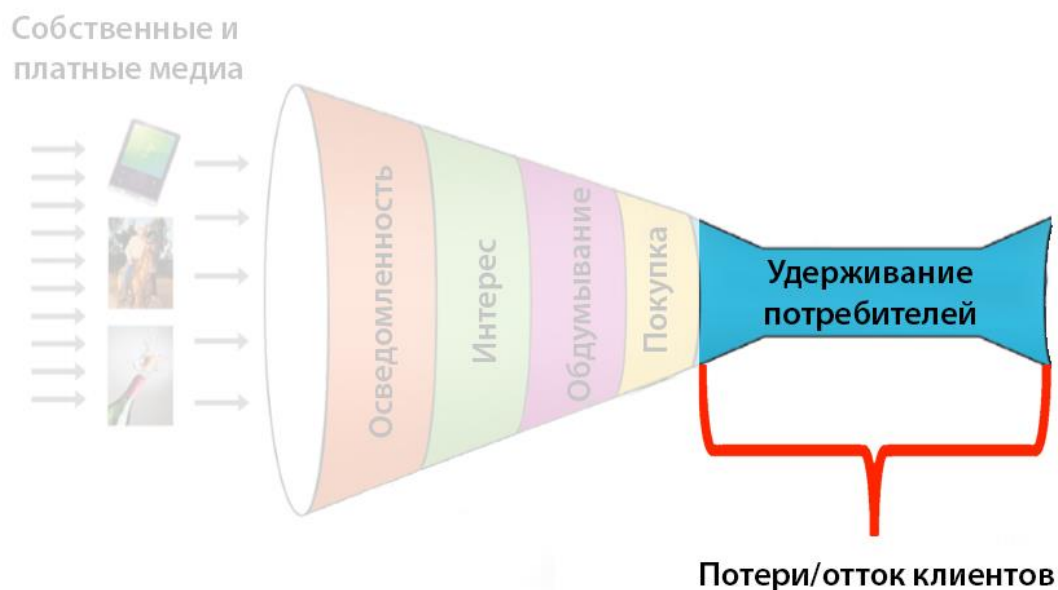


Рисунок 64. Оценка оттока клиентов.

Занятие 6: Монетизация

Презентации студенческих команд на основе занятия об отношениях с клиентами.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6	
<p>Цели обучения</p> <p>Студенческие презентации</p> <p>Обратная связь от преподавателя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Команды студентов должны демонстрировать реальный прогресс. • Помните, что некоторые команды находятся на пороге отчаяния. • Не списывайте со счетов тех, кто кажется потерянным: около половины из них вас удивят. • Не позволяйте им замедлять темп исследования и контактов с клиентами. • Проверьте, что студенты продолжают: <ul style="list-style-type: none"> ○ вносить обоснования и правки в канву бизнес-модели; ○ строить диаграммы по каждой гипотезе; ○ обновлять отчеты о проделанной работе. • Дайте понять, что вы прочитали их отчет. • Направьте свои замечания на их понимание отношений с клиентами. Если необходимо, прокомментируйте другие, особенно хорошие части их бизнес-модели.

<p>Как?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Спросите студентов: «Какие медиа-активности вы планируете проводить для стартапа? Чего вы хотите добиться?» • Несмотря на то, что у них не будет времени на создание реального спроса, им необходимо понять концепции «Привлечь / удержать / вырастить», САС и пожизненную ценность клиентов. • Проверьте, что их диаграммы показывают воронку и реальные суммы затрат. • Спросите: «Знаете ли вы, что читают ваши клиенты, какие выставки они посещают, за какими гуру они следуют и где они получают информацию о новых продуктах?»
<p>Типичные студенческие ошибки во время презентации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для большинства, маркетинг – это еще большая загадка, чем продажи. 2. Сообщите слушателям, что воронка продаж является их «магическим декодером» для маркетинга. 3. Студенты часто не понимают разницу между «привлечением» клиента и «активацией» клиента для Web / мобильных стартапов. 4. Интернет-маркетинг важен, даже если продукт и каналы физические.

Опционально тема может быть разобрана онлайн. Все студенты должны посмотреть материалы до занятия. Методология проведения занятия по теме 6 приведена в таблице ниже.

ТЕМА 6. МОНЕТИЗАЦИЯ	
<p>Цели обучения</p>	<p>Студенты должны понимать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Монетизация (модель получения дохода) = стратегия, используемая компанией для получения денежных средств от каждого сегмента потребителей. • Прямые продажи, лицензирование, подписка. • В рамках модели получения дохода – каково ценообразование продукта? • Ценообразование – это <i>тактика</i>. • Модель получения дохода – это <i>стратегия</i>. • Речь идет не о финансовом отчете, балансе или движении денежных средств. • Это операционные данные, которые получены из проверенной модели дохода и ценообразования.

<p>Преподаватели должны объяснить</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Типы потоков дохода. • Модели получения прибыли. • Тактики ценообразования. • Модели получения дохода для физического и Web / мобильного продуктов и модели получения дохода на многосторонних рынках.
<p>Чтение для следующей недели</p>	<p>1. <i>Настольная книга основателя: партнеры</i> (стр. 214-218).</p>
<p>Задание для следующей недели</p>	<p>Подготовьте презентацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поговорите по крайней мере с 10 потенциальными клиентами. Протестируйте цены на 100 потенциальных клиентах в интернете и 10-15 вживую. Для капиталоемких и B2B проектов число переговоров может быть сокращено, однако никогда данную фазу исключать нельзя. Хотя бы 2-3 раунда переговоров должно быть проведено. • Какая стратегия получения дохода? • Какая тактика ценообразования? • Нарисуйте диаграмму денежных потоков • Какие метрики важны для вашей бизнес-модели? • Изменилось ли что-нибудь в ценностном предложении, потребителях / пользователях, каналах, отношениях с клиентами. • Обновите свой отчет и канву.
<p>Рекомендации для следующих презентаций</p>	<p>Слайд 1: титульный слайд. Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями. Слайд 3: что было сделано для тестирования модели получения дохода и ценообразования? Слайд 4: диаграмма денежных потоков. Слайд 5: что вы выяснили о модели получения дохода и ценообразовании?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гипотезы: «вот что мы думали». • Действия: «вот что мы сделали». • Данные: «вот что узнали». • Выводы: «вот что собираемся делать дальше».

Диаграммы ключевых концепций занятия 6 представлены на рисунке 65. Преподаватель должен убедиться, что студенты могут разобраться в выборе оптимальной модели получения дохода (см. рисунок 66).



Как компания **зарабатывает деньги** от каждого сегмента потребителей?

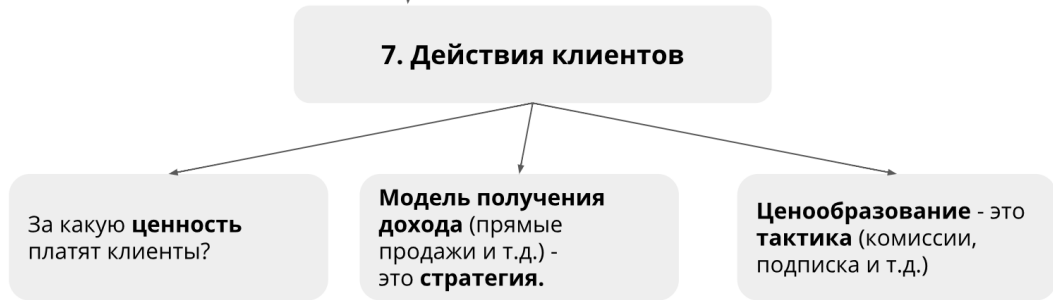


Рисунок 65. Диаграмма основных концепций занятия «Монетизация».



Рисунок 66. Схема выбора модели получения дохода.

Занятие 7: Рыночная стратегия

Презентации команд на основе занятия о монетизации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7	
Цели обучения Презентации студентов Обратная связь от преподавателя	<ul style="list-style-type: none">• Студенческие команды должны демонстрировать реальный прогресс. Помните, что некоторые команды находятся на пороге отчаяния. Не списывайте со счетов тех, кто кажется потерянным: около половины из них вас удивят.• Не позволяйте им замедлять темп исследования и контактов с клиентами.• Проверьте, что студенты продолжают:<ul style="list-style-type: none">○ вносить обоснования и правки в канву бизнес-модели;○ строить диаграммы по каждой гипотезе;○ обновлять отчеты о проделанной работе.• Дайте понять, что вы прочитали их отчет. Направьте свои замечания на их понимание потоков дохода и ценообразования. Если необходимо, прокомментируйте другие, особенно хорошие части их бизнес-модели.
Как?	<ul style="list-style-type: none">• Спросите:<ul style="list-style-type: none">○ Какая модель получения дохода?○ Почему они выбрали именно ее?○ Как сейчас покупают клиенты?○ За что они платят сейчас?○ За что берут плату конкуренты?○ Это позволило построить большую компанию или получить значительную прибыль?
Типичные ошибки студентов	<ol style="list-style-type: none">1. Студенты путают тактику ценообразования и стратегию получения дохода.2. Студенты привязывают цены к стоимости, а не ценности.3. Нет конкурентной оценки цен или предложений. Прибыль позволяет построить только малый бизнес.4. Если бизнес слишком маленький для создания компании, необходимо сосредоточиться на лицензировании.

Опционально тема может быть разобрана онлайн. Все студенты должны посмотреть материалы до занятия. Методологическая структура темы 7 приведена в таблице ниже.

ТЕМА 7. РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

<p>Цели обучения</p>	<p>Студенты должны понимать в рамках своего проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • В каком состоянии находится рынок? • Как себя на нем вести? • Какой размер рынка? • Кто основные конкуренты?
<p>Преподаватели должны объяснить</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Какие есть 4 главных показателя для оценки вашего рынка. • Как оценить потенциальный объем рынка PAM (Potential Available Market). • Как оценить общий объем целевого рынка TAM (Total Addressable Market). • Как оценить доступный объем рынка SAM (Served/Serviceable Available Market). • Как оценить реально достижимый объем рынка SOM (Serviceable & Obtainable Market). • Кто такие конкуренты. • Разница между стратегическими альянсами, конкуренцией и совместными предприятиями. • Как выявить конкурентов на рынке. • Как найти конкурентные преимущества по отношению к каждому конкуренту. • Что делать, если у студенческого проекта нет конкурентов.
<p>Чтение для следующей недели</p>	<p>1. <i>«Настольная книга основателя»</i>: гипотеза о типе рынка и конкурентах (стр. 153-165).</p>
<p>Задание для следующей недели</p>	<p>Подготовьте презентацию.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поговорите по крайней мере с 10 потенциальными клиентами. • Оцените 4 главных показателя для оценки вашего рынка. • Как вы подсчитали PAM, TAM, SAM, SOM? • Почему и какие риски работы на выбранных вами рынках? • Какая у вас рыночная стратегия? • Кто ваши конкуренты на рынке и сколько их? • Какие у вас конкурентные преимущества по отношению к каждому конкуренту? • Изменилось ли что-то в ценностном предложении, потребителей / пользователей, канале, создании спроса или потоках доходов? • Обновите свой отчет и канву бизнес-модели.

<p>Рекомендации для следующих презентаций</p>	<p>Слайд 1: титульный слайд. Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями. Слайд 3: что было сделано для тестирования блока рыночная стратегия? Слайд 4: диаграмма отношений с конкурентами. Слайд 5: что вы выяснили о рыночной стратегии?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гипотезы: «вот что мы думали». • Действия: «вот что мы сделали». • Данные: «вот что узнали». • Выводы: «вот что собираемся делать дальше».
--	---

Рисунок 67 демонстрирует диаграмму ключевых концепций занятия 7 «Рыночная стратегия».



Рисунок 67. Диаграмма ключевых концепций занятия «Рыночная стратегия».

Занятие 8: Разработка и упаковка продукта

Презентации команд на основе занятия о рыночной стратегии.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8	
Цели обучения Презентации студентов Обратная связь от преподавателя	Это последняя презентация студенческих команд. <ul style="list-style-type: none">• Команды студентов захотят снизить темп или прекратить общение с клиентами. Не позволяйте им снизить темп исследования и контактов с клиентами!• Направьте свои замечания на их понимание партнеров. Если необходимо, прокомментируйте другие, особенно хорошие части их бизнес-модели.
Как?	Спросите студентов: <ul style="list-style-type: none">• Со сколькими потенциальными клиентами вы поговорили?• Какая у вас рыночная стратегия?• Какие рыночные риски от конкуренции вы принимаете и насколько это важно для вас?• Какое отношение имеет этот конкурент к вашим клиентам?• Какую экономическую выгоду предоставляет этот конкурент вашему бизнесу, в случае ухода его с рынка?• Сколько таких конкурентов существует?
Типичные ошибки студентов	<ol style="list-style-type: none">1. Студенты предполагают, что выбор рыночной стратегии – относительно простой процесс.2. Студенты считают, что бизнес будет успешен, если у проекта нет конкурентов, и не осознают важность конкуренции в создании ценности для клиентов.3. Студенты путают показатели РАМ, ТАМ, САМ, СОМ для оценки своего рынка.4. Студенты не понимают какие конкурентные преимущества есть у проекта по сравнению с каждым из своих конкурентов.5. Студенты забывают о важности тестирования гипотез в рамках своей рыночной стратегии.

Опционально тема может быть разобрана онлайн. Все слушатели должны посмотреть материалы до занятия. Структура занятия по теме представлена ниже.

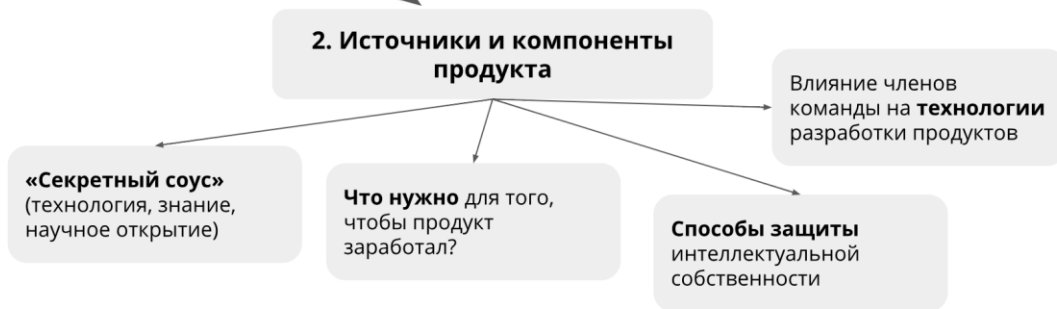
ТЕМА 8. РАЗРАБОТКА И УПАКОВКА ПРОДУКТА

Цели обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Студенты должны понимать: <ul style="list-style-type: none"> ○ свой «секретный соус» (технология, знание, научное открытие); ○ что нужно для того, чтобы продукт заработал; ○ как нужно продукт упаковать, чтобы он был привлекательным; ○ влияние членов команды на технологии разработки продуктов студенческого стартапа. • Студенты должны знать: <ul style="list-style-type: none"> ○ Способы защиты интеллектуальной собственности студенческого стартапа. ○ Все затраты, необходимые для разработки продуктов/услуг в рамках проекта?
Студенты должны знать	<ul style="list-style-type: none"> • Функциональные особенности продукта. • Какие преимущества они несут. • Необходимые для разработки ресурсы: финансовые, физические, интеллектуальные, человеческий капитал. • Защита интеллектуальной собственности. • Активности: производство, цепочка поставок, решение проблем. • Расходы для производства продуктов/услуг: фиксированные и переменные. • Сколько стоит продукт.
Задания. Видео. Рекомендации к презентации.	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжайте общаться с 10 клиентами в неделю. Для капиталоемких и B2B проектов число переговоров может быть сокращено, однако никогда данную фазу исключать нельзя. Хотя бы 2-3 раунда переговоров должно быть проведено. • Финальная 7-минутная презентация и 2-минутное видео. • Посмотрите занятие «Тренинг презентационных навыков».

На рисунке 68 представлена диаграмма ключевых концепций занятия 8 «Разработка и упаковка продукта».



Какие ключевые **компоненты**, необходимые для того, чтобы **бизнес-модель заработала**?



Какие **ресурсы и упаковка** требуются, чтобы **бизнес-модель заработала**?



Рисунок 68. Диаграмма ключевых концепций занятия 8.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9: ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИОННЫХ НАВЫКОВ

Цели обучения	Студенческие команды приносят черновики финальных презентаций, сюжета и техническое видео. Они дорабатывают и совершенствуют их на занятии, меняя слайды, редактируя видео, переснимая интервью и переписывая озвучку, одновременно получая рекомендации и предложения от преподавателей. Внимание уделяется тому, как они представляют себя и свой материал, концентрируются на том, чтобы рассказать понятную и интересную историю.
Формат	<p><i>За 2 недели до занятия:</i> Команды получают задание за неделю до занятия загрузить в онлайн-доступ ранние версии всех своих презентационных материалов для просмотра преподавателями.</p> <p><i>За неделю до занятия:</i> Командам напоминают прислать ссылки на их презентации и видео по электронной почте. Команды, которые последовали этим инструкциям, получают первые замечания и предложения по электронной почте за несколько дней до занятия.</p> <p><i>В день занятия:</i> Первые 30-60 минут рассказывают об основах проведения презентаций и подготовки презентационных материалов (основные рекомендации приведены в следующем разделе). Затем преподаватели проходят по аудитории и работают какое-то время индивидуально с каждой командой. Часто бывает так, что всем командам будет полезно услышать рекомендации, поэтому преподаватели могут привлечь внимание всех и поделиться знаниями. После перерыва каждая команда дает доступ к своей презентации преподавателям и другим командам, получает формальные практические рекомендации.</p>
Задание	<p>Подвести итоги для занятия «извлеченные уроки» в форме:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Видео-истории: 2-минутное видео о пути, который студенческая команда прошла за время практикума, и как практикум повлиял на их бизнес-проект; • Презентации об «извлеченных уроках» (слайды для 8-минутной презентации).

