

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і маркетингу

Тетяна Сак

ТРЕНІНГ-КУРС «START-UP»

Курс лекцій

Луцьк
2022

УДК 651.928

С-51

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №10 від 21.06.2022 р.).

Рецензенти: *Лютак О.М.* – д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький НТУ;

Грицюк Н.О. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, ВНУ імені Лесі Українки.

Сак Тетяна Василівна

С-51 Тренінг-курс «Start-up»: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 43 с.

Анотація: видання містить короткий конспект лекцій з дисципліни Тренінг-курс «Start-up», питання для самоконтролю та рекомендовану літературу. Охоплює 2 змістові модулі: «Концептуальні основи створення та функціонування стартап-проектів», «Методологія та інструментарій реалізації стартап-проектів».

Рекомендовано студентам 5 курсу галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання, освітнього рівня «магістр».

УДК 651.928

© Сак Т. В., 2022

©Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. СТАРТАП ЯК НОВА ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА	6
1. Визначення стартапу.	
2. Стартап екосистема та її складові	
3. Роль стартапів у світовій економіці.	
4. Огляд стартап екосистеми України.	
ТЕМА 2. СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СТАРТАПІВ	10
1. Стадії розвитку стартапу	
2. Життєвий цикл стартапу	
3. Особливості стартапу як інноваційного проекту	
ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ	13
1. Особливості та етапи формування команди стартапу	
2. Ролі та функції учасників команди стартапу	
ТЕМА 4. РОЗРОБКА ІДЕЇ (ПРОДУКТУ) СТАРТАПУ	16
1. Дизайн мислення	
2. Проблема як джерело ідей для стартапів.	
3. Генерування ідеї продукту. Методи і способи генерації ідей	
4. Прототипування. Тестування.	
ТЕМА 5. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ	20
5.1. Сутність бізнес-моделі	
5.2. Структура бізнес-моделі	
5.3. Види бізнес-моделей	
ТЕМА 6. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ СТАРТАПУ	24
1. Customer development	
2. Крива адаптації продукту (Product Adoption Curve)	
3. Сегментація клієнтів.	
4. Створення портрету клієнтів.	
5. Канва ціннісної пропозиції.	
ТЕМА 7. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ТА ОБИРАННЯ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ	30
1. Аналіз ринку стартап-проекту	
2. Визначення обсягу цільового ринку	
ТЕМА 8. МАРКЕТИНГ СТАРТАПУ	32
1. Особливості маркетингу стартапу	
2. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу	
3. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок	
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ	40

ВСТУП

Дисципліна «Тренінг-курс «Start-up» належить до переліку вибіркових навчальних дисциплін і спрямована на ознайомлення з теоретичними засадами, інструментарієм та методами створення та забезпечення функціонуванні стартапу як форми ризикового підприємництва.

Метою дисципліни «Тренінг-курс «Start-up» є формування у студентів комплексу теоретичних знань і прикладних навичок з започаткування та організації start-up, економічного обґрунтування напрямку його діяльності та забезпечення успішного функціонування.

Дисципліна спрямована на формування у студентів цілісного розуміння стосовно організації та управління процесом реалізації стартап-проекту; оволодіння необхідними знаннями та практичними навичками поетапної реалізації стадій стартап-проектів від генерування ідеї, сегментування ринку, визначення ядра бізнесу, розроблення бізнес-моделі до виведення продукту на ринок; уміння оцінювати стартап-проекти та створювати його бізнес-план.

Результати навчання (компетентності).

Загальні компетенції.

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності або у процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог. (ІК).

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомірність. Уміння на основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень .

ЗК 8. Здатність розробляти і управляти інноваційно-інвестиційними проектами .

Фахові компетенції

ФК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

ФК 2. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності

ФК 5. Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності.

ФК 11. Здатність до прийняття інвестиційних рішень щодо вибору напрямів та інструментів інвестування і організації управління інноваційно-інвестиційною програмою та інвестиційним портфелем підприємства.

Програмні результати навчання

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 11. Впроваджувати інноваційні проекти з метою створення умов для ефективного функціонування та розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

ПРН 15. Уміння розраховувати потребу в інноваційних інвестиціях, здійснювати заходи із впровадження економічно обґрунтованих інновацій, уміння здійснювати моніторинг інновацій, розраховувати ефективність проєктів, виконувати економічне оцінювання нововведень.

Курс лекцій буде корисним викладачам та студентам усіх спеціальностей, що інноваційно мислять та бажають розробити та реалізувати успішний стартап.

ТЕМА 1. СТАРТАП ЯК НОВА ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Визначення стартапу.
2. Стартап екосистема та її складові
3. Роль стартапів у світовій економіці.
4. Огляд стартап екосистеми України.

1. Визначення стартапу.

Слово «стартап» походить від англійського поняття start up – «запускати» і означає щойно створену або що ще знаходиться в процесі створення компанію.

Поняття «стартап» виникло в 30-ті роки минулого століття в Америці. Саме тоді два студенти – Хьюлетт і Паккард – заснували крихітне підприємство і назвали його «start up». Виявилось, що у компанії велике майбутнє – в наші дні вона відома під ім'ям Hewlett-Packard, або HP.

Стартап - це тимчасова організація, яка створена для пошуку повторюваної, масштабованої та прибуткової бізнес-моделі (цитата - Стів Бланк).

Масштабованість - здатність швидко, без великої кількості ресурсів виходити на нові ринки - є однією з ключових характеристик стартапу.

Важливо розуміти, що стартап не є маленькою версією великої компанії - це є її інша, більш рання стадія. Повторюваність бізнес-моделі - це її здатність адаптуватися у часі та у довгостроковій перспективі приносити прибуток.

Основними характеристиками стартапу є :

- 1) Тимчасовість.
- 2) Інноваційність.
- 3) Масштабованість
- 4) Постійна невизначеність і відсутність стабільності, великі ризики.

2. Стартап екосистема та її складові

Стартап екосистема - це середовище, в якому взаємодіють всі гравці, так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів.

Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою гравці екосистеми, тим більше можливостей для стартапів.

Стартап екосистема складається з наступних складових:

1. Підприємець
2. Університет
3. Уряд
4. Корпорації
5. Інвестори

**UNIVERSITIES PLAY KEY ROLE
IN THE ECOSYSTEM !!**

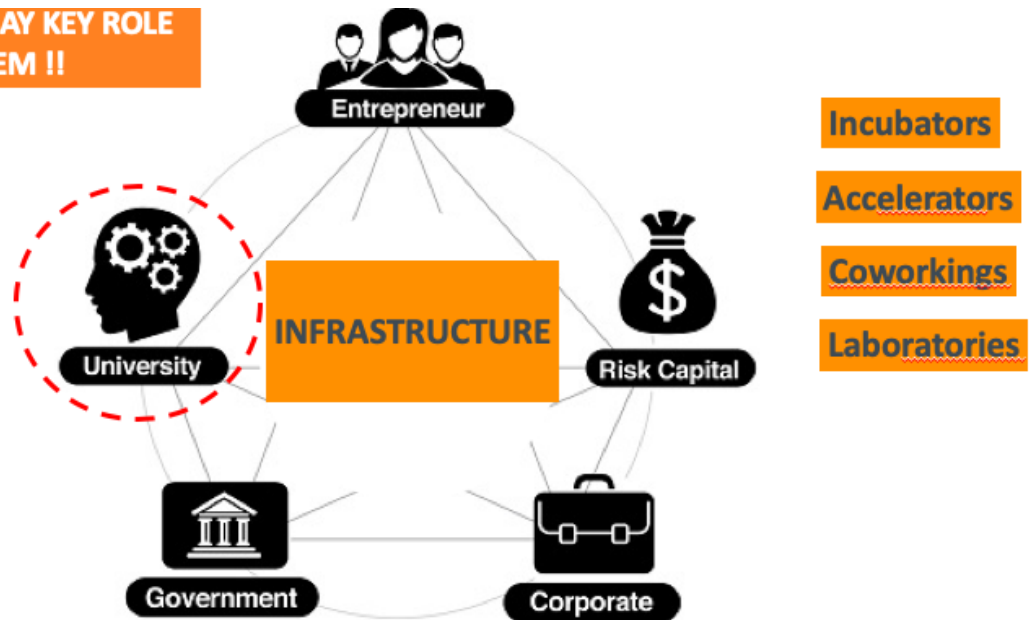


Рис. 1. Вигляд стартап екосистеми (MIT Innovation ecosystem Model)

Університет має створювати всі умови для освіти та зрощування студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету повинна сприяти виникненню наукоємних і технологічних стартапів.

Уряд - підтримувати підприємців та впроваджувати відповідні законодавчі ініціативи.

Корпорації часто стають пусковими клієнтами стартапів та допомагають у перевірці ідей, гіпотез та тестуванні.

Інвестори надають перший капітал і сприяють зростанню стартапів і їх виходу на ринок.

Також, важливим елементом екосистеми є інфраструктура, яка включає в себе організації, що сприяють розвитку стартапів - інкубатори і акселератори, коворкінги, лабораторії тощо.

3.Роль стартапів у світовій економіці.

Сьогодні стартапи досить активно відвойовують свою нішу у світовій економіці. Практично в кожній країні створюються колективи, які активно просувають свої інноваційні ідеї або продукти на ринок товарів і послуг.

Загалом, можна помітити, що розвиток стартапів має певні закономірності в своєму розвитку та тенденції, які характеризують практично всі проекти останніх років:

- 1) використання Інтернету в роботі;
- 2) активне використання різних соціальних мереж із метою просування своєї ідеї;
- 3) більшість проектів орієнтуються на створення мобільних додатків для смартфонів;

4) у ніші стартапів намічається тенденція залучення у свої проекти фахівців із великих корпорацій.

Найвиразніші приклади стартапів – це ІТ-корпорації «зі світовим ім'ям»: Microsoft, Apple, Google.

4. Огляд стартап екосистеми України

В Україні найвідомішими програмами підтримки стартапів є:

- бізнес-інкубатор Sikorsky Challenge, основна його мета це є популяризація інноваційної діяльності в університеті НТУУ «КПІ», а також для знаходження і залучення інвестицій для створення стартапів.

- Tech Start UpSchool це велике, комфортне інноваційне середовище для продукування та реалізації креативних ідей та успішних стартапів.

- мережа академічних бізнес інкубаторів «YEP».

- «UNIT Factory» – бере участь у підготовці ІТ кадрів. Діє інноваційний парк під назвою «UNIT.CITY» – це місце, розвиток інфраструктури для бізнес розвитку в сферах інноваційних технологій.

- акселератор та венчурний фонд «GrowthUp» сфокусований на допомозі саме технологічним стартапам, які перебувають на ранній початковій стадії і створюють продукт на західний ринок.

- «Startup Depot» і «Startup School University Edition» – це коворкінг у Львові та навчальна програма для молоді, яка хоче розвивати свій інноваційний бізнес.

«iHUB» – передбачає коворкінг, конкурси стартапів та тематичні вечори.

«Radar Tech» – це технологічний сегмент, що об'єднує корпоративні акселератори з метою створення екосистеми, яка буде сприяти реалізації ідей, зростання і розвитку різних секторів економіки.

«Greencubator» – розвиває стартапами спрямовані на роботу з природним середовищем в Україні та Східній Європі. Ця організація створила платформу, що рухає вперед зелене підприємництво.

