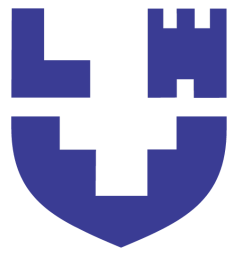


Міністерство освіти та науки України



**ЛУЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

Конспект лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Технології та дизайн у модній індустрії»
спеціальності 182 Технології легкої промисловості
галузі знань 18 Виробництво та технології
денної та заочної форми навчання**

Луцьк 2024

УДК 687.1+004.9

P98

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій Луцького НТУ

Директор бібліотеки _____ С.С.Бакуменко

Рекомендовано до видання вченою радою факультету митної справи, матеріалів та технологій ЛНТУ, протокол № _____ від « ____ » _____ 2024 року.

Голова вченої ради факультету ММТ _____ В.В. Ткачук

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри технологій легкої промисловості ЛНТУ, протокол № _____ від « ____ » _____ 2024 року.

Завідувачка кафедри технологій

Легкої промисловості _____ Л.В. Назарчук

Укладач: _____ М. Л. Рябчиков, доктор технічних наук, професор кафедри технологій легкої промисловості ЛНТУ.

Рецензент: _____ кандидат технічних наук, доцент Л.В. Назарчук .

Відповідальний

за випуск: _____ Л.В. Назарчук, кандидат технічних наук, доцент, завідувачка кафедри технологій легкої промисловості ЛНТУ.

P98 Управління проектами в легкій промисловості: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Технології та дизайн у модній індустрії» спеціальності 182 Технології легкої промисловості галузі знань 18 Виробництво та технології денної та заочної форми навчання/ уклад. М. Л. Рябчиков. Луцьк: ЛНТУ, 2024. 63с.

Розкриті основні питання щодо основних принципів формування команди, ролі в команді, визначення проблем, пошуку і вибору ідей, валідація ідеї стартапу. Розглянута канва бізнес моделі, попереднє дослідження ринку, презентації ідей стартапів. наведені дані щодо динаміки команди, життєздатності продукту, аналізу конкурентів, основ маркетингу для стартапів, основ про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.

© Рябчиков М.Л., 2024

1.СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА

Стартап - це тимчасова організація (маленька компанія або команда засновників), яка намагається реалізувати якусь бізнес-ідею і перебуває в постійному пошуку повторюваної, масштабованої та прибуткової бізнес-моделі (визначення стартапу за Стівом Бланком).

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.

Таким чином, можна виділити чотири характеристики стартапу:

1) Тимчасовість. Успішний стартап на якомусь етапі перетворюється у компанію (тобто перестає бути стартапом у класичному розумінні);

2) Інноваційність. Стартап має мати інноваційну складову, щоб успішно конкурувати на ринку; Інновація може бути не обов'язково технологічною, а, наприклад, в бізнес-моделі чи маркетингу. Це те, що дозволить стартапу більш ефективно конкурувати на ринку.

3) Масштабованість.

4) Постійна невизначеність, відсутність стабільності, великий ризик “померти” на ранній стадії.

Для засновника стартапу зазначені вище характеристики означають ряд певних задач:

1) Забезпечення бачення продукту з набором перевірених характеристик, які будуть вирішувати реальну проблему в умовах невизначеності;

2) Створення декількох сценаріїв бізнес-моделі – розуміння різних шляхів та підходів до монетизації та потенційного масштабування

3) Розуміння, чи правильно описана бізнес-модель на основі поведінки клієнтів – в стартапі часто потрібно адаптуватися до поведінки ринку, і приймати рішення на основі постійної переоцінки ціннісної пропозиції

Етапи розвитку стартапу (класична модель для орієнтиру):

Формування команди -> Пошук проблеми -> Ідея/Рішення -> Валідація проблеми та цільової аудиторії (Customer Discovery phase) -> Прототип (MVP) -> Тестування (Customer Development phase) -> Розробка/покращення продукту -> Вихід на ринок/Масштабування

Сьогодні стартапи стають одним з найпривабливіших місць для інвестицій, і переважну кількість інноваційних та нових продуктів та послуг створюють саме стартапи. Розвиватися ефективніше стартапи можуть у розвинутій стартап екосистемі.

У роботі зі стартапом важливо розуміти, що інноваційність – це не завжди технологічність. Інноваційність може проявитися у новій бізнес моделі, підході до маркетингу та продажів, позиціонуванні. Навіть звичайну кав'ярню при вірному підході можливо зробити стартапом. Саме тому Стів Бланк виділив 6 класичних типів стартаперів, які відрізняються за мотивацією, метою та підходами.

За словами Стіва Бланка, існує шість різних типів стартапів:

1. Стартапи із способу життя (лайфстайл): Самозайняті люди

Підприємці, що займаються лайфстайл-стартапами, живуть працюючи ні на кого, крім себе. У Кремнієвій долині такими професіоналами є програмісти-фрілансери або веб-дизайнери, які люблять свою роботу через пристрасність. Це може бути невеликий стартап, масштабований в рамках вузького кола людей, але головне – той, що буде приносити задоволення.

2. «Малий бізнес»: Годування сім'ї

Малий бізнес - це продуктові магазини, перукарні, пекарі, туристичні агенти, теслярі, електрики тощо. Це ті, хто веде власний бізнес, щоб прогодувати сім'ю. Щоб зробити з такого бізнесу стартап, потрібно чітко розуміти свою різницю від іншого подібного бізнесу і мати унікальну ціннісну пропозицію.

Приклад – дівчина з Харкова Дінара Касько, яка почала випікати торти незвичайних форм, які були зроблені на 3D принтері – так із класичного бізнесу вона зуміла виділитись серед конкурентів, додавши інноваційну складову до

бізнес моделі, і трансформувалася у стартап з хорошим потенціалом до масштабування.

3. Масштабовані стартапи: Народжені бути великими

Google, Uber, Facebook, Twitter - це лише останні приклади масштабованих стартапів. З самого початку засновники вірять, що збираються змінити світ. В таких стартапах потрібна з самого початку віра в себе і сфокусованість в житті лише на своєму продукті.

4. Стартапи для exit (продажу): Народжені для покупки

Протягом останніх п'яти років стартапи, що пропонують веб-рішення та рішення для мобільних додатків, продаються більшим компаніям. Ця тенденція стає все більш популярною. Їх мета - не побудувати компанію на мільярд доларів, а продати її більшій компанії.

Приклад – стартап Waze, який викупили Google за 1.1 млрд доларів у 2013 році. Waze – відомий додаток-карта, що дозволяє бачити інших учасників дорожнього руху, залишати коментарі про ДТП чи проблеми на дорозі. Вони з самого початку були націлені на продаж компанії Google і робили продукт саме з цією метою.

5. Величні компанії: інновації або смерть

Великі компанії мають обмежену тривалість життя. Зміни в уподобаннях споживачів, нові технології, проблеми законодавства, нові конкуренти створюють тиск, що змушує великі компанії створювати нові інноваційні продукти для нових клієнтів на нових ринках (наприклад - Google та Android). Це зазвичай технологічні продукти, які мають постійно пропонувати людям щось нове. Ми бачимо, що всі технологічні лідери випускають нову техніку (телефони, ноутбуки і т.д.) не менше, ніж раз на рік – це робиться не тому, що технічно продукція старішає, а тому, що постійно потрібно пропонувати клієнтам щось нове, щоб не бути зміщеними зі своїх позицій конкурентами.

6. Соціальні стартапи: Місія

Вони пристрасні і спонукають впливати. Однак, на відміну від масштабованих стартапів, їхня місія - зробити світ кращим, не заради багатства,

а заради ідеї. І навіть за відсутності великої монетизації це все одно буде залишатися стартапом, доки буде нести соціальний вплив.

Стартап екосистема - це середовище, в якому взаємодіють всі гравці (люди і організації), так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів. Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою гравці екосистеми, тим ефективніше вона розвивається, і тим більше можливостей створює для стартапів.

В межах екосистеми всі ключові учасники досить пов'язані між собою, щоб зробити можливим швидкий прогрес та рост:

підприємці об'єднуються для обміну ідеями та взаємодії з університетами для залучення майбутніх працівників;

інвестори вчаться розуміти, які типи підприємців, команд та стартапів найімовірніше досягають успіху і можуть зробити екзит - інвестують в стартапи гроші;

в свою чергу, це закачує новий капітал та знання в екосистему від підприємців-початківців та стартапів після екзиту, які, ймовірно, повернуть гроші та знання назад в екосистему.

Стартап екосистема складається з наступних складових:

1. Підприємець
4. Фінансові інституції/Інвестори
3. Уряд/Держава
4. Корпорації/приватний сектор
5. Університети
6. Інноваційна інфраструктура

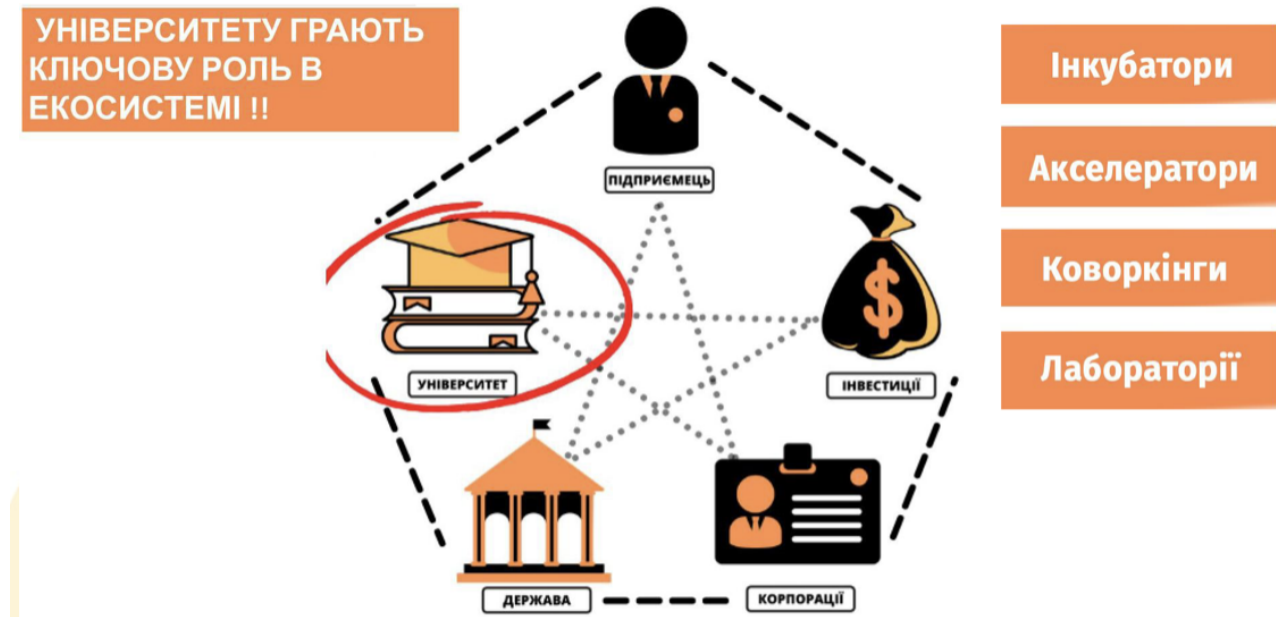


Рис. 1. Вигляд стартап екосистеми

Уряд/Держава має відігравати важливу роль у будівництві екосистеми (особливо в частині інфраструктури та культури), має підтримувати підприємців та впроваджувати відповідні законодавчі ініціативи.

Корпорації часто стають пусковими клієнтами для стартапів та допомагають у перевірці ідей, гіпотез та тестуванні. Крім того, менеджери з різних компаній є хорошими менторами для засновників стартапів, оскільки володіють досвідом та експертизою в специфічних галузях та індустріях.

Прикладом представника з корпоративного сектору, який активно розвиває стартап екосистему в Україні, є холдинг Genesis.

Genesis — це компанія, яка разом із визначними підприємцями зі Східної Європи будує глобальні високотехнологічні бізнеси.

Genesis є одним із найбільших глобальних паблішерів неігрових застосунків. Їх завантажили понад 300 мільйонів разів. Щомісяця застосунками користуються десятки мільйонів людей з усього світу.

В Genesis народилися та стали самостійними бізнесами успішні компанії: наприклад, Jiji, BetterMe, Headway. В екосистемі також розвиваються проєкти Obrio, Boosters, AmoMedia, Universe

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

Університети мають бути ядром екосистеми і створювати всі умови для розвитку підприємницької освіти і культури та зрощування студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету повинна сприяти виникненню наукоємних і технологічних стартапів. Наведіть приклади лабораторій і наукових колективів, які є у вашому університеті.

Також, важливим елементом екосистеми є інфраструктура, яка включає в себе організації, що сприяють розвитку стартапів - інкубатори і акселератори, коворкінги, лабораторії тощо. А також, телекомунікаційна інфраструктура, додаткові сервіси для стартапів (дата центри, хостинги, інструменти для роботи тощо).

Інкубатори і акселератори - одна з найважливіших складових екосистеми. Ці організації створені для того, щоб допомагати стартапам на ранніх стадіях розвитку. В акселераторах і інкубаторах створюється таке середовище, в якому молодим підприємцям простіше не робити помилок. Проводяться освітні програми, надається менторська підтримка та грантове фінансування або перші інвестиції. Участь стартапа в програмах інкубації або акселерації значно підвищує шанси на успіх на ранній стадії.

Стартап-екосистема Ізраїлю почала розвиватися в 90-х роках минулого століття. Відколи держава взяла курс на розвиток інноваційних підприємств: ще з 1993 року була запущена державна програма підтримки стартапів з бюджетом у \$100 млн.

Уряд стимулював створення спільних фондів із відомими міжнародними венчурними компаніями та дофінансовував до 40% їхніх інвестицій у місцеві стартапи. Було ліквідовано подвійне оподаткування та спрощено багато інших бюрократичних перепон для інвесторів. У 2016 році було створено окреме Міністерство інновацій (Innovation Authority) та запущено десятки різних програм підтримки технологічних стартапів, молодих підприємців та R&D, зокрема й в університетах. Міністерство підтримує нові стартапи та технології,

як прямими грантовими інвестиціями, так і через галузеві інкубатори, що фінансуються державою.