<p>Рекомендации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Посвятите презентацию команды (слайдов и видео) <i>особенностям</i> создаваемой компании, <i>особенностям</i> клиентов, с которыми они встречались, конкретным урокам, которые студенческая команда узнала о своем продукте или услуге. • Используйте диаграммы о том, что узнали: потребители, каналы и т.д. • Используйте изменения в канве бизнес-модели, чтобы показать путь команды. • Команды, которые присылают свои видео и презентации заранее, получают более качественную обратную связь и могут ее проработать до финальной презентации. • Правильный способ присылать видео – ссылкой на YouTube. Принимайте только такие ссылки. Dropbox, и особенно email вложения не подходят, т.к. могут замедлить или остановить весь процесс. • Относитесь к видео как к важнейшей части командной презентации.
----------------------------	---

<p>ВИДЕО ИСТОРИЯ</p>	<p>ПРЕДЛАГАЕМЫЙ СЮЖЕТ ВИДЕО</p>
<p>Детали (2 минуты)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Как зовут вас и членов вашей команды? Представьте. Вращайте камеру вокруг своего офиса (аудитории), чтобы было видно, где вы работаете. • С каким числом клиентов вы пообщались? • Было ли это легко? Сложно в начале? • Когда вы начали проходить практикум, что вы считали самым важным для успешного запуска, масштабируемого студенческого стартапа? • Что вы думаете об этом сейчас? • Принимая во внимание все события практикума, кто был самым интересным клиентом, которого вы встретили? Где вы его встретили? • Что произошло на встрече? • Почему конкретно это был самый интересный разговор? • Как в результате этого поменялась ваша бизнес-модель? • Сейчас, после того как практикум закончился, что вы считаете самым удивительным за время обучения? <p>Студентам необходимо показать примеры видео-историй!</p>

<p>«Извлеченные уроки»</p> <p>Презентация PowerPoint (8 мин)</p>	<p>Презентация «извлеченные уроки» основана на очень коротком списке определений и правил, направленных на повышение качества презентации.</p> <p><i>Вот полный список:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • История. • Будьте конкретными. • Показывайте, а не говорите. • Разделяйте на секции. • Начало, середина, конец. • Персонаж, обстановка, сюжет. • Редактирование. • Заметки. • Посмотрите, раньше... • Практика! <p>Будьте конкретными.</p> <p>Покажите диаграммы, которые вы использовали в еженедельных презентациях, или улучшите их для иллюстрации этих пунктов.</p>
<p>Типичные ошибки студентов</p>	<p>Преподаватели найдут много материала для проработки, посмотрев слайды и видео-ссылки студентов, которые отправляются по электронной почте заранее. Проведите часть занятия, рассказывая об общих ошибках в презентациях команд.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Убедитесь, что на слайде 1 есть название команды и продукта, какой бизнес создает команда и число клиентов, с которыми они пообщались. • Каждая презентация должна включать диаграмму архетипов клиентов, рабочего процесса клиентов, каналов распространения, потока доходов. • Каждая презентация должна включать проверенные гипотезы, эксперименты, которые проводились для этого, и результаты. • Финальные слайды – Пролитайте все варианты канвы бизнес-модели за время практикума. <ol style="list-style-type: none"> 1. Командам необходимо показать примеры успешных презентаций! Покажите командам хорошие примеры. 2. Студенты часто делают очень «вялые» видео. Естественным путем они не оттачивают и не выбирают очень специфические детали своей технологии, своих клиентов и процесса обучения. Это важно, чем больше конкретики, тем лучше. 3. Студенты часто тратят время презентации на благодарности преподавателям, взволнованно рассказывая о практикуме или рассказывая внутренние шутки. 4. Это большая ошибка, и может оставить впечатление о незрелости проекта. Студенты не должны тратить время на любую из этих тем, и все ссылки на важность работы в команде должны быть агрессивно вырезаны. Для многих студентов это очень сложно усвоить.

	<p>5. Инвесторы и грантодатели будут определять динамику команды на встрече с данной компанией и вовлеченными людьми.</p> <p>6. Студенты думают, что им необходимо рассказать кристально чистую историю их побед. Это следующая ошибка, которая разрушит их попытки получить значимые инвестиции. Студенты должны стремиться рассказать историю об их ошибках, обнаруженных ловушках и сделанных разворотах бизнес-модели. Самое главное, что студенты должны говорить в самых конкретных подробностях о клиентах, которых они встречали, о том, что они говорили, и о том, как это изменило их бизнес-модели.</p>
--	--

Занятие 10: Презентация об «извлеченных уроках»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10	
Цели обучения	Команды презентуют: <ul style="list-style-type: none"> • 2-минутное видео; • 8-минутную презентацию об «извлеченных уроках».
Логистика обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Все команды выступают в одной аудитории; • выступления желательно разбить на 2 занятия.

3.5. Лучшая мировая практика и программы обучения предпринимательству

Для того чтобы преподавателю было легче вести практикум, в рамках нашего комплекса методических материалов мы даем ряд примеров документов, описывающих курсы и практикумы обучения предпринимательству, уже зарекомендовавшие себя в мировой практике.

В качестве лучшей мировой практики было решено дать реально работающие документы – шаблоны, расписания, программы, использовавшиеся на лучших практикумах по предпринимательству в ведущих университетах мира. И за основу принять те учебные программы, что были разработаны в рамках предлагаемого концепта развития потребителей.

Для того, чтобы преподавателям было легче составлять «рабочие» документы по практикуму, было решено дать лучшие образцы, которые после незначительной корректировки могут быть введены в российский оборот в качестве основных документов практикума при его проведении в конкретном вузе. Отбирались те документы, которые наиболее легки и понятны для восприятия и которые в наиболее полной мере отражают концепцию развития потребителей.

Документы разработаны на основе опыта проведения практикума в Стэнфордском и Колумбийском университетах и Университете Беркли. Оба практикума отражают методологию развития потребителей и подходы к тестированию рынка.

Документы включают в себя:

- Пример 10-недельного практикума (на основе программы EWMBA 295T: The Lean LaunchPad, см. **Приложение 10**) и ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ) по этому практикуму, в которых делается упор на разбор реально возникающих «узких мест» при реализации практикума (см. **Приложение 11**).

- Пример 5-дневного практикума (на основе курса «Columbia B7739-002: продвинутое предпринимательство», см. **Приложение 12**) и его примерное расписание (см. **Приложение 13**), который может быть полезен при укороченном формате проведения обучения).

- Примерное руководство для менторов студенческих проектов. Может использоваться, менторами, наставниками, а также самим преподавателем, если он выполняет эти роли для конкретных команд (см. **Приложение 14**).

В методических разработках авторы оговаривают, что данный практикум не подменяет собой реально действующий бизнес-акселератор, и для тех, кто не стремится к созданию бизнеса уже за студенческой скамьей, он может носить учебный, тренировочно-ознакомительный характер.

Методические разработки могут использоваться преподавателями при работе со студентами в любое время в ходе преподавания практикума. Они позволяют сразу внести в работу важные, востребованные в мировой практике акценты. Кроме того, работа по лучшим образцам позволит студентам выработать такие качества как: ответственность, целеустремленность, трудоспособность, умение работать в команде. Тем самым применение указанных материалов, апробированных в мировой практике, безусловно, повысит результативность практикума.



ПРИЛОЖЕНИЯ

- 192 Приложение 1. Глоссарий
- 195 Приложение 2. Примеры целей проектов в зависимости от SPACE и STAGE
- 199 Приложение 3. Дополнительные материалы по теме борд-митингов
- 203 Приложение 4. Темы и востребованность Value-Added Workshops программ
- 204 Приложение 5. Примеры тем специализированного тренинга для программы в сфере финансовых технологий, сервисов и электронной коммерции
- 205 Приложение 6. Примеры формы заявок проектов
- 209 Приложение 7. Примеры материалов для подготовки и формирования воронки проектов
- 214 Приложение 8. Рекомендации по формированию пула информационных партнеров
- 217 Приложение 9. Пример таблицы-трекера задач
- 218 Приложение 10. Пример 10-недельного практикума
- 234 Приложение 11. 10-недельный практикум. Ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ)
- 242 Приложение 12. Пример 5-дневного практикума
- 245 Приложение 13. Примерное расписание 5-дневного практикума
- 250 Приложение 14. Примерное руководство для менторов студенческих проектов



- 256 Приложение 15. Материалы для поддержки практических занятий
- 257 Приложение 16. Практический пример бизнес-моделирования. Кейс компании Aelita
- 266 Приложение 17. Критерии отбора проектов венчурным фондом АВРТ

Приложение 1. Глоссарий

Непрерывная акселерация – методология поддержки и развития проектных команд, не привязанная к конкретному периоду времени и имеющая нелинейный характер. В отличие от существующих подходов в рамках этой методологии команды могут включаться в процесс акселерации в любой момент. Демо дни могут проводиться несколько раз в течение года, а команды допускаются на них, в случае готовности презентовать свой стартап перед инвесторами. Основные результаты использования методологии непрерывной акселерации – кратный рост ключевых показателей компаний-резидентов и набор поддерживающих сервисов для повышения успешности лучших компаний.

Хади цикл (HADI), спринт – цикл работы проекта (от недели до месяца), который включает в себя 4 обязательных элемента: «формулирование гипотезы и постановка цели», «реализация плана действий», «сбор данных и артефактов» и «сделанные выводы».

Артефакт – образ объекта, подтверждающий и поясняющий проведенную работу по тестированию гипотезы развития бизнеса в HADI цикле. Пример артефакта: скриншоты или ссылка на новый лендинг, текст письма и результаты переписки.

Борд-митинг (Board Meeting, BM) – тренинг в формате совета директоров, обсуждение и оценка результатов работы, постановка целей и задач к следующему BM, формирование динамики командной работы.

Трекинг программа (tracking program) – индивидуальное ведение проектов к реализации намеченных целей, обсуждение команды проекта с наставником (трекером) поставленных гипотез и критериев их реализации в рамках HADI-цикла. Обычно трекинг-встреча проходит в онлайн или оффлайн режиме в течении одного часа один/два раза за спринт.

Наставник (или трекер) – преподаватель или внешний менеджер, который действует в рамках трекинг программы, следит за работой проектов в HADI-циклах, участвует в борд-митингах и предоставляет проекту доступ к модулям, поддерживающим сервисам и экспертизе. Например, для

практикума с очень слабым уровнем команд, наставник может выполнять и отдельные менеджерские функции.

Ментор – это эксперт с бизнес-опытом, который разбирается в задачах и проблемах стартапа и готов работать с командами безвозмездно или за миноритарную долю (до 5%, в отдельных случаях – более).

Бизнес-модель – схема-описание, как компания создает, доставляет и сохраняет ценность для клиентов. В RIS Ventures разработан шаблон «8 кубов» – инструмент описания проекта для поиска соответствия продукта и рынка (англ. – «product-market fit»), и включающий основные стратегические элементы управления бизнесом: «Портрет клиента», «Потребности клиентов», «Источники и компоненты продукта», «Продукт и упаковка», «Нерыночное конкурентное преимущество», «Рыночная стратегия», «Механизмы привлечения клиентов» и «Действия клиентов (воронка продаж)». Кроме 8 кубов, на стадии роста бизнеса рекомендуется к использованию шаблон бизнес-модели А. Остервальдера.

Спейс модель (SPACE) – модель, которая поможет определить тип продукта и категорию сложности продаж.

Стадия проекта (STAGE) – выделяются 4 стадии проекта «Гипотеза», «Тестирование», «Накачка» и «Жизнь». Определение стадии проекта важно, т.к. цели и приоритеты на каждой стадии принципиально разные.

Воронка продаж – последовательность шагов в работе с клиентом с момента первого контакта до заключения сделки и повторных продаж.

Метрики проекта – ключевые показатели эффективности работы стартапа (например, цена привлечения клиента, процент платных пользователей, средний доход с одного платящего пользователя).

Гипотеза – предположение или догадка, направленная на подтверждение и уточнение бизнес-модели проекта. Гипотеза обязательно должна содержать указание метрики, на проверку которой направлена гипотеза, способ и критерий ее валидации или опровержения (т.е. план действия и целевое значение метрики).

План действий (action plan) – описание конкретных измеримых шагов и инструментов для подтверждения или опровержения выдвинутых гипотез.

Система – ИТ-система поддержки процесса непрерывной акселерации студенческих проектов (специализированная или же созданная на базе Google Docs или любой другой среды для совместной работы), куда рекомендуется заносить все данные и «артефакты» проекта. Примером специализированной системы является облачное решение RIS.Start компании RIS Ventures, созданное на основе методологии Customer Development и экспертизы по управлению воронкой проектов венчурных фондов Insight Venture Partners и OpenView Venture Partners.

Модуль – единица методического материала в Системе с накопленными реальными примерами решения типовых бизнес-задач проектами.

MVP – Минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP), обладающий достаточным количеством функций для сбора данных и изучения вариантов дальнейшего развития продукта. Сбор информации от MVP зачастую дешевле, чем разработка продукта с большим количеством функций, что увеличивает затраты и риски, если продукт не работает, например, из-за неверных предположений. Термин был придуман и определен Фрэнком Робинсоном в 2001 году и популяризирован Стивом Бланком и Эриком Райсом. Для случая капиталоемких проектов (биотех, nanoиндустрия – в вузах технической направленности) в контексте проведения практикума в роли MVP может выступать детальное описание или презентация будущего продукта или услуги.

Demo Day – итоговая презентация студенческих проектов перед инвесторами, грантодателями и внешними заказчиками по результатам работы в акселерационной программе университета.

Приложение 2. Примеры целей проектов в зависимости от SPACE и STAGE

Цели проектов на стадии гипотезы для типа «аптекарь»:

Бизнес-модель	Расставить приоритеты, выбрать цели на старте
	Бизнес-модели
	Как соединить пользователей и рекламодателей
	Модели монетизации
Продукт	Ценностное предложение, MVP
	Создание MVP в интернет-проекте
Продажи и маркетинг	Построение воронки
	Модели ценообразования для массовых продуктов
	Вписывание в рынок
	Способы тестирования MVP
	Формулирование и проверка гипотез
	Дешевые способы проверки
	Оценка рынка
Команда, финансы и право	Финансирование из собственных средств
	Команда основателей

Цели проектов на стадии гипотезы для типа «терапевт»:

Бизнес-модель	Расставить приоритеты, выбрать цели на старте
	Бизнес-модели
	Ценностное предложение, MVP
	Создание MVP для продукта средней ценовой категории
Продажи и маркетинг	Построение воронки
	Модели ценообразования для массовых продуктов

	Вписывание в рынок
	Способы тестирования MVP
	Формулирование и проверка гипотез
	Дешевые способы проверки
	Оценка рынка
Команда, финансы и право	Финансирование из собственных средств
	Команда основателей

Цели проектов на стадии гипотезы для типа «хирург»:

Бизнес-модель	Расставить приоритеты, выбрать цели на старте
	Бизнес-модели
Продукт	Ценностное предложение, MVP
	Создание MVP для сложного b2b-продукта
Продажи и маркетинг	Построение воронки
	Модели ценообразования для массовых продуктов
	Вписывание в рынок
	Способы тестирования MVP
	Формулирование и проверка гипотез
	Дешевые способы проверки
	Оценка рынка
Команда, финансы и право	Финансирование из собственных средств
	Команда основателей

Цели проектов на стадии тестирования для типа «аптекарь»:

Бизнес-модель	Проверка бизнес-модели
Продукт	Создание законченного продуктового предложения

	Фримиум-продукты
	Построение системы продуктовых метрик
Продажи и маркетинг	Основные метрики воронок продаж и маркетинга
	Цена привлечения < Прибыль 1 сделки
	Основные метрики онлайн-воронки
	Привлечение целевой аудитории
	Привлечение и удержание пользователей
	Метрики тестирования
	Монетизация, увеличение ARPU, конвертации в платящих
	Выбор онлайн-каналов привлечения
Команда, финансы и право	Бизнес-ангелы
	Финансовое моделирование

Цели проектов на стадии тестирования для типа «терапевт»:

Бизнес-модель	Проверка бизнес-модели
Продукт	Создание законченного продуктового предложения
Продажи и маркетинг	Основные метрики воронок продаж и маркетинга
	Генерация лидов, B2B маркетинг
	Стыковка основного и вспомогательного продуктов
	Основные метрики лидогенерации
	Метрики тестирования
	Выбор онлайн-каналов привлечения
	Создание сценария телефонных продаж
Команда, финансы и право	Бизнес-ангелы
	Финансовое моделирование

Цели проектов на стадии тестирования для типа «хирург»:

Бизнес-модель	Проверка бизнес-модели
Продукт	Создание законченного продуктового предложения
Продажи и маркетинг	Основные метрики воронок продаж и маркетинга
	Генерация лидов, B2B маркетинг
	Стыковка основного и вспомогательного продуктов
	Основные метрики лидогенерации
	Метрики тестирования
	Выбор онлайн-каналов привлечения
	Создание дорожной карты продаж
Команда, финансы и право	Бизнес-ангелы
	Финансовое моделирование

Цели проектов на стадии накачки:

Продукт	Создание продуктовых линеек
Продажи и маркетинг	Построение системы маркетинга
	Построение отдела продаж
	Продажи сложных корпоративных продуктов
	Продажи через партнеров
	Создание канала продаж. Построение партнерской сети
Команда, финансы и право	Привлечение инвестиций
	Управление растущей командой
	Создание юридической структуры
	Масштабирование на мировом рынке

Приложение 3. Дополнительные материалы по теме борд-МИТИНГОВ

Примеры гипотез с рекомендациями

ГИПОТЕЗА	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p>Встреча с франшизами. Задача: провести первичные установочные встречи с франшизами. Гипотеза: по факту проведенной встречи будет достигнута договоренность о сотрудничестве и намечен первый план действий по его организации. Action plan:</p> <ul style="list-style-type: none">• Назначить встречу с Х5 до 6 декабря;• Назначить встречу с «Росинтер» до 9 декабря;• Назначить встречу с СПОРТМАСТЕР до 16 декабря;• Назначить встречу с ЭЛЬДОРАДО до 9 декабря;• Встреча проведена с «Росинтер» до 9 декабря и достигнута договоренность;• Встреча проведена с СПОРТМАСТЕР до 16 декабря и достигнута договоренность;• Встреча проведена с Х5 до 9 декабря и достигнута договоренность;• Встреча проведена с ЭЛЬДОРАДО до 9 декабря и достигнута договоренность.	<p>Разделить текущий список компаний-франшиз по типам, описанным в бизнес-модели: Например: Х5, «Росинтер», СПОРТМАСТЕР, ЭЛЬДОРАДО – это тип 1: Большие брендовые франшизы, «Х», «Н» это тип 2 – «Средние и менее известные франшизы».</p> <p>1 гипотеза в том, что в ответ на письмо / звонок с предложением о встрече (обязательно дать в артефактах текст письма или скрипт звонка, в тексте письма или звонка нужно использовать те мотиваторы которые описаны в бизнес модели: н-р, управляемость и давление на бренд) из 4 компаний 1 типа две компании ответят и предложат встречу (т.е. мы тестируем ценностное предложение на первом шаге воронки продаж). Тут целевая конверсия 50%. Нужно полностью отрисовать воронку и понять, сколько нужно компаний в начало, чтобы дойти до целевого количества сделок. Для этого нужно поработать с файлом метрик.</p> <p>2 гипотеза: из 2 встреч с компаниями 1 согласилась и подписалась на пилота или соглашение о сотрудничестве.</p> <p>Возможно, в течение беседы Вы получите вопросы, которые откроют новые потребности клиентов (доступ к большей аудитории, повышение лояльности, открытие нового сегмента, сокращение внутренних расходов на маркетинг или операционку, и т.д.) Важно делать записи разговора (идите на встречу вдвоем, чтобы была возможность кому-то фиксировать инсайты). Тогда эти потребности Вы отразите как инсайт и приложите артефакт встречи. После этого занесете новые потребности в бизнес-модель и протестируете их на других компаниях (или тех, кто не ответил в прошлый раз, может их зацепят новые мотиваторы).</p>