Також є ще один вид підтримки стартапів, а саме бізнес-ангели, люди які вкладають власні кошти у ідеї вважаючи їх перспективними або ні. Існує асоціація бізнес-ангелів України – UAangel, яка активно бере участь у пошуку перспективних стартапів, що пов'язані з інноваціями.

Прикладами успішних стартапів в Україні є:

Petcube – робот для домашніх тварин – зібрали на краудфандинговій платформі Kickstarter рекордну суму – \$ 251 000 всього за 2 тижні.

Ugears – механічні 3D-пазли з дерева – зібрали \$ 400 000 інвестицій.

Grammarly — онлайн-сервіс на основі штучного інтелекту для допомоги в написанні текстів англійською мовою, зібрав **90 млн дол інвестицій**. Офіси: Київ, Сан-Франциско, Нью-Йорк, Ванкувер Співробітники: близько 250.

People.ai — CRM-платформа із штучним інтелектом **60 млн дол.** Офіси: Київ, Сан-Франциско, Нью-Йорк, Атланта. Співробітники: близько 150.

Allset — додаток, через який можна забронювати столик в ресторані й оплатити рахунок, а також отримати рекомендації щодо страв у конкретному закладі. Залучив 8,25 млн дол.

ТЕМА 2. СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СТАРТАПІВ

1. Стадії розвитку стартапу
2. Життєвий цикл стартапу
3. Особливості стартапу як інноваційного проекту

1. Стадії розвитку стартапу

Кожна стадія розвитку стартапу має свою специфіку та особливості, індивідуальні цілі, яких компанія повинна досягти, щоб перейти на наступну стадію.

Найчастіше використовується скорочена класифікація стадій розвитку стартапу, згідно з якою він проходить в своєму розвитку 5 таких стадій:

1.2. Стадії розвитку стартапу

- 1) посівну стадію (seed stage),
- 2) стадію запуску (startup stage),
- 3) стадію зростання (growth stage),
- 4) стадію розширення (expansion stage),
- 5) стадію «виходу» (exit stage).

1) посівна стадія. Посівна стадія присвячується пошуку та визначенню ідеї стартапу та форм її реалізації. На цій стадії здійснюється пошук підприємницької ідеї, збирається початкова інформація про продукт, ринок, галузь, споживачів; проводиться неформальне обговорення можливості реалізації ідеї з друзями та знайомими, а також приблизно визначаються обсяги та можливі джерела фінансування.

2) стадія запуску. На стадії запуску відбувається матеріалізація бізнес ідеї, тобто починається злагоджена робота розробників та виконавців стартапу, використання ресурсів та техніко-технічного забезпечення. Особливістю стадії є ретельне відслідковування за процесами виробництва та продажем продукту та швидке виправлення проблем.

3) стадія зростання. Стадія зростання є ключовою: відсуне зростання – стартап не розвивається. На цій стадії повинно відбутись лавиноподібне збільшення обсягу реалізації продукції, і викликане ним збільшення фінансового потоку.

4) стадія розширення. На стадії розширення стартап власне перестає бути стартапом і перетворюється на звичайну компанію, яка вирішує природне завдання будь-якого бізнесу – розширення. Компанія, яка продемонструвала життєздатність на попередніх етапах одержує доступ до різноманітних джерел фінансування;

5) стадія виходу. Стадія виходу означає, що інвестори отримують можливість повернути вкладені колись інвестиції завдяки збільшенню вартості компанії, що є наслідком зростання грошового потоку. Відбувається створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору (M&A), первинне розміщення на фондовому ринку (IPO) або викуп менеджментом (MBO – Management Buy-Out – частка інвестора купується менеджерами проінвестованої компанії за ціною, якою влаштовує інвестора).

2. Життєвий цикл стартапу

Життєвий цикл стартапу – це сукупність послідовних фаз розвитку стартапу, які змінюють одна одну, починаючи від зародження ідеї і завершуючи функціонуванням компанії у рамках звичайного бізнесу.

Для стартапу кожен етап життєвого циклу є сходинкою для переходу на наступний рівень. Метою кожного етапу і, відповідно, робочими завданнями, є досягнення показників, які нададуть можливість підготувати компанію, процеси і отримати інвестиції для переходу на наступний рівень.

Стартап має дві великі життєвих фази – до і після знаходження підтвердженої відповідності продукту потребам ринку (product / market fit), за який споживачі готові платити.

ФАЗА I: Пошук, Product / Market fit.

Перша фаза складається з декількох етапів:

0 Етап (підготовчий): Ідея. На даному етапі проводиться підготовча робота для розуміння того, чи варта реалізації обрана ідея.

Етап характеризується взаємодією з потенційними користувачами (customer development), на ньому також визначаються їх потреби в продукті, за які вони готові платити. Також визначаються канали, через які здійснюватиметься продаж продукту. Окреслюється мінімальна конфігурація продукту в першій версії, яка буде достатньою для зацікавленості клієнтів у купівлі.

1 Етап: MVP (Minimum Viable Product). Необхідно показати можливість втілити ідею в життя на основі першої мінімальної версії працюючого продукту, яким вже можуть користуватися клієнти, а також протестувати навички і злагодженість команди.

2 Етап: Product / market fit (відповідність продукту ринку). Пошук і підтвердження роботи такої конфігурації продукту і бізнес-моделі, яка була б затребувана і користувачі за це готові були б платити. На цьому етапі важлива не тільки розробка продукту, але і бізнес-складова, що включає додаткові обов'язки для забезпечення функціонування бізнес-процесів, спілкування з потенційними клієнтами, проведення презентацій і пошуку інвестицій, що перетворюється в повноцінну роботу.

3 Етап: Traction (Динаміка зростання). Інтерес аудиторії і життєздатність продукту підтверджуються показниками зростання – аудиторії та / або продажу. Важливо отримати реальні ринкові, вже не лабораторні показники, які ростуть протягом хоча б 6-ти місяців. Команда на цьому етапі розростається (вимірюється десятками людей), з'являються клієнти, можливі продажі, тестуються маркетингові канали залучення клієнтів, воронка продажів і клієнтська підтримка.

ФАЗА II: Зростання і масштабування

4 Етап: Зростання і зміцнення позицій. Дуже швидке шиккування всіх бізнес процесів, істотне збільшення кількості співробітників, паралельна робота декількох команд, активне зростання, активні продажі, вироблення стратегії для масштабування. У команді можуть вже працювати до сотні співробітників. По суті,

з цього моменту компанія вже перестала бути стартапом, знайшовши всі необхідні інгредієнти для успіху та є повноцінним бізнесом.

5 Етап: Масштабування і захоплення ринків. На даному етапі важливо зміцнити свої позиції на основному і на інших ринках в якості одного з лідерів і, за можливістю, створити бар'єр для входу конкурентів. В ідеалі – стати монополістом.

6 Етап: IPO (Публічне розміщення). Якщо компанія не була придбана стратегічним інвестором або конкурентом, вона стає публічною для залучення додаткового фінансування, а також для повернення коштів інвесторам, при цьому акції конвертуються для вільного публічного продажу.

3. Особливості стартапу як інноваційного проекту

За методологією акселератора соціальних проектів ChangeLab життєвий цикл складається з 6 етапів управління проектом. За підсумками кожного етапу є чіткий результат його виконання:

1) ініціація проекту. На цьому етапі приймається рішення про реалізацію проекту, розробляється і затверджується інформаційна карта проекту;

2) фандрайзинг (залучення ресурсів). Підсумком виконання етапу є залучені для реалізації проекту ресурси;

3) планування реалізації проекту. За його підсумками має бути розроблений і затверджений чіткий план реалізації проекту, прив'язаний до календарного плану;

4) реалізація проекту, тобто виконання всіх запланованих дій;

5) моніторинг і контроль. Даний етап здійснюється паралельно з етапом реалізації і передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проекту і можливі коригувальні дії;

6) завершення проекту. Часто про даний етап забувають, однак він грає ключову роль з точки зору документування отриманого досвіду і необхідних даних, для перевірки успішності мінімального життєздатного продукту і обраної бізнес-моделі.

Тема 3. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

1. Особливості та етапи формування команди стартапу
2. Ролі та функції учасників команди стартапу

1. Особливості та етапи формування команди стартапу

Ефективність реалізації стартапу залежить від трьох компонентів: ідеї, команди та фінансування.

Команда - це група людей, які об'єднані спільною метою та взаємодоповнюють один одного у досягненні мети, розділяють спільні цінності та мають спільну візію і місію.

Взаємодоповнення - одна з ключових складових у команді. Навички та підходи всіх членів команди мають відрізнятися, щоб ефективно реалізувати стартап.

Виділяють чотири основні етапи формування команди стартапу:

1. Посівна стадія. Посівну стадію можна розбити на такі під етапи, кожний з яких має певну специфіку формування команди:

– Pre-seed: наявна ідея, думка про стартап, яка формується:

Ідеальна команда: стартапер (тобто ви, тобто майбутній підприємець), ідея і фанати.

Завдання команди: створити ідею або гіпотезу продукту; знайти прихильників; «відшліфувати» ідею.

- Seed: концепція готова, фанати знайдені, настає етап – створення бізнес-плану:

Ідеальна команда: стартапер + бізнес-аналітик

Завдання команди: визначити цілі; проаналізувати ринок; ідентифікувати і вивчити клієнта; довести попит на продукт.

– MVP: час робити базову версію стартапу, або MVP – minimum viable product:

Ідеальна команда: стартапер, бізнес-аналітик + розробники продукту (3-5 осіб).

Завдання команди: сформувавши техзавдання (схема, яка ілюструє зміст і елементи інтерфейсу майбутнього продукту); створити пропозицію; прийняти найбільш перспективні напрямки; розробити MVP стартапу; запуснитися; проаналізувати результат.

– Product-market fit & product-channel fit: MVP набирає обертів, вихід на ринок:

Ідеальна команда: стартапер, маркетолог, розробники + клієнт-менеджер і тестувальник.

Завдання команди: опрацювати маркетингову стратегію; знайти вузьку нішу на ринку; сформувавши первісну клієнтську базу.

– Death of valley: інвестиції та грошові вкладення вже здійснені, однак прибуток ще не отриманий:

Ідеальна команда: стартапер і всі, у кого є кошти.

Завдання команди: накопичити ресурси до запуску продукту; підтримувати стартап, отримуючи прибуток з додаткових робіт; використовувати гроші від FFF (family, friends, fools); інтенсивно шукати бізнес-ангелів (люди, які вкладають невеликі гроші, але посилено допомагають завести «правильні» зв'язку) і венчурні

фонди (компанії, які залучають фінанси, оцінюють перспективу проекту і тоді вкладають гроші); брати кредити, подавати заявки на гранти.

2. Запуск продукту. Другий етап передбачає запуск продукту та інтенсивну кампанію по просуванню бренду.

Ідеальна команда: стартапер, маркетолог, розробники, клієнт-менеджер, тестувальник + юрист, бухгалтер.

Завдання команди: посилено просувати продукт; пам'ятати про юридичні питання, наприклад про реєстрацію бренду; проводити ретельні тести, оптимізацію і усунення помилок; удосконалювати і продукт, і бренд компанії і, особливо, її лідерів; повторно шукати інвесторів.

3. Зростання та розширення. Третій етап передбачає зростання та розширення стартапа:

Ідеальна команда: зростає разом з розвитком стартапу, змінюється залежно від обраного напрямку розвитку.

Завдання команди: найняти фахівців; постійно шукати нові ніші, воронки ринку; формувати корпоративну культуру.