Тільки 2017 року річний бюджет програм підтримки стартапів в Ізраїлі склав \$400 млн. З 2500 нових стартапів, які подали заявку на фінансування від міністерства, 1800 отримали такі гранти – це дуже високий рівень підтримки з боку держави.

Крім того, в Ізраїлі станом на 2020 рік налічується 356 акселераторів, за останні три роки їхня кількість збільшилася більше ніж вдвічі! Це при тому, що в країні всього 8 млн населення, що можна порівняти по кількості людей з Києвом, наприклад. Не дивно, що країна міцно закріпила й утримує титул «нації стартапів». До того ж за останні 30 років ВВП Ізраїлю зросло в 15,5 рази.

Ще одна особливість екосистеми Ізраїлю є те, що локальний ринок є маленьким. Відповідно, це спонукає молоді стартапи відразу зосереджуватися в своїй бізнес моделі на світовому ринку, і саме тому переважно кількість стартапів робить рішення, націлюючись на глобальне масштабування, і мають успіх. У країні понад 6 600 стартапів, і 20 з них є єдинорогами. Більше \$20 млрд було залучено за останні 20 років в венчурну індустрію, і ці гроші були інвестовані в різні стартапи. Більше 360 зарубіжних R & D центрів знаходяться і працюють в Ізраїлі.

Університети відіграють значну роль екосистемі Ізраїлю, оскільки там народжується і перевіряється безліч ідей нових технологічних продуктів. Єврейський університет в Єрусалимі, Тель-Авівський університет, Техніон (Ізраїльський технологічний інститут), Університет Бен-Гуріона в Негеві, Хайфський університет є одними з провідних в цьому напрямку. Для валідації і комерціалізації своїх розробок Ізраїльські університети тісно співпрацюють з приватними компаніями в консорціумах, в яких беруть участь держава, армія, фінансові інститути (венчурні компанії, фонди), міжнародні проекти і транснаціональні корпорації.

2. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ, РОЛІ В КОМАНДІ

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.

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 рівня директорів (C-level), в команді також 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.

Згідно з дослідженнями, досить значний відсоток усіх нових стартапів розвалюються по причині конфліктів в команді. Тому з перших днів засновники повинні надавати цій деталі особливого значення. На початку важко створити команду та залучити нових людей до співпраці. Обережно потрібно ставитися

до запрошення до стартапу членів сім'ї чи друзів. Далеко не завжди такі відносини працюють так само добре на професійному рівні, як у приватному житті. Існує ризик того, що близькі люди як ділові партнери відчують, що їм заборонено вирішувати проблеми і ставити під сумнів дії одне одного, оскільки вони не хочуть загрожувати стосункам зі своїми родичами чи друзями.

Однак не тільки близькі стосунки з членами команди або працівниками можуть стати наріжним камнем на шляху до успішного стартапу - занадто однобічний професійний досвід кожного з членів команди також може стати проблемою. Як уже зазначалося, засновник завжди повинен шукати членів команди, які його доповнюють. Часто в студентських командах виникає нерозуміння зон відповідальності і розподілу ролей. Наприклад, за маркетинг починає відповідати найбільш комунікативна людина, але це не вірний підхід - важливо мати збалансовану експертизу і навички.

Засновники повинні навчитися розумно розподіляти сфери відповідальності. Усі члени команди повинні розуміти, про що йдеться і що потрібно досягти наприкінці певного періоду (наприклад, наприкінці проекту або фінансового року). Тільки тоді, коли всі зрозуміли мету, вони можуть об'єднатися для її досягнення.

Оскільки у багатьох молодих підприємців недостатньо досвіду в тімбілдингу, їм часто потрібно занадто багато часу, щоб виявити та усунути можливі проблеми у власній команді. Але якщо засновники вчасно реагують на внутрішні виклики в команді, вони гнучкіші та ефективніші, ніж багато хто з великих компаній.

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 (етапи розвитку команди за Team Dynamix).

Важливо в команді:

- синхронізоване бачення стратегії та перспектив розвитку;
- баланс в компетенціях (бізнес, технічна частина, дизайн, маркетинг);

- якісне планування цілей та побудова ефективного операційний менеджмент;

Компетенції та спроможність команди є також одним з вирішальних факторів для інвесторів.

Візія. Місія.

Візія - це довгостроково, місія - це поточно.

Візія - це бачення, куди стартап і команда рухаються і до чого мають прийти в довгостроковій перспективі. Візію можна порівняти з майже недосяжною мрією. Важливо, щоб довгострокова візія співпадала в усіх членів команди. Навіщо існує стартап? Куди прямує команда?

Місія повинне давати розуміння конкретних напрямів та пріоритетів організації, одночасно закликаючи всіх членів команди рости разом.

Місія - це розуміння команди, як саме досягти реалізації візії. Це те, що стартап робить і як робить на повсякденній основі, щоб досягти довгострокових цілей. Що компанія робить зараз? Які продукти створює? Що відрізняє її від конкурентів?

Команда спільно має сформулювати і погодити візію і місію - це хороший запобіжник від конфліктів в майбутньому. Необхідно провести командний брейнштормінг і воркшоп, спробувати відповісти зокрема на такі тези:

Уявіть, як ви хочете, щоб бізнес виглядав через п'ять-десять років.

Переконайтеся, що візія описує чіткий фокус для бізнесу.

Напишіть свою візію у теперішньому часі.

Переконайтеся, що місія легко зрозуміла.

3. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ, ЕМПАТІЯ

Проблема - те, з чого починається стартап. Мета кожного стартапу - знайти "біль" людей, який потенційно можна вирішити.

Дизайн мислення - це метод розробки продуктів та послуг, що є клієнт-орієнтованими. Дизайн мислення складається з 5 основних сегментів: Емпатія, Пошук проблеми, Генерація ідей, Прототипування, Тестування.



Рис. 2. Кроки дизайн мислення. Institute of design at Stanford

Емпатія - це здатність поставити себе на місце іншої людини.

Методи побудови емпатії:

1. Питання, інтерв'ю - наживо і онлайн-методами
4. Спостереження (тенденції), інтерпретація поведінки,
3. Пройти самостійно клієнтський шлях - Робіть те, що роблять клієнти своїми руками - як вони вирішують проблему зараз? Спробуйте повторити цей шлях і знайдіть собі слабкі місця.
4. Залучити користувача до розробки - Залучайте потенційного клієнта до процесу розробки продукту.

Важливо розуміти, що Клієнт - той, хто платить, а Користувач - той, хто користується. Це можуть бути 2 різні типи людей, а може бути і одна людина.

Отримувати інформацію можна первинним і вторинним методами.

Первинний - безпосередня взаємодія - глибинні інтерв'ю, спостереження, експерименти. Вторинний - використання даних, статистики, аналітики, спостереження за трендами.

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

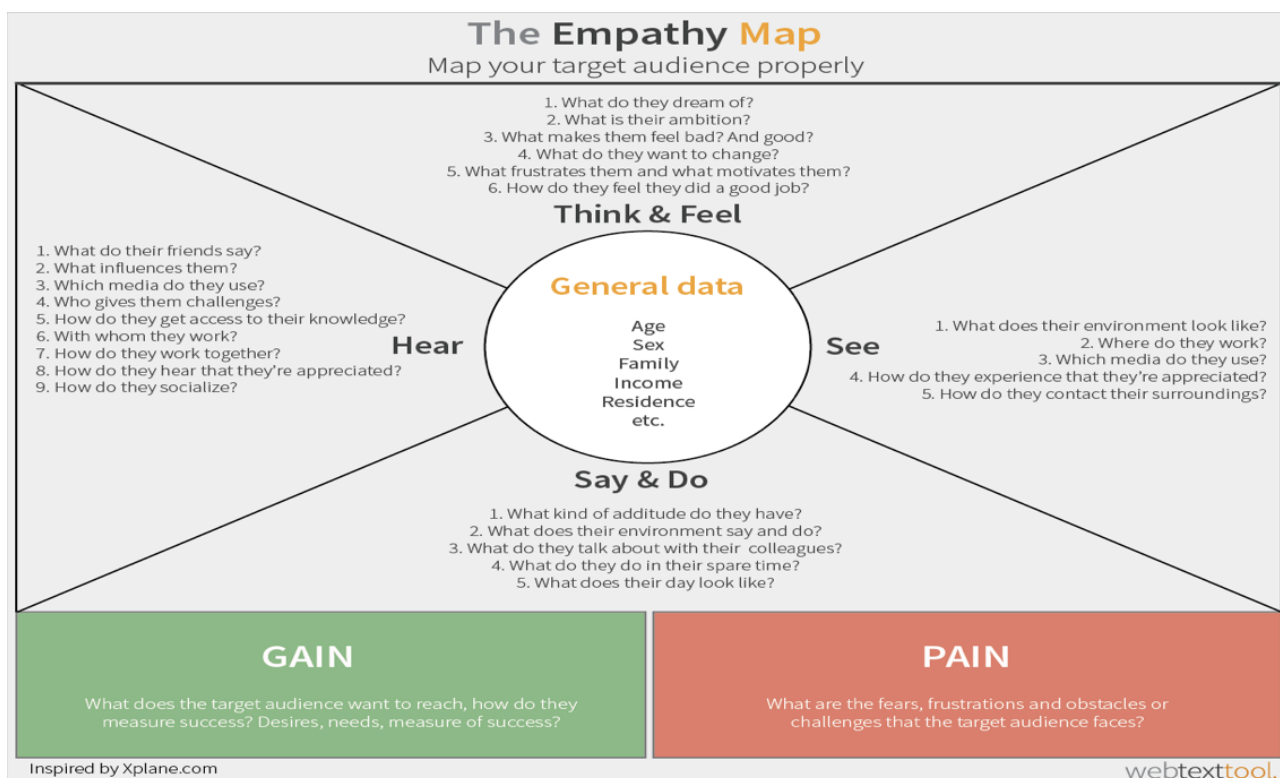


Рис. 3. Карта емпатії (www.textmetrics.com/map-target-audience). Концепція, запропонована Дейвом Греєм в <https://gamestorming.com/>

Спостерігайте, як користувачі взаємодіють із своїм оточенням. Виділяйте інсайти, поведінку та робіть інші нотатки, що відображають їх досвід в контексті проблеми. Спостереження за користувачами дає вам підказки щодо того, що вони думають і відчувають - що їм потрібно.

Залучайте користувачів безпосередньо до розробки - взаємодійте з ними та опитуйте їх. Залучення користувачів розкриває глибші уявлення про їхні переконання та цінності.

Пориньте у досвід своїх користувачів. Знайдіть (або створіть, якщо це необхідно) способи зануритися в конкретні середовища, щоб зрозуміти з перших вуст, для кого ви проектуєте продукт.

Найкращі рішення походять від найкращого розуміння поведінки людини. Відкрийте емоції, які рухають поведінку користувачів.

Розкрийте потреби користувачів (про які вони можуть знати чи не знати). Визначте потрібних користувачів для проектування. Використовуйте свою ідею для розробки інноваційних рішень.

Що? Як? Чому? - це інструмент, який допоможе вам досягти глибших рівнів спостереження. Це просте риштування, щоб перейти від конкретних спостережень до конкретної ситуації, до емоцій та мотивів, що відбуваються за кадром.

Наведіть 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 весело?"
- 10) Максимум 4 людини в команді

Після стадії емпатії іде стадія визначення проблеми.

Існує методика “5 чому”. Потрібно 5 разів спитати “ЧОМУ” щодо конкретної проблеми, щоб знайти дійсно глибинну причину.

Тут існує методика “Точки зору” (Point of view) або питань 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.

Приклад. Подорожі часто бувають напруженими та втомлюючими.

1. Як саме ми зробимо процес очікування в чергах перед поїздкою цінним?

4. Як саме ми переконаємося, що людина не забуде нічого важливого вдома?

3. Як саме ми зробимо процес подорожі максимально цікавим і комфортним?

4. Як саме ми забезпечимо, щоб малі діти не турбували інших пасажирів?

Head of Web у компанії Obrio з екосистеми

Genesis Максим Лукомінський у своїй книзі виокремив три пункти:

1. Створюйте всеохопну культуру клієнтоорієнтованості.

4. Прислухайтесь до клієнтів. Цінна інформація може надходити до вас із різних джерел:

- інтерв'ю;
- опитувань;
- звернень до служби підтримки;
- теплових карт кліків на сайті;
- записів веб-сесій сайту або камери відеоспостереження (для офлайн-закладів);
- аналітики сайту або додатку;
- відгуків;
- коментарів під публікаціями в соціальних мережах тощо.

Ваші клієнти спілкуються з вами постійно. Усе, що вам потрібно робити — уважно слухати.

3. Створюйте незабутній досвід

Детальніше можна ознайомитись зі статтею, посилання на яку ви знайдете у додаткових матеріалах.

Кейси для дослідження:

- Кейс ІКЕА. Цей приклад був експериментом. Щоб створити ідеальну м'яку іграшку, ІКЕА попросили дітей зі всього світу намалювати свою ідеальну іграшку. Дизайнери обрали 10 найкращих, пошили їх, і ці іграшки стали одними з найпопулярніших іграшок бренду. Це сталося, бо ІКЕА провела емпатію з дітьми, залучила їх до процесу створення продукту для них самих

4. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ. ПОШУК І ВИБІР ІДЕЙ

Мета цієї стадії - знайти максимальну кількість ідей, які можуть вирішити визначену проблему.

Коли ми говоримо про розвиток ідеї від перших припущень до вдосконаленої концепції, існує низка різних фаз, які в більшості випадків дуже схожі незалежно від галузі бізнесу чи типу ідеї.

Багато людей помилково вважають, що найважча частина - це вигадкування інноваційних ідей. Зазвичай, ця помилка виникає у людей, які не звикли до творчої роботи. Креативні люди постійно придумують ідеї, і існують десятки інструментів, які можуть допомогти зробити те саме.

Деякі з найефективніших:

- Протилежне мислення
- Брейнстормінг
- Аналогічне мислення

«Протилежне мислення» - це інструмент, який дозволяє легко поставити під сумнів давні “стереотипні” припущення, пов'язані зі стартапом, що є ключовим фактором для пошуку «нестандартних ідей». Це корисний інструмент, який слід використати, якщо ви відчуваєте, що ваша команда застрягла у традиційному мисленні: «так було завжди». Припустимо, що стільці не завжди мають мати ніжки. Яке тоді рішення могло би бути?