<p>Гипотеза: Проверка интереса граждан к краудинвестинговой площадке, предлагаем гражданину вложиться в бизнес и стать акционером и зарабатывать 26% годовых;</p> <p>Action plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подготовлена стартовая страница, срок до 5 декабря; • Конвертация в интерес людей, пришедших с SMM канала на сайт будет 15%; • Конвертация на сайт с канала мессенджеров будет 30%; • Конвертацию людей пришедших через direct – определяем %. 	<p>Эта гипотеза больше похожа на тестирование ценностного предложения и каналов привлечения пользователей на посадочную страницу. Можно сформулировать гипотезу следующим образом: тестируем ценностное предложение «Стань акционером и заработай 26% годовых за X месяцев» на 3 х каналах: SMM, мессенджер, direct. Ожидаем конверсию и стоимость каналов: SMM (5%, стоимость 5 руб.), мессенджер (30%, стоимость 25 руб.), direct (25%, стоимость 35 руб.). Здесь важнее определить стоимость привлечения с разных каналов (в отдельных случаях, когда Вы платите за показы, важна конверсия, т.к. она в итоге определяет стоимость привлечения лида на страницу).</p> <p>В качестве артефактов показываете, как Ваше ценностное предложение выглядит на каналах привлечения и скриншот со страницы аналитики.</p>
<p>Гипотеза: Проработка стартовой страницы.</p> <p>Задача: разработка лендинговой страницы.</p> <p>Action plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Описали функционал сайта • Разработали необходимые показатели <p>Разработали страницу до 5 декабря.</p>	<p>Здесь тестируем конверсию с посещения лендинговой страницы на следующий шаг. Можно сформулировать гипотезу следующим образом: «Конверсия в регистрацию на посадочной странице составит 3.5%».</p> <p>Нужно указать какой будет call to action и скриншот посадочной страницы, а также скриншот аналитики сайта: откуда приходят, профиль пользователей, описание их действий (для этого можно использовать сервис вебвизор).</p>
<p>Банки.</p> <p>Задача: проработать возможность сотрудничества с банками по следующим вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • агентская схема открытия счетов; • работа с номинальными счетами; • предоставление клиентов (физических лиц) для проекта. <p>Гипотеза: удастся назначить и провести не менее трех встреч, из которых как минимум одна</p>	<p>Непонятно почему выбраны «банки» (в бизнес-модели нет такого сегмента). Необходимо либо уточнить бизнес-модель, либо временно отложить банки на следующие спринты. Также необходимо составить список банков с контактами и нарисовать воронку продаж. Исходя из этого, можно будет сформулировать гипотезы первых этапов воронки.</p> <p>Общая рекомендация: сфокусироваться на одном (максимум двух) клиентских сегментах, возможно лучше внутри команды разделить этот фокус. Важно при работе с B2B: фиксировать информацию в течение встречи и потом выслать followup письмо с итогами</p>

<p>выльется в дальнейшее сотрудничество.</p> <p>Action plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Назначить встречу с банком Восточный; • Назначить встречу с Руна банком; • Назначить встречу с банком Открытие; • Назначить встречу с банком Росбанк; • Назначить встречу с банком ВТБ; • Назначить встречу с банком Райфайзен. 	<p>встречи и следующими шагами, чтобы было легче продолжить или возобновить общение.</p>
--	--

Примеры причин ухудшения метрик

СИМПТОМ	ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ
Низкое привлечение пользователей	Неправильные каналы привлечения, сложная и/или длинная воронка продаж, плохая виральность.
Высокая стоимость привлечения CPA	Нецелевые каналы привлечения, высокая конкуренция, неправильное ценностное предложение, плохая виральность.
Низкая конверсия, малое количество покупателей	Плохо донесли выгоду, сложная и/или длинная воронка продаж, низкая активация (плохой дизайн первой сессии).
Низкий средний чек	Плохо донесли выгоду, низкий ретеншн (удержание пользователей на сервисе), низкая частота встречи с покупкой.

Чек-лист проекта по подготовке к борд-митингу

- 1. Бизнес-модель.** Убедиться, что в репозитории Системы выложена актуальная бизнес-модель (т.е. нет корректировок по результатам тестирования гипотез предыдущих спринтов). Если бизнес-модель изменилась или выбрана альтернативная, то данные должны быть обновлены.

2. **Артефакты.** *Находятся в Системе.*
3. **Выводы.** *Сделать выводы по итогам прошедшего спринта в комментариях к гипотезам и спринту итерации.*
4. **Гипотезы на следующий спринт.** *Обновить список резервных гипотез («backlog») и гипотез на следующий спринт («in progress») в Системе (см. рисунок 3.1). При оформлении карточки гипотез в названии гипотезы лучше использовать «Rationale» и «Desired metrics» и внести в секцию «action plan» карточки гипотез, план действий «how to validate» и «action plan» (см. слайд 5 шаблона презентации). Здесь важно указывать конкретные шаги – что будете конкретно делать во время следующего спринта? Обновить слайд 10 в презентации к борд-митингу или презентовать прямо в Системе.*
5. **При необходимости – проверить материалы в папке проекта.**

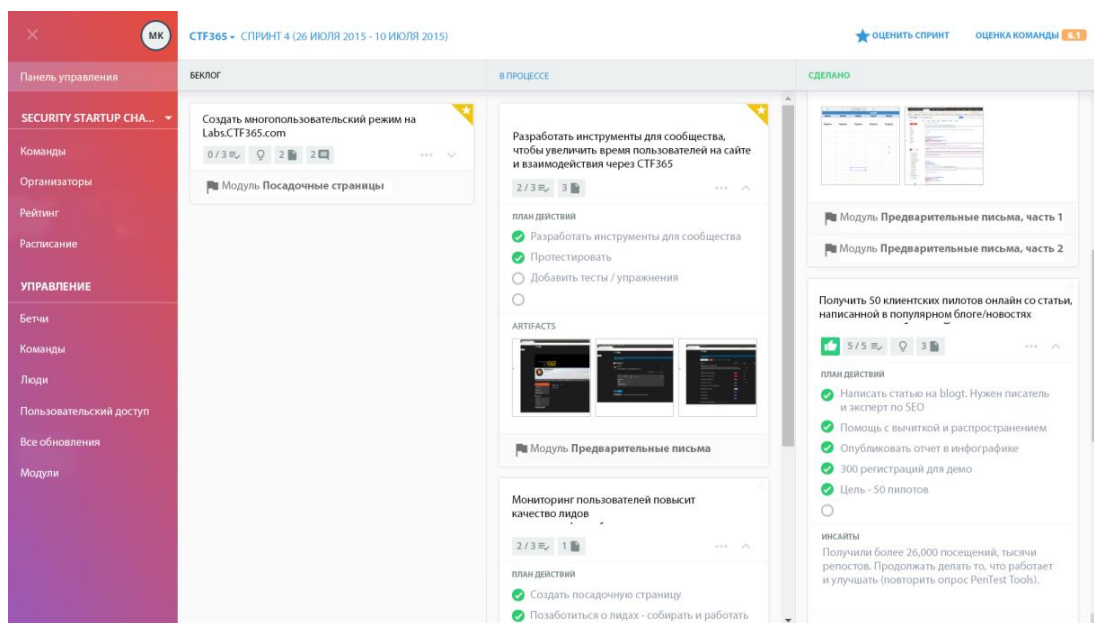


Рисунок 3.1. Снимок экрана Системы с разными видами карточек проекта.

Приложение 4. Темы и востребованность Value-Added Workshops программ

Востребованность проектами, ранее принимавшими участие в программах, показана в % от общего количества участников программы.

ТЕМЫ	ВОСТРЕБОВАННОСТЬ
Проверка спроса на рынке на новые продукты и услуги	
Организация личных встреч с представителями компаний-заказчиков (intro emails)	80%
Применение инструментов контент-маркетинга для проверки спроса	15%
Подготовка PR-активностей и первоначальная работа с блогами и социальными медиа	20%
Поисковая оптимизация и работа со спросом через блог-посты	30%
Покупка поискового трафика для проверки спроса	20%
Проверка спроса на рынке через создание посадочных страниц	50%
Обработка заявок потенциальных клиентов с веб-сайта компании	10%
Нетворкинг и выступления на конференциях	15%
Построение первичной воронки продаж и маркетинга	
Обработка и анализ обратной связи компаний заказчиков и пользователей продукта	70%
Развитие партнерской сети	15%
Продажи первым клиентам	50%
Сбор обратной связи от рынка для проверки бизнес-модели	
Основные метрики для создания и усовершенствования минимально жизнеспособного продукта (MVP)	70%
Работа с ценностным предложением (усиление привлекательности)	60%
Предварительный расчет объемов рынка и определение основных конкурентов	85%
Структурирование команды и источники финансирования	
Знакомство с механизмами привлечения инвестиций	55%
Оценка инвестиционной привлекательности проекта	70%
Построение партнерских отношений с Корпоративными Заказчиками	80%

Приложение 5. Примеры тем специализированного тренинга для программы в сфере финансовых технологий, сервисов и электронной коммерции

- RegTech – регуляторные технологии (автоконтроль, анализ, M2M режим / автообмен) все операции XBRL Основная цель – дать направления регуляторной политики будущего.
- InsuraTech – страховые технологии, основанные на marketplaces, по типу самосборка продуктов для пользователя (взаиморасчеты, frontline | backline, API intergration) Межпродуктовое взаимодействие.
- Система доступа к биржевым данным ISS+. Общее описание возможностей системы, подключение, настройка и использование.
- Возможности применения блокчейн в контексте биржевой или депозитарной деятельности.
- Специализированный Мастер-класс по ключевым темам развития технологического предпринимательства в сфере финансовых технологий, сервисов и электронной коммерции (Financial&Banking services): Value-added продукты на основе рыночных данных Московской Биржи. Описание возможностей по созданию новых информационных продуктов на основе данных Московской Биржи.
- Мастер-класс по крипто-процессингу QIWI.
- Мастер класс по возможностям интеграции с QIWI.
- Специализированный Мастер-класс по ключевым темам развития технологического предпринимательства в сфере финансовых технологий, сервисов и электронной коммерции. Работа с экспертами из инноваций Visa (NFC, E-Com, Money Transfers, API).
- Сессия про тренды.

Приложение 6. Примеры формы заявок проектов

В этом приложении находятся примеры подробной формы расширенной заявки для уже работающих на рынке проектов и короткой заявки для проектов на ранней стадии.

Название проекта:

Название компании:

Имя, фамилия:

Должность в компании:

Страна:

Город:

Контактный телефон:

E-mail:

Опишите суть Вашего проекта в 1 предложении (до 20 слов):

Краткое описание проекта (до 150 слов):

Тип проекта (укажите один или более):

- SaaS
- Cloud Infrastructure
- Data Storage
- Data Analysis
- Social Networking Solutions
- Games
- e-Commerce Solutions
- Everyday Services
- Mobile Solutions | Applications
- Recognition Services
- Semantic Web
- Другое

Укажите ссылку на сайт:

Укажите дату запуска сервиса (месяц, год):

Для мобильного приложения укажите, на какие платформы оно рассчитано (укажите одну или более):

- Android
- iOS
- Windows Phone
- Другая платформа (укажите)

Укажите ближайших конкурентов и аналоги (российских и мировых):

- Российские
- Мировые

Опишите уникальность вашего проекта (назовите 3 наиболее важных преимущества)?

Рынок (возможен только 1 вариант ответа):

- локальный (в пределах одной страны)
- глобальный

**Укажите, в каких географических регионах проект запущен / планируется запуск:
Общее количество зарегистрированных пользователей ИЛИ общее количество скачиваний приложения:**

Количество регистрирующихся на сайте пользователей / количество скачиваний в неделю:

Кол-во уникальных ежедневных пользователей (возможен только 1 вариант ответа):

- более 50 000
- 30 000 – 50 000
- 10 000 – 30 000
- 5 000 – 10 000
- 3 000 – 5 000
- 1 000 – 3 000
- 500 – 1 000
- 100 – 500
- менее 100
- пока нет

Целевая аудитория (укажите одну или более):

- B2B – business to business
- B2C – business to client
- C2B – client to business
- C2C – client to client
- B2G – business to government
- другое

Опишите целевую аудиторию:

Потенциальный объем аудитории:

Опишите подмножество целевой аудитории, приносящее доход:

Стратегия продвижения и основные каналы привлечения трафика аудитории:

Оцените стоимость привлечения одного зарегистрированного пользователя:

Основной продукт / услуга для целевой аудитории:

Основной способ монетизации (укажите один или более):

- подписка на услуги, контент
- продажа рекламы
- разовые продажи товаров, услуг
- комиссия со сделок третьих лиц
- другое

Другие особенности бизнес-модели, которые Вы хотели бы осветить:

Выручка проекта за последние 6 месяцев, руб. (net revenue):

Расходы проекта за последние 6 месяцев, руб. (burn rate):

Укажите, сколько времени необходимо для выхода на операционную самоокупаемость (возможен только 1 вариант ответа):

- проект уже окупается
- до 6 месяцев
- 6-12 месяцев
- 12-24 месяца
- более 24 месяцев

КОМАНДА (желательно осветить позиции CEO, СТО, СМО):

- Имя

- Роль в команде
- Образование (ВУЗ и специальность)
- Опыт
- Менторы проекта (если есть)

Являетесь ли Вы резидентом российского или зарубежного Технопарка / бизнес-инкубатора / бизнес-акселератора. Если да, укажите какого?

Победы, призы в конкурсах (если есть):

Укажите текущий раунд инвестиций:

- не привлекались
- грант
- бизнес-ангельские
- посевные
- венчурные инвестиции
- другое (укажите)

Укажите объем привлеченных инвестиций:

Кто инвестор / грантодатель?

Укажите объем инвестиций, который Вы планируете привлечь / ищите в настоящий момент:

Укажите, на какие цели привлекаются инвестиции:

Цель участия в конкурсе (укажите одну или более):

- привлечение инвестиций
- публичность / PR
- поиск клиентов / партнеров
- презентация нового продукта (новой версии)
- экспертная оценка и обратная связь
- поиск кадров
- выиграть приз
- другое

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАЙЛЫ

Логотип или скриншот:

Дополнительные файлы:

Пример вопросов на английском для проектов на ранней стадии

Start your application in seconds

Full name:

Email:

Tell us about yourself:

- I am working on a startup
- Looking at joining a team
- Other _____

Where have you worked before / your first experience as a Tech entrepreneur?

Have you ever been a startup founder / part of a founding team?

- Yes
- No

What is your background in cybersecurity? Tell us why you think cybersecurity is a vital part of your project / business:

Pitch your startup idea in one sentence:

Provide a link to your startup (if you have a startup or an idea for a startup):

How big is your team, if any?

Please provide full names, roles and background of key team members:

Do you have past experience in working together? If yes, on which projects?

How many of your team will attend the workshop?

Please describe what is your motivation to attend the SSC-2-day event:

Additional contact information:

- Mobile
- Facebook
- LinkedIn
- Skype

How did you learn about SSC?

Приложение 7. Примеры материалов для подготовки и формирования воронки проектов

Security Startup Challenge (SSC) – глобальная корпоративная программа акселерации для стартапов в области информационной безопасности. Мероприятия были проведены в 6 регионах мира: Израиле, Берлине, Люксембурге, Сингапуре, Москве, Сан-Франциско, участвовали стартапы из 34 стран. Приведем пример профиля ЦА и перечня мероприятий по формированию воронки. Пример работы с воронкой дан для случая SSC, однако в силу его узкосегментной направленности и привязки к профессиональным сообществам молодых специалистов, многие особенности можно использовать и для вузов в контексте обучения и акселерационных программ (рисунки 7.1-7.5).

Общие KPIs: Лиды

Бюджет	США	Европа	Россия	Азия	Всего
PR	130	120	70	80	400
SMM/ Сообщества:	200	200	100	100	460
Соц. страницы, Блог, Прямые Трансляции	100	100	50	50	310
Сообщества и лидеры мнений	100	100	50	50	150
Всего	330	320	170	180	860

Рисунок 7.1. Количество лидов по разным каналам привлечения.

Сегменты целевой аудитории для генерации лидов

	Особенности:	Интересы:	Ценность:
Основатели/команды с идеями, ищущие знания и связи	<ul style="list-style-type: none"> Основатели, команды У которых уже есть перспективные идеи Которым необходимы знания 	<ul style="list-style-type: none"> Подтверждение концепта Маркетинг и PR Поднятие инвестиций Менторство Понимание рынка 	<ul style="list-style-type: none"> Доступ к инвесторам Доступ к талантам Знания Связи
Талантливые люди, ищущие проекты или команды, к которым можно присоединиться	<ul style="list-style-type: none"> Яркие личности Потенциальные предприниматели Которые хотят присоединиться к команде 	<ul style="list-style-type: none"> Хакерство Разработка Проектирование Развитие Бизнеса Предпринимательство 	<ul style="list-style-type: none"> Новые возможности Новые проекты Знания Нетворкинг
Стартапы, ищущие возможности, решить свои проблемы с безопасностью	<ul style="list-style-type: none"> Стартапы и предприниматели Которые ищут таланты И определенные знания 	<ul style="list-style-type: none"> Продукты в Security Борьба с мошенничеством Безопасность стартапа 	<ul style="list-style-type: none"> Введение в продукты в безопасности Найм людей Знания Нетворкинг

Рисунок 7.2. Сегментация целевой аудитории.

Ключевые сообщения. Чем уникальна SSC.