4. Ведення бізнесу. Четвертий етап характеризується зрілістю та початком ведення бізнесу у звичному форматі:

Ідеальна команда: команда набуває повноцінної форми організації

Завдання команди: делегувати управління; розширити штат, офіс; шукати можливості відкриття філії за кордоном; створювати локалізовані команди для більш ефективних результатів; продовжувати рости і розвиватися.

2. Ролі та функції учасників команди стартапу

Комплексну мінімальну життєздатну команду, яка спроможна активно розвивати стартап утворюють учасники, які мають особливі ролі та функції:

– Людина-ресурси - її завданням є пошук нових ніш, основні переговори, пошук людей, грошей, контактів, контрактів. Спілкування з клієнтами, пошук продуктів. Забезпечення проекту всіма ресурсами. Експертиза в ринку.

– Людина-продукт, автор – мозок проекту, автор продукту, експерт у темі, розробник.

– Людина-процеси / операційна діяльність – контент, дизайн, email-маркетинг, управління рекламними кампаніями, підтримка, логістика, доставка.

Відповідно до зазначеного поділу за ролями та функціями виділяються такі етапи формування команди стартапу:

1) мінімальна команда (Minimum team):

1+1 = 2 – Людина-продукт і Людина-ресурси

2) мінімально життєздатна команда (Minimum viable team):

1 + 2 = 3. Людина-продукт, Людина-ресурси, Людина-процеси (виробництво, продаж, логістика).

3) мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team):

2+3 = 5. Управління, виробництво, продаж, логістика, фінанси.

У команди завжди є лідер. В контексті стартапу - це:

- CEO - Chief Executive Officer - візіонер, стратег та рушій процесів.

- COO - Chief Operating Officer - людина, що відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент.

Також можуть бути такі ролі:

- CMO - Chief Marketing Officer - головний маркетолог, відповідальний за маркетингову стратегію.

- CFO - Chief Financial Officer

- CTO - Chief Technical Officer

Крім С-левела, також в команді можуть бути менеджери та команда виконавців, що безпосередньо реалізує процеси. Це команда PR, розробників, sales-менеджерів, проектних та продуктових менеджерів.

Як правило, в стартапах на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому засновники не можуть собі дозволити велику команду. Тому класична історія, коли один з фаундерів може виконувати декілька ролей в команді. Наприклад, CEO може також виконувати функції COO, CMO та CFO, і , крім того бути проектним і продуктовим менеджером.

Важливу роль у формуванні команди та подальшій співпраці її учасників відіграє лідер. Існує 4 типи лідерів, які необхідні стартапу для досягнення успіху:

– «Виконавець». Такі лідери знають, як здійснити задумане, можуть перетворити будь-яку ідею в реальність;

– «Впливовий». Допоможуть своїй команді досягти більш широкої аудиторії. Вони легко продадуть ідеї команди як всередині, так і за межами організації;

– «Будівельники відносин». Такі лідери тримають команду разом, без них стартап буде просто групою осіб, а не згуртованою командою;

– «Стратеги». Фокусують команду на майбутні перспективи. Збирають і аналізують інформацію, допомагають команді приймати більш обґрунтовані рішення. Націлені на майбутнє.

Команда є фактично найголовнішим фактором в стартапі на ранній стадії. Від того як буде збалансована команда, буде дуже сильно залежати результат на початковій стадії становлення стартапу, так званий період штормінгу.

Важливо в команді:

- баланс в компетенціях (бізнес, технічна частина, дизайн, маркетинг);

- синхронізоване бачення щодо перспектив та стратегії розвитку;

- якісно планувати цілі та вибудовувати операційний менеджмент.

ТЕМА 4. РОЗРОБКА ІДЕЇ (ПРОДУКТУ) СТАРТАПУ

1. Дизайн мислення
2. Проблема як джерело ідей для стартапів.
3. Генерування ідей продукту. Методи і способи генерації ідей
4. Прототипування. Тестування.

1. Дизайн мислення

Дизайн мислення - це метод розробки продуктів та послуг, що є клієнт-орієнтованими. Дизайн-мислення – це найуспішніша світова методика для створення інновацій, яку активно використовують у роботі такі компанії, як Facebook, Google, Apple, Procter&Gamble, Samsung, IBM, ІКЕА.

Відрізняє дизайн-мислення від інших методів:

- Орієнтованість на людину
- Спільна творча робота.
- Оптимізм.
- Експерименти.
- Нелінійність та повторюваність.

В класичній методології дизайн-мислення за версією Stanford d.school є п'ять етапів всього процесу:

1. Емпатія.
2. Визначення проблеми.
3. Генерація ідей.
4. Прототипування.
5. Тестування.

Емпатія - це здатність поставити себе на місце іншої людини.

Методи побудови емпатії:

1. Питання, інтерв'ю - наживо і онлайн-методами
2. Спостереження (тенденції), інтерпретація поведінки,
3. Пройти самостійно клієнтський шлях
4. Залучити користувача до розробки

Для фіксування результатів та більш глибокого занурення у життя людини, використовують Карту емпатії - інструмент, що дозволяє глибше зрозуміти контекст користувача.

Основні правила інтерв'ю:

- 1) Запитайте «Чому?». Правило 5 чому.
- 2) Ніколи не кажіть "зазвичай"
- 3) Слідкуйте за невідповідностями
- 4) Слідкуйте за мовою тіла
- 5) Не бійтеся тиші
- 6) Не пропонуйте власних відповідей
- 7) Не задавайте риторичних питань
- 8) 1 питання - максимум 10 слів
- 9) Задайте нейтральні запитання. "Вам подобається шопінг" замість "Ви вважаєте, що робити покупки так весело?"

10) Максимум 4 людини в команді

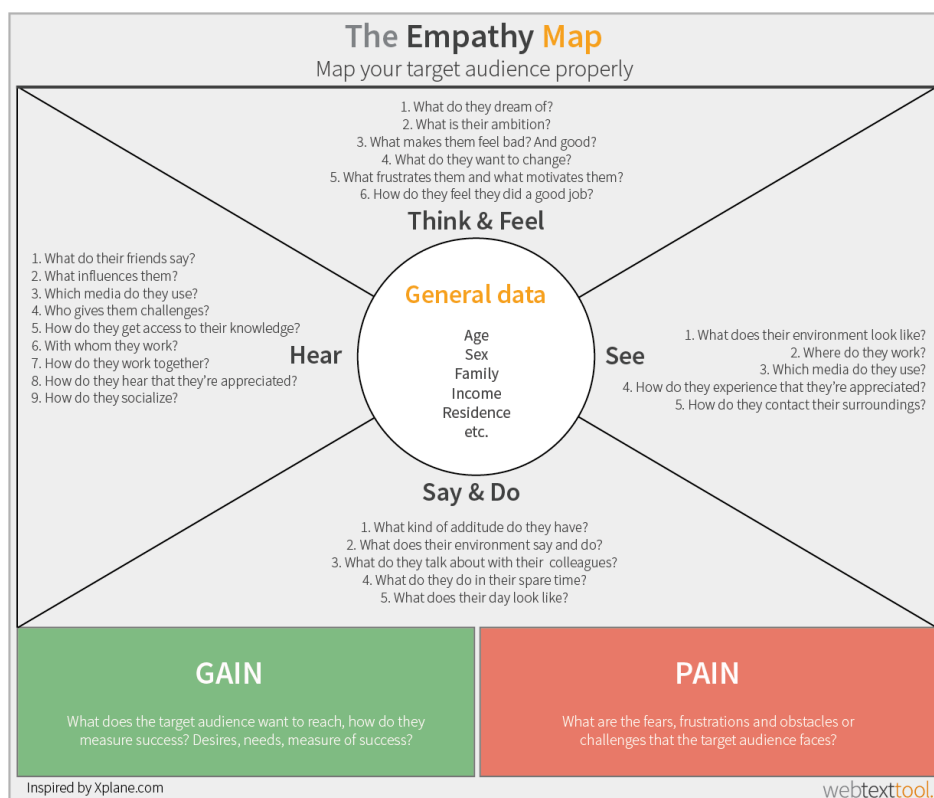


Рис.4. Карта емпатії (www.textmetrics.com/map-target-audience). Концепція, запропонована Дейвом Греєм в <https://gamestorming.com/>

2. Проблема як джерело ідей для стартапів

Після стадії емпатії іде стадія визначення проблеми.

Проблема - те, з чого починається стартап.

Мета кожного стартапу - знайти "біль" людей, який потенційно можна вирішити.

Методики пошуку проблем:

- **"5 чому"**. Потрібно 5 разів спитати "ЧОМУ" щодо конкретної проблеми, щоб знайти дійсно глибинну причину.
- **"Точки зору"** (Point of view)
- Питань «Як би ми могли?» (**How might we?**). Як ми можемо допомогти конкретній людині зробити щось за допомогою продукта чи послуги?

Мета - проаналізувати проблеми, отримані під час стадії емпатії і подрібнити їх на вужчі проблеми.

3. Генерування ідеї продукту. Методи і способи генерації ідей

Стадія генерування ідей. Мета цієї стадії - знайти максимальну кількість ідей, які можуть вирішити вашу проблему.

Інструменти генерації ідей:

1. Брейнстормінг
2. Майндмеппінг

3. Скетчинг

Брейнстормінг — це метод пошуку ідей для вирішення будь-якої проблеми. У його основі — висловлення будь-яких ідей без обмежень і засудження.

Стадії брейнстормінгу

1. Пошук ідей
2. Запис ідей
3. Оцінка ідей
4. Розвиток ідей

Базові правила традиційного брейнстормінгу

- Критика заборонена
- Чим більше, тим краще
- Немає такого поняття 'моя ідея'
- Завжди говоріть що ви думаєте

Майндмеппінг — це техніка зручного запису та систематизації інформації. Ментальні карти використовують для створення, візуалізації, структуризації й класифікації ідей.

Ментальна карта (або карта розуму, карта пам'яті, інтелект-карта, англ. Mind map) — це діаграма, на якій відображено слова, ідеї, завдання або інші елементи, розташовані радіально навколо основного слова або ідеї.

В основі цієї техніки — принцип «радіантного мислення», що є різновидом асоціативного мислення. Відправним пунктом побудови асоціацій є центральний об'єкт. Подібний спосіб запису дає змогу карті пам'яті необмежено збільшуватися й доповнюватися.

Майндмеппінг, зазвичай, будується на результатах брейнстормінгу. Кінцевий результат – діаграма зв'язків – відображує графічний опис думок та їх поєднань.

Ментальні карти є альтернативним прийомом лінійному запису тексту. Результативним виявилось застосування ментальних карт під час «мозкового штурму» — для пошуку та генерації нових ідей, запам'ятовування, структурування.

Головна перевага ментальних карт — можливість охопити картину в цілому та впорядковано відобразити свої думки. Побудова ментальної карти допомагає розкласти матеріал «по полицках» і запам'ятати його.

Скетчинг - напрям в живописі, техніка швидкого малюнка. Малюнки створюються вугіллям, олівцями, аквареллю, маркерами, фломастерами. Виглядає це приблизно так: придумав ідею – зафіксував її візуально – доніс до співрозмовника і отримав зворотний зв'язок.

Чим корисний скетчинг ?

1. Допомагає швидко і лаконічно поставити завдання або отримати зворотний зв'язок.
2. Наочно передає потрібну ідею, думку.
3. Розвиває мислення.
4. Сприймається швидше і легше, ніж текст.