Аналогічне мислення - це техніка для аналізу успішного бізнесу, виявлення того, що робить його успішним, а потім застосування тих самих принципів для вашого бізнесу. Це простий метод для пошуку бізнес-ідей, які вже попередньо

перевірені та підтверджені досвідом інших команд. Приклад: Ми хочемо створити «Uber для [вставити галузь тут]».

Брейнстормінг - це корисний інструмент, що дозволяє генерувати велику кількість ідей без надзвичайних зусиль. Проходить класичний брейнстормінг наступним чином:

1) кожен з членів команди по колу висловлює думку, як їх проблему можна вирішити. Всі пропозиції фіксуються на стікерах.

2) команда кластеризує рішення - ділить на схожі по підходах групи, поєднуючи стікери між собою на різні сторони аркуша.

3) другий раунд брейнстормінгу - кожен висловлюється щодо тих ідей, що вже пролунали, доповнює та переформатовує їх. Все фіксується на стікерах.

4) робота з кластерами - формулювання кінцевих ідей на кожен кластер - об'єднуючи та доповнюючи вже написані ідеї.

5) голосування. Кожен учасник має віддати 2 голоси за 2 ідеї, які йому найбільше імпонують. Перемагає ідея з найбільшою кількістю голосів.

Правила брейнстормінгу (метод запропоновано ще у 1953 році рекламистом Алексом Осборном):

1. Не критикуйте. Правило “Так, і ...” замість “Ні, але...”

4. Будуйте ідеї на ідеях одне одного

3. Слухайте уважно, не спішіть висловити свою думку

4. Фокусуйтеся на проблемі, яку ви хочете вирішити

5. Систематизуйте ідеї після брейнстормінгу - розбийте їх по кластерам (темам). Також можна використовувати кластеризацію по ресурсах та швидкості: швидко+мало ресурсів, швидко+багато ресурсів, повільно+мало ресурсів, повільно+багато ресурсів. Перший акцент має йти саме на ті ідеї, які швидко реалізуються та за малої кількості ресурсів.

6. Щоб обрати ідею - голосуйте. Нехай кожен студент обере 2 ідеї, які подобаються йому найбільше, і поставить біля них крапочки. Оберіть ідею, яка набере найбільшу кількість голосів.

7. Не перебивайте один одного - одночасно говорить лише одна людина і так по колу.

Переконайтеся, що лідер чи модератор задає **правильний тон** брейнстормінгу - цей процес не має перетворитися на дискусію. Без систематичного та організованого модератора сесія може легко зійти з курсу. Учасники можуть легко розфокусуватися і сприймати це несерйозно. На початку модератор повинен наголосити на необхідності стислості в коментуванні ідей інших учасників та нагадати правила, описані вище. Робота модераторів полягає у формуванні довіри і взаємної поваги.

Використовуйте питання “А чому?”, щоб зосередити увагу на сесії. Хоча мозковий штурм - це весело та розширює мислення, в основному це робиться, коли потрібні нові рішення для критичних проблем. Нечітка або незрозуміла проблема породить нечіткі та незрозумілі ідеї. Один із шляхів уникнення цього - це чітко визначені проблеми на попередньому етапі пошуку та формулювання проблем. Один з найкращих способів - той, який називається "Як саме ми?" Яким чином ми можемо підвищити рівень залучення співробітників? Яким чином ми можемо зменшити час очікування людей у черзі? Такі запитання стимулюють мозок шукати альтернативні варіанти вирішення проблем.

Працюйте на кількість, а не якість. Ця техніка є основою інструменту Осборна. Суть цього підходу - стримування суджень, критики та аналізу. Нагенеруйте 100 сирих ідей за 30 хвилин і контролюйте час, щоб тримати тиск - так ідеї будуть цікавішими та ризикованішими, а учасники не витратять час на зайві дискусії. Чим більша кількість ідей, тим вищий шанс на радикальне та нетрадиційне рішення. Неформальні дослідження протягом багатьох років свідчать про те, що для пошуку ідеї, яка варта подальшого розгляду, потрібно згенерувати від 80 до 100 “сирих” ідей.

Не припускайте засудження та заглиблення до аналізу ідей. Команда одразу захоче аналізувати почуті ідеї та обговорити переваги чи недоліки, але мета мозкового штурму полягає у тому, щоб вигадати багато ідей і утримати судження при собі під час процесу. Всіляка критика ідей буде перешкоджати.

Заохочуйте дикі і навіть «абсурдні» ідеї. Якщо перефразувати Ейнштейна, «якщо спочатку ідея не звучить абсурдно, то на неї немає надії». Якщо постійно нагадувати учасникам не припускати критики, учасники будуть вільно генерувати незвичні, сміливі, жартівливі та навіть абсурдні ідеї.

Переконайтесь, що ідеї всіх зафіксовані та відображені наочно. Це дуже важливо. Щоб переконатися, що інтроверти, а також екстраверти відчують, що їхні ідеї сприйняті, усі ідеї повинні бути відображені на якомусь загальному носії. Можна розпочати сесію, показуючи на фліпчарті запитання ("Якими способами ми можемо робити X інакше?"), і розпочинати мозковий штурм, запрошуючи учасників записувати свої ідеї на окремих липких стікерах протягом певного періоду. Фокус тут полягає в тому, щоб мати спільне середовище для демонстрації ідей, і всі почуваються рівноправними учасниками сесії, і жодна ідея не губиться.

5. ВАЛІДАЦІЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

Головна мета цієї теми - зробити краш-тест ідей, які команди обрали собі для подальшої роботи на стартапом. Також важливо, щоб всі студенти спробували валідувати свої ідеї через цей краш-тест, знайти слабкі сторони та почути відгуки інших людей.

Презентаціям ідей і обговоренню їх присвячується 2 пари (лекція+практичне заняття). На обговорення однієї команди може бути від 15 до 30 хв.

Механіка наступна:

1. Кожна команда презентує свої ідеї і що вже було розроблено до цього моменту - опис проблеми, опис ідеї та рішення, опис команди та потенційне бачення монетизації (хто, як і скільки буде платити за рішення).

4. Всі студенти і викладач можуть давати зворотній зв'язок, задавати питання та обговорювати ідею. Можливе також запрошення зовнішнього експерта для оцінки ідей. Необхідно задавати незручні запитання та навмисно

шукати слабкі сторони ідей. Команда має знайти відповіді та пояснення, інакше можуть бути ризики, що ідея не реалістична або не приваблива з точки зору ринку.

3. Головна мета - обрати для подальшої роботи найбільш перспективні ідеї.

6. КАНВА БІЗНЕС МОДЕЛІ. ВСТУП, ПРОБЛЕМА ТА РІШЕННЯ

Канва бізнес моделі - це інструмент, що дозволяє візуалізувати бізнес-модель стартапу на одному аркуші. Цей інструмент допомагає зрозуміти, на якій стадії знаходиться стартап, які слабкі і сильні сторони, які перспективи, як стартап планує заробляти гроші і куди потрібно рухатись далі.

Існують дві найвідоміші канви для створення бізнес моделі:

1. Lean канвас

4. Бізнес модель канвас (Остервальдера і Піньє)

Для молодих стартапів краще використовувати саме Lean Model Canvas, запропоновану Стівом Бланком, адже саме вона більш цінна по структурі на початку діяльності. Модель Остервальдера націлена на більш дорослі стартапи вже з першими результатами для існуючих продуктів, що шукають можливості для росту, у той час як Lean Canvas орієнтована на запуск нового продукту.

Бізнес модель Канвас відрізняється від моделі Lean Canvas наступними сегментами - ресурси замість KPI, партнери замість проблеми та альтернатив, відносини з клієнтом замість конкурентної переваги. Показники KPI, проблем та конкурентних переваг для стартапу, що лише розбудовує бізнес модель, є набагато важливішими, адже дозволяють пропрацювати базові аспекти більш повноцінно, а вже потім можна переходити до Бізнес Моделі Канвас.

Розберемо детальніше модель Lean Canvas, яка складається з 9 основних сегментів:

1. Клієнтський сегмент

4. Проблема + Існуючі альтернативи

3. Джерела доходу

4. Рішення
5. Унікальна ціннісна пропозиція
6. Канали комунікації з клієнтом
7. Ключові метрики
8. Витрати
9. Нечесні конкурентні переваги

Lean Canvas заповнюється не один раз і назавжди - робота над побудовою моделі ведеться постійно, адже вона динамічна і реагує на будь-які зміни у вашому продукті. Всі зміни, що відбуваються з вашим стартапом, мають бути одразу відображені змінами у канві - додавання деяких нових характеристик продукту може одразу призвести до появи нових сегментів клієнтів, джерел доходу або нової ціннісної пропозиції тощо. На початку заповнити всі блоки бізнес моделі майже неможливо. Пропрацювання всіх сегментів окремо дозволить студентам протягом наступних тижнів якісно та поступово заповнити канву, заглиблюючись в кожен сегмент і вдумливо опрацьовуючи його.

Як згадувалось раніше, Lean Canvas складається з 9ти сегментів. Нижче кожен з сегментів базово описаний для того, щоб студенти зрозуміли, про що йтиме мова. Більшість з цих сегментів студенти не зможуть і не будуть заповнювати одразу після цієї теми - це лише базовий опис для загального розуміння процесів.

1.Клієнтський сегмент – блок, який відповідає за визначення цільової аудиторії продукту. Перш за все, потрібно визначити сегменти потенційних клієнтів, описати їх характеристики та створити портрети для кожного сегменту. Також необхідно з'ясувати, хто клієнт, а хто користувач.

Необхідно обрати для себе стратегію – B2B (продукт для бізнес сектору - клієнти/користувачі це компанії), B2C (продукт для масового ринку - клієнти/користувачі це люди) чи інша модель? З'ясуйте, хто інноватори серед цільової аудиторії стартапу, хто перші послідовники – кому першому простіше продавати продукт (або давати тестувати).

4. Проблема + Існуючі альтернативи. Опишіть проблему, яку ви вирішуєте та всі підпроблеми, використовуючи напрацювання з тем про Дизайн мислення та роботу з блоком Пошук та формулювання проблеми та вже сформульовані питання “Як саме ми...?”. Подумайте: Як зараз клієнт вирішує цю проблему? Що в тих рішеннях добре працює, а що погано? Пропрацюйте конкурентів і подумайте, що може бути стимулом для користувача до зміни способу рішення проблеми.

3. Джерела доходів. Яка у вас модель монетизації? Скільки коштуватиме ваш продукт чи послуга? Чи готові ваші клієнти платити таку суму за ваш продукт?

4.Рішення. У цьому сегменті опишіть детально, який продукт ви пропонуєте, характеристики, ключові можливості та як ви вирішуєте описані вами проблеми. Використовуйте напрацювання з теми про Дизайн мислення та стадію Генерування ідей.

5.Унікальна ціннісна пропозиція. В цьому блоці основна задача чітко зрозуміти, яку цінність ви несете своїм продуктом, які конкретні болі клієнта та користувача ви задовольняєте та чому ваш клієнт має обрати саме вас. Чим ви відрізняєтеся від конкурентів, які ваші ключові відмінності?

6.Канали комунікації з клієнтами. Яка перша точка дотику вас і вашого клієнта чи користувача? Як він про вас дізнається? Якими соцмережами користується ваша ЦА, які канали офлайн/онлайн комунікації у вас передбачені? Де клієнт може поставити вам питання чи дізнатися про вас більше?

7.Ключові метрики. Чим ви вимірюєте свій успіх? Які кількісні показники для вас важливі на кожному етапі, щоб ви зрозуміли, що ви рухаєтеся у правильному напрямку?

8.Структура витрат. 1) Скільки і на що грошей вам потрібно, щоб “запуститися”? 2) Коли ви “запуститесь”, які у вас будуть щомісячні змінні та постійні витрати? Змінні витрати – це ті витрати, які у вас у певний період часу (місяць, наприклад) різні. Це можуть бути витрати на маркетинг, комунальні

послуги і т.д. Постійні витрати – це ті витрати, що не змінюються у певний період часу. Це зарплати, оренда, інтернет і т.д.

9. Нечесна перевага. Що у вашої команди є такого, що дозволить саме вам стати тими, хто найкраще реалізує цей продукт? Можливо, команда крутих спеціалістів-профі, інсайдерська інформація чи вже існуюча клієнтська база або патент? Зрозумійте, що складніше за все у вас відтворити та скопіювати.

7. КАНВА БІЗНЕС МОДЕЛІ. ПОРТРЕТ КЛІЄНТА, ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

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

Крива адаптації продукту (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.