Знания	<p>Эксклюзивные доклады мировых специалистов по безопасности, включая легендарных хакеров</p> <p>Познакомьтесь с легендарными хакерами и лидерами в безопасности, а также с презентациями новых исследований и отчетов</p> <p>Tech talks by GReAT (Kaspersky Lab's Global Research and Analysis Team)</p> <p>Будьте в курсе трендов: существующих проблем, вызовов, угроз, технологий, чтобы выбрать направление для проекта</p> <p>Реальные бизнес-кейсы</p> <p>Узнайте, как стартапы сражаются с кибер-преступлениями, например, мошенническими транзакциями.</p> <p>Ценная обратная связь.</p> <p>Получите обратную связь и рекомендации профессионалов и лидеров индустрии по защите вашего стартапа</p>
Связи	<p>Настоящие игроки рынка и успешные инвесторы</p> <p>Программа основана и поддерживается действующими участниками рынка вместе с успешными инвесторами</p> <p>Сделана людьми с проверенным опытом в области информационной безопасности</p> <p>Учредители программы имеют опыт создания успешных миллиардных (в долларах) IT бизнесов.</p> <p>Увлеченные предприниматели, решающие реальные бизнес-проблемы.</p> <p>Познакомьтесь с предпринимателями и найдите потенциальных членов команды среди участников со всего мира, которые сталкиваются и борются с угрозами каждый день.</p>
Деньги	<p>Прямой доступ к венчурному финансированию.</p> <p>Стартапы получают прямой (а не просто потенциальный) доступ к венчурным деньгам (фондам), маркетинговому каналу и нетворку, для того чтобы масштабировать бизнес быстрее.</p> <p>Ценные поддерживающие призы</p> <p>6 месяцев поддержки с PR и цифровым маркетингом (расширенный охват в медиа и т.д.)</p> <p>6 месяцев технологического и юридического менторства от представителей Лаборатории Касперского</p> <p>Денежный приз для дальнейшей разработки проекта</p>
Подтверждение	<p>Проекты отбираются ведущими специалистами по кибербезопасности</p> <p>(знакомство с 4-5 известными специалистами по кибербезопасности, будут объявлены в начале программы)</p> <p>Поддержка сильных брендов</p> <p>Kaspersky Lab, Mangrove Capital, MIT, ABRT и другие поддерживают SSC</p>

Рисунок 7.3. Пример системы ключевых сообщений.

Медиа таймлайн:	Общие медиа:	Инфо-партнеры:	
- 2 месяца	<ul style="list-style-type: none"> Собрать все материалы: Основная информация о SSC Основная информация о каждом из организаторов Список материалов + масштаб кампании Общие вопросы и ответы Биография спикеров Цитаты Картинки высокого разрешения: Скриншоты Лого Фото Видео 	<ul style="list-style-type: none"> Биографии спикеров SSC Информация, брифы про организаторов SSC Доступные / примечательные спикеры SSC открытые для интервью Фото и био спикеров SSC Ссылки на публикации об экспертах Ссылки на публикации о SSC Типовые листы Спикеры: 4-5 ключевых лекций, 1-2 представителя Kaspersky Lab, Mangrove, MIT, ABRT, 2-3 основателя с лучшими проектами TBD 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовить список инфо-партнеров Предложение для инфопартнеров Отправить предложение для партнеров начать переговоры о партнерстве (1,5 месяца)
- 4 недели	<ul style="list-style-type: none"> Пресс-релизы: Запуск пресс-релиза готов и согласован Пресс-релиз о мероприятии отправлен во все СМИ 		<ul style="list-style-type: none"> Подписать 2 инфопартнеров для каждого региона Сделать базовый ко-брендинг
- 3 недели	<ul style="list-style-type: none"> Питчинг и повторные запросы бизнес и IT/стартап медиа Приглашения для участия в мероприятии сделаны, обсуждаются анонсы 		<ul style="list-style-type: none"> Инфопартнеры объявляют мероприятия онлайн и в своих социальных сетях Добавляют информацию об SSC в свою рассылку
- 2 недели	<ul style="list-style-type: none"> Питчинг и повторные запросы в security медиа, приглашения участвовать в мероприятии, публикация анонсов Авторская статья #1: тема о безопасности 		<ul style="list-style-type: none"> Следующий анонс Авторская статья #1: по безопасности
- 1 неделя	<ul style="list-style-type: none"> Новости о SSC событии под новым углом: эксперты в городе Питчинг и повторные запросы всем медиа об их посещении мероприятия Последнее объявление о событии 		<ul style="list-style-type: none"> Следующий анонс Авторская статья #2: по безопасности
День мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> Релиз о событии отправлен Интервью со спикерами Поддержка посещения мероприятия журналистами Эксклюзивный отчет по сфере безопасности, поддержка объявлений и PR 		<ul style="list-style-type: none"> Объявление о событии Представитель медиа-партнера присутствует на мероприятии
Неделя после	<ul style="list-style-type: none"> Статьи на тему безопасности Публикация статей о мероприятии Подтверждение интервью Обсуждение авторских статей по безопасности на основе материала их лекций. 		<ul style="list-style-type: none"> Публикация о событии Публикация интервью с ключевыми спикерами мероприятия Статья по безопасности

Рисунок 7.4. Пример медиа-плана.

Целевые инфо-партнеры

	Медиа:	Не-медиа (Сообщества):
США	<ul style="list-style-type: none"> InfoWorld ReadWrite KrebsOnSecurity Gigaom Techcrunch, EBS ThreatPost Naked Security Salted Hash SCMagazine CIO.com 	<ul style="list-style-type: none"> Techstars JS foundry Information Security-Community RITInfosec Reddit.com/r/ComputerSecurity/ Hakin9 IT Security Magazine Startup Nation Hakka Labs
Европа	<ul style="list-style-type: none"> VentureVillage Tech.eu Grunderszene ZDNet UK ComputerWorld UK Search Security UK Security Industry TheNextWeb 	<ul style="list-style-type: none"> C-Base OIH Startup Sauna Garage 48 YesDelft Incubator NODE5 StarCube accelerator, Start-Up Yard accelerator
Россия	<ul style="list-style-type: none"> Siliconrus.com hi-tech.mail.ru Computerra Appleinsider 	<ul style="list-style-type: none"> habrahabr.ru/hub/infosecurity/ AntiFraudR ussia
Азия	<ul style="list-style-type: none"> Techcrunch Asia AsiaOne Today's Manager YoungUpstarts 	<ul style="list-style-type: none"> Changee Black Hat Asia 2014 Happen Coworking Space

Рисунок 7.5. Пример списка инфопартнеров.

Источники проектов-участников программы показаны на рисунке 7.6.

	Описание мероприятия	Количество проектов на выходе в год	Исполнители	Бюджет в год
Выявление разработок на кампусе		50+15		
Поиск разработок вне кампуса		200		
Работа с проектами выпускников		50		
Работа с УМНИКами		70		
Global Changers		30		
Железный предприниматель				
Кубок технований				

Рисунок 7.6. Источники проектов.

Резюме работы с инфопартнерами и сорсинга проектов с рынка для поддерживающего мероприятия показаны на рисунках 7.7-7.8.

PR & SM

[Страница воркшопа](#) | [Страница регистрации на Eventbrite](#) | [Facebook страница](#) | [Фото](#)

Входящий маркетинг: 61 регистрация на eventbrite , 12 inbound. 58 инфопартнеров подключено.

Исходящий маркетинг: 61 стартап приглашен.

Вебсайт: 411 посещений страницы

Инфопартнеры: 58 подключено, 30 facebook репостов, объявления через:



Рисунок 7.7. Сводка пиара поддерживающего мероприятия.

PR & SM

[страница мероприятия на e27](#) | [Страница мероприятия на NUS Enterprise](#) | [Eventbrite Регистрация](#)

[Facebook страница](#) | [Twitter страница](#) | [Singapore Startups группа](#) | [Фото](#)

Входящий маркетинг: 37 eventbrite регистраций, 50 инфопартнеров: 24 венчурных фирмы, 26 акселераторов

Исходящий маркетинг: 64 стартапа приглашены.
Внутренние анонсы через:



Рисунок 7.8. Сводка пиара поддерживающего мероприятия.

Из приведенных примеров видно, что перед началом процесса поиска проектов организаторы определяют целевые регионы и тематику проектов, устанавливают KPI, подключают основных индустриальных партнеров и ключевых индустриальных экспертов. Для того чтобы собрать на программу самые перспективные проекты, которые есть на рынке, необходимо работать со всеми основными игроками стартап-экосистемы.

Приложение 8. Рекомендации по формированию пула информационных партнеров

Приведем рекомендации по формированию пула информационных партнеров. Основные инструменты работы с информационными партнерами: календарный план, анонсы, баннеры, email рассылки, публикации в социальных сетях, публикации на сайте партнера, промокоды.

Пример пула информационных партнеров:

НАЗВАНИЕ	ОПИСАНИЕ	ССЫЛКА
Business in web	портал о бизнесе в интернете	http://businessinweb.com/tag/стартапы/
Cossa	портал о digital-маркетинге	http://www.cossa.ru/
Forbes	интернет-версия форбс	http://www.forbes.ru/
СКБ Контур	про малый бизнес	http://kontur.ru/
Hack day	айти-мероприятия	http://hackday.ru/
IT-мозг	вакансии в айти	http://itmozg.ru/
Slimwn	журнал о том, как заработать и куда потратить	http://slimwm.ru/
Startup Way	журнал о стартапах	http://thestartupway.com/
To Wave	издание о стартапах	http://www.towave.ru/
Ай-ти Событие.ру	портал об айти	http://it-sobytie.ru
Бизнес-журнал	журнал о технологическом бизнесе	http://www.computerra.ru/business/
РБК	медиа-холдинг	http://www.rbcholding.ru/
РБК daily	деловая газета	http://www.rbcdaily.ru/
Свое дело	портал о бизнесе	http://svdelo.ru/startups

Теплица социальных технологий	новости, аналитика, практики, приложения	http://te-st.ru/
Цукерберг позвонит	блог	https://vc.ru/
Smallbusiness	портал предпринимателей	http://smallbusiness.ru
Cnews	издание о высоких технологиях	http://cnews.ru/ http://club.cnews.ru/
Podster	подкаст-медиа	http://podster.ru
Advizzer	сервис рекомендаций	http://advizzer.com/
COMNEWS	новости телекоммуникаций	http://www.comnews.ru/
Цифровой октябрь	информационный портал	http://digitaloctober.ru
E-MoneyNews	новости и аналитика	http://www.e-moneynews.ru/
E-executive	клуб менеджеров	http://executive.ru/
i-business	портал об инновациях, технологиях	http://i-business.ru/
ICT-Online	новостной портал	http://ict-online.ru
Intelligent Enterprise	новостной бизнес-портал	http://www.iemag.ru/
it-event	портал о мероприятиях сферы айти	http://it-event.ru/
IT.WORLD.RU	новости информационных технологий	http://www.it-world.ru/
SPB SQA Group	события тестировщиков	http://sgagroup.spb.ru
SPBit	новостной портал	http://spbit.ru/
Startup Women	портал о стартапах	http://www.startupwomen.ru/
Хабрахабр	хабр	https://habr.com/
Rusbase	новости hi-tech	www.rb.ru

Expertorama	интервью с представителями технологического бизнеса	http://expertorama.com
Газета «Бумага»	интернет-газета	http://paperpaper.ru/
Город 812	интернет-газета	http://www.online812.ru/
Журнал «Интернет в Цифрах»	интернет-журнал	www.in-numbers.ru
Интернетные штучки	портал – обзор новинок	http://internetno.net/
Частный корреспондент	интернет-журнал	chaskor.ru
Лениздат.Ру	интернет-газета	http://lenizdat.ru/
Санкт-Петербург.Ру	интернет-газета об СПб	http://saint-petersburg.ru
Слон.Ру	деловые новости и блоги	http://slon.ru/
Финам	интернет-новости	http://www.ruformator.ru/
Проект «Позер»	молодежный интернет-журнал	www.pozer.ru

Приложение 9. Пример таблицы-трекера задач

СТАТУС	ЗАДАЧИ	КУРАТОР	ИСПОЛНИ- ТЕЛЬ	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ	ДЕДЛАЙН	ССЫЛКА

Статус: отражает приоритет задачи (символ «х» – задача решена).

- Красным цветом обозначаются первоочередные задачи, у которых подходит дедлайн или нарушен дедлайн;
- зеленым цветом отмечены задачи, которые укладываются в отведенный срок.

Задачи: кратко описывается задача и подзадачи к ней.

Куратор: представитель организации, который контролирует ход выполнения задачи.

Исполнитель: человек, непосредственно реализующий задачу.

Текущее состояние: кратко перечисляются предпринятые действия исполнителя, проблемы.

Дедлайн: срок, к которому задача должна быть решена.

Ссылка: указывается ссылка на документы в облаке, связанные с данной задачей.

Приложение 10. Пример 10-недельного практикума

Название практикума: The Lean LaunchPad.

Блоки: 2.

Преподаватели: Стив Бланк, Джерри Энгель, Джим Хорналь, Орен Якоб.

Учебные ассистенты: Брайан Фет, Даниэль Маниан.

Дни и время: 23 января – 10 апреля, по средам 18:10 – 21:30.

Индивидуальные консультации: по средам 16:30 – 18:00.

Аудитория: Haas Room C210.

Литература: Стив Бланк «Стартап. Настольная книга основателя», Александр Остервальдер «Построение бизнес-моделей».

Онлайн-лекции: <https://www.udacity.com/course/ep245>.

ПО: Launchpad Central <https://launchpadcentral.com>.

Необходимые условия: Желание изучить, как идея может стать настоящей компанией.

Цель: Возможность экспериментального обучения тому, как основатели создают компании.

Описание практикума:

Практикум позволяет на практике изучить, что значит и как в реальном мире создавать высокотехнологичную компанию. Этот практикум не о том, как написать бизнес-план. Это – не упражнение, показывающее знания студентов в аудитории, или то, насколько хорошо студенты определяют размеры рынков на основе библиотечных исследований. И конечный результат – это не слайды в PowerPoint для презентации перед инвесторами. И это определенно не инкубатор, куда студенты приходят, чтобы осуществить «горячую идею», которую придумали.

Этот практикум – лаборатория, не теория или «книжный» класс. Цель образовательной программы – за короткое время создать для студентов предпринимательский опыт со всем давлением и потребностями реального мира на начальном этапе. Студенты погрузятся в работу по общению с клиентами, партнерами, конкурентами, столкнутся с хаосом и неопределенностью того, как работает стартап.

Студенты будут работать в командах, учиться превращать отличную идею в отличную компанию. Слушатели практикума узнают, как использовать бизнес-модель для мозгового штурма каждой части компании и развития потребителей, чтобы выйти из аудитории и узнать, хочет ли кто-либо, кроме команды проекта, использовать предлагаемый продукт. Наконец, на основе отзывов клиентов и рынка, которые соберут студенты, они смогут

использовать гибкую разработку для быстрого развития своего продукта, чтобы построить что-то, что клиенты действительно будут использовать и покупать.

Каждое занятие приведет к новым приключениям вне аудитории, когда участники студенческих проектных команд будут тестировать каждую часть своей бизнес-модели, а затем делиться накопленными знаниями с остальными студентами.

Для формирования целостного восприятия практикума рекомендуем изучить следующие материалы: <https://steveblank.com/category/lean-launchpad/>.

Перевернутый класс

В отличие от традиционных занятий аудитории, где преподаватель представляет лекционный материал, лекции для практикума находятся в режиме онлайн на Udacity.com. Просмотр заданных лекций является частью вашего еженедельного домашнего задания. Авторы практикума ожидают, что студенты будут смотреть заданные лекции, а аудиторное время будет использовано для обсуждения вопросов по материалу темы занятия.

Культура практикума

Работа в студенческом стартапе строится иначе, чем в университете или крупной компании. Базовые подходы сильно отличаются от университетской или корпоративной культуры, с которой большинство студентов практикума знакомы в той или иной степени. Время от времени манера общения может казаться резкой или безличной, но, на самом деле она сфокусирована и ориентирована на немедленные действия в условиях ограниченного количества времени и денег. Время практикума ограничено, преподаватели подталкивают студентов, бросают им вызов и задают вопросы в надежде, что студенты быстро научатся. Преподаватели практикума будут прямыми, открытыми и жесткими – как в реальном мире. Авторы практикума надеются, что слушатели смогут признать, что эти комментарии не будут личными, а лишь будут являться частью процесса.

Авторы практикума также ожидают, что студенты станут подвергать сомнению оценки преподавателей, ставить под сомнение их точку зрения, если не согласны, и вступать в диалог с командой преподавателей. Такой подход может показаться суровым или резким, но все это часть цели: научить быстро и объективно исправлять себя и ценить то, что в качестве

предпринимателей нужно учиться и развиваться быстрее, чем студенты когда-либо себе представляли возможным.

Объем работы

Этот практикум требует огромного объема работы со стороны студентов по сравнению со многими другими. К студенческим командным проектам следует относиться как к настоящим стартапам, поэтому рабочая нагрузка будет интенсивной. Студенческим командам необходимо уделять проекту до 20 часов работы каждую неделю. Нужно работать вне аудитории. Участники студенческих проектных команд будут проводить значительное количество времени между занятиями за пределами университета, общаясь с потенциальными клиентами. Если студенты не могут посвятить время общению с клиентами, этот практикум не для них.

Практикум является симуляцией того, что представляют собой стартапы и предпринимательство в реальном мире: хаос, неопределенность, невозможные сроки и недостаточное количество времени, противоречивые вводные от клиентов и др.

Практикум выводит многих людей за пределы зоны комфорта. Дело не в студентах, но и не в практикуме или команде преподавателей. Это то, что представляет собой стартап (и практикум – это лишь малая часть того, на что он действительно похож). Темп и неопределенность повышаются по мере прохождения занятий.

Организация команд

Этот практикум проводится для команд. Работа и учеба будут проводиться в командах. Зачисление на практикум также проводится на командной основе. Студенческие команды должны подать заявку на участие до начала занятий. Проекты должны быть одобрены перед началом практикума.

Командные проекты студентов могут быть программным обеспечением, физическим продуктом или сервисом любого рода. Студенческие команды организуются и распределяют роли самостоятельно. Не может быть роли CEO или вице-президента. Вместо этого проводится постоянный анализ и распределение задач, которые необходимо выполнить.