4. Прототипування. Тестування

Етап #4. Прототипування

Прототип – це будь-який предмет, з яким користувач може взаємодіяти: дошка зі стікерами для нотаток, модель, гаджет, рольові ігри чи сценарій.

На цьому етапі ідеї починають втілюватися в життя у вигляді прототипів (фізичних, цифрових, експериментальних). Задуми стають матеріальними, ви вчитеся, поки щось конструюєте, та отримуєте зворотній зв'язок від інших людей. Навіть із дуже сирими прототипами ви вже можете побачити, чи працює ідея й що треба скоригувати.

Створення прототипів допомагає відповісти на запитання, яке ви ставили на перших стадіях. Найперші прототипи варто робити швидко та дешево, наступні ставатимуть більш вдосконаленими та вузькоспрямованими, так само як і питання.

Прототипування дозволить глибоко дослідити та потестувати всі ідеї, а завдяки простоті макету відтестувати можна відразу декілька ідей.

Етап #5. Тестування

Тестування – це спроба отримати зворотній зв'язок щодо створених вами прототипів. Ви знову маєте увімкнути «режим емпатії» й уважно прислухатись до думок людей. Не просто питаєте, чи подобається користувачу зразок, а викликайте його на відверту розмову, допитуючись «чому?».

І пам'ятайте про принцип: робіть прототипи так, ніби ви в усьому праві, але тестуйте так, ніби ви знаєте, що помиляєтеся.

Останній етап процесу дизайн-мислення допомагає викристалізувати рішення та покращити прототипи. Якщо щось іде не так, варто повернутися до генерації ідей. Ви також вкотре краще пізнаєте свого користувача. Ця стадія чимось подібна до першого кроку – емпатії – але тепер ви не стартуєте з нульової точки, а маєте запас корисної інформації, яку можна і треба вдало скомбінувати.

В результаті тестування ви зрозумієте, чи «чіпляє» користувача прототип, а також зможете суттєво зекономити ресурси. Вчасно протестували, отримали зворотній зв'язок, зрозуміли що працює, а що ні – зекономили час та гроші на вироблення непотрібної речі.

Тема 5. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ

1. Сутність бізнес-моделі
2. Структура бізнес-моделі
3. Види бізнес-моделей

1. Сутність бізнес-моделі

Бізнес-модель визначає місце стартапу в ланцюжку створення цінності (value chain). Бізнес-модель являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії.

Бізнес-модель є «скелетом» компанії. Усі процеси всередині компанії описуються її бізнес-моделлю і підпорядковуються їй. На початковому етапі життєдіяльності компанії необхідно запускати ці процеси і переконатись, що вони не конфліктують між собою, а ведуть компанію до отримання прибутку. Виникає потреба в деякому універсальному алгоритмі з перевірки бізнес-моделей, але для того, щоб бізнес-модель можна було швидко перевірити і описати, її необхідно шаблонізувати.

Бізнес-модель – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу. Модель повинна відображати основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес-задач.

Існує два способи опису бізнес-процесів:

1 спосіб – опис бізнес-процесу як потоку об'єктів:

потік на вході – перетворення - потік на виході

В якості потоків можуть виступати інформація, документи, матеріальні та фінансові потоки. Такий опис відповідає на питання «що робимо?» і служить для розуміння і моделювання;

2 спосіб – уявлення бізнес-процесів як алгоритмів здійснення діяльності, наприклад, блок-схем:

стан входу – перетворення – стан виходу – логічні умови

Такий опис відповідає на питання «як робимо?» і служить для управління діяльністю та автоматизації. Основні бізнес-процеси створюють основний потік доходів для фірми і мають стратегічне значення. Вони можуть змінюватися в залежності від вимоги ринку і стратегії компанії.

Бізнес-модель відрізняється від стратегії двома ключовими пунктами:

бізнес-модель фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку, а стратегія створена під вироблення стійкої конкурентної переваги;

розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні, на початкових етапах), а в питаннях стратегії без складного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.

2. Структура бізнес-моделі

Існує багато видів бізнес-моделей. Бізнес-модель Canvas одна з найбільш зручних бізнес-моделей, яку доцільно використовувати розробникам стартапів.

Бізнес-модель Canvas – один з інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис запропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку.

Бізнес-модель Canvas бізнес-моделі, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Пінье містить 9 структурних блоків:



Рис. 1. Дев'ять структурних блоків бізнес-моделі Canvas

1) споживчі сегменти (сегменти користувачів) – одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес-моделлю. Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях;
- взаємодія здійснюється по різних каналах збуту;
- взаємовідносини з ними потрібно будувати по-різному;
- їх вигідність істотно розрізняється;
- їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

Можна виділити наступні споживчі сегменти: масовий ринок, нішовий ринок, дробове сегментування, багатoproфільне підприємство, багатосторонні платформи (наприклад, підприємство, яке пропонує безкоштовну пресу, потребує великого числа читачів, щоб привабити рекламодавців, і зацікавлене в рекламодавцях, щоб фінансувати виробництво і розповсюдження) [4; 5];

2) ціннісна пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві. Наприклад, новизна, продуктивність, виготовлення на

замовлення, дизайн, бренд / статус, ціна, економія на витратах, зниження ризику, доступність, зручність / застосовність.

3) канали збуту, що виконують ряд функцій, зокрема: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії; дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; забезпечують післяпродажне обслуговування;

4) взаємовідносини з клієнтами. Такі взаємовідносини передбачають персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення;

5) потоки надходження доходу. До таких потоків включають продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда / лізинг / рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама;

6) ключові ресурси. Ключовими можуть бути і такі ресурси як: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові;

Ключові ресурси (КР) компанії – це активи (людські, матеріальні, інтелектуальні і фінансові), які необхідні компанії для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування її ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів [6].

7) ключові види діяльності. Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином: виробництво, вирішення проблем, платформи / мережі.

Ключові види діяльності (КД) – це всі види діяльності компанії, які необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів з метою отримання прибутку [6].

8) ключові партнери. Для реалізації бізнес-моделі, особливо стартапу ключові партнери є вкрай необхідними, які забезпечать підтримку, організацію певних робіт, а також у разі можливості менторство.

Ключові партнери (КП) – це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), побудова взаємовигідних відносин з якими грає ключову роль в досягненні успіху компанії на ринку, необхідних для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин до яких спонукають оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність:

- 1) стратегічне співробітництво між не конкуруючими компаніями;
- 2) стратегічне партнерство між конкурентами;
- 3) спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;

4) відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих;

9) **структура витрат.** За цією ознакою бізнес-моделі можна розділити на два класи:

1) з переважною увагою до витрат;

2) з переважною увагою до цінності. За структурою витрати можна розділити на наступні категорії: фіксовані витрати, змінні витрати, економія на масштабі, ефект диверсифікації.

Відповідно зазначені компоненти бізнес-моделі утворюють її структуру (шаблон). Подібно роботі головного мозку, де ліва півкуля відповідає за логіку, а праве – за емоції, ліва частина шаблону відповідає за діяльність, а права - за цінність.

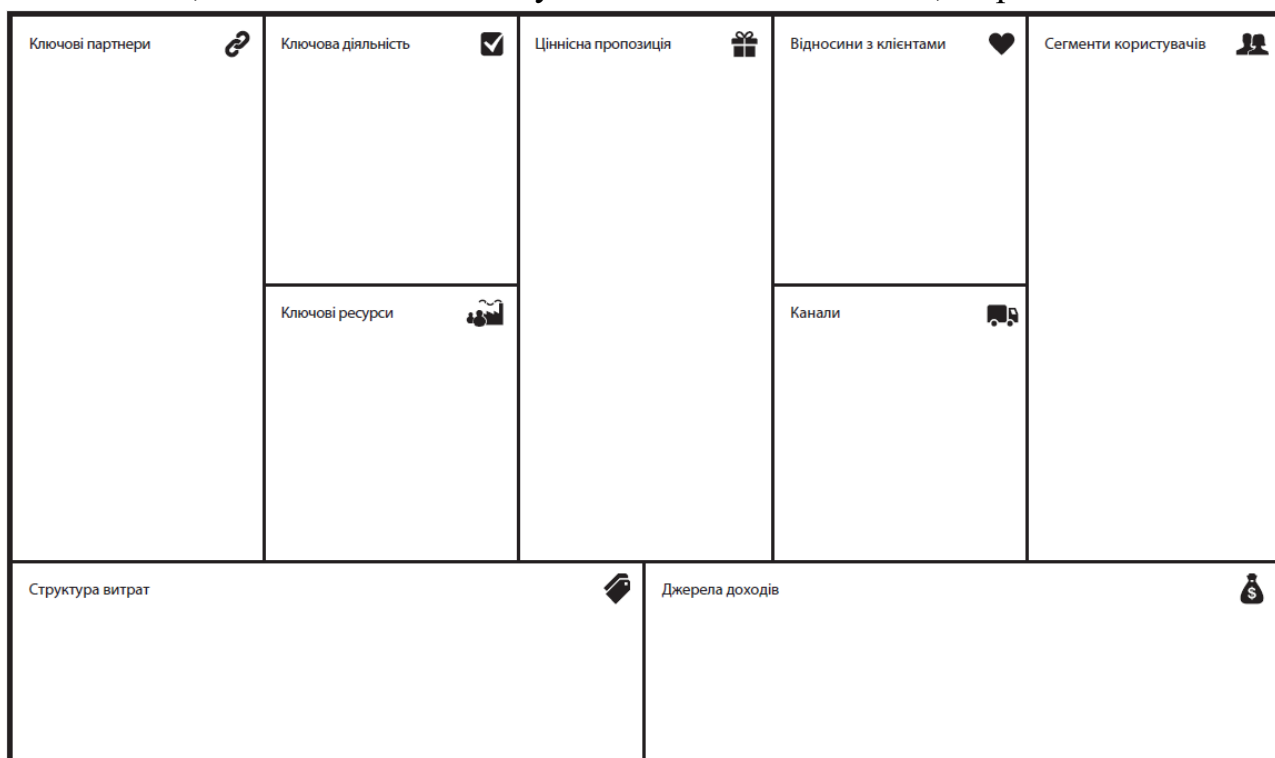


Рис.2. Макет бізнес-моделі

ТЕМА 6. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ СТАРТАПУ

1. Customer development
2. Крива адаптації продукту (Product Adoption Curve)
3. Сегментація клієнтів.
4. Створення портрету клієнтів.
5. Канва ціннісної пропозиції.

1. Customer development

З метою оцінювання клієнтів стартапу використовується методологія Customer Development Methodology.

Customer development - це тестування гіпотез, ідей або конкретного прототипу на цільовій аудиторії. Цей термін був введений Стівом Бланком в 90-х рр ХХ століття.

Така методологія має ряд особливостей:

1. В основі стартапа лежить бачення – бачення нового продукту або послуги, або бачення того, як саме продукт знайде свого споживача. Однак, усі міркування про ринок і споживачів, в які засновники стартапу вірять – це всього лише гіпотези.

2. Для втілення бачення в реальність стартапу слід ретельно перевіряти всі гіпотези, щоб з'ясувати, які з них правильні.

3. Первинні гіпотези про ринок і споживачів потрібно протестувати і релевантні перетворити в факти. Однак для цього потрібно не просто аналізувати, а фактично співпрацювати зі споживачем.