Крива виглядає так:

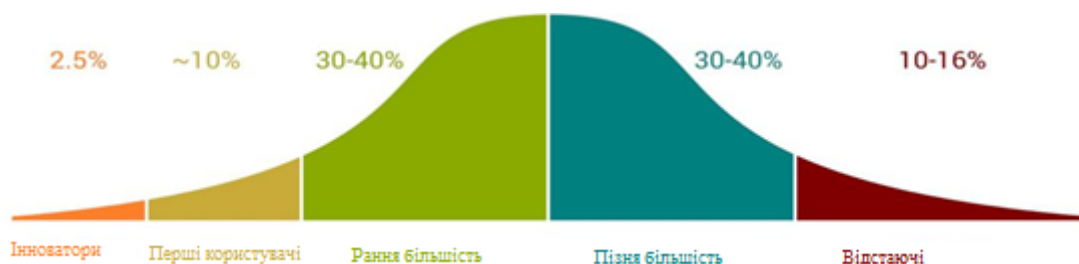


Рис. 4. Крива адаптації продукту (<https://riable.com/read/adoption-curve/en>)

Приклад кривої адаптації продукту для Facebook:

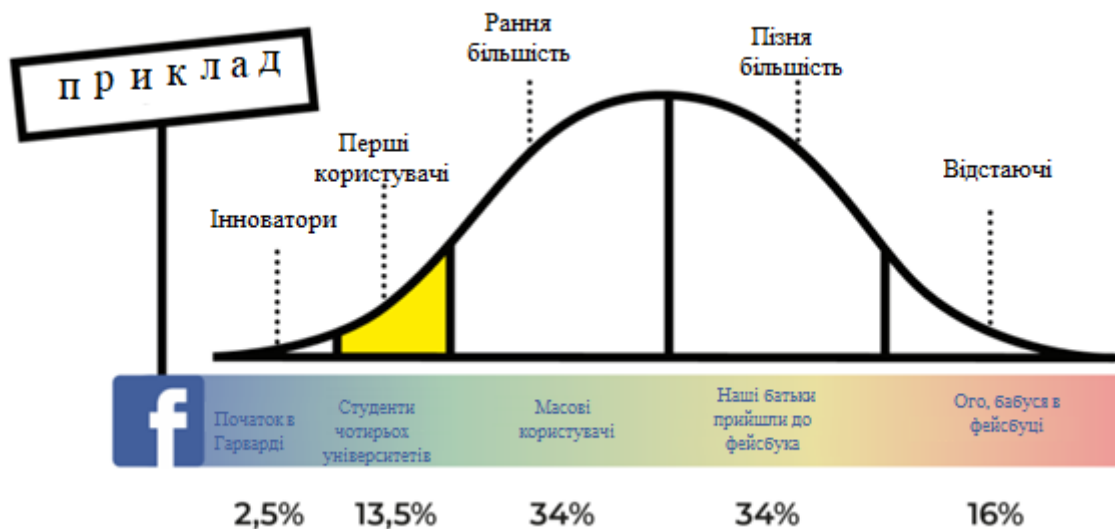


Рис. 5. Product adoption curve - Facebook (liberaldictionary.com)

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 інновацій. 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 вищий 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.

Сегментувати цільові аудиторії можна за багатьма характеристиками в залежності від продукту та специфіки стартапу. Класичними характеристиками для сегментації можуть бути наступні:

Географія	Демографія	Психографіка	Поведінка
Країна	Вік	Екстраверт/Інтроверт	Як купує?
Місто	Стать	Особистість	Як приймає
Мова	Дохід	(соціоніка)	рішення про
Релігія	Освіта	Цінності	покупку?
Клімат	Сім'я		Як часто
Культура	Соціальний		купує?
Населення	статус		Що може
	Кар'єра		стимулювати
			покупку?

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.

Прикладом є стартап BetterMe з екосистеми Genesis. BetterMe – це серія додатків категорії Health & Fitness, що має більше 90 мільйонів завантажень (на IOS та Android). BetterMe — один з найбільших партнерів Facebook, Google, Snapchat, Twitter у Східній Європі.

За словами CEO проєкту Вікторії Репи, розробка портрету цільової аудиторії (персонажу) допомагає уникнути зайвої роботи і прискорює вихід продукту на ринок. Наприклад, у BetterMe придумали Аню — жінку 36 років, у неї троє дітей, вона працює в супермаркеті Walmart. Їй потрібні короткі тренування і проста дієта, щоб усе встигати і ефективно працювати.

«Портрет цільової аудиторії дисциплінує і завжди може повернути команду до початкової точки. Наприклад, можна заморочитись над AR-додатком, який

створює проєкцію тренера поруч з користувачем. Але варто спершу запитайте себе і команду: чи це потрібно цільовій аудиторії? Може виявитися, що це просто цікава задача для розробників, яка затягне процес», — говорить Вікторія.

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

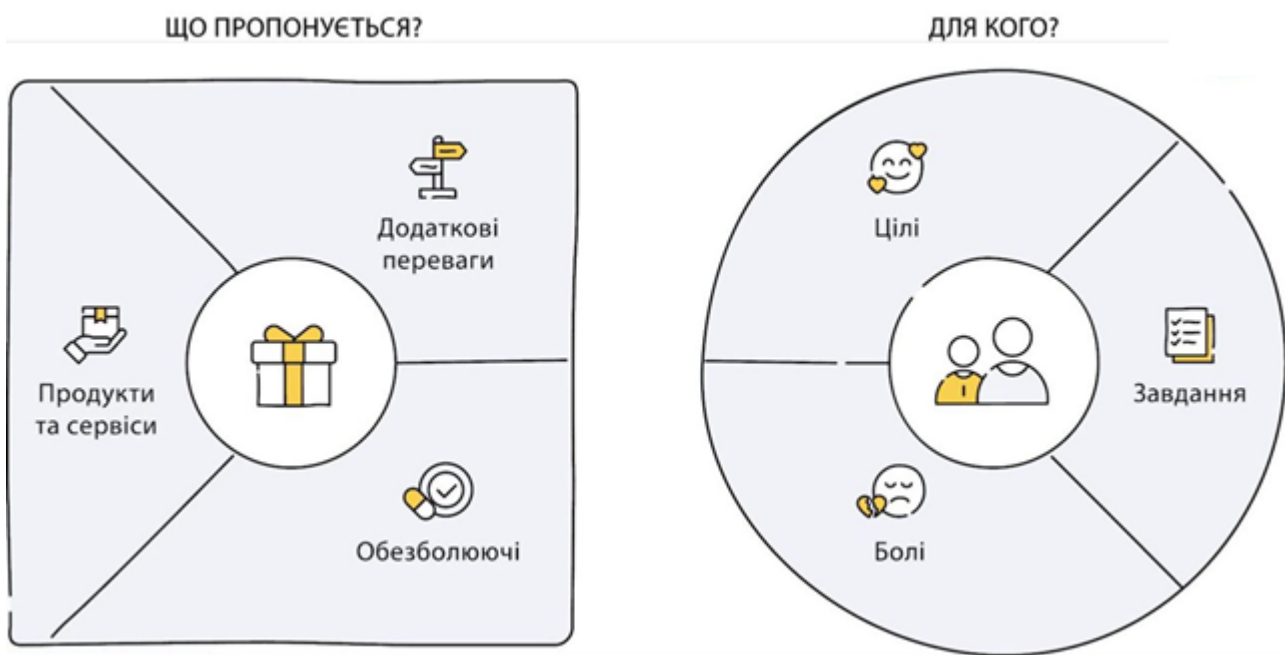


Рис. 6. - Value Proposition Canvas

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 3-х 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.

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

Блок 4. Блок продукту/послуги

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

4. 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.

Після роботи над канвою ціннісної пропозиції у команди мають бути заповнені всі 6 блоків. Після цього буде легко сформулювати ціннісну пропозицію для потенційного клієнта/користувача за наступною формулою:

Наш _____ (продукт або послуга - описати рішення) **допомагає** _____ (клієнтському сегменту), **який хоче** _____ (задачі клієнта) **завдяки** _____ (дієслово + біль) **та** _____ (дієслово + біль), **на відміну від** _____ (альтернативи/конкурентна пропозиція).

8 ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ. ПОПЕРЕДНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ. ВАЛІДАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ГІПОТЕЗ

Протягом життєвого циклу стартапа Customer Development (кастдев) має проводитися на постійній основі, незважаючи на якій стадії знаходиться компанія. Може бути кастдев для валідації проблеми, на наступному етапі - для валідації самого рішення, далі - валідація продукту і покращення. Для кожного з цих етапів критично необхідно робити дослідження клієнтів, отримувати їх фідбек та постійно валідувати та покращувати. Це ітераційний процес, який ніколи не має закінчуватись.

Методологія проведення дослідження завжди типова і може бути представлена у вигляді такого циклу - Customer Development Cycle:

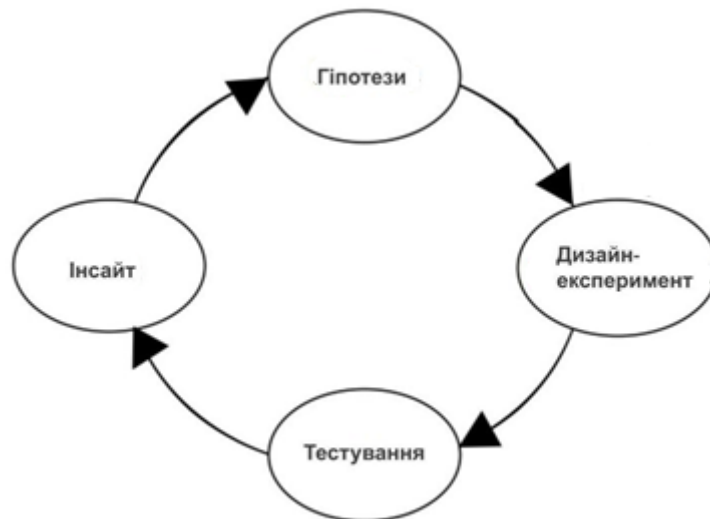


Рис. 7. *Customer Development Cycle*

Цикл складається з 2-х етапів - Гіпотеза і Валідація. Тобто спочатку формуються різні припущення (гіпотези) щодо будь якої складової бізнес-моделі (проблема, хто потенційні клієнти, як має виглядати продукт тощо), а потім проводяться різні експерименти/тести (дослідження, опитування, тестування прототипу тощо) для пошуку підтверджуючих фактів (інсайтів) щодо обраної гіпотези.

Цей процес повторюється ітераційно для кожної гіпотези (часто по декілька разів). Після завершення ітерації команда робить висновки щодо підтвердження чи не підтвердження гіпотези, і, відповідно, вносить корективи в бізнес модель.

На ранніх стадіях розвитку стартапу для валідації потенційної бізнес моделі проводяться дві перші фази кастдеву:

1.Customer discovery - валідація наявності проблеми, валідація цільової аудиторії, валідація відповідності рішення проблеми.

4.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 стартапу щодо успішності виходу на ринок. Тому критично важливо проводити кастдев якісно.

Щоб пройти стадію кастдеву ефективно і якісно, існує декілька параметрів, на які варто звернути увагу під час формулювання гіпотез та питань для глибинних інтерв'ю.

1.Опишіть свої припущення

Кожна концепція продукту побудована на великій кількості припущень та гіпотез. Перше з чого варто почати - це спробувати визначити та зафіксувати якомога більше припущень щодо вашого продукту.

Оскільки багато припущень зазвичай взаємопов'язані між собою, варто розглянути продукт з точки зору реалістичності реалізації (feasibility), бажаності (desirability) та життєздатності (viability). Ці три критерії допоможуть краще сформулювати гіпотези.

Реалістичність реалізації (feasibility): Чи може продукт будуватися за сучасними технологіями? Чи можна технічно реалізувати всі його ключові функції? Чи буде це взаємодіяти з існуючими на ринку платформами так, як ви це уявляєте? Чи ви обрали правильні технології?

Бажаність (desirability) : Чи вирішує ваш продукт проблему клієнта? Як ваш продукт допомагає користувачеві? Люди цього взагалі захочуть? Чому вони цього захочуть?

Життєздатність (desirability): Чи буде виробництво вашого товару економічним за часом, витратами та ресурсами? Це вписується у бачення вашої компанії? Чи працюватиме ваша бізнес-модель? Чи є подібні продукти на ринку? Як, скільки і чим люди готові платити за ваш продукт, і як це відповідає вашим цілям щодо отримання прибутку?

4. Переформулюйте припущення у гіпотези

Коли студенти сформулюють великий список припущень, потрібно їх переформулювати у твердження "Ми вважаємо, що ..." або чіткі гіпотези. Це допомагає сприймати їх як суб'єктивні думки, які все ще потребують доказів, а не як об'єктивні підтверджені факти. Скажімо, наприклад, що студенти розробляють програму, яка щомісяця автоматично надсилає користувачам книжку:

- припущення: Клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку.

- переосмислено як гіпотезу: Ми віримо, що клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку.

3. Розташуйте гіпотези за пріоритетом

Щоб визначити, які гіпотези заслуговують на найбільшу увагу для тестування, подумайте, наскільки критичним було б те, якби ця гіпотеза виявилась хибною. Це би мало незначний вплив, чи це означало б, що продукт взагалі не може існувати? Чи можна вирішити проблему невеликим півотом, чи це може призвести до руйнування потенційного бізнесу?

Команді потрібно разом виписати усі свої гіпотези на стікерах і розташувати їх на стіні чи фліпчарті і обрати ті гіпотези, що можуть загрожувати успіху продукту, якщо вони виявляться хибними.

Стів Бланк схематично зобразив весь процес кастдеву на ранній стадії стартапу наступним чином:

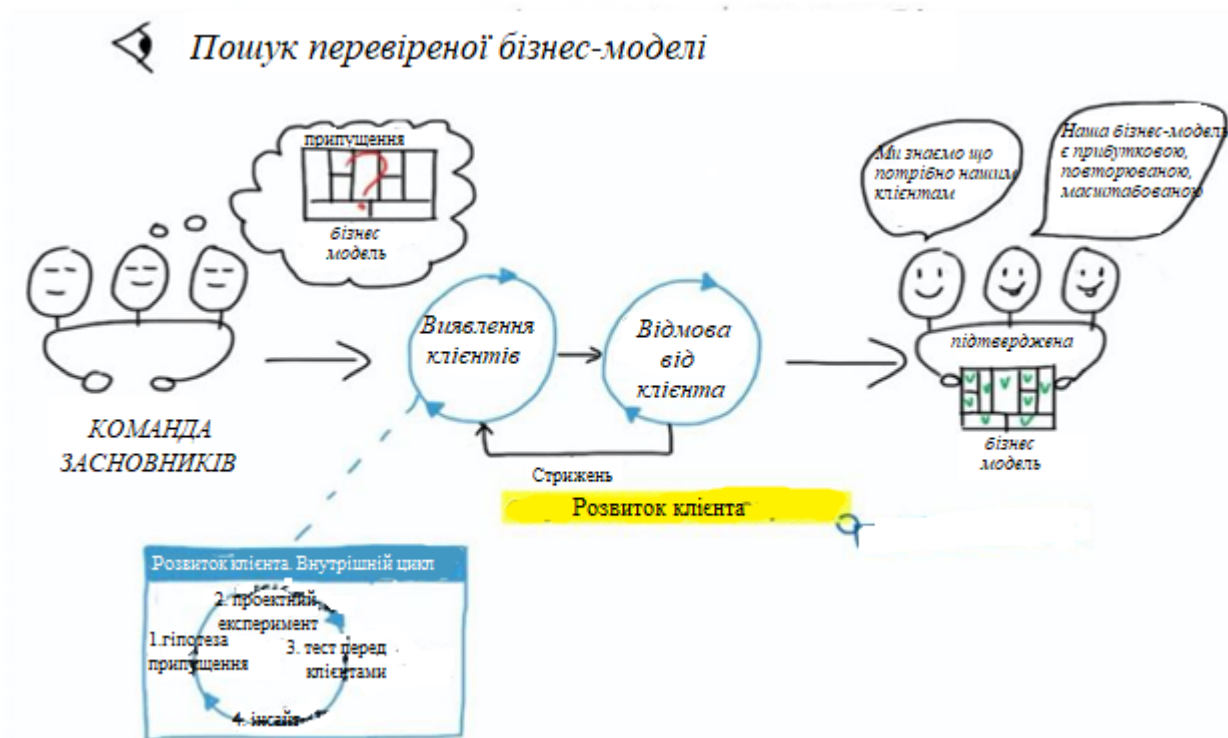


Рис. 8. Customer Development (steveblank.com)

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.

