

## 6.1-6.4 Темы: ценностное предложение, целевая аудитория:

- Концепция «боли» клиента
- Что такое ценностное предложение
- Как придумать ценностное предложение?

### Концепция «боли» клиента

Как определить «боль» клиента, чтобы решить его проблему?

«Боль» клиента – его дискомфорт, вызванный неудовлетворенной потребностью.

Воронкой «боли» клиента называют схему, которую строит продавец, стараясь заключить сделку на основе этих «болей».

Приведем простой пример: женщина постоянно устает от дел по дому. Это ее «боль». Вы, стараясь продать товар, задаете наводящие вопросы, ответы на которые подталкивают клиента к осознанию своих проблем. Вы предлагаете решение – современную технику в виде многофункциональной мультиварки или, например, робота-пылесоса, которые облегчат ей жизнь.

Чтобы правильно определить «боль» клиента, необходимо действовать по определенному алгоритму:

- Выявить «болевые точки».
- Напоминать о «боли», усиливая желание клиента разрешить ситуацию.
- Определить личный интерес в решении его проблемы.
- Презентовать продукт как средство, которое поможет устранить «боль».

### Что такое ценностное предложение

Ценностное предложение – это фраза или несколько фраз максимум из двух-трех предложений, которое описывает суть бизнеса и отвечает на вопрос потенциального клиента, что делает компания, как она это делает и какую выгоду клиент получит, если воспользуется услугой. Это основной посыл компании.

Вот несколько примеров ценностных предложений известных брендов.

- Агрегатор такси Lyft: “Подадим машину за минуты”
- Доставка бритв на дом Dollar Shave Club: “Отличное бритье за пару баксов в месяц. Никаких обязательств, скрытых платежей или надувательства ”
- Pagely - компания, оптимизирующая Wordpress для корпораций: “Мы помогаем крупнейшим в мире брендам масштабировать и защищать сайты на Wordpress”
- Apple MacBook: “MacBook. Легкий. На световые годы впереди”

Часто для того, чтобы донести посыл, текстовая составляющая ценностного предложения подкрепляется визуальной составляющей – изображением, которое иллюстрирует и полнее раскрывает смысл сказанного в тексте.

“О ценностном предложении можно говорить, когда продукт компании соответствует желаниям клиента и происходит волшебное совпадение между тем, что вы делаете и что люди хотят купить.”

Питер Томпсон, создатель маркетинговых стратегий Philips, Panasonic, HTC и других

Зачем нужно ценностное предложение?

Ценностное предложение нужно компании, чтобы:

- Объяснить потенциальному клиенту, зачем ему отдавать деньги именно за ваш продукт.
- Заинтересовать потенциального клиента и подтолкнуть его к совершению покупки или к дальнейшему изучению продукта компании.
- В нескольких словах объяснить клиентам или даже инвестору, чем занимается компания и в

чем ее преимущества и уникальность.

Для примера рассмотрим проект предпринимателя Азата Хасаншина, который основал стартап [kakprav.com](http://kakprav.com). Зайдя на сайт проекта Азата первое, что мы видим – это заголовок “Онлайн-школа для

учеников 5-11 классов” и ниже подзаголовок “Готовься к ОГЭ, ЕГЭ по разным предметам, углубляй свои знания не выходя из дома”. Эти две фразы и составляют ценностное предложение Азата.

Допустим, потенциальный клиент сервиса, ученик 5-11 класса, который хочет подготовиться к ЕГЭ, зайдет на сайт. Он с первых секунд поймет, что попал в онлайн школу, где он может

подготовиться к

государственным экзаменам прямо из дома и захочет продолжить знакомство с сервисом.

Именно в

этом заключается цель ценностного предложение– сделать так, чтобы при первом знакомстве с компанией клиент подумал “Надо же, ведь они предлагают именно то, что я хочу, как будто мои мысли прочитали. Мне интересна эта услуга”.

Когда появились ценностные предложения и кто отвечает за их создание?

Фраза «ценностное предложение» приписывается Майклу Ланнингу и Эдварду Майклзу, которые впервые использовали этот термин в документе для персонала от 1988 года для консалтинговой фирмы McKinsey and co. В документе, озаглавленном «Бизнес - это система доставки стоимости», авторы определяют ценностное предложение как «четкое, простое изложение преимуществ, как материальных, так и нематериальных, которые компания предоставит, а также примерную цену, которую она будет взимать плату с каждого клиентского сегмента за эти преимущества». Понятие ценностное предложение эволюционировало с тех времен и сегодня обычно не включает в себя цену, которую должен заплатить клиент.