Команді стартапу, на відміну від зазначеного потрібно розробити продукт не для широкого кола споживачів, а насамперед для потенційних, що допоможе зрозуміти його потрібність та перспективність.

Основна ідея Customer Development Methodology – якомога раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з 4 стадій розвитку (рис. 6.1):

1. Customer discovery – виявлення споживача.
2. Customer validation – верифікація споживачів.
3. Customer creation – створення попиту.
4. Company building – побудова компанії.



Рис. 6.1. Загальна схема CDM

Згідно Customer Development Methodology на початковим етапах проводиться робота з гіпотезами – **Customer Discovery** - валідація наявності проблеми, валідація цільової аудиторії, валідація відповідності рішення проблеми. Цей етап є ітеративним і складається з 4-х послідовних фаз або процесів:

а) Фаза 1: постановка гіпотез (state hypotheses). На фазі 1, на якій формулюються і записуються всі початкові припущення (гіпотези);

б) Фаза 2: тестування гіпотез (test & qualify hypotheses). У цій фазі тестуються та кваліфікуються гіпотези з фази 1. Після отримання зворотного зв'язку від споживачів гіпотези залишаються в незмінному вигляді в дуже рідкісних випадках. Тому припущення не тільки перевіряються, а й змінюються на основі нової отриманої інформації. Необхідно пам'ятати, що пророблення продукту зі споживачами призначене не для того, щоб з'ясувати, чи подобається їм продукт. Його метою є перевірка припущень, в тому числі, про проблеми споживачів, їх вподобання та приховані потреби. Якщо припущення помилкові – не має значення, наскільки якісний сам продукт, він не буде купуватись, оскільки не буде потрібен споживачам;

в) Фаза 3: тестування концепції продукту (test & qualify the product concept). У третій фазі здійснюється тестування гіпотез про продукт на потенційних споживачів. Мета даного етапу – не продати продукт, а отримати зворотній зв'язок.

Після того, як отримана інформація буде викладена, починається найважливіше: перевірка з реальністю. Якщо продукт хоча б частково вирішує проблеми споживачів, розглядаються уважніше гіпотези і список властивостей. Властивості продукту розміщуються у порядку зменшення їх важливості для споживачів. Результатом цих дій має бути мінімум необхідних властивостей продукту, а не нескінченно доповнюваний їх список.

г) Фаза 4: верифікація (verify). У даній фазі підводяться підсумки спілкування зі споживачами. На початку узагальнюються результати і визначається, чи всі

питання з «проблемою» споживачів вирішені, чи готові споживачі купувати продукт у такому представленні. Якщо результати позитивні, можна надалі реалізовувати стартап, у іншому випадку слід проходити ще одну ітерацію попередніх етапів.

Для *верифікації продукту* визначаються три найважливіші проблеми споживачів і три найважливіших властивості продукту. Якщо їх відповідність очевидна, плани розвитку продукту співвідносяться з потребами ринку.

Для *верифікації бізнес-моделі* здійснюється її поновлення з огляду на всі отримані дані про споживачів. Складається докладний план продажів і ваших доходів, уточняється бізнес-план.

2 етап - **Customer validation** - головна мета цієї фази - валідація готовності потенційних потенційних клієнтів платити за продукт.

До моменту успішного завершення фази Customer Validation існує високий ризик для стартапа щодо успішності виходу на ринок. Тому критично важливо проводити кастдев якісно.

Інструменти для валідації гіпотез:

- Опитувальники
- Глибинні інтерв'ю
- Фокус групи
- Збір аналітики
- Google trends
- Тестування прототипу продукту потенційними клієнтами
- ProductHunt, Kickstarter та інші краудфандингові платформи

Найпростішими та найдешевшими інструментами для проведення кастдеву є опитування та інтерв'ю. Існують різні методики для їх проведення. В будь-якому випадку, для отримання якісних інсайтів необхідно правильно готувати сценарії інтерв'ю, правильно задавати правильні запитання та вміти правильно розпізнавати інсайти у відповідях. Одна з методологій, яка може бути використана для цього - The Mom test.

2. Крива адаптації продукта (Product Adoption Curve)

Крива адаптації продукта (Product Adoption Curve) - графік, який візуалізує динаміку “визрівання” різних типів користувачів інноваційними продуктами. Головна ідея полягає в тому, що абсолютна більшість потенційних користувачів стартапу буде готова почати користуватися продуктом тільки, коли він стане вже дуже просунутий. І тільки декілька відсотків користувачів готові будуть тестувати продукт, коли він ще не ідеальний, і будуть готові надавати фідбек про недоліки. Ці перші користувачі допоможуть стартапу покращуватись ітераційно і завойовувати все більше і більше наступних користувачів, і таким чином рухатися до основної більшості клієнтів.

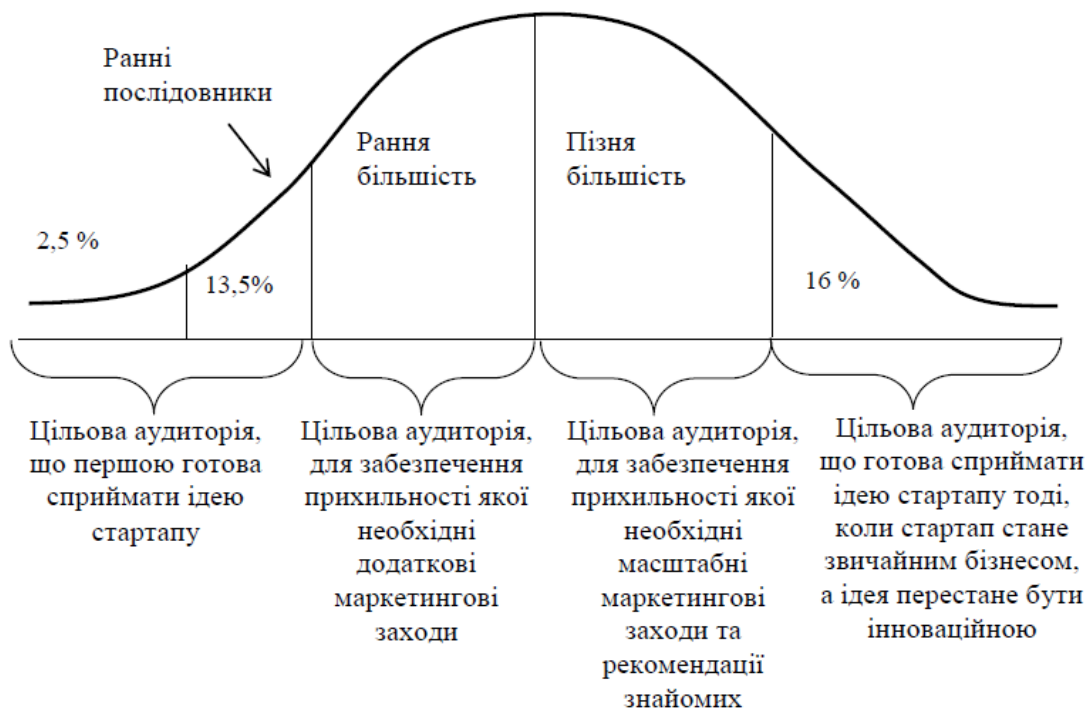


Рис.6.2. Крива адаптації продукту

На ранній стадії стартапу важливо зосередитися на перших двох категоріях споживачів, які допоможуть валідувати проблему, протестувати продукт і отримати постійний фідбек: новатори та ранні послідовники.

Категорії користувачів відповідно до кривої адаптації продукту:

Новатори – це люди, які прагнуть спробувати новинку якомога раніше. Це ентузіасти нових технологій. Новатори не ухиляються від ризиків, пов'язаних із використанням інновації. Рання адаптація інновацій часто слугує для них можливістю підкреслити свій соціальний статус. Терпимість новаторів до ризику означає, що часто вони адаптують інновації, які згодом провалюються.

Ранні послідовники часто найбільше впливають на подальші соціальні групи. Вони люблять виступати в ролі лідерів і відкриті до змін. Ранні послідовники мають високий соціальний статус, гарну освіту та фінансові ресурси; водночас вони розбірливіші, ніж новатори. Для залучення цієї групи необхідна вже перевірена новаторами інформація про переваги продукту, інструкції з експлуатації, перелік технічних характеристик тощо. Водночас ранніх послідовників не треба переконувати в необхідності постійних змін у їхньому житті – вони і так люблять пробувати все нове.

Рання більшість. Ці люди рідко є лідерами, але вони адаптують інновації раніше, ніж "середньостатистична людина". Вони мають контакт із ранніми послідовниками. Водночас їм потрібно бачити наочні свідчення того, що інновація приносить користь, до ухвалення рішення щодо її адаптації. Стратегії просування інновації для цієї групи включають "історії успіху" та інші свідчення ефективності інновації.

Пізня більшість скептично ставиться до змін і адаптує інновацію тільки після того, як її було успішно апробовано більшістю населення. Часто ця категорія представлена людьми з низьким соціальним статусом і обмеженими фінансовими

можливостями. Стратегії залучення цієї групи містять інформацію про те, як багато людей вже успішно користуються інновацією, що створює елемент психологічного тиску.

Дж. Мур висунув думку про те, що між першими двома й іншими категоріями існує ущелина ("the chasm"), яку так і не вдається подолати багатьом стартапам. По суті, це етап перетворення технології для ентузіастів на технологію для прагматиків. Ентузіазму новаторів і ранніх послідовників іноді буває достатньо для просування інновації, але її остаточний успіх залежить від того, наскільки переконливими будуть для прагматиків свідчення корисності й ефективності нового продукту або технології.

Клієнтський блок в бізнес моделі є одним з найголовніших блоків. На початковій стадії розвитку стартапу засновникам критично важливо правильно визначити свої цільові аудиторії для того, щоб правильно побудувати стратегію перевірки гіпотез і виводу продукту на ринок. Цільових сегментів клієнтів/користувачів може бути декілька - це залежить від проблеми та продукту. Відповідно, для правильної побудови комунікації та ціннісної пропозиції, ці цільові аудиторії потрібно сегментувати, після чого працювати над валідацією кожного сегменту окремо.

3. Сегментація клієнтів. Створення портрету клієнтів.

Сегментувати цільові аудиторії можна за багатьма характеристиками в залежності від продукту та специфіки стартапу.

Після сегментації цільової аудиторії необхідно по кожному сегменту "намалювати" портрет реального живого представника - customer persona.

Портрет клієнта - це уособлена уявна людина, що є ідеальним типовим користувачем чи клієнтом. Таких портретів може бути декілька, в залежності від кількості сегментів потенційних користувачів. У портреті важливо розкрити особистість людини - чим вона живе кожного дня, бекграунд, хобі, страхи тощо - це допоможе потім побудувати ціннісну пропозицію.

Унікальна ціннісна пропозиція - це та унікальна цінність, яку ви прагнете донести до клієнтів та користувачів. Щоб її визначити, є інструмент: Канва ціннісної пропозиції.

Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) складається з 6 сегментів та 2 блоків.

Блок 1. Клієнтський блок.

1) Клієнтські завдання - це ті задачі, які клієнт хоче/може вирішити за допомогою продукту чи послуги. Клієнтські завдання бувають 3х типів:

- Функціональні - конкретні завдання - доїхати, подзвонити, перевірити документ, зарядити девайс тощо.