Помимо преподавателей и учебных ассистентов, каждой команде назначается ментор (опытный предприниматель или венчурный капиталист), который будет оказывать помощь и поддержку.

Предлагаемые проекты

Для студентов первой идеей может стать интернет-стартап, но разработчики практикума предлагают рассмотреть тему, в которой студент является экспертом, например, в области, связанной с университетскими исследованиями. В любом случае необходимо выбрать то, к чему есть интерес, энтузиазм и, желательно, какой-то опыт. Студенческие команды, которые выбрали веб- или мобильный продукт, должны создать сайт во время прохождения практикума. Не стоит выбирать тип проекта, который команда не готова довести до конца.

Задания

Для значимого развития потребителей необходимо разработать минимально жизнеспособный продукт (MVP). Поэтому каждая студенческая команда должна иметь практическую цель:

- команды, создающие физический продукт, должны показать ведомость материалов и прототип;
- команды, создающие веб-продукт, должны сделать сайт, создать спрос и привлечь первых пользователей.

Материалы для изучения: <http://steveblank.com/2011/09/22/how-to-build-a-web-startup-lean-launchpad-edition/>

Еженедельный отчет студенческой проектной команды является неотъемлемой частью результатов практикума (в настоящее время в рамках практикума применяется специализированная система LaunchPad Central). Данный инструмент повышает эффективность, прозрачность и результативность практикума. Таким образом измеряется прогресс студенческой проектной команды. Отчет необходимо поддерживать и обновлять не реже одного раза в неделю или после каждой встречи с клиентами. На каждом занятии команда студентов будет рассказывать итоги недели с презентацией в PowerPoint.

Критерии оценки

Практикум строится вокруг командной работы, поэтому 85% финальной оценки основаны на прогрессе команды и финальной презентации об «извлеченных уроках». Индивидуальное участие в оценке других команд

дает 15% оценки, а 40% оценки формируется по результатам, оцененным на основе еженедельно загружаемых в Систему материалов.

План занятий

Еженедельное занятие включает:

- презентации команд об «извлеченных уроках» во время работы с потенциальными клиентами вне университета, об итерациях и разворотах бизнес-модели;
- предоставление обратной связи преподавателями и другими студентами об «извлеченных уроках»;
- разбор темы об одном из 9 блоков бизнес-модели (см. рисунок 10.1).

Каждая команда ведет онлайн-отчет в Системе о своих результатах и прогрессе.



Рисунок 10.1. Канва бизнес-модели.

Практикум кратко может быть описан следующей формулировкой: «Гениальность – это способность сделать большинство ошибок за короткое время».

Шаблоны для командных презентаций

Каждой студенческой команде необходимо еженедельно выделять 10 минут на презентацию, во время которой студенты демонстрируют результаты проведения не менее 10 встреч с потребителями. Примерная структура презентации выглядит следующим образом:

СЛАЙД	СОДЕРЖАНИЕ СЛАЙДА
1	Обложка презентации (название студенческой команды, члены команды и роли, количество клиентов, с которыми команда поговорила за неделю, что они сделали).
2	Обновленная канва бизнес-модели.
3	Что узнали о «теме дня» (блоке бизнес-модели x)? Гипотезы: первоначальные идеи и понимание. Действия: что было сделано. Данные: что было выяснено. Выводы: что будет сделано на следующей неделе.
4	Диаграмма (если применимо) результатов за неделю (работа с клиентами, выручка, каналы распределения и т.д.)

Основное обучение проходит во время получения обратной связи от команды преподавателей после презентации работы за неделю. Скорость и темп практикума требует высокого уровня ответственности студентов для проработки конкретных тем каждого занятия.

Подготовка к занятиям

Литература и видео для подготовки к практикуму	Литература: «Построение бизнес-моделей», стр. 20-55 https://strategyzer.com/books/business-model-generation (здесь и далее нумерация по англ. версиям книг). «Настольная книга основателя» (стр. 43-111), Введение в развитие потребителей. https://www.amazon.com/Startup-Owners-Manual-Step-Step/dp/0984999302 Стратегия практикума: https://steveblank.com/category/lean-launchpad/ Презентации выпускников: https://www.slideshare.net/sblank
--	---

<p>Перед началом практикума</p>	<p>До первого занятия студентам необходимо изучить следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Какая разница между поиском и выполнением? – Чем бизнес-модель отличается от бизнес-плана? – Что такое канва бизнес-модели? – Из каких блоков состоит канва бизнес-модели? – Что такое гипотеза? – Что такое модель развития потребителей? – В чем заключаются основные принципы развития потребителей?
<p>Задание для занятия 23 января</p>	<p>Подготовьте бизнес-модель вашего проекта, используя канву бизнес-модели.</p> <p>Подготовьте список контактов / встреч с потенциальными клиентами на неделю.</p> <p>Подготовьте 2-страничную презентацию, чтобы представить свою команду другим студентам практикума:</p> <p>Слайд 1: Титульный слайд.</p> <p>Слайд 2: Канва бизнес-модели.</p>
<p>Тренинг для учебного ассистента по LaunchPad Central</p>	<p>Обязательное обучение ассистента ключевым функциям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Это не демонстрация, а практический инструмент. 2. Как помочь командам зайти в Систему, изменить название своей команды. 3. Создание / обновление отчетов о работе. 4. Создание / обновление канвы бизнес-модели. 5. Использование аудиозаписей и картинок в интервью с клиентами. 6. Экспорт канвы, контактов. 7. Отправка запросов менторам, преподавателям, другим командам. 8. Создание профиля команды и оценка проекта. 9. Создание новых презентаций / предложения других команд. 10. На что обращать внимание в профилях команд в LaunchPad Central. 11. На что обращать внимание в обратной связи менторов в LaunchPad Central.
<p>Тренинг для ментора по LaunchPad Central</p>	<p>Демонстрация продукта учебным ассистентом / преподавателями / командой Lean LaunchPad Central:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Регистрация всех менторов. 2. Настройка профиля для получения ежедневных уведомлений. 3. Обратная связь по отчетам о развитии клиентов. 4. Обратная связь по бизнес-модели. 5. Ответы на запросы от команд. 6. Оценка и комментирование еженедельной презентации команды.

Далее представлен хронологический план проведения практикума. Даты, представленные в описании, приводятся для примера календарной привязки тематического планирования.

График проведения практикума:

День 1.

Дата:	10 января.
Тема:	Введение / Бизнес-модель / Развитие потребителей.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Что такое бизнес-модель? Каковы части бизнес-модели? Что такое гипотезы? Каков минимальный набор функций? Какие эксперименты необходимы для проверки гипотез бизнес-модели? Что такое размер рынка? Как определить, стоит ли исполнять бизнес-модель?
Внеклассное чтение:	«Построение бизнес-моделей», стр. 124-124, 141-151, просмотрите примеры стр. 62-123.
Действия:	Что такое стартап? Главные принципы. Не стройте маленькие планы – определение масштабируемого стартапа. Стартап – это не маленькая версия большой компании. 12 советов для ранних контактов для развития потребителей.
Задание на 17 января:	Запишите гипотезы о каждой из 9 частей бизнес-модели. Стоит ли выполнять бизнес-модель (размер рынка)? Продумайте способ тестирования каждой из гипотез. Продумайте, что будет критерием успеха / провала для теста (например, в какой момент вы могли бы сказать, что ваши гипотезы не были даже близки к правильным). Начните вести свой блог / wiki / журнал (в Системе).

День 2.

Дата:	17 января.
Тема:	Ценностное предложение.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Каков ваш продукт или услуга? Чем он отличается от идеи? Почему люди захотят его? Кто ваши конкуренты, и как ваши клиенты рассматривают конкурентные предложения? Какой рынок? Каков минимальный набор функций? Что такое тип рынка? Каково было ваше вдохновение или импульс? Какие предположения побудили вас к созданию проекта? Какое уникальное свойство динамики рынка или технологического подъема открывает эту новую возможность?
Действия:	Выйдите «в поле» и поговорите с 10-15 потенциальными клиентами лично. После встречи напишите клиентам и попросите пройти опрос на Survey Monkey (или похожем сервисе) чтобы собрать больше данных.
Внеклассное чтение:	«Построение бизнес-моделей», стр. 166-174 и 232-237. «4 шага к Озарению», стр. 30-42, 65-72 и 219-223. https://www.amazon.com/Four-Steps-Epiphany-Steve-Blank/dp/0989200507/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1531838871&sr=1-1&keywords=4+steps+to+epiphany «Стратегия Голубого Океана», стр. 3-22. https://www.amazon.com/Blue-Ocean-Strategy-Expanded-Uncontested/dp/1625274491/ref=sr_1_3?s=books&ie=UTF8&qid=1531838897&sr=1-3&keywords=blue+ocean+strategy
Задание на 18 января:	Подберите название своей команде. Какие гипотезы о ценностном предложении у вас были? Что вы узнали от клиентов? Оцените размер рынка (TAM, SAM, адресный рынок). Загрузите отчет об интервью с клиентами, подготовьте презентацию для занятия. Обновите свой блог в Системе.

День 3.

Дата:	24 января.
Тема:	Потребители / пользователи / плательщики.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Кто такой клиент? Пользователь? Плательщик? Насколько они разные? Как вы можете связаться с ними? Чем бизнес-клиент отличается от потребителя?
Действия:	Выйдите «в поле» и поговорите с 10-15 потенциальными клиентами лично. После встречи напишите клиентам и попросите пройти опрос на Survey Monkey (или похожем сервисе) чтобы собрать больше данных.
Внеклассное чтение:	«Построение бизнес-моделей», стр. 133-139. «4 шага к Озарению», стр. 43-49, 78-87, 224-225, и 242-248.
Задания на 25 января:	Каковы были ваши гипотезы о том, кто ваши пользователи и клиенты? Вы узнали что-то другое? Нарисуйте диаграмму «потока клиентов». Загрузите заметки о встрече, презентуйте результаты в классе. Изменилось ли что-то в ценностном предложении? Каковы ваши гипотезы о стоимости привлечения клиентов? Можете ли вы сформулировать очевидные прямые выгоды (экономические или другие)? Если ваш клиент часть компании, кто в ней принимает решения? Какой у них бюджет? На что они тратят деньги сегодня? Как их оценивают в компании, и как будет приниматься решение о покупке? Что находит отклик у клиентов? Для веб-стартапов: начинайте разработку продукта. Настройте инфраструктуру Google или Amazon. Обновите отчет в Системе.

День 4.

Дата:	31 января.
Тема:	Каналы.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Что такое канал? Прямые, не прямые и OEM. Многосторонние рынки. B2B по сравнению с B2C и продажами.
Действия:	Если вы создаете веб-сайт, запустите его с минимальным набором функций. Для физических продуктов: выйдите «в поле» и поговорите с 10-15 партнерами по каналам распространения.
Внеклассное чтение:	Внеклассное чтение: «4 шага к Озарению», стр. 50-51, 91-94, 226-227, 256, 267.
Задание на 1 февраля:	Для веб-стартапов: Запустите в работу веб-сайт и аналитику. Отслеживайте, откуда приходят ваши посетители (маркетинговая кампания, поисковая система и т. д.) и чем отличается их поведение. Какие гипотезы были о результатах работы вашего веб-сайта? Загрузите отчет о веб-данных или об интервью с клиентами, презентуйте результаты в классе. Поменялось ли что-то в ценностном предложении или в потребителях / пользователях? Какова предполагаемая пожизненная ценность клиента? Существуют ли аналитические компании, которые предположили бы, что это разумное число? Для физических проектов: Пообщайтесь с 10-15 людьми в своем канале (продавцами, OEM, и т.д.). Поменялось ли что-то в ценностном предложении или в потребителях / пользователях? Какова предполагаемая пожизненная ценность клиента? Стимулы канала – ваш продукт / предложение увеличивают или заменяют существующий доход для канала? Какова «стоимость» вашего канала и его эффективность по сравнению с ценой продажи. Для всех: Обновите свой отчет в Системе. Какую первичную обратную связь вы получили от пользователей? Какие есть барьеры для входа?

День 5.

Дата:	7 февраля.
Тема:	Отношения с потребителями / Создание спроса.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Как вы создаете спрос со стороны конечных пользователей? Есть ли отличия в спросе из веб-каналов от других? Евангелизм или существующие потребности или категории? Общий маркетинг, воронка продаж и т. д.
Действия:	<p>Если вы создаете веб-сайт: Небольшая часть вашего сайта должна уже работать в Интернете. Начните заниматься поисковым маркетингом (SEM), потратьте 20 долларов США командой для проверки стоимости привлечения клиентов. Попросите своих пользователей что-то сделать, например, подписаться на рассылку новостей. Используйте Google Analytics для оценки успеха вашей кампании. Меняйте ключевые сообщения на сайте в течение недели, чтобы снизить затраты на привлечение клиентов: команда, которая добивается минимальных затрат, выигрывает. Если вы учитываете виральность своего продукта, вам нужно будет продемонстрировать вирусное распространение вашего продукта и улучшение вирусного коэффициента в нескольких экспериментах. Для физических продуктов: Составьте бюджет и прогноз создания спроса. Узнайте реальные цены у поставщиков</p>
Внеклассное чтение:	«4 шага к Озарению», стр. 52-53, 120-125 и 228-229. Посмотрите: Марк Пинкус «Быстрое и частое тестирование и оценка продукта» https://ecorner.stanford.edu/in-brief/quick-and-frequent-product-testing-and-assessment/
Задание на 8 февраля:	Обновите свой отчет в Системе, подготовьте презентацию для выступления. Поменялось ли что-то в ценностном предложении, в потребителях / пользователях или канале? Презентуйте и объясните свою маркетинговую кампанию. Что сработало лучше всего и почему? Обновите отчет в Системе.

День 6.

Дата:	14 февраля.
Тема:	Модель получения дохода.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Что такое модель получения дохода? Какие типы потоков доходов существуют? Чем отличаются Интернет-каналы от других?
Действия:	Какая у вас модель получения дохода? Какие пакеты услуг и предложения вы сформируете, если их будет больше одного? Как вы будете устанавливать цену пакетов? Какие ключевые финансовые метрики вашей бизнес-модели? Протестируйте цены на 100 пользователей в интернете и 10-15 не в веб-среде. Какие сопутствующие риски существуют? Что делают конкуренты?
Внеклассное чтение:	Джон Маллинс и Рэнди Комисар «Как спасти стартап вовремя сменив план», стр. 133-156. https://www.amazon.com/Getting-Plan-Breaking-Through-Business/dp/1422126692 https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/luchiernoctar/tthlb/
Задание на 15 февраля:	Составьте отчет о прибылях и убытках для вашей бизнес-модели. Посчитайте пожизненную ценность клиента. Нарисуйте диаграмму денежных потоков. Обновите свой отчет в Системе, подготовьте презентацию для выступления. Поменялось ли что-то в ценностном предложении, в потребителях / пользователях, канале, создании спроса, модели получения дохода? Обновите свой блог.

День 7.

Дата:	21 февраля.
Тема:	Партнеры.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Кто ваши партнеры? Стратегические альянсы, конкуренция, совместные предприятия, покупатели и поставщики, лицензиаты.
Действия:	Какие партнеры вам нужны? Почему они вам нужны и какие риски? Почему они будут с вами сотрудничать? Какова цена партнерства? Поговорите с актуальными партнерами. Какие преимущества могут использоваться для построения эксклюзивного партнерства?
Задание на 22 февраля:	Составьте отчет о прибылях и убытках для вашей бизнес-модели. Обновите свой отчет в Системе, подготовьте презентацию для выступления. Поменялось ли что-то в ценностном предложении, в потребителях / пользователях, канале, создании спроса, модели получения дохода? Какие стимулы и препятствия для партнеров? Обновите свой блог.

День 8.

Дата:	28 февраля.
Тема:	Ключевые ресурсы и структура расходов.
Форма занятий:	Занятие в классе / Внеклассное задание.
Содержание:	Какие ресурсы вам необходимы для построения бизнеса? Как много людей? Каких именно? Нужно ли покупать ПО или оборудование? Нужно ли какое-то IP или лицензия? Сколько денег необходимо привлечь? Когда? Зачем? Важность денежных потоков? Когда платят вам и когда платите вы?
Действия:	Какая у вас модель расходов? Какие ключевые метрики для расходов вашей бизнес-модели? Расходы, риски и итерации продукта? Доступ к ресурсам. Где лучшее место для вашего бизнеса? Когда ваш денежный поток достигнет точки безубыточности?

Задание на 1 марта:	Составьте таблицу предполагаемых ресурсов. Включите людей, оборудование, программное обеспечение, прототипы, финансирование. Нарисуйте финансовый и операционный таймлайн. Когда вам понадобятся эти ресурсы? Расположите все затраты на партнеров, ресурсы и виды деятельности в электронной таблице по времени. Обновите отчет, презентуйте результаты в классе. Поменялось ли что-то в ценностном предложении, в потребителях / пользователях, канале, создании спроса, модели получения дохода, партнерах? Обновите свой блог.
Гость:	Александр Остервальдер.

День 9.

Дата:	1 и 8 марта.
Задача:	Подготовьте 30-минутную командную презентацию об «извлеченных уроках».
Посмотреть:	Autonomow, Mammoptics, Agora, и презентации из личной библиотеки.

День 10.

Дата:	6 марта (1 половина), 13 марта (2 половина).
Тема:	Командные презентации о «извлеченных уроках».
Задание:	Каждая студенческая команда выступит с 30-минутной презентацией об «извлеченных уроках» об их бизнесе.

«Извлеченные уроки»: формат финальной презентации

Задание: Каждая студенческая команда готовит 30-минутную презентацию «Извлеченные уроки» о своем бизнесе.

Примерная структура презентации представлена ниже:

СЛАЙД	СОДЕРЖАНИЕ СЛАЙДА
1	Название студенческой команды и несколько строк о том, какая была первоначальная идея. Размер возможности.
2	Члены команды (имя, образование, опыт и роль в команде).
3	Первая версия канвы бизнес-модели. Используйте канву Остервальдера или «8 кубов». Покажите свою оригинальную идею.
4	Покажите, что было сделано (объясните, как вы работали «в поле»).
5	Покажите, что вы выяснили (как обстоят дела в реальности).

6	Вторая версия канвы бизнес-модели (используйте канву Остервальдера или «8 кубов»). «Мы прошли итерацию и сделали разворот ...». Объясните, почему и что вы выяснили.
7	Покажите, что было сделано (объясните, как вы работали «в поле»).
8	Покажите, что вы выяснили (как обстоят дела в реальности).
9	Третья версия канвы бизнес-модели (используйте канву Остервальдера или «8 кубов»). «Мы прошли итерацию и сделали разворот ...». Объясните, почему и что вы выяснили и так далее.
n	Итак, вот где мы оказались в итоге. Расскажите о том: - Что вы узнали? - Считаете ли вы этот бизнес жизнеспособным? - Хотите ли вы развивать его после практикума?

