

**ПЛАТФОРМА ІННОВАЦІЙНОГО ПАРТНЕРСТВА (УЕР™)
МІНІСТЕРСТВО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДІЯ.БІЗНЕС**

**ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО
ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ**

Робочий зошит студента

Київ 2021

Курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» для студентів усіх спеціальностей.

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: Громадська організація “Платформа інноваційного партнерства” (YEP™)

РЕЦЕНЗЕНТИ: МОН, Міністерство цифрової трансформації, Дія.Бізнес, prof. Lewis Sheats (Entrepreneurship Clinic, State North Carolina University), Elena Donets (co-founder of DUCO Innovation, Israel), Maret Ahonen (StartupLab, University of Tartu, Estonia), TechUkraine, Ruben Nieuwenhuis (former director of StartupAmsterdam).

Програма курсу, методичні рекомендації та всі матеріали розроблено YEP для використання університетами в рамках викладання курсу “Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами”. **Не може використовуватися поза університетською програмою та в комерційних цілях.**

уер!

**Будь ласка, після кожного заняття
заповнюйте форму зворотнього зв'язку**

bit.ly/StudentsFeedbackForm2

Так ми зможемо постійно вдосконалювати курс

ЗМІСТ

Інструкція та методологія для викладача курсу	4
Модуль 1	6
Інноваційне підприємництво та стартап екосистема. Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer Discovery phase	6
<u>Тема 1. Стартап екосистема (тиждень 1)</u>	7
<u>Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу (тиждень 2)</u>	19
<u>Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія (тиждень 3)</u>	28
<u>Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей (тиждень 4)</u>	36
<u>Тема 5. Валідація ідеї стартапу (тиждень 5)</u>	42
<u>Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення (тиждень 6)</u>	43
<u>Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція (тиждень 7)</u>	54
<u>Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез (тиждень 8-9)</u>	64
<u>Тема 9. Презентації ідей стартапів (тиждень 10)</u>	71
Модуль 2	73

Валідація бізнес моделі. Customer Validation phase. Знайомство з основними інструментами для управління стартапами	73
---	-----------

<u>Тема 10. Динаміка команди (тиждень 11)</u>	73
---	----

<u>Тема 11. Мінімальний життєздатний продукт – MVP (Minimum Viable Product) (тиждень 12)</u>	81
--	----

<u>Тема 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкуренти переваги (тиждень 13)</u>	89
--	----

<u>Тема 13. Основи маркетингу для стартапів (тиждень 14, для скороченого семестру тема не викладається)</u>	100
---	-----

<u>Тема 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів (тиждень 15, для скороченого семестру тема не викладається)</u>	103
--	-----

<u>Тема 15. Презентація стартапу. Пітч-дек (тиждень 16, для скороченого семестру – тиждень 14)</u>	107
--	-----

<u>СПИСОК ДОДАТКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ І МАТЕРІАЛІВ</u>	114
---	------------

Інструкція та методологія для викладача курсу

Матеріали курсу:

1. Робоча програма навчальної дисципліни (Syllabus).
2. Робочий зошит викладача.
3. Робочий зошит студента (конспект).
4. Робочий зошит студента (для практичної і самостійної роботи)

Інструкція:

1. Цей робочий зошит розроблено у відповідності до робочої програми курсу. Кожна тема містить мету, очікувані результати, орієнтовний таймінг, конспект лекції, рекомендації до практичних занять та самостійної роботи, додаткові матеріали.
2. Під час підготовки до лекції ознайомтеся з методичними рекомендаціями та конспектом, викладеними у цьому робочому зошиті до відповідної теми. Весь матеріал конспекту (терміни, таблиці тощо) необхідно висвітлити під час лекції дотримуючись структури та оригінальних формулювань. Додатково викладач може на свій розсуд доповнити лекцію матеріалом за темою заняття.
3. Для підготовки до лекції рекомендовано переглянути презентації, додаткові матеріали, відео лекції з тренінгу для викладачів, надані викладачам командою YEP.
4. Якщо для проведення лекції ви використовуєте слайди, будь ласка використовуйте слайди YEP за темою. Використання шаблону та лого YEP для презентацій обов'язкове. До презентації також можете додати логотипи університету/кафедри, а також інформацію про викладача.