- Соціальні - певні соціальні аспекти, які ти прагнеш реалізувати через продукт чи послугу. Виглядати успішним, мати гарний імідж, виглядати більш мужньо, бути в тренді.

- Емоційні - це те, що часто впливає на рішення людей через їх бажання. Хочу відволіктися, заспокоїтися, хочу червоне, а не біле.

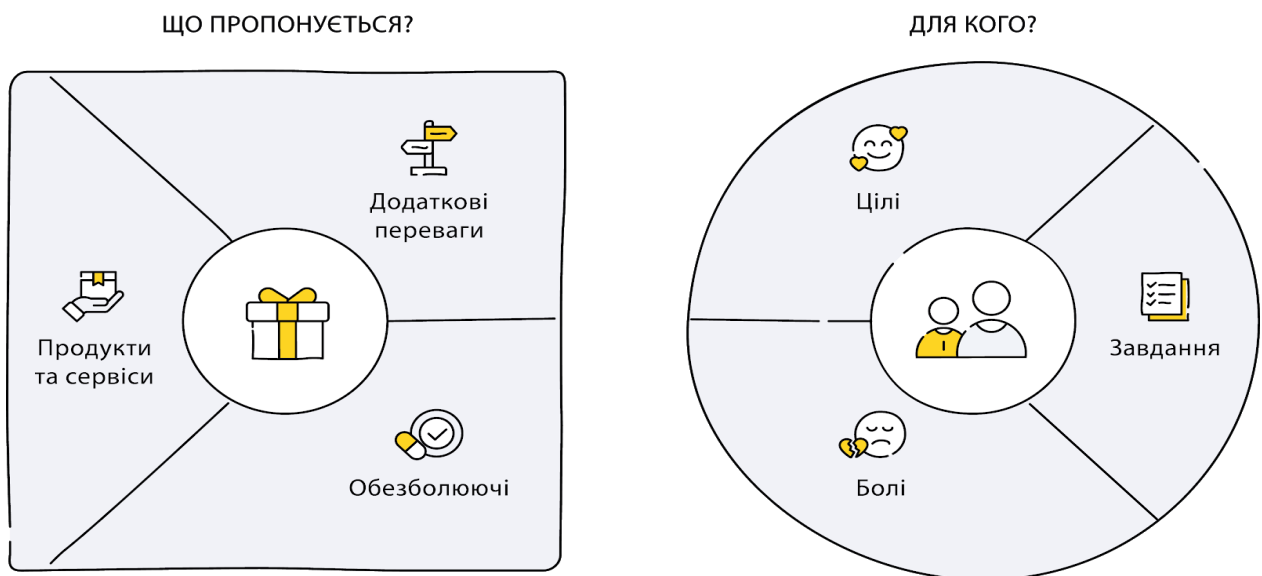


Рис. 6.3. Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas).

2) Болі - це те, що може зупинити клієнта від покупки. Дорого, страх загубити дані, страх, що вкрадуть, буду погано з цим виглядати, незручно, займає багато пам'яті тощо.

3) Переваги/вигоди - це ті додаткові аспекти, які клієнт очікує отримати з продуктом чи послугою.

Їх сегментують на 4 типи (приклад для телефонів):

1. Необхідна перевага (подзвонити)
2. Очікувана перевага (гарні фото, імідж, дизайн)
3. Бажана перевага (швидка зарядка, синхронізація з комп'ютером)
4. Неочікувана перевага (NFC/ Apple Pay)

Блок 2. Блок продукту/послуги

1) Продукти та послуги - дивлячись на канву, тут прописують всі складові та деталі вашого продукту чи послуги.

2) Обезболюючі - як продукт може запобігти болям, які ви вказали? Страх загубити - страхування, дорого - різні пакети, я буду погано виглядати - різні кастомізовані дизайни тощо.

3) Додаткові переваги - як саме продукт може забезпечити всі ті переваги, що ви вказали у блоці клієнта.

ТЕМА 7. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ТА ОБИРАННЯ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ.

1. Аналіз ринку стартап-проекту
2. Визначення обсягу цільового ринку

1. Аналіз ринку стартап-проекту

Під час дослідження ринку важливо виявити ряд вагомих його факторів, які вплинуть на запуск та розвиток стартапу, зокрема обсяг ринку, конкуренцію, потенційне зростання ринку.

2. Оцінювання конкуренції.

Конкуренти – це компанії, які працюють на тому ж ринку, з тієї ж цільовою аудиторією і надають аналогічний продукт або послугу.

Більш розширений аналіз конкурентів здійснюється на основі ряду послідовних етапів:

1) Етап 1. Визначення конкурентів. З цією метою доцільно використати Інтернет, зокрема пошукові системи (Google тощо), здійснити аналіз сайтів конкурентів, дослідити соціальні мережі. Крім цього використовуються профільні джерела: виставки, галузева преса, рейтинги, каталоги, аналітичні звіти та огляди. Вагомою особливістю огляду конкурентів є виявлення прямих (пропонують точно такі ж або схожі з продуктом стартапу продукти) та непрямих (продукти можуть замінити продукт стартапу).

2) Етап 2. Дослідження діяльності основних лідерів ринку. З визначеного списку конкурентів обирається три-чотири для детального аналізу на основі дослідження сайтів, груп в соціальних мережах, аналізу відгуків їх клієнтів. На цьому етапі доцільно оволодіти інформацією щодо продуктової лінійки, асортименту продукції, найпопулярніші продукти. Надалі аналізується маркетингова стратегія конкурентів, тобто те, за допомогою яких інструментів йде просування продукту і наскільки ці інструменти ефективні. Слід також зрозуміти точки дотику з аудиторією або ті моменти, коли потенційний клієнт стикається з компанією-конкурентом: договори, візитки, друкована продукція, сайт тощо.

Вагомим аспектом є: – аналіз алгоритму продажів, інформація про який часто розміщується на сайті компанії; – канали продажу або те, як продає свою послугу конкурент (холодні дзвінки, соц. мережі та ін.); – ланцюг взаємодії з клієнтом (які етапи проходить клієнт з моменту першої взаємодії (виявлення, купівля продукту); Важливою інформацією є також фінансовий аспект діяльності конкурентів, зокрема кількість продажів на місяць. Доцільно дослідити охоплення ринку конкурентів, хто є їх клієнтами, яку частку ринку займає конкурент. Завершуючим є особисте враження про конкурента та його аналіз щодо стартапу.

3) Етап 3. Порівняння стартапу з конкурентами. Завершуючим етапом є порівняння стартапу, тобто його переваг та недоліків з конкурентами.

3. Оцінювання ринку на основі його зростання. Для оцінювання ринку на основі його зростання застосовується відповідний метод, що використовує прогнози різних галузевих і аналітичних джерел. На підставу темпів зростання можна оцінити стадію зрілості ринку, і обрати стратегію розвитку.

Під час стартапування вагомим значення має виявлення ринкових можливостей та загроз, що дозволять визначити стратегічну поведінку у розвитку стартапу. З цією метою використовується SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це метод оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони справи, знайти нові можливості і визначити можливі загрози.

Додатково: https://youtu.be/0skgdnUTz_A

2. Оцінювання обсягу ринку.

Для оцінювання обсягу ринку використовуються метод зверху вниз та знизу вгору, порівняння яких наведено в табл. 5.1 [13]:

1) оцінювання ринку зверху в низ (рис. 5.7). Це найпоширеніший спосіб, проте його використання інвесторами не схвалюється, оскільки за використання такого способу розрахунку часто виходять перебільшення або применшення через суб'єктивність оцінки.

2) оцінювання ринку знизу на гору. Даний метод інвестори схвалюють, оскільки він дає більш обґрунтовані результати. Метод базується на принципі від часткового до загального (здатність залучення замовлень одним співробітників, або вартість залучення 1 клієнта).

Більш точнішими з точки зору оцінювання обсягу ринку з позиції грошової маси є наступна структура методів [12]:

1) потенційний обсяг ринку – PAM (Potential Available Market) – це сума всіх витрат потенційних клієнтів в світовому масштабі, які можуть мати потребу щодо продукту стартапу;

2) обсяг цільового ринку – TAM (Total Addressable Market) – витрати клієнтів, яким цікавий вид продукту, включаючи тих, хто не може дозволити собі відповідну покупку. TAM є частиною PAM;

3) доступний обсяг обслуговуваного ринку – SAM (Served / Serviceable Available Market) – це річний обсяг грошових коштів, які вже витрачаються на користування вашим продуктом або продуктом конкурента. Ринок SAM є частиною ринку TAM;

4) реально досяжний обсяг ринку – SOM (Serviceable & Obtainable Market) або, іншими словами, це частка ринку стартапу, це витрати тих клієнтів, які вже користуються продуктом плюс витрати тих клієнтів, яких ви плануєте залучити найближчим часом. Відповідно до цього методу визначається обсяг коштів, які вже витрачають споживачі для купівлі продукту стартапу і обсяг коштів споживачів, які будуть залучені стартапом найближчим часом. Для цього прогнозується кількість майбутніх клієнтів, спираючись на виробничі потужності і ресурси стартапу.

ТЕМА 8. МАРКЕТИНГ СТАРТАПУ

1. Особливості маркетингу стартапу
2. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу
3. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок

1. Особливості маркетингу стартапу

Маркетинг стартапу – сукупність інструментів та заходів із ознайомлення цільової аудиторії з ідеєю продукту /послуги, просування ідеї та безпосередньо товару/послуги на ринок з метою підвищення зацікавленості та прихильності потенційних споживачів, залучення споживачів, інвесторів тощо.

Основним завданням маркетингу стартапу є донесення сутності ідеї до якомога більшої кількості людей та формування у них позитивних вражень від ідеї. Розглянемо етапи маркетингу стартапу більш детально.

Етап 1. Генерація та осмислення ідеї нового продукту

Етап 2. Тестування ідеї нового продукту

Етап 3. Дифузія ідеї нового продукту

Етап 4. Залучення споживачів, інвесторів

Етап 1. «На перших порах стартап – це ініціатива, започаткована на вірі, яка спирається на припущення». Ще одна проблема в тому, що спочатку ідея відчувається автором тільки на рівні підсвідомості. Незважаючи на це йому, здається, що він розуміє свою ідею на всі 100%, але це зовсім не так. Через підсвідомість рівень розуміння ідеї не перевищує 1-2%. Ось тут і виникає головна проблема, адже тільки зрозумілу на 100% ідею можна донести інвесторам і потенційним споживачам. Якщо споживач або інвестор отримує лише 1-2% ідеї, він не може уявити її у себе «в голові» і не може її зрозуміти. Він зрозуміє ідею тільки в тому випадку, якщо отримає її на 100%. Як передати 100% ідеї? Щоб передати 100% ідеї, її потрібно повністю осягнути, осмислити та пропустити через себе.

Етап 2. Тестування ідеї допомагає розробникам чітко визначити свою цільову аудиторію, виявити зацікавленість потенційних споживачів. Під час тестування ідеї бажаним є розроблення мінімально життєздатного продукту – MVP (minimum viable product), тобто такої версії продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з мінімальними витратами.

Для тестування ідеї нового продукту та ознайомлення з нею потенційних споживачів командою стартапу використовується ряд заходів:

- розміщення запиту на фінансування інноваційного проекту на краудфандинговій платформі.
- проведення опитування в соціальних мережах.
- надання у користування з метою тестування потенційним споживачам MVP або бета-версії продукту.