Каждая презентация должна включать по крайней мере 3 версии канвы бизнес-модели. На финальных слайдах рекомендуется показать динамику всех вариантов канвы бизнес-модели, полученных в ходе работы над проектом.

Приложение 11. 10-недельный практикум. Ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ)

Зачисление на практикум

Принимаются команды из 4 человек. Проектные команды студентов должны пройти собеседование с командой преподавателей до начала занятий.

Прием заявок заканчивается за неделю до начала практикума. Для зачисления на практикум все члены студенческой команды должны присутствовать на первом занятии. 4 января до 00:00 онлайн будет опубликован список зачисленных и список ожидания (при наличии). В декабре будут проведены 2 обязательные информационные сессии, где студенты могут сформировать команды и выбрать менторов. Встречи проводятся в среду в 17:00 в Treehouse.

Студенты

Набор на Engr 245 открыт только для студентов Стэнфорда из любой школы или кафедры университета. Выпускники и студенты других университетов могут выступать в качестве консультантов для команд, но приоритет отдается обеспечению учебной среды для студентов Стэнфордского университета.

В каждой команде должно быть не менее 4 студентов Стэнфорда. Исключения, касающиеся размера команды или ее членов из других университетов, будут рассматриваться индивидуально в каждом конкретном случае. Обратите внимание на особые потребности команды в вашей заявке. Мы примем решение в первый день практикума. Возможности участвовать удаленно нет: студенческие команды должны пройти практикум в кампусе. Вольнослушатели не допускаются. Практикум требует уважения со стороны студентов. Это очень интенсивный практикум с очень высокой нагрузкой. Мы ожидаем, что вы будете уделять ему минимум 5-10 часов в неделю. Не допускается пропускать первое занятие без предварительного согласования.

Бизнес-идеи

Этот практикум только для веб-стартапов? Нет, любой, кто имеет какую-либо идею или, предпочтительно, продукт может сформировать команду или присоединиться к существующей.

А что, если я хочу протестировать веб-идею? Великолепно! При условии, что за время практикума вы запустите сайт с минимальным набором функций.

Формирование команд

Необходимо ли быть частью студенческой команды до подачи заявки на практикум?

Да.

Должна ли команда иметь идею продукта / бизнеса, чтобы подать заявку на E245?

Да.

Как формируются студенческие команды? Меня распределят в команду?

Мы не назначаем людей в команды. Во время информационных сессий для формирования команд вы можете найти членов для своей команды.

Из скольких человек состоит команда?

Обычно из 4.

Посещение и участие

Не допускается пропускать первое занятие без предварительного согласования. Если вы не сможете уделять 15-20 часов в неделю для внеклассной работы, этот практикум не для вас.

Культура студенческих стартапов может казаться резкой и безличной, но, на самом деле, она направлена на немедленные действия в условиях ограниченного бюджета и времени.

Если в течение семестра вы поймете, что не можете продолжать уделять практикуму достаточное количество времени, немедленно сообщите об этом команде и преподавателям. Вы должны бросить практикум.

Если вы собираетесь пропустить занятие, пожалуйста, заранее сообщите об этом учебному ассистенту и членам вашей команды по электронной почте.

Мы делаем холодные звонки во время занятий. Будьте готовы.

Внимательно слушайте преподавателей и презентации сокурсников. Если вам становится скучно, вы устали или невнимательны, выходите на улицу подышать воздухом. Если мы увидим, что вы читаете электронную почту или просматриваете страницы в Интернете, мы попросим вас покинуть класс.

Студенты носят бейдж с именем на каждом занятии практикума.

Интеллектуальная собственность

Кому принадлежит Интеллектуальная Собственность, протестированная в бизнес-модели?

Вы владеете ИС (партнеры, аппаратное обеспечение, алгоритмы и т.д.), которую принесли на практикум. Никто не может получить права на то, что вы приносите в класс.

Вы все владеете ИС, которая была разработана в течение практикума (такой, как код для веб-продукта). Если студенческая команда работает с технологией, связанной со Стэнфордом (например, над патентом Стэнфорда или исследованием одного из членов команды), вы должны поговорить со Стэнфордским управлением по технологиям и лицензированию, чтобы лучше понять условия и политику лицензирования.

Вы и члены вашей команды должны сообщать друг другу, какие права на ИС / Лицензирование вашего проекта принадлежат любой компании, с которой вы работали.

Если кто-то из вас решит создать компанию на основе курсового проекта, вы владеете только тем, что было написано и разработано в классе. У вас не должно быть претензий в отношении работы, выполненной до или после семестра.

Если несколько членов студенческой команды решают начать компанию вместе, они ничего не должны любым другим членам команды за работу, выполненную на занятиях и во время практикума. Все члены команды имеют право создать компанию на основе проекта без разрешения других. Мы надеемся, что студенты действуют в рамках здравого смысла и справедливости.

Я чувствую, что моя идея / бизнес-модель может стать настоящей компанией и «следующим крутым приложением», и я хочу один ею владеть, что мне делать?

Тогда, скорее всего, этот практикум вам не подходит. Ваши слайды, заметки и результаты будут доступны публично. Ваша команда владеет всем, что сделано во время практикума. Обсудите права интеллектуальной собственности с вашей командой с самого начала. Если вы не можете договориться с командой, присоединитесь к другой студенческой команде, выберите другой проект или не проходите практикум. Помните, все, что вы делаете и учитесь в классе, является общедоступным.

Будут ли защищены мои права на интеллектуальную собственность, когда я буду обсуждать свои идеи с сокурсниками?

Нет. Это открытый практикум. Правил неразглашения нет. Все ваши презентации и заметки об обнаружении и валидации клиентов, канва бизнес-модели, блоги и слайды могут и, скорее всего, будут открытыми для всех.

Этот практикум не является инкубатором. Время от времени вы будете учиться на том, как предыдущие потоки решали проблемы такого же типа, просматривая их слайды, заметки и блоги.

Имейте в виду, что успешные компании меньше зависели от оригинальности идеи и больше от обучения, исследования и исполнения, поэтому вы должны быть готовы открыто поделиться своими идеями с однокурсниками. Практикум представляет площадку для балансировки идей с помощью сокурсников.

Мне некомфортно делиться своими исследованиями с другими. Что делать?

Не проходить этот практикум.

Помощь

Какую поддержку получит наша команда?

Команда преподавателей состоит из трех профессоров, двух учебных ассистентов и не менее двух менторов. Ментор – это опытный предприниматель или венчурный капиталист, назначенный вашей команде. Они будут добровольно помогать вашей команде, потому что любят стартапы. Их работа заключается в том, чтобы направлять вас в работе «в поле».

Как часто мы можем / должны встречаться с менторами?

Студенческой команде необходимо встречаться с ментором по крайней мере один раз в 2 недели. Если у него будет время, вы можете отправлять ему письма по электронной почте или встречаться чаще.

Можем ли мы обращаться к ментору не нашей команды?

Да, можете. Все менторы рады помочь. Однако они не могут поддерживать вашу команду на постоянной основе, если только ваш ментор не захочет поменяться с кем-нибудь местами.

У меня очень занятой график, и мой ментор не может встретиться со мной, когда мне удобно.

Менторы работают полный рабочий день. Просить их встретиться или ответить вам как можно скорее неприемлемо. Поэтому планируйте заранее, закладывая достаточное количество времени на ответ или встречу. Будьте точными и уважайте их время.

Мне нужна помощь сейчас.

Первым делом свяжитесь с учебным ассистентом. Напишите им по электронной почте или встретьтесь с ним в течение недели, если у вас есть проблема. Ваши преподаватели проводят консультации каждый вторник в 3 часа дня. Если вам нужно что-то решить раньше, напишите нам.

Кто менторы?

Посмотрите список менторов в конце этого документа или на сайте практикума.

Динамика команд

Какие роли есть в каждой команде?

Обычно каждый член студенческой команды является частью «команды развития потребителей». Вы должны договориться, как распределяете работу.

Что если у нас появятся проблемы в студенческой команде?

Будьте готовы прорабатывать сложные ситуации. Если проблемы продолжаются, обратитесь к команде преподавателей. Не ждите конца семестра, чтобы поднять этот вопрос.

Что если один из членов команды не справляется?

Постарайтесь решить это внутри команды. Если проблемы продолжаются дольше недели, пожалуйста, обратитесь к команде преподавателей. Финальные оценки также зависят и от индивидуального участия и вклада в работу (см. таблицу 11.1: Система оценки команд).

Система оценки

Как определяется оценка?

Таблица 11.1

Система оценки команды

15%	Индивидуальное участие в оценке других команд практикума.
40%	Результаты внеклассной работы, оцененные на основе загруженных материалов в Системе на еженедельной основе. Командам необходимо каждую неделю: - обновлять канву бизнес-модели; - загружать детальные отчеты о проведенных встречах с потребителями.
20%	Еженедельные презентации в классе об «извлеченных уроках».
25%	Финальное видео и презентация об «извлеченных уроках».

Все члены команды получают одинаковые оценки?

Нет. Индивидуальное участие и вклад в работу тоже принимаются во внимание. Вы должны оценить вклад в работу других участников вашей команды.

Какую обратную связь можно ожидать?

Обратная связь предоставляется на постоянной основе еженедельно. Вам сразу сообщат, если ваша работа будет неудовлетворительного качества.

Могу я получить зачет по этому практикуму или пройти его вольнослушателем?

Нет. Только экзамен с оценкой.

Команда преподавателей

Стив Бланк – преподаватель, программа Stanford Technology Ventures.

Джон Фейбер – Генеральный Партнер, Mohr Davidow.

Энн Миура-Ко – Генеральный партнер Floodgate.

Учебные ассистенты

Бхавик Джоши – Better Place, Bus Dev Asia, соучредитель Berkeley Stanford Cleantech Conference Series.



Стив Бланк,
профессор
Стэнфордского
университета

После 21 года работы в 8 высокотехнологичных компаниях в 1999 году Стив ушел в отставку.

В 1996 году из своей гостиной он основал свою последнюю компанию Epirhany. Его другие стартапы включают две полупроводниковые компании Zilog и MIPS Computers, компанию Workstation Convergent Technologies, консалтинговую компанию по графическому оборудованию / программному обеспечению Pixar, фирму суперкомпьютеров Ardent, компанию-поставщика компьютерной периферии SuperMac, поставщика систем военной разведки ESL и компанию-разработчика видеоигр Rocket Science Games. После того, как он вышел на пенсию, Стив написал книгу о создании компаний на ранней стадии под названием «Четыре шага к Озарению». Он перешел от предпринимательства к обучению предпринимательству как студентов, так и аспирантов в Беркли, Стэнфордском университете и студентов совместной программы Executive MBA.

В 2009 году Стив был награжден Undergraduate Teaching Award Стэнфордского университета на кафедре менеджмента науки и техники.

В 2010 году он был награжден орденом графа Ф.Чейта за выдающиеся достижения в Школе бизнеса им. Уолтера Хааса в Беркли.

Стиву было любопытно, почему предпринимательство расцвело именно в Кремниевой долине, а не в других местах. Так появился цикл лекций «Тайная история Кремниевой долины».

В 2007 году губернатор Калифорнии назначил Стива членом Калифорнийской прибрежной комиссии, общественного органа, который регулирует землепользование и общественный доступ на побережье Калифорнии. Он является членом совета Национального общества Одюбона в Калифорнии.

В 2009 году Стив Бланк присоединился к лиге избирателей за охрану природы в Калифорнии.

В 2011 году Стив произносил речь на церемонии вручения дипломов в университете Филадельфии.



Джон Фейбер,
генеральный
партнер Mohr
Davidow

Джона Фейбера в венчурную индустрию привела случайная встреча. Джон, будучи вице-президентом Sun Microsystems, рассматривал возможность оставить Sun для работы над стартапом. После предварительного обсуждения стартапа в Mohr Davidow, он получил предложение присоединиться к фирме.

Сегодня он входит в число самых старших партнеров Mohr Davidow и отвечает за многие успешные инвестиции фирмы. Большинство инвестиций Джона были сделаны в новые технологии. «Мне нравится пересечение новых технологий и крупных рынков, странные проекты», – признается он.

Он начал свою карьеру в качестве программиста для производителя мейнфреймов Amdahl Corp. «Мне нравятся предприниматели, у которых есть реальное понимание трудных проблем и чувство потребности их решения со стороны клиентов», – отмечает Джон Фейбер.

По его мнению, Mohr Davidow будет оставаться одним из самых успешных инвесторов в технологической отрасли, благодаря своей приверженности и вере в предпринимателей. «Эта фирма всегда была известна как прямая и открытая в своих отношениях с предпринимателями», – объясняет он. «Наш энтузиазм к предпринимателю сочетается с глубиной знаний и опыта в тех областях, в которые мы инвестируем».

«Венчурный капиталист – это одна из самых великолепных работ, которые вы можете иметь», – продолжает он. «Я общаюсь с самыми умными людьми в мире и помогаю им превращать свои идеи в компании мирового класса».

Джон имеет степень бакалавра по информатике, математике и астрофизике Университета Колорадо.

Приложение 12. Пример 5-дневного практикума

«Columbia B7739-002: продвинутое предпринимательство».

Преподаватели: Стив Бланк, Боб Дорф и Александр Остервальдер.

Зачетные единицы: 3.

Учебные ассистенты: Кристофер Фонг и Деннис Квон.

Дни и время: Понедельник-пятница, 9:00-17:00.

Место: Понедельник-четверг: Warren 309; Пятница: Warren 310

Литература: Стив Бланк и Боб Дорф «Настольная книга основателя», Александр Остервальдер и Ив Пинье «Построение бизнес-моделей».

Условия участия: интерес / страсть к исследованию того, как идея превращается в настоящую компанию.

Предварительные задания:

Прочитайте стр. 20-55 книги «Построение бизнес-моделей».

Прочитайте стр. 22-84 «Настольной книги основателя».

Посмотрите лекции 0, 1 и 1.5 на: <https://www.udacity.com/course/ep245>

Посмотрите стратегию практикума на <http://steveblank.com/category/lean-launchpad/>

Посмотрите презентации команд на <http://www.slideshare.net/sblank/>

Обратите внимание на количество контактов с клиентами, которые каждая команда сделала за время практикума.

Каждая команда приходит в первый день занятий:

- 1) С канвой бизнес-модели. У вас будет 3 минуты на презентацию.
- 2) Готовой сделать 4 или больше контактов с клиентами / индустрией в Нью-Йорке, во время прохождения практикума.

Цель:

Предоставить возможность экспериментального обучения, показывающую, как создаются стартапы и новые предприятия.

Описание практикума

Этот практикум позволяет на практике изучить, что значит и как в реальном мире создавать высокотехнологичную компанию. Этот практикум не о том, как написать бизнес-план. Практикум – не упражнение, показывающее ваш ум в аудитории, или то, насколько хорошо вы определяете размеры рынков на основе библиотечных исследований. Конечный результат практикума – не слайды в PowerPoint для презентации перед инвесторами. Этот практикум –

лаборатория, а не теория или «книжный» курс. Наша цель – в рамках ограничений практикума и времени создать для вас предпринимательский опыт со всем давлением и потребностями реального мира на начальном этапе.

Вы погрузитесь в работу по общению с клиентами, партнерами, конкурентами, столкнетесь с хаосом и неопределенностью в тех же условиях, в которых работает стартап. Вы будете работать в командах, учиться превращать отличную идею в отличную компанию. Вы узнаете, как использовать бизнес-модель для мозгового штурма каждой части компании и развития потребителей, чтобы выйти из аудитории и узнать, хочет ли кто-либо, кроме вас, использовать ваш продукт. Каждое занятие приведет к новым приключениям вне аудитории, когда вы будете тестировать каждую часть своей бизнес-модели, а затем делиться накопленными знаниями с остальными студентами.

Материалы для изучения: <http://steveblank.com/category/lean-launchpad/>

Культура практикума

Работа в стартапе строится иначе, чем в университете или крупной компании. Микроклимат в стартапе сильно отличается от университетской или корпоративной культуры, с которой вы знакомы. Время от времени такая культура ведения практикума может казаться резкой или безличной, но, на самом деле, она сфокусирована и ориентирована на немедленные действия в условиях ограниченного количества времени и денег. Время практикума ограничено, и мы подталкиваем, бросаем вам вызов и задаем вопросы в надежде, что вы быстро научитесь. Мы будем прямыми, открытыми и жесткими – как в реальном мире. Мы надеемся, что вы сможете признать, что эти комментарии не будут личными, а являются частью процесса.

Объем работы

Этот практикум требует от вас большего объема работы, чем большинство других. Он является симуляцией того, что представляют собой стартапы и предпринимательство в реальном мире: хаос, неопределенность, невозможные сроки и недостаточное количество времени, противоречивые вводные от клиентов и так далее.

Организация команд

Этот практикум проводится для команд. Работа и учеба будут проводиться в командах. Студенческие командные проекты могут быть направлены на разработку программного обеспечения, физического продукта или сервиса любого рода. Команды организуются и распределяют роли самостоятельно. Не может быть роли CEO или вице-президента. Вместо этого проводится постоянный анализ и распределение задач, которые необходимо выполнить.

План занятий

Ежедневное занятие включает:

- презентации студенческих команд об «извлеченных уроках» во время работы с потенциальными клиентами вне университета, об итерациях и разворотах бизнес-модели;
- предоставление обратной связи преподавателями и другими студентами об «извлеченных уроках»;
- разбор темы об одном из 9 блоков бизнес-модели (см. рисунок 12.1 ниже из книги «Построение бизнес-моделей»).

Общая формула практикума сводится к тезису: «Гениальность – это способность совершать большинство ошибок за короткий промежуток времени».



Рисунок 12.1. Канва бизнес-модели, используемая на практикуме.