### **Когда начать придумывать и применять ценностное предложение?**

Придумывать ценностное предложение стоит, когда вы определились с идеей бизнеса, а использовать его нужно, когда вы начали продвигать и продавать ваш продукт или услугу.

Где используются ценностные предложения?

Ценностные предложения используются при первом контакте с клиентом. Как правило, ценностное предложение компании составляют текст на первом экране посадочной страницы и главное изображение. Кроме того, ценностное предложение часто используется в маркетинговых кампаниях, например, в контекстной рекламе.

## **6.5 Тема: через что рассчитывается рынок**

В этом блоке нам предстоит ознакомиться с тем, что такое рынки сбыта, какие его сегменты доступны для развития проекта и как увидеть своих клиентов среди всех покупателей.

Оценка объёма рынка:

- Анализ объёма рынка и отрасли
- PAM - Potential Available Market
- TAM - Total Addressable Market
- SAM - Served/Serviceable Available Market
- SOM - Serviceable & Obtainable Market

### **Анализ объёма рынка и отрасли**

Наверняка все слышали о таком понятии, как объём рынка. Говорят все, знают все, а как считать? Объём рынка — это показатель, обозначающий, сколько товаров (в натуральном и денежном выражении) востребовано на рынке (совсем по-простому).

Суть показателя — простая формула: сколько есть покупателей товара, сколько товара покупатели потребляют за раз и как часто они товар потребляют.

Перед тем как посчитать ёмкость рынка, следует внимательно обдумать такие вещи:

- сколько насчитывается потенциальных покупателей на ваш товар в регионе;
- кто составляет вам конкуренцию;
- платежеспособность потребителя;
- наполненность данного сегмента в вашем ареале;
- как можно заманить неохваченное население.

### Как оценивать объём рынка?

Для того, чтобы произвести объём рынка вашего стартапа, необходимо оценить рынки - РАМ, ТАМ, САМ и SOM. Разберем расчет каждого рынка на примере стартапа LennyBot.

### 6.5-6.7 Тема: знакомство с методом интервью, проблемное интервью, разработка анкеты.

#### Общее описание:

На этом занятии мы начнем работу над важным блоком – интервью и опросы. Мы уже собрали доступную информацию о городе и даже сделали карту местности, теперь нам предстоит работа по сбору информации о жителях района. На уроке мы ответим на важные для нашей работы вопросы: “Что такое интервью? Интервью, как это? Для чего нужно? Почему для интервью важен сценарий?” Дадим участникам алгоритм для создания сценария интервью и отработаем его на практике.

**Количество участников:** 10 - 20 человек.

**Количество ведущих:** Только преподаватель.

**Общее время занятия:** 100 минут

#### Задачи:

- Начать работу с новым блоком – интервью и опросы;
- Разобрать пользу метода для дальнейшей работы;
- Разобрать алгоритм работы с методом;

### Что такое интервью?

**Интервью** (от англ. interview — встреча, свидание) — метод получения, сбора сведений путем беседы, общения с другими людьми.

Человек интервьюирующий кого-либо, называется интервьюер. Получать сведения, информацию от кого-либо — значит интервьюировать.

Само происхождение слова указывает на то, что интервью — это обмен мнениями, взглядами, сведениями. Интервьюер с помощью вопросов помогает человеку *полнее, логичнее, ярче* раскрыть заданную тему.

Жанр справедливо называют *памятью культуры*. Прообразы современного интервью можно встретить в далекой античности, в знаменитых беседах Сократа. «Ты, Сократ, прекрасно спрашиваешь, мне и отвечать приятно» (Платон).

Как метод интервью тоже имеет тысячелетнюю историю, ибо еще Геродот утверждал, что его «История» создавалась на основе сведений, «полученных путем расспросов, чтобы прошедшие события с течением времени не пришли в забвение».

### Типы социальных исследований

**Качественное исследование** - метод сбора, обработки и анализа информации об индивидах. Объектом интереса *качественных* исследований являются индивиды как исполнители

социальных ролей. Предметом исследования качественных исследований является «характер исполнения роли (вариации социального выбора)».

### **Методы:**

- Глубинное интервью
- Фокус-группа
- анализ вторичных материалов (видео, аудио, текст)

Нужно для проверки гипотезы или выявления признаков у комплексной ситуации. Конкретнее: вы хотите узнать отношение человека к произведению искусства? Или получить понимание проблем, которые беспокоят жителя района - пользуйтесь качественным методом.