9. ПРЕЗЕНТАЦІЇ ІДЕЙ СТАРТАПІВ

Цілі:

- Презентувати напрацювання команд
- Валідувати ідеї команд та результати кастдеву

Результати:

Студенти презентують напрацювання свого стартапу

Студенти вислухали запитання та покращили ідею після зворотнього зв'язку

Лекційне і практичне заняття присвячується презентаціям команд своїх напрацювань по валідації бізнес моделі проектів. Час на виступ розраховується згідно з кількістю команд.

На заняття можна запросити зовнішніх експертів, які будуть задавати питання командам та надавати коментарі щодо різних аспектів бізнес моделі. Також, команди можуть задавати питання одна одній. Мета цього блоку - задати якомога більше незручних питань командам та знайти всі слабкі місця в бізнес моделі стартапу.

Результатом першого модуля має стати сформована канва бізнес моделі стартапу з підтвердженими основними гіпотезами щодо проблеми, рішення, ціннісної пропозиції та сегментів клієнтів. Після цього команда може продовжувати валідацію в другому модулі програми.

На цьому етапі деякі команди можуть виявити, що багато їх припущень не валідується - це нормальний процес. В разі, якщо результати кастдеву говорять, що ідея стартапу не валідується зовсім, допускається трансформація або повна заміна ідеї - півот. Після чого таким командам процес дослідження і валідації необхідно повторити.

Презентація (не обов'язково візуальна, можна презентувати у довільному форматі - на розсуд викладача) будується **за наступною структурою:**

- опис ідеї - короткий опис ідеї на 3-4 речення

- яку проблему вирішує стартап
- для кого вирішується проблема - ЦА
- аналіз альтернативних рішень
- як команда бачить варіанти монетизації
- команда та яких компетенцій не вистачає?

Крім того, команда має презентувати ці блоки з урахуванням результатів проведених досліджень (кастдеву), посилаючись на результати цих досліджень та демонструвати факти валідації основних гіпотез.

10. ДИНАМІКА КОМАНДИ

Під час розвитку стартапу, кожна команда проходить наступні стадії (за Брюсом Такманом):

- формування (forming)
- конфліктування (storming)
- стабілізація (norming)
- продуктивність (performing)
- перерва/завершення роботи (adjourning)

Етап формування - команда завжди перебуває у стані невизначеності, фокусується на спільному розумінні візії та місії, розробляє підхід до виконання та постановки задач, вирішує щодо лідерської структури. На цьому етапі важливо, щоб усі чітко зрозуміли, куди йде команда, яка кінцева мета, максимально чітко розподілити повноваження і обов'язки і справедливо обрати лідера - того, хто краще може мотивувати та утримувати команду на плаву. Етап формування передбачає ознайомлення один з одним. На цьому етапі невизначеність дуже висока, і члени команди шукають лідерів та авторитет. Той, хто переконаний, що достатньо авторитетний і має необхідні навички, може мати намір взяти команду під свій контроль. На цьому етапі члени команди ставлять собі такі запитання: "Що мені пропонує команда?" "Що від мене очікують?" "Чи підходжу я цій команді?"

Етап конфліктування - настає, коли проходить перша фаза звикання членів команди один до одного. Виникають конфлікти щодо пріоритетів, лідерських позицій, відповідальності кожного з членів команди. На цьому етапі важливо не замовчувати, а всім відкрито проговорювати будь-які конфліктні питання. Можливо, доведеться переобрати лідера. Якщо на цій стадії хтось із членів команди розуміє, що хоче виконувати іншу роль - саме час це змінити, щоб не загубити мотивацію. Етап конфліктування - це найскладніший і найбільш критичний етап, який потрібно пройти. Конфлікти та конкуренція з'являються на тлі недорозкритих або переоцінених лідерських навичок. На цьому етапі ефективність роботи команди може критично знизитися, оскільки енергія витрачається на непродуктивні дії та внутрішні питання. Команда ставить під питання цілі команди, і є вірогідність створення підгруп навколо сильних особистостей або за поглядами. Щоб пройти цей етап, команда має працювати разом, щоб подолати перешкоди, прийняти індивідуальні розбіжності та обговорити суперечливі ідеї, командні задачі та цілі. На цьому етапі важливо вирішити ці питання до кінця і витратити на це стільки часу, скільки буде потрібно. Невирішені конфлікти можуть призвести до довгострокових проблем.

Етап стабілізації (нормалізації) - пошук компромісів, прийняття один одного, перерозподіл задач. На цьому етапі треба максимально чітко розподілити зони відповідальності, налагодити структуру менеджменту. Якщо команди проходять стадію конфліктування, розбіжності вирішуються і виникає єдність і синергія. На етапі стабілізації з'являється розуміння, хто є керівником чи керівниками, та які ролі окремих членів команди. На цьому етапі ефективність команди підвищується, коли команда може гармонійно співпрацювати та починає концентруватися на цілях команди, а не лише на особистих цілях. Однак гармонія є нестабільною, і якщо розбіжності знову з'являються, команда може повернутися до стадії конфліктування.

Етап продуктивності - стадія максимальної продуктивності, взаємодопомоги та чітких пріоритетів. На цьому етапі інтереси команди стають

на рівні з власними інтересами. На етапі продуктивності команда стає зрілою, організованою та вирішує задачі з максимальною віддачею. Вже сформована чітка та стабільна структура, і члени команди повністю віддані спільній місії команди. Проблеми та конфлікти все ще виникають, але вони вирішуються конструктивно. Команда орієнтована на швидке вирішення проблем та досягнення цілей.

Етап перерви - на етапі перерви більшість цілей команди вже досягнуто. Акцент робиться на завершенні остаточних завдань та документуванні всіх витрачених зусиль, часу, ресурсів та результатів. Оскільки кількість процесів та задач зменшується, деякі члени можуть бути перенаправлені до інших підрозділів, а частина команди розпускається. Коли команда закінчує діяльність, всі задачі виконані і фінальна мета досягнута, членам команди може бути сумно, тому урочисте підведення результатів роботи та визнання успіху команди і внеску кожного може бути важливим кроком з боку лідера команди. Якщо команда створює продукт, що постійно розвивається, деяких членів можуть замінити нові люди, і команда може повернутися до стадії формування або конфліктування та повторити процес розвитку.

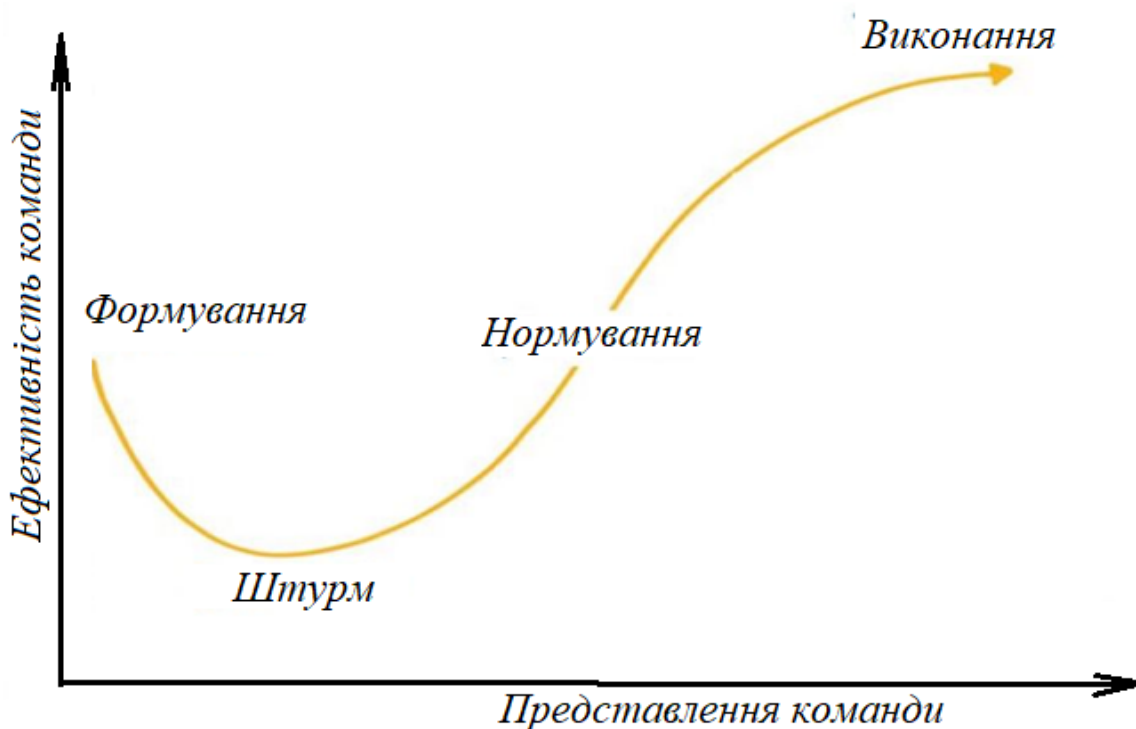


Рис. 9. Динаміка командування (<https://medium.com/unexpected-leadership>)

	<i>Нормування</i>	<i>Штурм</i>	<i>Нормування</i>	<i>Виконання</i>
<i>Загальні спостереження</i>	Невизначеність щодо ролей, шукання вказівок ззовні	Зростання довіри до колективу, неприйняття стороннього авторитету	Турбування про те, щоб бути іншим, очікування бути частиною команди	Турбота про виконання роботи
<i>Проблеми зі змістом</i>	Деякі спроби визначити роботу, яку потрібно виконати	Члени команди чинять опір вимогам завдання	Відбувається відкритий обмін думками про проблеми колективу	Ресурси розподіляються ефективно; існують процеси, які забезпечують досягнення кінцевої мети
<i>Проблеми процесу</i>	Члени команди дивляться назовні в пошуках вказівок і напрямків	Члени команди відмовляються від виконання завдання і шукають причини, щоб його не виконати	Команда починає налаштовувати процедуру для вирішення завдання	Команда члени можуть розв'язувати проблеми
<i>Проблеми з почуттям</i>	Люди відчувають тривогу та невпевненість у своїй ролі. Більшість звертаються за керівництвом до лідера чи координатора	Люди все ще відчувають невпевненість, намагаючись виразити свою індивідуальність. Виникає занепокоєння щодо ієрархії команди	Люди ігнорують індивідуальні відмінності, а члени команди більше приймають один одного	Люди мають спільну зосередженість, ефективно спілкуються і в результаті стають більш ефективними та гнучкими

Рис.10. Характеристики етапів командоутворення

<https://ventureteambuilding.co.uk>

Важливо: якщо в команді з'являються нові люди - весь процес з ними запускається з початку.

Ефективність спільної роботи також сильно залежить від типу людей, які працюють в команді. Вирізняють різні типи людей за психотипами, за стилем роботи та інше. Засновникам стартапу та керівникам важливо розуміти ці аспекти, будувати правильні взаємовідносини і комунікації з різними людьми та максимально використовувати сильні сторони кожного члена команди, нівелюючи при цьому слабкі. Якщо не розуміти цього, то в команді виникають конфлікти та непорозуміння, що буде негативно впливати на ефективність роботи.

Менеджмент команди та роботи стартапу складається з стратегічного та операційного.

Стратегічний менеджмент як правило функція CEO стартапу. Зокрема, він включає в себе візію, стратегічні цілі і напрямки руху, стратегічне планування і прийняття важливих рішень, які впливають на вектор розвитку стартапу. Одне з найважливіших завдань - вся команда має розуміти візію та стратегічні цілі стартапу і поділяти їх. Для цього необхідно проводити регулярні стратегічні сесії зі всією командою і "синхронізуватися".

Операційний менеджмент. Операційним плануванням процесів, постановкою та виконанням завдань керує операційний директор (COO). Часто в стартапах на ранній стадії цю функцію також може виконувати CEO. Крім того, щоб підвищити продуктивність, у команді можуть бути проектні менеджери, що налагоджують процес взаємодії команди і контролюють постановку і виконання задач.

Для операційного управління існує багато відповідних інструментів:

1. Комунікація. Щоб не губити важливу інформацію у команді та постійно підтримувати комунікацію, використовують ділові месенджери з налаштованим зручним інтерфейсом, наприклад - Slack, Asana.

4. Менеджмент завдань. Додатки для постановки та контролю задач, наприклад - Trello, Jira, ClickUP. Допомагають контролювати постановку та виконання задач, слідкувати за дедлайнами та відповідальними особами.

3. Зберігання даних. Різні хмарні сервіси, наприклад - Google Drive, MS OneDrive, DropBox та ін.

Також можуть використовуватися інші різноманітні інструменти та сервіси, які ефективно допомагають команді управляти процесами в стартапі - календарі, CRM системи, аналітичні інструменти, маркетингові інструменти тощо.

Якісне налаштування менеджменту всіх процесів робить команду більш ефективною, зменшує ризики конфліктів та непорозумінь і збільшує шанси досягнення стратегічних цілей.

На прикладі стартапу Amomedia з екосистеми Genesis можна розглянути виклики, які були на їх шляху, а також отримати поради з побудови міжнародної команди.