Приложение 13. Примерное расписание 5-дневного практикума

Понедельник, 16 апреля

ВРЕМЯ	ФОРМА АКТИВНОСТИ
9:00 – 11:30	<p>Тема 0: Введение в практикум: Знакомство с преподавателями. Цели практикума. Философия преподавания. Ожидания студентов. Знакомство с командами – каждая команда презентует свою канву бизнес-модели.</p>
11:30 – 12:30	Рабочий обед.
12:30 – 13:30	<p>Тема: «Бизнес-модель, развитие потребителей». Что такое бизнес-модель? Каковы блоки бизнес-модели? Что такое гипотезы? Что такое минимальный набор функций? Какие эксперименты необходимы для проверки гипотез бизнес-модели? Что такое «выход в поле»? Что такое размер рынка? Как определить, стоит ли исполнять бизнес-модель?</p>
13:30 – 15:00	<p>Обнаружение клиентов – это искусство! Тема: «Как разговаривать с клиентами?» Понимание проблемы, понимание решения. Чем это отличается от продаж.</p>
15:00 – 17:00	<p>Выход «в поле». <i>Студентам</i> необходимо предварительно организовать встречи в районе Нью-Йорка, чтобы поговорить с потенциальными клиентами. Прочитайте: «Настольная книга основателя», (стр. 195-199). Гифф Констебль, «12 советов для ранних интервью с потребителями» http://giffconstable.com/2010/07/12-tips-for-early-customer-development-interviews/ ВАЖНО: В стартапе нет понятия «свободное время».</p>
Задание на завтра, вторник, 17 апреля	<p><i>Прочитайте:</i> «Построение бизнес-моделей», стр. 92-117, 141-151. «Настольная книга основателя», стр. 43-94. «Что такое стартап? Главные принципы». http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/ «Не стройте маленькие планы – определение масштабируемого стартапа». http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-defining-the-scalable-startup/</p>

	<p>«Стартап – это не маленькая версия большой компании». http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/ Завтра утром вы представите свои результаты.</p>
Презентации команд на завтра, вторник, 17 апреля	<p>Размер рынка. Тип бизнеса: IP, лицензирование, стартап, неизвестно. Предлагаемые действия для тестирования гипотез о сегментах потребителей, ценностном предложении, каналах и модели получения доходов: Что является критерием прохождения / провала каждого теста (например, в какой момент вы скажете, что ваши гипотезы не были даже близки к правильным)?</p>

Вторник, 17 апреля

ВРЕМЯ	ФОРМА АКТИВНОСТИ
9:00 – 11:00	<p>Презентации студенческих команд: 5 минут для каждой команды: Слайд 1: титульный слайд; Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с выделенными изменениями; Слайд 3: размер рынка (TAM / SAM / Цель); Слайд 4: какой тип бизнеса вы строите? IP, лицензирование, стартап, неизвестно; Слайд 5: какие эксперименты разработали, чтобы проверить ценностное предложение, сегменты потребителей, каналы и доходы в вашей бизнес-модели. Что определяет успех / провал для каждого теста? Например, как бы вы определили, что гипотеза очень далека от правильной.</p>
11:00 – 12:30	<p>Тема 3: «Ценностное предложение / Сегменты потребителей» Каков ваш продукт или услуга? Чем он отличается от идеи? Почему люди захотят его? Кто ваши конкуренты и как ваши клиенты рассматривают конкурентные предложения? Какой рынок? Каков минимальный набор функций? Что такое тип рынка? Каково было ваше вдохновение или импульс? Какие предположения побудили вас к созданию проекта? Какое уникальное свойство динамики рынка или технологического подъема открывает эту новую возможность? Кто клиент? Пользователь? Плательщик? Чем они отличаются? Как можно охватить их? Чем бизнес-клиент отличается от потребителя? Что такое многосторонний рынок? Что такое сегментация? Что такое архетип?</p>
12:30 – 13:30	Рабочий обед.
13:30 – 14:00	<p>Тема 4: «Примеры канвы бизнес-модели». Тема: «Лучшие практики для развития бизнес-моделей».</p>

14:00 – 15:00	Тема 5: «Корпоративное предпринимательство» (Часть I). Тема: «Стартап внутри компании. Поддерживающие и подрывные инновации. Препятствия для инноваций».
15:30 (примерно)	Выход «в поле». Студентам необходимо предварительно организовать встречи в районе Нью-Йорка, чтобы поговорить с потенциальными клиентами.
Задание на среду 18 апреля	Прочитайте: «Построение бизнес-моделей», стр. 133-139, 152-156, 167-174 и 206-217. «Настольная книга основателя», стр. 61 – 92.
Презентации команд на среду, 18 апреля	Выйдите «в поле» и поговорите с максимально возможным количеством людей. Какими были ваши гипотезы о ценностном предложении? До 18 апреля поговорите с потенциальными клиентами: Что они думают о гипотезах о ценностном предложении? После встречи напишите клиентам и попросите пройти опрос на Survey Monkey (или похожем сервисе) чтобы собрать больше данных.

Среда, 18 апреля

ВРЕМЯ	ФОРМА АКТИВНОСТИ
9:00 – 12:30	<p>Презентации студенческих команд: максимум 10 минут для каждой команды:</p> <p>Слайд 1: титульный слайд;</p> <p>Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями;</p> <p>Слайд 3: что вы узнали о ценностном предложении, разговаривая с потенциальными клиентами?</p> <p>Гипотезы: «вот что мы думали».</p> <p>Действия: «вот что мы сделали».</p> <p>Данные: «вот что узнали».</p> <p>Выводы: «вот что собираемся делать дальше».</p> <p>Тема 6 «Каналы / Привлечь, сохранить, вырастить (Get, Keep, Grow) / Модель получения дохода»</p> <p>Каналы распространения, отношения с клиентами, модель получения дохода.</p> <p>Что такое канал? Прямые, не прямые и OEM. Многосторонние рынки. B2B по сравнению с B2C и продажами (бизнес для бизнеса и бизнес для потребителя).</p> <p>Как вы создаете спрос со стороны конечных пользователей? Есть ли отличия в спросе из веб-каналов от других? Евангелизм или существующие потребности или категории? Общий маркетинг, воронка продаж и т.д. Чем отличается создание спроса на многостороннем рынке?</p>

	Что такое модель получения дохода? Какие типы потоков доходов существуют? Какие существуют тактики ценообразования? Чем отличаются модель получения дохода и ценообразование Интернет-каналов от других? Какие отличия существуют на многосторонних рынках?
12:30 – 13:30	Рабочий обед.
13:30 – 14:00	Тема 7: Примеры канвы бизнес-модели. Тема: Примеры лучших практик.
14:00 – 15:30	Тема 8 «Корпоративное предпринимательство» – Часть 2. Тема: «Стартап внутри компании. Поддерживающие и подрывные инновации. Препятствия для инноваций».
15:30 – 17:30	Выход «в поле». Студентам необходимо предварительно организовать встречи в районе Нью-Йорка, чтобы поговорить с потенциальными клиентами.
Задание на четверг, 19 апреля	<i>Прочитайте:</i> «Настольная книга основателя», стр. 93-138.
Презентации команд на четверг, 19 апреля	Выйдите «в поле» и лично встретьтесь с 10-15 потенциальными партнерами по каналам распространения (продавцами, дистрибьюторами, OEM и т.д.). Какими были ваши гипотезы о том, какие будут каналы? Узнали ли вы что-то другое? Презентуйте и объясните свою маркетинговую кампанию. Как вы привлечете потребителей? Поменялось ли что-то в ценностном предложении?

Четверг, 19 апреля

ВРЕМЯ	ФОРМА АКТИВНОСТИ
9:00 – 10:30	<i>Презентации студенческих команд:</i> 10 минут для каждой команды: Слайд 1: титульный слайд; Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями; Слайд 3: что вы узнали о ценностном предложении, разговаривая с потенциальными клиентами? Гипотезы: «вот что мы думали». Действия: «вот что мы сделали». Данные: «вот что узнали». Выводы: «вот что собираемся делать дальше».
10:30 – 11:30	<i>Приглашенный спикер:</i> Фред Уилсон, Union Square Ventures
11:30 – 12:30	<i>Презентации команд:</i> 10 минут для каждой команды – продолжение.
12:30 – 13:30	Рабочий обед.
13:30 – 14:30	Тема 9 «Партнеры, ключевые ресурсы и активности».

	Кто ваши партнеры? Стратегические альянсы, конкуренция, совместные предприятия, покупатели и поставщики, лицензиаты. Какие ресурсы вам необходимы для построения бизнеса? Как много людей? Каких именно? Нужно ли покупать ПО или оборудование? Нужно ли какое-то IP или лицензия? Сколько денег необходимо привлечь? Когда? Зачем?
14:30 – 15:00	Тема 10: «Примеры канвы бизнес-модели». Примеры лучших практик.
15:00 – 17:00	<i>Выход «в поле».</i> Студентам необходимо предварительно организовать встречи в районе Нью-Йорка, чтобы поговорить с потенциальными клиентами.
Задание на пятницу, 20 апреля	<i>Прочитайте:</i> «Построение бизнес-моделей», стр. 206-217. «Настольная книга основателя», стр. 167 - 205.
Финальные презентации команд на пятницу, 20 апреля	Выйдите «в поле» и лично встретитесь с 10-15 потенциальными клиентами.

Пятница, 20 апреля

ВРЕМЯ	ФОРМА АКТИВНОСТИ
9:00 – 12:00	<i>Финальные презентации студенческих команд:</i> 15 минут для каждой команды: Слайд 1: титульный слайд; Слайд 2: текущая канва бизнес-модели с отмеченными изменениями; Слайд 3: что вы узнали о ценностном предложении, разговаривая с потенциальными клиентами? Гипотезы: «вот что мы думали». Действия: «вот что мы сделали». Данные: «вот что узнали». Выводы: «вот что собираемся делать дальше».
12:00 – 13:00	<i>Финальные презентации студенческих команд, продолжение</i>
14:00 – 15:00	Тема 11: «Расходы и метрики, которые имеют значение». Важность денежных потоков? Когда платят вам, и когда платите вы? Разворот или продолжение: какие данные вам нужно собрать и как определить, подтверждена ли бизнес-модель до такой степени, что пора двигаться вперед.

Приложение 14. Примерное руководство для менторов студенческих проектов

E245: Руководство для менторов и экспертов

Электронная версия пособия для менторов практикума доступна для скачивания по ссылке: <http://stanford.edu/group/e245/cgi-bin/2012/>

Занятия проходят 16:15 -19:05. Здание Янга и Ямазаки по окружающей среде и энергетике (Y2E2) – зал 111.

Преподаватели:

Стив Бланк;

Джон Фейбер;

Энн Миура-Ко.

Учебные ассистенты:

Томас Хеймор.

Добро пожаловать на практикум Engr245 Lean Launchpad в инженерной школе Стэнфорда в качестве ментора или эксперта.

Менторы играют активную роль в еженедельном обучении определенной команды студентов.

Эксперты привлекаются по запросу для всех студентов.

Роль менторов

Как ментор вы являетесь частью преподавательской команды, которая ответственна за успех или неудачу каждой команды студентов из четырех человек. В течение десяти очень коротких недель ваша команда студентов должна:

- 1) выйти «в поле» и проверить все гипотезы своей бизнес-модели;
- 2) если это веб-бизнес, запустить его в работу, а если это физический продукт – создать прототип.

Вот какую ответственность вы на себя берете:

Предоставлять стратегическое руководство и делиться мудростью.

Вносить предложения по бизнес-модели.

Определять и исправлять пробелы в бизнес-знаниях студенческих команд.

Предоставлять команде студентов тактические указания каждую неделю:

- просматривать еженедельные презентации студенческой команды, прежде чем они выступят с ними в классе;
- комментировать блог студенческой команды о развитии потребителей еженедельно;

- давать ответы на обратную связь преподавателей вашей студенческой команды;
- помогать контактами: «почему бы вам не позвонить х? Давайте я представлю вас».

Подталкивать студенческие команды делать 5-10 контактов с клиентами в неделю.

Лично встречаться со своими командами не менее двух раз за практикум.

Присутствовать с преподавателями на занятиях 3 и 7 для обсуждения прогресса студентов.

Брифинг менторов: вторник, 10 января, с 15 до 16 часов. Здание Y2E2 – Комната 111. Первое занятие пройдет с 16 до 19.

Если вы не можете уделить достаточно времени для того, чтобы стать ментором, подумайте о том, чтобы стать экспертом практикума.

Роль экспертов

Как эксперт вы привносите в программу обучения экспертизу в определенной области.

Вот какую ответственность вы на себя берете:

Ответы на письма или звонки студентов в течение 24 часов.

Скайп-звонки с одной или двумя студенческими командами один раз в неделю при необходимости.

Приглашения для всех менторов и экспертов

Вы можете посещать любые занятия практикума. Во время занятия вы можете выступить с 10-минутной речью на любую общую тему, относящуюся к практикуму.

Цель практикума «Бережливые стартапы»

Предоставить возможность экспериментального обучения, чтобы научить студентов, как на самом деле предприниматели строят компании. За десять недель научить студенческую команду из четырех человек как превратить технологическую идею в масштабируемую бизнес-возможность. Для этого студенты выходят «в поле» и тестируют каждый элемент их бизнес-модели.

Целью не является ни бизнес-план, ни план доходов, ни прогноз на 5 лет и т.д.

Кстати, этот практикум Национальный научный фонд стандартизировал для обучения 100 своих лучших ученых и инженеров.

Посмотрите: <http://steveblank.com/2011/07/28/eureka-a-new-era-for-scientists-and-engineers/>

Менторы и работа «в поле»

Практикум учит студентов, что 9 строительных блоков бизнес-модели Александра Остервальдера – это просто гипотезы, пока они фактически не подтвердят их с клиентами и партнерами, и «поскольку в классе нет фактов, им нужно выйти на улицу». Это означает, что в рамках этого практикума им необходимо говорить с клиентами, партнерами по каналам и специализированными экспертами, чтобы собрать реальные данные – для каждой части их плана.

Эта задача может быть сложной и пугающей для студентов. В меру своих возможностей, помогите им контактами, научите их, как отправлять электронные письма, делать телефонные звонки и проводить опросы клиентов. Делитесь своей сетью контактов на любом уровне, который для вас комфортен. Ваша роль – помочь командам проверить их гипотезы о бизнес-модели.

Полезные вопросы: «вы думали об х?» «Почему бы вам не взглянуть на компанию z и сравнить их бизнес-модель с вашей?» или «Вот несколько имен специализированных экспертов в этой области, вам стоит поговорить с ними». Старайтесь не говорить им конкретно, что делать.

Помните: этот практикум не пытается быть YCombinator. Мы пытаемся дать студентам модели, эвристики и опыт, которые они смогут применить, когда закончат Беркли / Колумбийский университет. Этот практикум о том, что они узнают за время обучения.

Менторы и веб-стартапы

Если ваша команда студентов создает веб-бизнес, им необходимо создать сайт и запустить его в течение семестра. Цель – не сделать законченный и совершенный сайт, а создать механизм, который поможет проверить их предположения о минимальном наборе функций, создании спроса, виральности и т. д.

Студенты

Прием на практикум проходит через интервью с предварительно сформированными командами студентов. Будет зачислено 10-12 команд. Студенты, как правило, работают над своими кандидатскими или докторскими в сфере науки и технологий, однако практикум также открыт для студентов MBA.

Команды организуются и распределяют роли самостоятельно. Официальных CEO или вице-президентов нет. Проводится постоянный анализ и распределение задач, которые необходимо выполнить.

Задания

Студенческим командам, которые выбирают веб-продукт, необходимо запустить сайт за время практикума. Командам, которые работают над физическим продуктом, необходимо сделать ведомость материалов и прототип.

Студенческие команды ведут еженедельный блог о своей работе. Это является неотъемлемой частью результатов практикума. Таким образом измеряется прогресс команд (одновременно с презентациями PowerPoint во время занятий). Командам необходимо отправлять вам уведомление каждый раз, когда они публикуют новую запись. Пожалуйста, просматривайте их записи и давайте обратную связь.

Организация практикума Lean Launchpad

Практикум организован на основе канвы бизнес-модели Александра Остервальдера (см. рисунок 14.1) и модели развития потребителей Стива Бланка. Смотрите подробную информацию в учебном плане.



Рисунок 14.1. Канва бизнес-модели Александра Остервальдера.

Каждое занятие включает:

- разбор темы об одном из 9 строительных блоков бизнес-модели;
- презентации студенческими командами «извлеченных уроков» из работы «в поле», итерации или разворота их бизнес-модели.

8 занятий (по 3 часа):

Занятие 1: 10 января «Введение в практикум, бизнес-модели, развитие потребителей»;

Занятие 2: 17 января «Ценностное предложение»;

Занятие 3: 24 января «Сегменты потребителей»;

Занятие 4: 31 января «Каналы»;

Занятие 5: 7 февраля «Создание спроса»;

Занятие 6: 14 февраля «Модель получения дохода»;

Занятие 7: 21 февраля «Партнеры»;

Занятие 8: 28 февраля «Ресурсы и расходы»;

Занятия 9 и 10: 6 и 13 марта «Финальные презентации».

Расписание

Занятия проходят с 16:15 по 19:05 в здании Янга и Ямазаки по окружающей среде и энергетике (Y2E2) – зал 111. Индивидуальные консультации проводятся до занятий.

Литература

Александр Остервальдер и Ив Пинье «Построение бизнес-моделей».

<http://www.businessmodelgeneration.com/order.php>

Стив Бланк «4 шага к озарению»

<http://www.stevenblank.com/books.html>

Подготовка к практикуму

Лучший способ познакомиться с практикумом – это прочитать блоги о предыдущем практикуме.