**Количественное исследование** метод получения, обработки и анализа достоверных данных, подлежащих всесторонней *статистической* обработке.

Количественные исследования позволяют проверить достоверность данных респондентов, выявленных в ходе *качественных* исследований. Они проводятся с помощью *опросов с использованием методов статистической выборки*.

### **Резюме:**

**Качественное** - это “разговор о глубоком” #deep

**Количественное** = общественное мнение: “А как вы относитесь к телепузикам?”, статистика, проверка качественного разговора о глубоком.

### **В чем польза количественного метода? Разбор сфер применения**

В данной блоке мы разберем количественный метод интервью подробнее. Он наиболее подходит для решения наших задач. Опрос помогает исследовать темы, важные для ваших проектов, найти целевую аудиторию, проверить гипотезы о вашем проекте, а также найти “зоны роста” и слепые пятна в вашей деятельности.

Опросы удобно использовать, когда получить данные удобнее всего от людей. Анализ литературы и других материалов (фото/видео) также необходим, но обычно исследования в поле предваряют поиском среди литературы и находят немало ответов, которые не требуют подтверждения через опрос и оставляют для опроса только то, что по другому выяснить не получается.

Также из-за своего большого охвата, количественный метод позволяет найти связи между явлениями.

Итак,

### **о чем же можно узнать с помощью опроса?**

- Мнение по разным вопросам;
- Приоритеты человека;
- Поведение и привычки;
- Демографические характеристики.

### **Обработка полученной информации, дополнительные возможности**

На этом этапе нужно решить, как вы будете обрабатывать данные, если данные требуют дополнительной обработки. Количественные данные удобно обрабатывать в таких программах, как Tableau, Excel, SPSS, R. Для качественных данных подойдут сервисы Atlas TI, nViVo, QDA Miner.

### **Интернет-опросы**

Интернет-опросы — самый простой способ провести опрос. Вот несколько сервисов, которые помогут это сделать. Если в ходе полевых исследований вы получите недостаточно информации, вы можете “дополучить” её в интернете. Или же можно запустить опросы параллельно и сравнить результаты, полученные “в поле” и в интернете.

- [Google Формы](#) — самый известный бесплатный сервис для создания опросов.
- [Survey Monkey](#) — этот сервис подойдет, если вы хотите сделать короткий опрос для маленького количества людей. В бесплатной версии можно создать опрос на 10 вопросов и собрать 100 ответов.
- [Survio](#) — если вы не очень хорошо знаете, как построить опрос, здесь есть много готовых шаблонов. В бесплатной версии можно создать пять опросов и собрать 100 ответов.

## 6.12 – 6.16 базовая экономика проекта и финансы

### Юнит–экономика

(unit economics) — это расчет доходов и расходов, приходящихся на одного пользователя. Пользователи сами по себе не появятся – их надо привлечь, потратив деньги, но при этом не все пользователи будут готовы платить. Unit-экономика определяется как прямые доходы и расходы в расчёте на единицу продукции или на одного клиента. Юнит-экономика позволяет увидеть, сколько вы зарабатываете с потока клиентов — поток состоит из юнитов, каждый из которых приносит определенную прибыль (или нет). Если вычислить, сколько приносит каждый юнит и какие расходы при этом несет компания, можно рассчитать, какую прибыль вы получите с определенного потока. По результатам расчета становится ясно, стоит ли масштабировать бизнес, привлекать инвесторов, увеличивать поток или маржинальность сделки.

Важно, что юнитом может называться не только клиент, который заплатил (клиент — принятое определение юнита в первую очередь для SaaS-проектов). Так, например, в мобильных приложениях и играх это будет новый пользователь. А для интернет-издания или сервиса — подписчик (рассылки, демо-версии продукта). Также в качестве юнита можно рассматривать единицу товара.

Кто не силен в экономике, пришло время разобраться. Мы не будем грузить вас сложными экономическими терминами, а расскажем только о том, как предприниматели рассчитывают эффективность бизнеса и расходы на привлечение клиентов. Из нового урока Базы Знаний вы узнаете есть ли деньги в вашем бизнесе, стоит ли масштабироваться и где искать точку безубыточности.

### Зачем нужно рассчитывать Юнит–экономику?

Этот расчет требуется для определения эффективности основных каналов продаж бизнеса: сколько нужно пользователей для прибыли, сколько стоит привлечение одного пользователя, есть ли смысл масштабировать бизнес.

Например, у вас мобильное фитнес-приложение, и вы продаете программы тренировок. Вы хотите понять: как увеличить число клиентов? Какой канал продаж выбрать? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно уметь считать юнит–экономику.