COO проекту Amomedia Ксенія Новікова розповідає про виклики, з якими стикнулась команда:

1. Дистанційна робота ≠ фриланс.

Дистанційна робота – це повний робочий день з фіксованими годинами поза офісом.

4. Часові пояси.

Зрозуміло, що часові пояси деяких наших проєктів відрізняються. Ми довго думали, як організувати роботу так, щоб встигати давати зворотний зв'язок і запобігати провалів. Для цього ми перенесли наше спілкування в таблиці. Там ми формуємо задачі для кожного редактора, відстежуємо процес і залишаємо проміжкові коментарі щодо якості роботи.

3. Проблеми з контентом.

Коли керуєш командою з 120+ людей провалів просто не можна уникнути.

Деякі з них запобігти складно, вони просто трапляються. Один з прикладів.

Картинки для сайту робить дизайнер, але на сайт завантажує редактор через адмін-панель. Іноді, автори помилково промахуються файлами й в матеріали потрапляють фото їх котів, родичів тощо. Одного разу в нас була стаття про Меган Маркл, а в заголовку стояла фотографія капця нашого редактора. Помилку, звісно ж, швидко виправили.

Що є ключовим у побудові міжнародної віддаленої команди:

1. Розуміння спільної мети й постановка чітких задач.
4. Постійний моніторинг і проміжковий зворотний зв'язок.
3. Єдина для всіх мотивація.

Порада від Amomedia:

«Якби нам довелось зараз по новій будувати команду віддалених редакторів, я б змінила швидкість набору та якість відібраних кандидатів. Тоді ми швидко зростали і прагнули набрати команду як можна швидше. У нас була певна планка, але іноді ми погоджувались на спеціалістів середнього рівня. Пізніше, коли в нас з'явився Managing Editor, багато людей довелось перевчати. Тому кращий шлях – це початково задати високі критерії для найму спеціалістів і не йти на компроміси», — каже Ксенія.

11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product)

MVP - Minimum Viable Product - це перша версія продукту/послуги. MVP не має бути повно функціональним продуктом. Головний принцип, який команда повинна враховувати при плануванні першого продукту, він має бути дійсно мінімальний. Необхідно закладати функціонал, мінімально необхідний для вирішення базової проблеми. Також, не обов'язково на цьому етапі витратити багато ресурсів і часу на дизайн і красу - потрібно фокусуватися на здатності першого продукту продемонструвати вирішення проблему клієнта.

Слід розуміти, що MVP це скоріше етап кастдеву, аніж повноцінний продукт. Основні його задачі наступні:

- запустити першу мінімальну версію
- отримати сет найперших користувачів (новаторів)
- отримати фідбеки від перших користувачів
- покращити продукт

Цей процес покращення може повторюватись багато разів, і з кожним разом можна збільшувати сет користувачів, які тестують. Таким чином можна рухатися до створення вже повноцінного продукту. Крім того, в процесі тестування MVP стартап вже має можливість отримувати гроші з перших користувачів. Це дозволяє реінвестувати в покращення продукту та бути більш ефективними в розробці.

Процес розробки MVP можна порівняти з Agile методологією, яка досить популярна у світі розробки програмного забезпечення. Вона передбачає поділ проекту на менші частини, які називаються ітераціями. Результатом кожної ітерації є робоча частина програмного забезпечення, що дозволяє збирати відгуки, аналізувати їх і рухатися вперед.

Процес вимагає гнучкості та дисципліни, але водночас він допомагає:

зменшити ризики;

бути більш пристосованими до змін;

створити продукт, який, швидше за все, матиме успіх на ринку.

Подумайте, наприклад, про свій смартфон. Чи можете ви назвати це MVP?

Навряд чи, оскільки це далеко не мінімум.

Тут мінімальним життєздатним продуктом є пристрій голосового зв'язку, базова модель телефону з окремою слухавкою та мікрофоном.

Ще в 19 столітті це вразило суспільство, оскільки задовольнило переконливу потребу розмовляти між собою на відстані. Телефон пройшов довгий шлях, щоб стати важливою частиною нашого життя, повним додаткових функцій, що дозволяють нам телефонувати, писати тексти, читати, грати, виходити в Інтернет тощо.

Найперша версія телефону - це MVP смартфона, яким ви користуєтесь сьогодні.

Таким чином, MVP означає:

Мінімальний: базовий набір функцій і можливостей, які є достатніми для вирішення проблеми

Життєздатний: забезпечують цінність для клієнтів, щоб вони були готові заплатити

Продукт: готовий до використання сьогодні.

Таким чином, ви не витрачаєте свій час і гроші на марні (для цільової аудиторії) функції.

Якщо все зроблено правильно, підхід “Мінімальний життєздатний продукт” допомагає уникнути провалу та значних втрат капіталу.

Більшість програм, якими ви користуєтесь сьогодні, застосовували підхід MVP - Dropbox, Facebook, Buffer, Netflix, Google тощо.

Візьмемо, наприклад, Airbnb.

З моменту запуску і до того, як компанія стала такою, якою ми її всі знаємо зараз, пройшло декілька років і багато ітерацій продукту. Перший продукт в 2007 році називався Air bed and Breakfast - класичний приклад MVP, коли засновники вирішили надати в оренду вільні місця на матрасах в своїй орендованій квартирі для молодих дизайнерів, які хотіли потрапити на дизайнерську конференцію в Сан-Франциско, а в готелях не було вільних місць. Протягом двох днів вільні місця в квартирі було продано, і таким чином засновники перевірили свої перші гіпотези і зрозуміли, що можна переходити

до створення більш масштабного продукту. Вони працювали з урахуванням вимог замовників, покращували продукт, проводили постійний кастдев і сьогодні airbnb має більше 150 000 000 користувачів по всьому світу.

MVP пропонує можливість знайти шлях до успішного та затребуваного продукту.

Ідея полягає в тому, щоб не представляти неповний продукт, який з часом стає повноцінним, а створити базовий, орієнтований на найцінніші функції, продукт, який стає все більш видатним із додаванням нових функцій.

Розглянемо для прикладу кейс створення додатку BetterMe.

Свого часу Вікторія Репа і Віталій Лаптенко з компанії Genesis (зараз CEO BetterMe) звернули увагу на те, що багато людей цікавляться контентом на тему фітнесу. Зрештою, вони створили додаток BetterMe, який за два роки завантажили 15 млн разів.

Порада підприємцям-початківцям: пам'ятайте про те, що у світі набагато більше грошей ніж людей, які можуть їх примножити. Якщо ви зможете показати, що здатні створити щось корисне, що вам можна довіряти, що у вас є хватка – успіх вам гарантований. У деяких людей є гроші, але немає енергії. На мою думку, мати енергію так само важливо, як і мати гроші. Спробуйте поекспериментувати й зробити як можна більше помилок на ранньому етапі, щоб для себе зрозуміти, що працює, а що ні. Якщо у вас непереборне бажання створити щось цінне, то рано чи пізно (в залежності від пройденого вами шляху) ви цього досягнете».

Під час розробки MVP потрібно уникати наступних помилок та знати неправильні твердження та міфи про MVP.

Міф №1: MVP - це про отримання прибутку.

Це неправильно!

Не вважайте MVP способом для заробітку. Звичайно, MVP може принести певний прибуток, але це не головна мета його створення. Він спрямований на тестування ідеї на ринку. Отримайте відгук, проаналізуйте та навчіться. Якщо все зробити правильно, прибуток не змусить на себе чекати.

Міф №2: Якість MVP залежить від швидкості виходу на ринок.

Так, швидкий розвиток дуже важливий, але лише в контексті швидкого отримання даних та подальшого вдосконалення продукту. Не намагайтеся виводити сирий напів готовий продукт на ринок - це відлякує потенційних користувачів і продукт не просунеться далі стадії innovators.

Міф №3: Дизайн MVP має бути ідеальним.

Ви не повинні розглядати MVP як повнофункціональне рішення на першому етапі його проектування та розробки. Це означає, що він спрямований на вирішення проблем клієнтів з простим дизайном та базовою функціональністю.

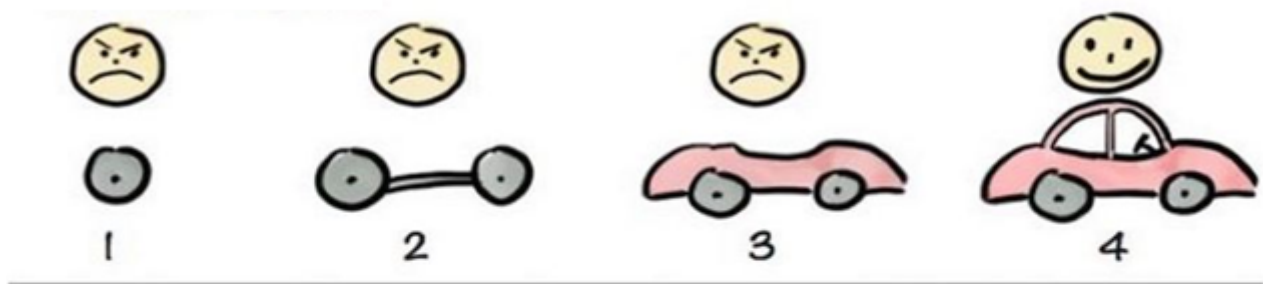
Концепція мінімального життєздатного продукту передбачає невеликі та поступові зміни, які є досить безпечними та дозволяють впроваджувати нову функціональність або модернізацію, не завдаючи незручностей.

На малюнку нижче представлена візуалізація двох різних підходів до створення продукту - автомобілю. Зазвичай, на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому важко одразу побудувати повноцінне авто. На малюнку зображені два варіанти:

1. Спочатку команда вирішує робити колесо, потім - два колеса, потім - каркас і в кінці - автомобіль. Чи був тут MVP продукту? Ні, адже 1-ша, 2-га і 3-тя стадії не вирішують проблеми користувача, тобто доїхати з пункту А в пункт В.

4. На нижньому малюнку команда робить по-іншому. Спочатку будує самокат, потім - велосипед, потім - мопед і вже потім - авто. На кожній з цих стадій продукт, який виходить вирішує проблему - так, не досконало, але вирішує. В цьому і є мета MVP. Тому підхід, що представлено на нижньому малюнку, в умовах сильно обмежених ресурсів, є значно кращим.

Не так....



Так!!

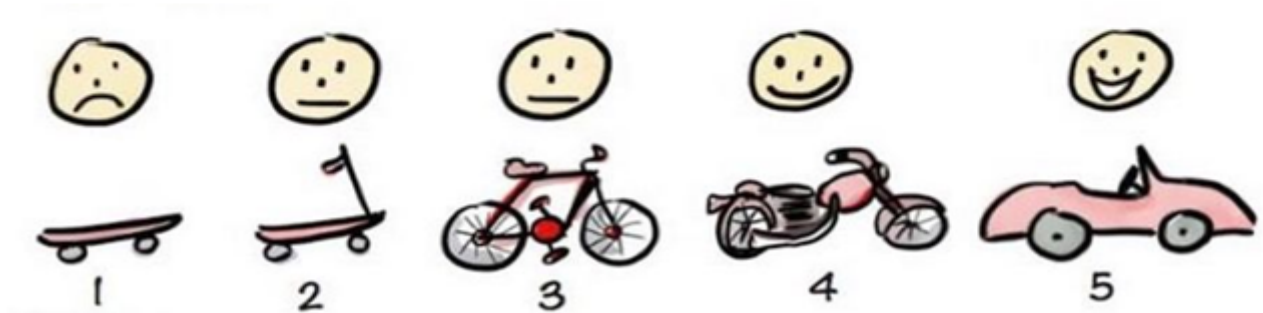


Рис. 11. Development of MVP. (Henrik Kniberg. Lean from the Trenches)

Враховуючи наведені вище визначення та характеристики MVP, і розуміючи, що перші версії продукту призначені для тестування та ітераційного покращення, можна виділити три головних принципи створення MVP:

1. Швидкість - MVP має створюватись швидко. Якщо продукт не є високотехнологічним чи наукоємним, перша версія продукту має бути створена за декілька тижнів.

4. Мінімальний функціонал - мають бути тільки мінімальні функції, які дозволять першому продукту базово вирішити проблему. На всі так звані “nice to have” речі не варто на цьому етапі витрачати ресурс.

3. Не ідеальний- не потрібно намагатися зробити перший продукт ідеальним, краще робити швидше, а потім покращувати після отримання фідбеків.

Інструменти та стадії

Першим прототипом можуть бути, наприклад: лендінг або створення простого фізичного прототипу (навіть з паперу) - будь-що, що може дати

можливість користувачу протестувати продукт (отримати перший досвід), а стартап може отримати зворотній зв'язок.

Створювати прототипи можна у Tilda.ws, Figma, Sketch. Під час створення додатків зазвичай спочатку малюють варфрейми (схематичні малюнки, як буде виглядати додаток), а вже потім розробляють дизайн і програмують.

Приклади MVP:

1. Сервіс доставки їжі Sprig. Цей сервіс з доставки здорової їжі, коли запускався, не сам готував їжу, а замовляв в іншому ресторані і розвозив її, щоб зрозуміти попит. Лише коли попит підтвердився, вони почали своє виробництво.

4. Dropbox. Ще не маючи налагодженого готового продукту, його розробники випустили відеоролик про те, як буде працювати сервіс і що він дасть користувачам. Кількість їх передплатників за одну ніч збільшилася з п'яти тисяч до сімдесяти п'яти тисяч чоловік, що показало гарні перспективи сервісу і забезпечило його розвиток.

3. Airbnb, сервіс для короткострокової оренди нерухомості. У 2007 році його творці вирішили здати в оренду свою квартиру в Сан-Франциско, зробили максимально простий сайт для прийому замовлень і швидко знайшли перших гостей. Таким чином засновники підтвердили свої перші гіпотези, після чого почали розробку повноцінного продукту.

12. ОЦІНКА РИНКУ. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ. НЕЧЕСНІ КОНКУРЕНТИ

ПЕРЕВАГИ

Об'єм ринку - це один з компонентів дослідження, що націлений на розрахунок потенційного обсягу ринку, який може охопити продукт або послуга.

Загальний обсяг таргетованого ринку та динаміка його зростання - є важливим фактором, що впливає на оцінку потенціалу масштабування стартапу і рівень зацікавленості з боку потенційних інвесторів.