Етап 3. Після тестування ідеї інноваційного продукту та ознайомлення з нею незначної кількості потенційних споживачів починається процес дифузії, тобто проникнення ідеї на ринок.

Після повного осмислення та сприйняття ідеї самим автором, необхідно щоб з нею ознайомились та сприйняли потенційні споживачі та інвестори. Тобто необхідно розпочинати процес дифузії інноваційної ідеї.

Дифузія інновації – процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційним каналам між членами соціальної системи в часі. Нововведеннями можуть бути ідеї, предмети, технології і т. п., що є новими для суспільства. Тобто, дифузія – комунікаційний процес, протягом якого нова ідея або новий продукт приймається ринком.

Етап 4. Успішні результати початкових стадій дифузії інноваційної ідеї можуть стати важливим аргументом для інвесторів щодо доцільності здійснення вкладень у реалізацію запропонованої ідеї. Після успішних результатів запуску реального інноваційного продукту починає спрацьовувати ефект міжособистісних комунікацій, тобто споживачі починають самі просувати на ринок і ідею продукту, і сам продукт, залучаючи до його використання своїх знайомих.

2. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу

Розроблення маркетингової стратегії є одним з важливих елементів реалізації маркетингу стартапу.

Маркетингова стратегія стартапу – це план ознайомлення цільової аудиторії з ідеєю продукту, визначення кола потенційних споживачів, забезпечення їх прихильності до товару / послуги та залучення інвесторів з метою розширення бізнесу.

Маркетингова стратегія повинна бути чітко прописана у вигляді документа, який може підлягати редагуванню. Це карта, яка вказує шлях компанії на різних етапах розвитку. У цьому документі, крім усього іншого, обов'язково включаються чітке розуміння, опис, формулювання ідеї, продукту і його унікальні характеристики, мети компанії, позиціонування, аудиторія і її сегменти.

До складу маркетингової стратегії входить ряд елементів :

1. Аналіз ринку, де планується просування товару. Вивчення сфери реалізації дозволить грамотно скорегувати плани з виведення продукту на ринок.

ПРИКЛАД

В США на ринку лейкопластирів була одна компанія – Band-Aid, яку всі знали і купували пластирі саме цього виробника. Компанія Curad, проаналізувавши ринок, зрозуміла, що вийти до споживачів зі своїми пластирами їм буде складно. Тому вони вирішили внести деякі зміни в свої вироби: просто додали мультяшні малюнки. Їх товар швидко завоював популярність серед дитячої аудиторії, дозволивши компанії збільшити прибутковість .

2. Вивчення цільової аудиторії.

Цільова аудиторія – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою пропонованого продукту.

Цільова аудиторія визначається на основі 5 загальних ознак:

- демографічні: стать, вік, наявність дітей, сімейний стан, освіта, професія;
- географічні: регіон, клімат, чисельність населення, інфраструктура, ЗМІ;
- економічні: місце роботи / її відсутність, рівень доходу;
- мотиваційні: причина покупки, способи її здійснення;
- психологічні: характер, тип мислення, життєва позиція, смаки, спосіб життя.

Портрет свого потенційного клієнта можна скласти за допомогою збору інформації про нього, його результат наведено в прикладі.

Вибір конкретної ніші на ринку або вузького цільового сегменту допоможе в повній мірі усвідомити потреби цільового споживача і всього ринку. Варто пам'ятати: чим ширше мережа, яка створюється, тим дорожче вона буде коштувати. Необхідно зосередитись спершу на невеликій групі і вдосконалювати, і розширювати свій вплив.

4. Виявлення конкурентів. Даний етап передбачає їх аналіз та порівняння з стартапом. Варто пам'ятати, що пропонований продукт може бути заміником застарілого, який уже присутній на ринку, і, що потрібно враховувати аналізуючи конкурентні переваги;

Для аналізу конкурентів доцільно порівняти їх діяльність з діяльністю стартапу:

- визначити ключових конкурентів (аргументуйте свій вибір);
- обрати критерії порівняння, ранжирувати їх за ступенем важливості (критерії повинні бути вимірні або оцінювані за конкретними ознаками);
- визначити основні переваги і недоліки;
- визначити конкурентні переваги, які необхідно формувати і розвивати.

5. Визначення цілей розвитку бізнесу. За відправну точку роботи повинні бути правильно поставлені цілі. У першу чергу визначається мета за обсягом продажів і за часткою на ринку, за кількістю клієнтів. Мета може бути, також у фінансовій сфері – досягнення певного рівня прибутку. Цілі визначаються, виходячи з профілю і спрямованості компанії, її продуктів і послуг. Але вони є одним з головних умов створення плану дій, який приведе до успіху.

6. Визначення рівня конверсії.

Рівень конверсії (conversion rate) – це відсоткове співвідношення відвідувачів магазину, сайту, маркетингового заходу, які вчинили вибір, здійснили покупку, до загальної кількості всіх відвідувачів.

Розрізняють різні види конверсії:

- конверсія в продажах – співвідношення покупців (магазину, фірми), до загальної кількості відвідувачів (клієнтів, що звернулися);
- конверсія в рекламі – співвідношення кількості показів реклами до кількості звернень до рекламодавця;

– конверсія в Інтернет маркетингу – співвідношення відвідувачів сайту, які вчинили «потрібну» дію (кликнули по посиланню, проголосували, купили) до загальної кількості відвідувачів сайту.

7. Позиціонування та сегментування.

Позиціонування – це завдання визначення місця товару, послуги, особистості в свідомості споживача.

Розробка позиціонування – діяльність, спрямована на особливе уявлення споживачеві товару, що відрізняється від конкурентів

Формування позиціонування стартапу виконується шляхом проходження ряду етапів:

а) виявлення з якими продуктами клієнти порівнюють продукт стартапу. З цією метою формується список альтернатив продукту на основі розуміння користувача, якими б продуктами він користувався разі відсутності пропонованого.

б) визначення особливостей, які відрізняють продукт стартапу від альтернатив. З цією метою складається список особливостей продукту, з якого виділяють ті, що якісно відрізняють його від існуючих альтернатив;

в) трансформація особливостей продукту на які звернули увагу споживачі в перевагу. Такі дії необхідні для розуміння того, чому певна унікальність продукту корисна для споживача;

г) визначення для яких споживачів переваги продукту найбільш корисні. З цією метою здійснюється сегментування ринку;

Сегментування ринку – це виділення на ринку груп споживачів, однорідних в одному або декількох аспектах їх споживання.

Для стартапів сегментація ринку має певні особливості. Її доцільно проводити за такими етапами:

1) знаходження сфер застосування продукту стартапу. Перш за все визначаються потенційні сфери застосування ідеї. Потім визначаються покупці, для яких продукт має перевагу, їх завдання. Надалі – подібність між різними категоріями споживачів;

2) звуження аудиторії. Слід виявити 6-12 особливо цікавих можливостей на ринку, під якою розуміється поєднання конкретного кінцевого користувача і одного або декількох пропозицій. Під час первинного дослідження ринку може з'ясуватися, що конкретне застосування продукту стартапу, на яке ви розраховували, не цікавить кінцевого користувача, тому краще зосередитися саме на користувачі;

3) дослідження ринку виділеного сегменту споживачів. Дослідження сегменту ринку має бути сконцентроване на ряд факторів:

– кінцевий споживач. Часто кінцевий користувач – це лідер вашої команди, який потрібен, щоб продукт успішно адаптувався до ринку. Однак часто кінцевих споживачів також доцільно сегментувати, оскільки це не завжди та людина, яка приймає рішення про придбання продукту;

– застосування. Слід виявляти з якою метою кінцевий користувач буде застосовувати продукт;

– переваги. Мова йде не про нові вагомі та специфічні функції, а про те, що конкретно одержить від продукту, у разі його придбання споживачем: заощадження часу, отримання додаткового доходу тощо;

– провідні покупці. Бажано виявляти існування найбільш впливових споживачів («ранніх послідовників»), на яких будуть рівнятись інші вбачаючи в них інноваційних та успішних споживачів, що купують продукт не для самореклами, а тому що він приносить реальну користь;

– характеристики ринку. Доцільно виявляти, що на даному ринку допомагає або заважає прийняттю нової технології;

– партнери. До партнерів належать компанії, з якими потрібно спільно працювати, щоб забезпечити рішення, яке впишеться в робочий цикл споживача. Іноді ця категорія безпосередньо пов'язана з категорією «необхідні додаткові активи»;

– розмір ринку. Доречним є визначення кількості потенційних покупців, у разі досягнення стовідсоткового проникнення на ринок;

– конкуренція. У разі аналізу конкуренції потрібно діагностувати ринок з точки зору споживача;

– необхідні додаткові активи. Бажано виявити додаткові ті потреби, які у покупця для «повного вирішення» проблеми, тобто можливості повнофункціонального використання вашого продукту. Для цього як мінімум визначають, що споживач повинен докупити для користування продуктом стартапу.

8. Просування та реклама продукту стартапу. Під час просування продукту стартапу вагоме значення має тестування ідеї, зокрема його можна здійснювати за принципом наведеним в прикладі.

Для просування також є доцільним використання сарафанного маркетингу (маркетинг «з вуст в уста»). Такий маркетинг дозволяє взаємодіяти з цільовими клієнтами на більш особистому рівні, ніж це можуть робити великі компанії, особливим інструментом у цьому разі є соціальні мережі.

Крім цього існує й ряд інших інструментів: ATL (традиційна реклама), BTL (активності в місцях продажів, прямі продажі, директ-мейл), Digital-середовище: просування, мобільні платформи, SMM і т.ін., PR, CRM, Лояльність, Директ-мейл (розсилки). Завдання комунікаційної стратегії не досягаються одночасно – існує схема активації, яка складається з наступних етапів:

-впізнання – люди запам'ятовують товар, починають дізнаватися марку з корпоративних кольорів, логотипу, назвою;

-залучення – марка стає цікавою;

-продажі – люди починають купувати продукт, керуючись його популярністю;

-лояльність – формується відданість продукту, позитивне ставлення.

9. Визначення бюджету. Для реалізації маркетингу стартапу є доцільним визначати обсяг коштів, який можна витратити на маркетинг стартапу. Згідно з деякими дослідженнями, за однаковою кількості завойованих клієнтів на приваблюючий маркетинг (inbound marketing) витрачається на 61% менше

традиційної реклами (outbound marketing). Бюджет на маркетинг слід визначити на початку проведення маркетингової кампанії, не виходячи за його межі.