## **Кто и когда рассчитывает Юнит–экономику?**

Чаще всего Юнит–экономику используют в ИТ-стартапах на этапе принятия решения о масштабировании бизнеса. На ранних этапах нужно понимать логику расчета, чтобы основатели видели потенциал своего стартапа как прибыльной организации. Грамотный основатель стартапа должен уметь самостоятельно считать юнит экономику.

## **Где применима Юнит–экономика?**

Юнит–экономика хорошо применима в сервисных моделях бизнеса, таких как игры, мобильные приложения, программное обеспечение, облачные решения. То есть там, где основные затраты на совершение сделки (себестоимость) – это расходы на рекламу и продвижение.

Фактически юнит-экономика применима для оценки эффективности почти любого бизнеса. Она полезна везде, где общую экономику компании можно разложить до элементарных единиц — покупателя, производимого товара или разово оказываемой услуги.

Юнит-экономику часто называют лучшим инструментом для оценки и поддержки молодых компаний, стартапов. Но многие менеджеры до сих пор не осознают, что традиционные метрики и инструменты P&L устарели.

Также юнит-экономика применима к крупным устоявшимся компаниям. Например, для модернизации и перевода инфраструктуры данных на облачные вычисления.

## **Как рассчитать Юнит–экономику?**

А сейчас разберем понятия, встречающиеся в юнит–экономике.

Для начала надо понять, что все люди по отношению к вашему продукту делятся на две группы:

- 1) Пользователи/потенциальные клиенты – это те люди, которым может быть интересен ваш продукт, но пользоваться они им не станут. Или, может, и станут пользоваться, но, не видя для себя большой ценности, платить установленную вами цену не готовы.
- 2) Платящие клиенты – это те пользователи, которые готовы платить за продукт или его дополнительные возможности. Все дальнейшие расчеты строятся относительно этих двух групп. Первую группу принято обозначать английским термином User (U) или Lead, вторую Buyer (B).

Суть проста: вы тратите деньги на рекламу вашего продукта определенному кругу лиц (поток пользователей), часть людей из этого потока становятся вашими платящими клиентами и приносят вам доход.

## **Метрики юнит-экономики**

Давайте рассмотрим основные понятия и формулы, описывающие этот процесс, как считаются и что означают.

Канал продаж - это путь, по которому информация о товаре или услуге доходит до потенциальных потребителей, и в конце которого совершается покупка (о каналах продаж смотри ролик в нашей базе знаний).

Конверсия – выражается в процентах и показывает, сколько человек, которые увидели вашу рекламу, перешли по ссылке и купили продукт.

Average Price – средний чек: какой средний размер платежа

Average Payment Count – Среднее количество покупок/платежей, осуществляемых одним клиентом, который увидел рекламу и начал платить за ваш сервис за все время пользования продуктом.

ARPU - Average revenue per user - средний доход с привлеченного пользователя

ARPPU - Average Revenue Per Paying User - средний доход с платящего или он же LTV

LTV - Lifetime Value – какой доход приносит один клиент, который увидел рекламу и начал платить за ваш сервис за все время пользования продуктом. Например, если вы написали приложение и продаёте его, то LTV – это цена одной продажи. А если у вас сайт, на котором продаются музыкальные треки, то LTV – это цена за один трек умноженная на количество треков, которое в среднем покупает 1 человек за все время пользования сайтом.

Revenue (R) – доходы бизнеса за все время пользования вашим продуктом, то есть сколько денег заплатят те клиенты, которые увидели рекламу

Acquisition Costs – суммарные затраты на рекламу, сколько вы денег затрачивается на продвижение в канале

CAC - Customer Acquisition Cost — стоимость привлечения одного платящего клиента.

COGS – издержки на продаже, то есть любые затраты, которые сопровождают каждую (или только первую) продажу. Например, это комиссия магазина, в котором продаётся ваше приложение. Такие издержки могут и отсутствовать вовсе.

Profit – Прибыль. Доходы минус все расходы

Посчитав две эти метрики, сравниваем результаты.

Если, допустим, ARPU = 4 рубля, а CAC = 2 рубля, Издержки 0 - значит канал продаж эффективный. Вы получаете прибыль.

#### **Ключевые показатели и метрики:**

- Рентабельность (ROI)
- Совокупная выручка (TR)
- Условно-постоянные расходы (TFC)
- Условно-переменные расходы (TVC)
- Маржинальный доход (MR)
- Точка безубыточности (BEP)
- \*Показатели инвестиционной привлекательности