Стартап з самого початку має бути розрахований на глобальний ринок і мати модель масштабування.

При розрахунку об'єму ринку виділяють 3 категорії оцінки: TAM, SAM, SOM (Стів Бланк. Священна книга стартапера).

TAM (Total Addressable Market) - максимально можливий об'єм ринку, який може охопити теоретично стартап, якщо припустити, що не існує взагалі ніяких обмежень. Оцінка TAM це метрика, яка дозволяє оцінити потенціал бізнесу та загальний попит на продукт/сервіс.

Розрахувати TAM можна в фінансовому еквіваленті, або в термінах загальної кількості користувачів у світі (всі 100% людей чи компаній, які мають проблему).

Фінансовий розрахунок - передбачає пошук аналітичних звітів, статистичних даних, звітів, досліджень, або припущень засновників стартапу, які дозволять порахувати та зробити висновок щодо того, скільки грошей витрачається на цьому ринку, тобто загальний річний оборот грошей. Знайти цю інформацію можна в базах даних, аналітиці, звітах.

Якщо не вдається знайти дані для фінансового розрахунку TAM, можливо також порахувати загальний ринок в термінах 100% кількості потенційних користувачів, після чого можна вирахувати фінансовий показник обсягу TAM, помноживши їх кількість на вартість продукту чи послуги, середній чек або подібні показники.

Розрахунок оцінки TAM є важливим з точки зору бізнес моделі і потенційного фінансового плану стартапу, оскільки від цієї оцінки будуть залежати подальші розрахунки фінансових показників та метрик стартапу.

Важливо на самому початку правильно і коректно визначити цільовий ринок, на який орієнтується стартап. Наприклад, ринок онлайн продажів агро продукції, ринок онлайн сервісів для автоматизації маркетингу, ринок гаджетів для зняття стресу тощо. Якщо, наприклад, стартап створює маркетплейс товарів здорового харчування, то TAM - це не весь ринок маркетплейсів, а ринок здорового харчування онлайн.

Загальний доступний ринок (ТАМ) стосується сукупних доходів (або одиничних продажів) усіх компаній на конкретному ринку щорічно. Як правило, інвестор захоче дізнатись про ТАМ у США або Північній Америці та решті світу та їх зростання протягом наступних п'яти років.

Засновники повинні детально і глибоко підходити до визначення і оцінки свого ринку. Наприклад, припустимо, стартап орієнтований на китайський ринок. Засновники, оцінюючи потенційний ринок ТАМ не повинні вважати своїми потенційними клієнтами 1,4 мільярда людей, тільки тому що їх стільки живе в Китаї. Адже, усі ці люди різні і не всі відносяться до ЦА стартапу, тому не будуть мати потреби в продукті. Так само не можна взяти випадкову частку населення і назвати це своїм ТАМ.

Один із способів, скласти продажі провідних компаній у певній географії або сегменті ринку, щоб отримати краще уявлення про ринок для існуючих категорій товарів чи сервісів. Такі дані можна шукати в аналітичних звітах.

Наприклад, отримати хороше уявлення про ТАМ для ринку взуття, можна додавши продажі таких провідних виробників взуття, як Nike, Adidas, Cole Haan і Clarks і т.п. Наприклад, для такого кейсу галузева асоціація Національна асоціація роздрібних торговців взуттям, є чудовим джерелом ринкових даних.

Для цілком нових продуктів прогнозування ТАМ може бути складним завданням. Яким був ТАМ для смартфонів до того, як Apple представила iPhone? Важко сказати. Але в той час було б розумно скласти всі продажі стільникових телефонів і вважати, що це ТАМ. Apple суттєво розширила ринок стільникових телефонів, створивши нову категорію, і домінувала над прибутком цього сегменту, хоча його частка одиниці відстає від інших конкурентів.

Визначення таргет ринку (сегменту ринку) має бути максимально релевантним та специфічним. Це важливо в тому числі і для правильної оцінки обсягів ринку.

SAM (Serviceable Available Market) - це частина ТАМ, яка означає той його сегмент, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети ЦА тощо. Тобто обсяг SAM вираховується як частина ТАМ,

яка обмежена географічно та демографічно. Часто розраховується як % від TAM, враховуючи портрети ЦА.

Доступний адресний ринок (SAM): це частка загального доступного ринку (TAM), яку може потенційно покрити стартап враховуючи ЦА. Наприклад, якщо загальний доступний ринок усього взуття в США становить 20 мільярдів доларів на рік, то Обслуговуваний доступний ринок для компаній, що виробляють спортивне взуття, буде частиною TAM, яка відповідає тільки цьому сегменту. Подібним чином, якщо ви розробляєте додаток для смартфона, ви можете обмежувати свій SAM версією тільки для Android або iOS, на якій ваш додаток буде працювати. За визначенням SAM є підмножиною TAM.

SOM (Serviceable Obtainable Market) - частина SAM - реалістична частка ринку, яку стартап може завоювати за допомогою доступних йому ресурсів. Розраховується такими способами:

1. **Базуючись на потужностях.** Якщо виготовлення продукту пов'язано з виробництвом, людиногодинами чи будь-якими іншими лімітованими ресурсами - розрахуйте, скільки максимально стартап зможе виробляти в місяць/рік/5 років. Від цього можна розрахувати максимально можливий обсяг SOM.

4. **Базуючись на конкурентах.** Подивіться, яку долю ринку мають конкуренти, і на основі цих даних зробіть власні припущення щодо потенційної долі ринку вашого стартапу.

Частка ринку (SOM) стосується того, чого певна компанія планує досягти протягом наступних п'яти років з точки зору доходів. За визначенням SOM менше, ніж SAM, якщо компанія не є монополістом зі 100% ринку.

Як знайти TAM та SAM?

Першим кроком є проведення ретельного дослідження ринку. Потрібні надійні джерела, такі як Gartner, Forrester, Dataquest, IDC, Meta та Yankee Group. Їх оригінальні дослідження дорогі, коштують кілька тисяч доларів. Але їх часто цитують у фінансовій або національній пресі, такі як The Wall Street Journal чи New York Times. Інвестиційні банки - ще одне чудове джерело даних про розмір

ринку. Goldman Sachs, Merrill Lynch, Morgan Stanley та інші банки мають значні ресурси, які регулярно виводять прогнози ринку. Іноді ці розміри ринку згадуються у звітах фондових аналітиків. Якщо у вас є рахунок у брокерській фірмі зі знижками, такі як Fidelity або Schwab, ви матимете доступ до деяких звітів аналітиків акцій. Якщо ваш конкурент є публічною компанією, іноді їх подання в SEC може бути золотим джерелом інформації. Ви можете використовувати такі джерела, як Edgar або 10K Wizard, для пошуку публічних документів. Веб-сайти відомих конкурентів також є чудовим джерелом ринкової інформації. Наприклад, якщо ваша компанія має щось спільне з продуктами чи послугами комп'ютерних мереж, веб-сайт Cisco є чудовим джерелом ринкових тенденцій та конкурентної інформації.

Державні компанії повинні ділитися інформацією про ринкові сили, що впливають на їх бізнес, як з аналітиками, так і з інвесторами. Квартальні та річні звіти часто доступні на сторінках інвесторів на веб-сайті компанії.

TAM і SAM повинні бути підкріплені надійними ринковими даними. Якщо ви створюєте нову категорію, яка ніколи раніше не існувала, вам потрібно буде отримати дані про те, який конкретний товар чи послугу ви заміните. Офісні настільні комп'ютери замінили друкарські машинки в 70-ті та 80-ті роки. Не було можливості передбачити, скільки терміналів або ПК буде потрібно для бізнесу, але заміна існуючої кількості друкарських машинок була б хорошим початком.

Зростання ринку - показник, на основі якого ви можете зрозуміти динаміку ринку і на скільки щорічно він зростає. Дані щодо зростання ринку можна знайти в статистиці чи аналітичних звітах, або розрахувати, знаючи обсяги ринку в різні роки. Тобто за формулою - об'єм ринку на кінець поточного періоду - об'єм ринку на кінець попереднього періоду)/об'єм ринку на кінець попереднього періоду.

Аналіз конкурентів

передбачає аналіз складових діяльності конкурентів стартапу з метою кращого розуміння конкурентних переваг стартапу.

Конкуренти можуть бути прямі і непрямі:

●**Прямі** - це ті, які вирішують таку саму проблему (такі самі задачі, як і у вашій канві ціннісної пропозиції), таким самим способом, як і ви

●**Непрямі** конкуренти - це ті, які вирішують таку саму проблему (такі самі задачі, як і у вашій канві ціннісної пропозиції), але іншими способами.

Шукати конкурентів можна, наприклад, за допомогою сервісу spyfu.com, або методом пошуку в Інтернеті.

Аналізувати конкурентів варто по наступних критеріях:

1. Проблема, яку вони вирішують
4. Основні характеристики
3. Ціна
4. Маркетингові показники
5. Позиціонування
6. Ринок, на якому вони функціонують

Основні характеристики, за якими варто порівнювати стартап з конкурентами, можна знайти в канві ціннісної пропозиції - обезболюючі, продукти та послуги, додаткові переваги.

Нечесні конкурентні переваги - це те, що робить команду/продукт стартапу кращою за команду/продукт конкурентів, те, що важко скопіювати і що робить стартап сильнішими гравцями на ринку. Це може бути доступ до інсайдерської інформації, найнижча ціна на ринку, унікальність по території дистрибуції, авторське право чи патент тощо.

13. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ СТАРТАПІВ

Маркетинг - це комплекс заходів, націлений на просування та інформування цільової аудиторії про продукт або послугу.

Сучасний комплекс маркетингу **складається з 7Р:**

Price - ціна має забезпечити довгострокову вигоду, бути доступною для визначеного цільового сегменту та бути на рівні з конкурентами.

Place - де люди дізнаватимуться про ваш продукт? Де його куплятимуть?

Product - як він буде виглядати? Що перше побачить користувач?

Promotion - якими маркетинговими методами ви будете його просувати?

People - хто залучений в процес від створення до продажу продукту? З ким буде взаємодіяти клієнт та користувач?

Process - який процес отримання/замовлення/використання вашого товару чи послуги?

Physical evidence - чи є у продукту чи послуги фізичне вираження? (приклад - переліт з т.А в т.В - не фізичне, але є фізичний квиток)

Вартість продукту чи послуги залежить **від трьох С**:

1. **Cost** (собівартість)
2. **Competitors** (конкуренти)
3. **Client** (клієнт)

Яка собівартість продукту?

Скільки клієнт платить за альтернативні рішення?

Скільки готовий заплатити вам?

Яка ціна у ваших конкурентів?

Ігор Світличний, СМО в одному з проєктів холдингу Genesis, розповів про напрямки й задачі маркетингу та його вплив на бізнес.

Успіх бізнесу напряму залежить від маркетолога. Немає значення, наскільки революційну товар чи послугу ви винайшли, якщо про них ніхто не знає. У цьому й полягає головне завдання маркетолога — залучення користувачів на ваш проєкт. У сучасному світі маркетолог більше пов'язаний з аналітикою та продакт менеджментом, ніж з постійною креативністю.

Ключова інформація про маркетинг

Маркетинг — діяльність, спрямована на досягнення цілей бізнесу шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Маркетолог — людина в компанії, яка відповідає за залучення нових користувачів і побудову впізнаваності бренду.

Задачі маркетолога:

- залучення нових користувачів (за допомогою різних джерел трафіку)
- побудова сильного бренду
- зробити продукт популярним
- проводити та аналізувати рекламні кампанії, аби нові користувачі

приходили постійно, а існуючі максимально довго платили за продукт У маркетингу довга історія, тому багато розгалужень. Але коли ви виходите з аудиторії в реальний світ e-commerce, всі ці елементи об'єднуються в інтернет-маркетинг. Тому ми в Genesis, та й більшість маркетологів в інтернет-бізнесі, займаються performance-маркетингом.

Глосарій інтернет-маркетингу

Performance-маркетинг — практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу задля продажу товару або послуги покупцеві. Ціль performance-маркетингу — досягнення фінансових бізнес-результатів за максимально короткий період.

У такому разі маркетолог, орієнтуючись на цілі бізнесу та аналітику, підбирає інструменти інтернет-маркетингу, формує стратегію, з'ясовує терміни реалізації, бюджет та KPI компанії, а результати вимірює отриманим маржинальним прибутком. Маркетолог повністю контролює процес від кліку користувача на рекламу до перших заробітків проекту.

Існує декілька джерел трафіку:

PPC — pay per click — це реклама, за клік на яку рекламодавець сплачує гроші сайту (паблішеру). Приклад — Google Ads (один з найбільших джерел трафіку в світі). Таким видом реклами займаються PPC Manager.

Social — реклама, розміщена в соціальних мережах таких як Facebook, Instagram, TikTok і так далі. Таким трафіком в Genesis займаються FB AdsManager, бо з цією мережею ми працюємо більш всього.

Email — розсилка комбінує кількість корисної покупцеві та продавцеві інформації. Співвідношення залежить від продукту компанії, але зазвичай на десять листів два — суто рекламних.

Push — вид трафіку, спрямований на аудиторію, яка підписалася на пуш повідомлення з певних сайтів. Листами та сповіщеннями займається Email Specialist.

SEO — трафік, що приходить за пошуковими запитами. Оптимізацією займається SEO Specialist.

Influencer — користувачі, які знаходять ваш товар через лідерів думок, їх нативну чи пряму рекламу. Це вважається частиною бренд маркетингу, тому для роботи з інфлюенсерами є або окремий спеціаліст — Influencer Manager чи це частина обов'язків Brand Manager.

Цифровий маркетинг - це просування продуктів та послуг в Інтернеті.

CMM

Банерна реклама

Контекстна реклама

Influencer маркетинг

CMM - це маркетинг в соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok)

Банерна реклама - реклама на певних веб-ресурсах у вигляді банерів та спливаючої реклами.

Контекстна реклама - викупання трафіку по певним пошуковим запитам в пошукових системах.

Influencer маркетинг - кооперація з лідерами думок і створення спільного рекламного контенту.

Метрики - це кількісні показники, які дозволяють вимірювати якість та продуктивність продажів вашого продукту.