Посмотрите: <http://steveblank.com/category/lean-launchpad/>

Если не можете прочитать все, прочтите этот пост:

[http://steveblank.com/2010/12/07/the-lean-launchpad-teaching-](http://steveblank.com/2010/12/07/the-lean-launchpad-teaching-entrepreneurship-as-a-management-science)

[entrepreneurship-as-a-management-science](http://steveblank.com/2010/12/07/the-lean-launchpad-teaching-entrepreneurship-as-a-management-science)

и

этот:

[http://steveblank.com/2011/05/10/the-lean-launchpad-at-stanford-the-final-](http://steveblank.com/2011/05/10/the-lean-launchpad-at-stanford-the-final-presentations/)

[presentations/](http://steveblank.com/2011/05/10/the-lean-launchpad-at-stanford-the-final-presentations/)

Загрузите и просмотрите объяснение канвы бизнес-модели Остервальдера:

<http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration>

[preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration)

Посмотрите еженедельные и финальные презентации студентов: <http://www.slideshare.net/sblank/tag/stanford> и презентации Национального Научного Фонда <http://www.slideshare.net/sblank/tag/i-corps>
Прочитайте программу практикума: <http://www.slideshare.net/sblank/e245-syllabus-rev15>
И вебсайт: <http://stanford.edu/group/e245/cgi-bin/2012/>

Приложение 15. Материалы для поддержки практических занятий

Техническая инструкция по работе в Системе для наставников:

<https://cloud.mail.ru/public/Aby4/zBCHroqG6>

Техническая инструкция по работе в Системе для проектов:

<https://cloud.mail.ru/public/DywL/nqubdVX24>

Записи лекций Y Combinator:

- <https://habr.com/company/friifond/blog/285844/>

- <http://raise.ranepa.ru/startup>

Материалы практикума Lean LaunchPad:

- Онлайн-лекции для практикума: <https://www.udacity.com/course/ep245>

Видео можно загрузить по ссылке:

<https://www.udacity.com/wiki/ep245/downloads>

- Лекции для практикума: <https://www.slideshare.net/sblank/tagged/syllabus/2>

- Стратегия практикума: <http://steveblank.com/category/lean-launchpad/>

- Примеры презентаций выпускников практикума:

<http://www.slideshare.net/sblank/tagged/i-corps>

- Ресурсы и инструменты для стартапов: <http://steveblank.com/tools-and-blogs-for-entrepreneurs/>

- Успешные примеры видео историй:

- Команда City Climber из Городского университета Нью-Йорка

<http://www.slideshare.net/sblank/city-climber-story-video-nsf>

- Команда RedOx из Йеля <http://www.slideshare.net/sblank/redox-video-nsf>

- PhiOptics из Университета в Иллинойсе

<http://www.slideshare.net/sblank/phi-optics-story-video-nsf>

- Команда Soliculture из UC Santa Cruz

<http://www.slideshare.net/sblank/soliculture-story-video-nsf>

- NeonLabs из Университета Carnegie Mellon

<http://www.slideshare.net/sblank/neonlabs-story-video-nsf>

- История практикума:

- <http://steveblank.com/2010/12/07/the-lean-launchpad---teaching-entrepreneurship-as-a-management-science/>

- <http://steveblank.com/2011/05/10/the-lean-launchpad-at-stanford---the-final-presentations/>

- <http://steveblank.com/2012/02/16/who-dares-wins-the-2nd-annual-international-business-model-competition/>

Приложение 16. Практический пример бизнес-моделирования. Кейс компании Aelita

	<p>Aelita Software:</p> <p><i>Венчурные инвестиции: \$10 млн., 2002 год. Приобретена компанией Quest Software за \$115 млн. в 2004 г.</i></p>
	<p>Корпорация Quest Software:</p> <p><i>100000 клиентов по всему миру; 60 представительств в 23 странах; Выручка в 2011 году: \$857 млн.</i></p> <p><i>Куплена корпорацией Dell за \$2.4 млрд. в июле 2012 г.</i></p>

Кейс представляет собой историю создания Андреем Бароновым и Ратмиром Тимашевым компании Aelita Software и продажи ее через 9 лет компании Quest Software за \$115 млн. Разбираются ключевые развороты выстроенных бизнес-моделей и выявляется проверенный рецепт для создания крупного ИТ-бизнеса.

Как все начиналось?

История берет начало в 1995 году. Ратмир Тимашев уговорил Андрея Баронова, своего соседа по университетскому общежитию, приехать в Колумбус, столицу штата Огайо (США). Ратмиру нужна была помощь в создании интернет-магазина по продаже компьютерной памяти и комплектующих. В то время Андрей зарабатывал тем, что чинил компьютеры. «Почему бы и нет?» – подумал Андрей, предложение Ратмира показалось ему привлекательным. Он переехал в Колумбус и около двух лет работал над «начинкой» интернет-магазина. В качестве платформы для магазина – совершенно случайно – была выбрана система Windows NT.

За те два года, что Андрей поддерживал инфраструктуру интернет-магазина, он стал, пожалуй, одним из лучших в мире экспертов по Windows NT. Магазин неоднократно подвергался атакам хакеров, и в 1997 году Андрей создал небольшой софтверный продукт для проверки безопасности

интернет-магазина. Эта маленькая красивая программка сканировала систему и сообщала о наличии уязвимых мест.

Как вспоминает Ратмир, в то время он целыми днями рассылал тысячи писем по всему интернету с приглашениями посетить его интернет-магазин. В это же самое время Андрей, всего лишь разместив программу в своем блоге, сразу же получил около десяти тысяч скачиваний. Выручка интернет-магазина в тот момент «застыла» на нескольких тысячах долларов в месяц, и друзья всерьез задумались о том, как можно заработать на этой программе.

На рисунке 16.1 изображена бизнес-модель интернет-магазина – это модель решения массовой проблемы: продажа комплектующих. Компьютерная память и компоненты поставляются пользователям ПК, желающим улучшить характеристики своей системы. Для привлечения пользователей использовались электронные рассылки и набор статей, содержащих ссылки на сайт. Небольшая программа для Windows NT являлась всего лишь частью инфраструктуры магазина, элементом «технологической начинки».



Рисунок 16.1. Бизнес-модель интернет-магазина, созданного Андреем и Ратмиром.

«Мы сильно опередили тренд покупок в интернете. В 1995 году мне казалось, что интернет-магазин – это гениальная идея. Но, признаться

честно, свою первую покупку онлайн я сам совершил лишь в 2000 году» – вспоминает Ратмир.

Для того, чтобы заработать на программе для проверки безопасности Windows NT, Андрей и Ратмир придумали следующий ход – новый продукт. Продукт получил официальное название Scan NT, цену и собственный сайт. Это было новое направление бизнеса. Работа шла с совершенно иной потребностью: теперь клиенты стремились не усовершенствовать систему, а проверить ее безопасность. Вместо работы с пользователями ПК был создан продукт, отвечающий потребностям системных администраторов. Андрей и Ратмир стали использовать уже знакомый им по интернет-магазину набор базовых практик по привлечению трафика: писать статьи для системных администраторов, создавать рассылки, участвовать в обсуждениях на специализированных форумах. Благодаря этим мерам онлайн-пользователи попадали на веб-сайт Aelita Software, скачивали тестовый продукт, убеждались в его работоспособности – и платили по \$20.

На рисунке 16.2 изображена бизнес-модель продукта Scan NT. Модель решения массовой проблемы: продажа программы Scan NT. Хотя «секретный соус» – тот же (знания о Windows NT), все остальные элементы бизнес-модели изменились: теперь продукт решает задачи системных администраторов в проверке безопасности Windows NT. Источник таких потенциальных клиентов – это форумы, рассылки и статьи. Процесс продаж полностью осуществляется онлайн (купить за \$20). Произошел разворот бизнес-модели (pivot).



Рисунок 16.2. Pivot бизнес-модели после создания продукта Scan NT.

Надежды оправдались: новое направление показало растущую прибыль, и наши друзья даже стали размышлять, каким образом в рамках новой модели можно сделать бизнес на миллион долларов. Андрей Баронов вспоминает: «Мы ехали в машине и рассуждали. Я заметил, что мы создали только один продукт – и за него платят несколько тысяч человек. Чтобы дорасти до миллиона нам нужно, чтобы по 20 долларов нам заплатили 50 тысяч человек. Я подумал, что вполне смогу сделать еще десяток подобных программ, мы повесили бы их на сайт и на следующий год пришли бы к миллиону».

Такой план действий был принят. Его даже начали воплощать, вплоть до того момента, как нашим друзьям позвонили из Bank of America...

Ратмир и Андрей проводили прекрасный теплый вечер на кампусе университета в Огайо. Под водочку шла неспешная беседа, и вдруг – раздался этот звонок. Андрей поднял трубку и пробормотал: «Hello, this is Aelita Software speaking». Звонок был от менеджера службы безопасности Bank of America. Ему понравился продукт, и теперь он хотел бы узнать, как можно приобрести Scan NT для их организации.

Андрей пояснил, что продукт можно купить на сайте за 20 долларов. «Но у нас 20000 рабочих станций!», сказал менеджер Bank of America. На что Андрей оставался прямолинейным и с невозмутимым видом повторил предложение еще раз: «Так все просто, скачайте на сайте за \$20!». К счастью, вечер еще только начинался, и Ратмир смог быстро оценить происходящее: он перехватил трубку у друга и начал переговоры об условиях их первой огромной сделки.

Так Aelita Software вышла в сегмент крупного бизнеса. Произошел очередной кардинальный разворот бизнес-модели с изменением всех ее элементов. Друзья приступили к созданию корпоративного решения, которое охватывало весь комплекс потребностей крупных компаний в информационной защите.

Сам процесс продаж изменился и усложнился многократно, но каждая сделка приносила в среднем по полмиллиона долларов. Отдельные сделки достигали 5 млн. долларов – затраченные усилия не пропадали зря!

На рисунке 16.3 изображена бизнес-модель после сделки с Bank of America – это модель решения большой проблемы конкретного заказчика. Целевая аудитория изменилась: работа велась уже не с системными

администраторами, а с руководителями отделов ИТ. Потребность тоже стала иной: теперь это было управление корпоративными системами Windows NT. Продукт – большое решение, целый программный комплекс, ориентированный на нужды крупных предприятий. Продажа стала более персонализированной: звонки, личные встречи, индивидуальный подход к каждому клиенту.



Рисунок 16.3. Изменение бизнес-модели после сделки с Bank of America.

В итоге, нужно обратить внимание на 4 основных момента:

- Технология – лишь один из элементов бизнес-модели.
- Будьте готовы к развороту бизнес-модели.
- Развитие разных направлений бизнеса может идти параллельно.
- Одно из направлений может стать вспомогательным для развития другого.

Технология (экспертные знания Windows NT) – лишь один из элементов бизнес-модели.

Не раз подчеркивалось, что бизнес на ранних стадиях значительно отличается от зрелых компаний. Одна из самых важных задач для стартапов – поиск соответствия продукта и рынка (англ. – «product-market fit»).

На ранней стадии бизнеса предприниматель ищет верный путь развития своей идеи, старается понять рынок, экспериментирует с «упаковкой» продукта, подбирает партнеров и так далее. Этот процесс значительно отличается от стандартного операционного управления, характерного для крупных компаний. Поэтому для подробного анализа подходит правая сторона канвы в ее расширенном варианте. Именно ее можно видеть на картинках кейса (рисунки 16.1 – 16.3).

Слева находятся те элементы бизнес-модели, которые относятся к продукту: ценность для потребителя, сам продукт и его упаковка, технологическое ноу-хау как «секретный соус». Справа – относящиеся к рынку: портрет потребителя, каналы привлечения и дистрибуции, воронка продаж.

Верхние кубики представляют собой внутренние процессы компании, они не видны потребителю. В нашем случае это экспертные знания Windows NT и внутренние особенности работы с рассылками, форумами, каналами, трафиком в интернете. Они формируют итоговый продукт и систему продаж компании.

Нижние «кубики» – видны клиенту. Продукт называется Scan NT, в качестве воронки продаж описана цепочка действий: прочтение статей на форумах, переход по ссылкам, нажатие кнопки для скачивания продукта, заполнение формы оплаты и так далее.

Нужно быть готовым к развороту бизнес-модели.

На пути каждого стартапа есть моменты, когда меняется курс развития компании. В таких точках трансформации меняется один или несколько элементов бизнес-модели. Почти все зрелые компании на ранних стадиях не раз осуществляли подобные развороты.

Первая модель интернет-магазина не позволила друзьям создать масштабный бизнес в середине девяностых. Ратмир и Андрей не хотели ждать, когда тренд электронных покупок наберет обороты. Зная, как защитить систему Windows NT, Андрей создал «побочный» продукт.

Экспериментируя со Scan NT, друзья обнаружили большой спрос на программы для администраторов Windows NT. Это была новая рыночная ниша, и Андрей с Ратмиром приняли решение сконцентрироваться именно на ней, создав отдельное направление бизнеса на основе этого «побочного» продукта. Изменился весь набор кубиков схемы, или «сет» (от англ. set –

набор, комплект). Это и есть тот самый «pivot», или разворот бизнес-модели, любимое словечко Кремниевой Долины.

Второй разворот бизнес-модели означал переход к работе с крупными корпоративными клиентами. Изменились и целевая аудитория, и основная потребность, и сам продукт, и методы работы с потенциальными клиентами.

Теперь речь не шла о том, чтобы поместить товар «на витрину», на веб-сайт – и ждать, пока множество посетителей захочет его купить по 20 долларов. Вместо работы с системными администраторами Aelita Software начала взаимодействовать с руководителями ИТ подразделений и CIO и работать с потребностями целых предприятий. Нужно было начать процесс личных переговоров с людьми, принимающими решения в крупных корпорациях. При этом более детально раскрывались потребности клиента. На смену защите одной рабочей станции пришла идея защиты всего «периметра» информационных систем (информационной инфраструктуры компании).

Пройдя через две точки трансформации, мы пришли уже к третьей схеме бизнес-модели, третьему сету. В его основе – решение серьезной задачи конкретного заказчика (крупной компании), индивидуальный подход.

Современные рынки очень динамичны, особенно в сфере информационных технологий. Изучить рынок полностью практически невозможно. Компаниям нужно всегда быть готовыми к переменам. Здесь очень важна гибкость, и именно благодаря ей стартапам часто удается обойти устоявшихся гигантов отрасли.

Первые контакты с рынком обычно приводят к изменениям бизнес-модели: компания совершает разворот (pivot). От прежнего пути развития можно либо отказаться полностью (как поступили в Aelita Software с интернет-магазином), либо оставить две разные, но дополняющие друг друга части бизнеса (как в случае перехода к корпоративному сегменту).

При этом разворот не следует считать всего лишь счастливым случаем или коротким моментом озарения. Каждый раз потребуются проводить большую работу, продумывая все кубики вашего нового сета.

Конечно, сам звонок из Bank of America был счастливой случайностью. Но Ратмир и Андрей никогда раньше не имели дело с крупными корпорациями, им пришлось быстро адаптироваться к новым условиям и обучаться. Другим удалось воспользоваться свалившейся на них удачей, они приобрели колоссальный опыт и выяснили на практике, что развитие нового сегмента потребителей может с лихвой оправдать все вложенные усилия.

Развитие разных направлений бизнеса в стартапе может идти параллельно.

Во многих технологических стартапах бизнес развивается в нескольких направлениях одновременно. В случае Aelita Software поддержание двух направлений бизнеса было необходимым: требовалось большое количество скачиваний массового продукта, чтобы привлечь потенциальных клиентов для продажи им решения корпоративного уровня. Получается, что работу пришлось вести по обоим бизнес-направлениям сразу. В одном направлении нужно было добиваться большего количества скачиваний продукта, в другом – клиентов нужно было долго вести через сложную сделку.

Компания, даже убедившись в прибыльности нового направления бизнеса, может не отказываться от прежнего. Таким образом, одновременно задействованы оба сета: с прежними потребителями и новыми. Важно понимать, что это две разные части бизнеса, у них отличаются и модели продаж, и каналы привлечения клиентов, и методы работы с ними.

В Aelita Software приняли решение модифицировать первую часть бизнеса (с массовым продуктом). Информация о цене продукта была убрана с сайта, зато теперь посетители заполняли расширенную анкету – с названием компании, должностью, контактными данными. Целое направление бизнеса стало эффективным механизмом сбора информации о потенциальных клиентах.

Развитие пошло по двум направлениям сразу. Хотя в сегмент корпоративных продаж, конечно, вкладывалось больше ресурсов, так как он стал основой получения дохода и был наиболее перспективным.

Одно из направлений бизнеса может стать вспомогательным для развития другого.

Если мы обратим внимание на кубик «Каналы» сета корпоративных продаж Aelita Software, то заметим там скромное упоминание веб-сайта компании. На самом деле – это второе направление бизнеса, которое нацелено на решение массовой проблемы. Там мы работаем с отдельной воронкой продаж, потребителями, ноу-хау, маркетинговыми инструментами, ресурсами, упаковкой продукта и так далее.

Именно первое направление бизнеса (массовый продукт) стало основным источником потребителей для второго направления (с крупными клиентами). Единственное, что сохранилось от прошлой версии, – это огромный опыт и

знания Андрея Баронова о технологиях Windows NT. Фактически, сет решения массовой проблемы остался функционировать внутри компании, иначе бы Aelita Software лишилась канала привлечения потенциальных потребителей из корпоративного сегмента.

Теперь веб-сайт использовался уже не для продаж, а для накопления базы потенциальных клиентов. Итак, один сет оказался вложенным в другой, как матрешка. Методы работы с массовым сегментом позволяли наполнять воронку для корпоративных продаж. Можно сказать, что сет о решении массовой проблемы стал одним из кубиков (источники клиентов) сета о решении серьезной проблемы крупного клиента. Если бы у Aelita Software не было наработанной клиентской базы и определенной репутации, модель с решением проблемы крупного заказчика вряд ли бы сработала.

Приложение 17. Критерии отбора проектов венчурным фондом ABRT

Потенциальный рынок:

- от \$500M – 3 балла;
- \$100–500M – 2 балла;
- до \$100M – 1 балл;
- рынка нет – 0 баллов.

Ценность для клиента:

- Критичная проблема решается в 10 раз лучше и в 10 раз дешевле – 3 балла;
- Критичная проблема решается дешевле – 2 балла;
- Критичная проблема решается лучше – 1 балл;
- Прочее – 0 баллов.

СЕО проекта:

- Опыт успешного бизнеса – 3 балла;
- Менеджерский опыт на ведущей позиции в технологической компании – 2 балла;
- Релевантный бизнесу опыт в различных сферах – 1 балл;
- Прочее – 0 баллов.

Команда проекта:

- Совместный опыт и сбалансированные компетенции, необходимые проекту, – 3 балла;
- Сбалансированные компетенции – 2 балла;
- Совместный опыт – 1 балл;
- Прочее – 0 баллов.

Привлечение клиентов:

- Есть funnels, известны конверсии, САС, клиентская база показывает рост – 3 балла;
- Есть только часть и динамика положительная – 2 балла;
- Ничего нет, но клиенты и трафик растут – 1 балл;
- Прочее – 0 баллов.

Продукт:

- Известны LTV, чек, ретешн и динамика положительная – 3 балла;
- Продукт потенциально интересен, но метрики не все – 2 балла;
- Только MVP, метрик нет – 1 балл;
- Прочее – 0 баллов.

Монетизация:

- Есть и масштабируема – 3 балла;
- Нет, но потенциально возможна – 2 балла;
- Есть, но не масштабируема – 1 балл;
- Прочее (кроме рекламной монетизации) – 0 баллов;
- Рекламная монетизация – «-1» балл.