Для реалізації забезпечення реалізації маркетингових заходів щодо стартапу формується план маркетингу, в якому чітко прописуються результати проведених досліджень (табл. 8.1)

Таблиця 8.1

Структура плану маркетингу

№ розділу	Назва розділу	Елементи наповнення розділу
1.	Цілі і завдання на найближчий рік.	Вхід на ринок або створення власного ринку; запуск нового проекту або продукту; відтягування клієнтів у конкурентів; просування продукції – онлайн або оффлайн
2.	Місія та цінності компанії	Чітке визначення того, чим компанія займається, до якого ринку належить, які вигоди надає клієнтам (низькі ціни, висока якість, надійний сервіс тощо), у чому полягає основна філософія компанії та які продукти / послуги вона пропонує.
3.	Цільова аудиторія	необхідні параметри щодо цільової аудиторії (вік, стать, дохід, купівельна спроможність, хобі тощо)
4.	Аналіз ситуації	а) інформація про продукт, його функції, переваги та відмінності від товарів конкурентів; ціни, знижки, бонуси; просування, перед- та абл. родажне обслуговування; б) інформація про мережу (канали) поширення – визначення каналів розповсюдження продукту; в) аналіз конкурентів – виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз); г) аналіз поточних продажів: на всьому ринку, у певному сегменті, за каналами розподілу, за регіонами розповсюдження; д) аналіз прибутковості.
5.	Ціни і стратегія позиціонування	Яким чином компанія себе позиціонуватиме, які ресурси має в розпорядженні
6.	План просування	Загальний план просування, з урахуванням існуючих та запланованих каналів
7.	Маркетингові активи	Ідентифікація інструментів, за допомогою яких компанія планує просувати товар / послугу
8.	Конверсійна стратегія	Визначення яким чином компанія планує підштовхнути користувачів до лавини продажів
9.	Спільні підприємства та партнерство	Визначення супутніх товарів, які можуть бути потрібні споживачам компанії, визначення підприємств, що займаються їх виробництвом або надають послуги, спроба з ними домовитись про співробітництво
10.	План збільшення продажів	Визначення ключових факторів для підвищення доходів від кожного клієнта
11.	План щодо залучення рефералів	Розроблення комплексу заходів із залучення друзів та знайомих вже існуючих клієнтів (надання знижок і бонусів при залученні нових споживачів тощо)
12.	Фінансові прогнози	Всі заплановані витрати, оцінка власних ресурсів, визначення необхідності та обсягів залучення ресурсів, а також потенційних джерел фінансування (інвестори, гранти, родичі)

3. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок

Просування продукту стартапу на ринок є кропітким процесом, а в умовах обмеженості ресурсів, в тому числі і фінансових визначає його як складний, що може варіюватись залежно від активності зацікавленості майбутніх споживачів.

Стартаперами найбільш ефективними каналами просування та комунікації з потенційними споживачами стартапу вважається контент-маркетинг, Email-маркетинг, SEO, публікації, блоги, SMM.

Таблиця 8.2

Способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу

Спосіб комунікації	Характеристика	Умови застосування
1	2	3
Контент-маркетинг	Створення і поширення контенту з самостійною цінністю для необхідної аудиторії. Для того щоб здобути прихильність потенційного споживача інноваційної ідеї необхідно: -зацікавити його - належить до народження маркетингової воронки (підвищення знання про продукт), яка поступово забирає споживача в горнило покупок; -надати зрозумілі пояснення щодо способів користування інноваційним продуктом	Універсальний. Може використовуватись навіть без розрахунку звичайних параметрів (глибина каналу, вартість відвідувача, конверсія)
Email-маркетинг	Автоматична серія навчальних листів, яку отримує новий користувач, після реєстрації в сервісі або тригерні розсилки - це теж контент-маркетинг, який можна назвати обов'язковою програмою будь-якого Інтернет-сервісу. Крім того, цей метод дозволяє тим, хто отримав бюлетень, відповісти відправнику з їхніми відгуками	Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично. Тема листа повинна зацікавити потенційного клієнта. Важливо також у листі розмішувати посилання що веде до сторінки, яка корисна для споживача містить інформацію

SEO (Search Engine Optimization)	Має домінуючу роль у стратегії цифрової реклами, оскільки впливає на розташування цифрових каналів, доступних для компанії, таких як: веб-сайти, блоги, облікові записи в соціальній мережі тощо. За допомогою SEO, веб-сторінки можна оптимізувати, щоб стати найбільш привабливим для пошукових систем, щоб бути першим відображенням під час пошуку, що виконується за допомогою браузерів	SEO включає в себе використання найпопулярніших ключових слів користувачів та ідентифікаторів, використовуючи інструмент Google Analytics
Публікації	Інформаційні повідомлення про інноваційну ідею або стартап-компанію, що привертають увагу, підвищують впізнаваність, забезпечують необхідний рівень комунікації з ринком і споживачем, є найважливішим елементом SEO, створюють експертний рівень бренду тощо.	Якісна публікація в рамках контент-маркетингу - це вміння писати без реклами, розуміти загальну задачу і добре розбиратися в специфіці продукту
Блоги	Сайти, на яких регулярно розміщуються статті, інформація про події та мультимедіаконтент. Статті, опубліковані в блозі компанії, відіграють важливу роль у формуванні іміджу компанії.	Якісний контент на тему, що представляє інтерес для клієнтів, збільшує рівень довіри та лояльності до компанії. Якщо вміст є неналежним і неефективним, це позначиться на іміджі компанії, яка виявиться непрофесійною у спілкуванні з клієнтами
SMM	Використання соціальних мереж для просуванні ідеї інноваційного продукту спроможне істотно підвищити впізнаваність стартапу та поінформованість потенційних споживачів. Контент, який розповсюджується в соцмережах через популярних користувачів з тисячами передплатників здатний створювати величезний приплив трафіку на сайт компанії	Найпопулярніші соцмережі на сьогодні: Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Reddit, Tumblr, Instagram, Pinterest. Для розміщення контенту в цих соціальних мережах необхідно враховувати особливості їх функціонування та інтереси їх користувачів

На початкових етапах існування стартапа його фінансові можливості обмежені, тому значних витрат на маркетингові заходи, зазвичай, не передбачається. Саме тому використання засобів цифрового маркетингу допомагає зекономити розробникам стартапів. Браком коштів обумовлена і відсутність окремого маркетингового підрозділу. Тому просуванням переважно займається один з членів команди, а подекуди і сам розробник стартапа.

Канал збуту продукції – сукупність організацій, підприємств та окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право власності на товар на шляху його просування від виробника до кінцевого споживача.

У процесі вирішення питання щодо продажу готового продукту стартапу розрізняють різні канали збуту розрізняють:

а) канал нульового рівня (канал прямого маркетингу). Він складається з виробника, що безпосередньо продає товар клієнту. При цьому продавець

використовує три способи прямого продажу: торгівля через магазини, що належать виробнику, посилкова торгівля, торгівля в роздріб;

б) канал одного рівня. Включає в себе ще одного посередника, зазвичай це роздрібні торгівці;

г) дворівневий канал. Включає в себе роздрібних и оптових торгівців;

д) трирівневий канал. Складається з трьох посередників: гуртовий, дрібно гуртовий та роздрібний продавець.

Продаж продукції здійснюється на основі власних та зовнішніх засобів продажу. До власних засобів належать:

– продаж за допомогою торгових агентів (службовці фірми, що оплачуються фіксованим окладом, до якого, залежно від продажу додаються комісійні);

– продажі за допомогою збутових філіалів. Переваги такого способу продажу є те, що філіали можуть забезпечити потрібний рівень сервісного обслуговування, консультаційні послуги і до того ж філіал економічно залежний від головної фірми.

Зовнішні засоби продажу підрозділяють на:

– договірних збутовиків. Як правило, договірний збутовик сам забезпечує складське господарство и технічне обслуговування продукції;

– торгових представників. Вони надають посередницькі послуги при укладанні угод, але не купують прав власності на товар.

Продажі також здійснюються через гуртових покупців або за допомогою роздрібної торгівлі. До форм гуртової торгівлі належать: закупівельна, збутова, спеціалізована, оптова торгівля типу «купив-відвіз», оптова торгівля типу «постачання контейнерами», оптова торгівля типу «just-in-time». До роздрібної торгівлі належить будь-яка діяльність із продажу товарів чи послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання, що здійснюється через кіоски, бакалійні магазини, універсами, магазини самообслуговування, універмаги, торгові доми, торгові центри.

Таким чином, використання маркетингу є необхідною умовою розвитку стартапа. Проте, його успішність залежить від якості та влучності застосування маркетингових заходів для просування інноваційної ідеї та інноваційного продукту на ринок.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

Основна література

1. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2013. p.408.
2. Bhargava R., Heeman W. (2017). The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice From Two Startup Veterans. Lioncrest, 420 p.
3. C. Zott, R. Amit, L. Massa. The business model: theoretical roots, recent development and future reasearch. URL: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>
4. Ries E. (2011). The Lean Startup. NY. : Crown Publishing Group, 320 p.
5. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валевська. Київ : Наш формат, 2019. 512 с.
6. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер. з англ. А. Клімової. Харків : Vivat, 2017. 480 с.
7. Ворона Т. Стартап на мільйон. Харків : Vivat, 2017. 224 с.
8. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
9. Гільбо К. Стартап на \$100. Як перетворити хобі на бізнес / пер. з англ. А.Ящук. Київ : Наш формат, 2017. 264 с.
10. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Робочий зошит викладача. Київ: 2021. 132 с.
11. Олет Б. 24 кроки успішного стартапу / пер. з англ. Н. Палій. Київ : Книголав, 2019. 288 с.
12. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2011. 288 с.
13. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля / пер. з англ. О.Яцини. Харків : Vivat, 2016. 368 с.
14. Технології розробки стартапів: навч.посіб. / за заг. Ред. Подальчака Н.Ю., Шаповалової Т.В. К.: МФСА. 2021. 128 с.
15. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє / пер. з англ. Р. Обухів. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2016. 232 с.

Додаткова література

1. C. Zott, R. Amit, L. Massa. The business model: theoretical roots, recent development and future reasearch. URL: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>
2. Сак Т. В. Особливості фінансування стартапів на різних стадіях розвитку. Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / resp. ed. Ondrej Mikulaš, Kostiantyn Pavlov, Karol Viktor, Olena Pavlova, Ladislav Viera, Liudmila Shostak, Anton Milan, Alla Lyalyuk. European institute of further education, Podhájska, 2021. p.191-193, Chapter I.
3. Сак Т. В. Особливості управління розвитком стартапів в Україні. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (12 травня 2021 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 97-98.

4. Сак Т. В. Оцінка безпечності функціонування бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2(14). С. 34–
5. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 490-496. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
6. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11-14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf

Інтернет-ресурси

1. GIST community. URL: <https://www.gistnetwork.org/va>.
2. Бизнес-кейсы. URL: <http://www.mbastrategy.ua/content/blogcategory/74/232/lang,Rus/>
3. Thiel's P. Startup CS183. Notes Essay. URL: <https://gist.github.com/harperreed/3201887>.
4. Кейси. Краща практика. URL: <http://www.management.com.ua/cases/>
5. Компанія інтелектуальних технологій. URL: <https://kint.com.ua/ua/biznes-trenazher-vial>
6. Офіційний сайт 1991 Data Incubator. URL: <http://1991.vc>.
7. Офіційний сайт Greencubator. URL: <https://greencubator.info/>
8. Офіційний сайт iHUB. URL: <https://ihub.world/>
9. Офіційний сайт Radar Tech. URL: <https://radartech.com.ua/>
10. Офіційний сайт Startup Depot. URL: <https://startupdepot.lviv.ua/>
11. Офіційний сайт Tech StartUp School. URL: <https://tsus.lpnu.ua>
12. Офіційний сайт Всеукраїнської Інноваційної екосистеми «Sikorsky Challenge Україна» (SCU). URL: <https://www.sikorskychallenge.com/>
13. Офіційний сайт Інноваційного парку UNIT.City. URL: <https://unit.city>
14. Офіційний сайт мережі академічних стартап-інкубаторів YEP! URL: <http://www.yepworld.org/ua/about/>

Навчальне видання

Сак Тетяна Василівна

Тренінг-курс «Start-up»

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 25.06.2022. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарантітура Times

Ум. друк. арк.1,9. Зам.48. Тираж 50 прим.

Друк ПП «Поліграфія»