14. ОСНОВИ ПРО ІНВЕСТИЦІЇ, ФІНАНСИ ТА ЮРИДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАПІВ

В залежності від стадії розвитку стартапу і етапу створення продукту, розрізняють різні категорії інвесторів і раундів інвестицій.

Раунди інвестицій - це етапи залучення коштів на розвиток бізнесу. Є 3 ранніх етапу залучення інвестицій для стартапів - pre-seed (передпосівна стадія), seed (посівна стадія), Round A.

Решта стадії – більш пізні - Round B, Round C, Round D і IPO.

Розуміння раунду інвестицій, на який претендує стартап, дозволяє ефективніше здійснювати пошук інвесторів/фондів та розуміти, до яких інвесторам йти на поточному етапі, а до яких немає сенсу звертатися. Інвестори, в свою чергу, мають змогу фокусуватися на релевантному сегменті, не обробляючи зайві заявки від стартапів.

Ранні стадії - найризикованіші, на цьому етапі вмирає більшість стартапів (90%). Але в разі успіху ідеї мультиплікатор повернення інвестицій за такими угодами максимальний.

Пізні стадії - менш ризиковані, але й мультиплікатори повернення для інвесторів значно менші. Бізнеси на цих стадіях вже зрілі, випробували свої гіпотези і навчилися заробляти. У той же час зростання вже не таке, як на старті, а за спиною зазвичай вже стоїть натовп конкурентів.

Наприклад, якщо стартап шукає seed-фінансування, але бачить, що інвестор фокусує свою увагу виключно на інвестиціях в бізнеси на пізніх стадіях (від раунду B і вище), то не має сенсу витрачати час цього інвестора і своєї команди. Це Matchmaking - шукайте тих, хто вам підходить.

На початкових етапах розвитку стартапу (ідея, pre-mvp), як правило, засновники інвестують власні ресурси (включаючи ресурси FFF - friends, family, fools). Також на цьому етапі можна шукати варіанти грантової підтримки, зокрема Програма USAID “Конкурентоспроможна економіка України”, яка підтримує фінансуванням розвиток українських технологічних стартапів на ранній стадії, або кошти приватних інвесторів – бізнес-янголів. Також, в Україні у 2020 році запустився Український фонд стартапів, який підтримує українські стартапи на ранніх стадіях.

Інформацію щодо існуючих і актуальних грантових програм можна моніторити в мережі, зокрема, на таких ресурсах :

§ <https://eucalls.net/>

§ <https://civitta.com/financing>

§ <https://usf.com.ua/>

§ <https://gurt.org.ua/news/grants/>

Головне завдання засновників на цій стадії - перевірити гіпотези своєї бізнес-ідеї, вибрати вектор діяльності та перетворити гіпотезу в продукт. Коли продукт готовий, необхідно провести його валідацію, отримати фідбеки від перших користувачів, покращити продукт та отримати перші метрики (кількість користувачів, кількість продажів і тп.). Якщо ці метрики вже з'явилися і стартап демонструє їх послідовне зростання, на цьому етапі можна починати шукати інвестиції pre-seed або seed раунду.

Інвестиції ранніх стадії, як правило, спрямовуються на покращення продукту, розробку, маркетинг, підготовку до масштабування. Після чого стартап може розраховувати на залучення раунду А і тд.

У стартап-індустрії повернення інвестицій відбувається в момент продажу інвестором своєї частки в компанії. Якщо говорити спрощено, ось основні ситуації, на які розраховують інвестори:

Поглинання стартапу іншою компанією або злиття - М & А (тоді інвестор продає свою частку новому покупцеві і заробляє на продажу);

Вихід компанії на біржу - IPO (інвестор конвертує частку в компанії в акції, продає їх при розміщенні на біржі або пізніше і так заробляє);

Продаж своєї частки іншим інвесторам (часто на пізніх стадіях великі інвестори викуповують частки дрібних ранніх інвесторів - наприклад, щоб мати більше місць в раді директорів, велику частку або більш прозору структуру інвесторів).

Розмиття долей - процес, під час якого при кожному наступному раунді частки всіх акціонерів пропорційно зменшуються, оскільки «заходить» новий інвестор.

Наприклад, дано:

Є 2 засновника з частками 70% і 30%.

Новий інвестор погодився на інвестиції в обмін 10% частки в компанії.

Результат операції:

Стартап отримує інвестиції від інвестора.

Випускаються нові акції, складові 10% від нової загальної суми акцій (акції для інвестора).

Інвестор отримує 10% частки в компанії (новими акціями), як і домовлялися раніше.

Частки засновників пропорційно зменшуються на 10% від їх минулого частки.

Співзасновник 1 замість 70% тепер володітиме часткою 63%, співзасновник 2 - замість 30% часткою 27%.

Приклади юридичних/фінансових інструментів для стартапів.

Опціон – фінансовий інструмент, який засвідчує право придбати або право продати у майбутньому акції на умовах визначених на час укладення такого опціону.

15. ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ. ПІТЧ-ДЕК.

Засновникам стартапу завжди необхідно вміти презентувати свій проект та мати заготовлені презентаційні матеріали. Правильна підготовка до презентації збільшує шанси стартапу “продати” себе чи свій продукт потенційним партнерам, клієнтам чи інвесторам.

Існують різні формати презентацій. Наприклад, **Elevator pitch** - дуже короткий спіч тривалістю до 1 хв, під час якого необхідно “продати” ідею стартапу співрозмовнику. На різних конференціях, нетворкінг сесіях, або навіть під час випадкової зустрічі в ліфті з потенційним інвестором чи партнером, у стартапера може з’явитися можливість “продати” за дуже обмежений час свою ідею. Тому важливо мати такий спіч завжди готовий.

Більш класичним варіантом є презентація стартапу зі слайдами, яку команда презентує потенційним інвесторам, зі сцени одного з конкурсів

стартапів або на стартап конференції тощо. Як правило, такі презентації є лімітованими за часом від 3 до 7 хвилин в залежності від умов і регламенту виступу. За час, відведений на презентацію, важливо структуровано і максимально точно донести аудиторії всю важливу інформацію про ідею стартапу і продукт, адже від таких виступів часто залежить чи отримає стартап можливість розвитку, чи ні (інвестиції, гранти, менторство, участь у акселераторі тощо).

Тому підготовка презентації є важливим і відповідальним моментом в житті команди стартапу. Для якісної підготовки потрібно знати основні принципи і правила.

Пітчінг - це виступ стартапу з презентацією, під час якого у команди (представника команди) є можливість за лімітований проміжок часу “продати” свою ідею/продукт аудиторії. Зазвичай передбачає структуровану презентацію. Мета пітчінгу - зацікавити інвесторів, партнерів чи клієнтів своїм продуктом та викликати у них бажання співпрацювати зі стартапом далі.

Пітч-дек - це структурований презентаційний матеріал, частіше за все у вигляді набору слайдів, в якому команда стартапу відображає всю інформацію про ідею і продукт. Пітч-дек можна відправляти потенційним інвесторам чи партнерам для самостійного ознайомлення, а можливо і особисто презентувати під час пітчінгу.

Презентація може бути підготовлена в PowerPoint, Canva, KeyNote, Prezi або інших інструментах. Частіше за все, прийнято готувати презентації у форматі PowerPoint (ppt/pptx). З іншими форматами можуть траплятися технічні накладки, адже деяке презентаційне обладнання не сприймає певні формати, або, наприклад, може просто не бути інтернету, і хмарні сервіси для презентацій не будуть працювати.

Складові пітчінгу:

1. Public speaking - техніка виступу (рухи, жести, голос, емоції тощо).

Останні дослідження показують, що до 90% успіху людської комунікації може залежати від техніки та майстерності спікера в контексті ораторського

мистецтва. Харизма, манера подачі, рухи на сцені, гра голосом, темп і жести, емоції - це все дуже важливі елементи, які важливо готувати для презентації, вони суттєво впливають на сприйняття аудиторією самого контенту.

Для прикладу, на наступному малюнку зображена діаграма, яка показує ступінь важливості під час комунікації наступних трьох елементів:

текст - тобто ті слова, які людина говорить

голос - інтонації, темп, гучність

мова тіла - жести, міміка, рухи, постава, емоції.



Рис. 14. Albert Mehrabian. 3 Elements of Communication (rightattitudes.com)

Діаграма відображає результати досліджень, які були проведені доктором Альбертом Мехрабіаном (Albert Mehrabian), і відомі зараз як “Правило 7-38-55”.

Отже, головний висновок - техніка виступу (public speaking) є дуже важливою складовою пітчингу, і їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж самому контенту презентації.

Рекомендації:

- темп голосу має бути помірний, не зашвидкий, але динамічний, щоб було не нудно слухати, але інформація сприймалася адекватно і в повній мірі.

Орієнтовно, для 3-4 хвилинного пітчингу необхідно підготувати текст з 300-400 слів.

- рухи - не варто стояти на місці, можна ходити, жестикулювати, привертаючи увагу до певних моментів. Але занадто багато жестів це погано - збиватиме з толку слухачів і відволікатиме.

- голос - не варто голосом брати надто високу чи низьку тональність, “пищати” чи “басити” - необхідно вчитися маніпулювати голосом, щоб його було приємно слухати, без різких перепадів

- якщо спікер не встигає у визначений час - не варто починати “бігти” по всіх слайдах, які залишилися, адже є великий ризик збитися на сумбур і не донести контент взагалі. Тому варто краще грамотно завершити останню думку і коротко підвести підсумки

- щоб вкластися в час, необхідно відпрацьовувати пітч завчасно, тренуватися декілька разів перед дзеркалом, не імпровізувати і мати чітко прописаний текст. При цьому не обов’язково вивчати текст напам’ять - варто запам’ятати основні тези, на яких ви хочете наголосити.

4. Презентація - слайди, контент, візуалізація.

Зазвичай для презентацій стартапів, як правило, використовується стандартизована структура пітч-деку.

Рекомендуємо, щоб слайди містили наступні контент і структуру:

1-й блок. Інтро - назва стартапу, логотип, слоган або короткий тизер (3-5 слів).

2-й блок. Проблема - підтвердження існування проблеми: результати емпатії, дослідження, аналітика, сторі телінг тощо. Важливо також показати масштаб проблеми, підтвердивши це статистикою або посиланням на аналітику чи медіа.

3-й блок. Рішення - як вирішення проблеми пропонує команда стартапу. Необхідно дати визначення - “що є продуктом”, як саме продукт вирішує проблему та надати опис механіки. На цьому слайді/слайдах можна показати скріншоти або демо продукту.

4-й блок. Розмір ринку - показати розмір ринку: TAM, SAM, SOM; динаміку його зростання, тренди тощо.

5-й блок. Конкуренція - аналіз конкурентів, порівняльний аналіз по продукту і його характеристикам, нечесні конкурентні переваги. Важливо показати, за рахунок яких переваг, стартап збирається конкурувати та завойовувати свою долю на ринку.

6-й блок. Монетизація - моделі монетизації; хто, як і скільки буде платити за продукт; додаткові джерела монетизації та плани щодо прибутків від продажу.

7-й блок. Дорожня карта - досягнення стартапу, заплановані майлстоуни на найближче майбутнє (6-12 місяців), стратегія виходу на ринок. Приклад слайду з дорожньою картою стартапу Elomia:



Рис. 13 Elomia: слайд з презентації - roadmap. З матеріалів засновників Elomia

8-й блок. Команда - інформація про команду, ролі, імена, фото, компетенції, досвід - все, що може підтвердити компетенції команди та дати враження, що ця команда є найкращою для реалізації проекту.

9-й блок. Трекшн - цей блок для стартапів, які вже мають продажі, клієнтів та можуть продемонструвати цифри, доходи, графіки тощо (на етапі ідеї та пре-MVP не обов'язковий блок).

Олена Мажуга, Investment Manager у венчурному фонді Genesis Investments розповіла, чому пітчі та презентації українських стартапів у своїх більшості не викликають зацікавленості у потенційного інвестора:

1. Граматика і мова презентації/анкети.
4. Егоїзм
3. Цифри і їх відсутність.
4. Бізнес-модель.
5. Команда.
6. Засновники
7. Traction.
8. Самообман.

Ті стартапи, які впізнали себе у більш ніж одному пункті, на жаль, виглядатимуть значно слабшими за подібні американські компанії тільки тому, що останні вміють себе продати.

Рекомендовані джерела інформації

1. Ден Сенор, Сол Сингер. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива.- Yakaboo Publishing -2016.-368 с.
4. Erik Ries. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown business. -2011.-296 с.
3. Leigh Gallagher. The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions...and Created Plenty of Controversy. - - Harper Business. - 2017.-256 с.
4. Bill Aulet. Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.- Wiley. -2013.-288 с.
5. Блага Н. В. Управління проектами : навчальний посібник / Наталія Блага. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 152 с.

6. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

7. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проектами: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.

8.Робочий зошит викладача з курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» для студентів усіх спеціальностей. РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: Громадська організація “Платформа інноваційного партнерства” (УЕР™) за підтримки: Міністерство освіти і науки України, Міністерство цифрової трансформації, Дія.Бізнес, Український фонд стартапів, Genesis, Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Київ. 2021 р. 133 с.

9. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Р98 **Управління проектами в легкій промисловості:** конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Технології та дизайн у модній індустрії» спеціальності 182 Технології легкої промисловості галузі знань 18 Виробництво та технології денної та заочної форми навчання/ уклад. М. Л. Рябчиков. Луцьк: ЛНТУ, 2024. 63 с.

Розкриті основні питання щодо основних принципів формування команди, ролі в команді, визначення проблем, пошуку і вибору ідей, валідація ідеї стартапу. Розглянута канва бізнес моделі, попереднє дослідження ринку, презентації ідей стартапів. наведені дані щодо динаміки команди, життєздатності продукту, аналізу конкурентів, основ маркетингу для стартапів, основ про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.

Комп'ютерний набір
Редактор

М.Л. Рябчиков
М.Л. Рябчиков

Підп. до друку _____ 202_ р.
Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. _____ Тираж ____ прим. Зам. _____

Інформаційно-видавничий відділ
Луцького національного технічного університету
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75
ІВВ ЛНТУ