5. Під час курсу студенти працюють командами над ідеями стартапів. В одній команді може бути від 1 до 5 студентів. Команди формуються на початку семестру - відповідні рекомендації щодо принципів формування команд надано в описі Теми №2. Слід зазначити, що студенти можуть змінювати як команди, так і ідеї стартапів протягом роботи на курсі - це нормальний і органічний процес.

6. Для виконання самостійної практичної роботи для студентів розроблено окремий робочий зошит (хмарний документ з таблицями для заповнення результатів). Після кожної теми задавайте студентам на самостійне опрацювання роботу з відповідним розділом робочого зошиту (воркшит). Студенти працюють над воркшитами командами (один воркбук відповідає одній команді стартапу).

7. Якісно заповнений воркбук є показником успішності студентів. В кінці курсу всі студенти зможуть підготувати презентацію свого стартапу використовуючи дані з воркбука.

8. Після завершення курсу, кожна команда стартапу завантажує заповнений воркбук (табличний документ) онлайн, підписавши назву свого стартапу, університет, групу тощо. Посилання для завантаження воркбуку буде надано командою YEP.

9. Наприкінці кожного тижня заповнюйте форму зворотнього зв'язку. Це необхідно для постійного вдосконалення курсу.

<http://bit.ly/TeachersFeedbackForm2>

10. Наприкінці кожного заняття залиште 5 хвилин для того, щоб студенти встигли заповнити форму зворотнього зв'язку. Це так само необхідно для постійного покращення курсу. Форма онлайн, проста і займе не більше кількох хвилин.

<http://bit.ly/StudentsFeedbackForm2>

Модуль 1

Інноваційне підприємництво та стартап екосистема. Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer Discovery phase

Тема 1. Стартап екосистема (тиждень 1)

Цілі теми:

- Пояснити студентам, що таке стартап екосистема, як вона функціонує, хто є основними гравцями і які їх ролі
- Познайомити студентів з поняттям стартапу
- Дати розуміння, чим стартапи відрізняються від класичного бізнесу
- Зацікавити студентів до створення свого стартапу
- Описати шлях і етапи розвитку стартапу

Очікувані результати:

- Студенти розуміють особливості стартап екосистеми
- Можуть назвати гравців української стартап-екосистеми
- Студенти знають основні характеристики стартапу
- Знають успішні українські стартапи та історії їх успіхів або провалів
- Знають, з чого почати робити стартап

Підтеми, які необхідно охопити:

- Особливості інноваційного підприємництва.
- Стартап екосистема та її складові
- Роль стартапів у світовій економіці.
- Зв'язок науки та інновацій.

- Огляд стартап екосистеми України.
- Визначення стартапу. Стадії розвитку стартапу.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.) :

1. Особливості інноваційного підприємництва. Що таке стартап. Визначення, характеристики - 20 хв

- Дайте визначення стартапу (визначенням стартапа Стіва Бланка.)
- Основні відмінності стартапа від класичного бізнесу
- Опишіть основні характеристики стартапу - інноваційність, масштабованість, прибутковість, стійкість та повторюваність бізнес моделі.
-

2. Стадії розвитку стартапу - 20 хв

- Опишіть стадії розвитку стартапу - команда, проблема, ідея, прототип, тестування, розрахунок ринку та пошук конкурентів, пошук фінансування.
- Розкажіть, що інвестор часто дивиться не на ідею, а на команду, і ідея сама по собі нічого не коштує.

3. Стартап екосистема. Гравці та їх ролі - 20 хв

- Дайте визначення стартап екосистеми.
- Опишіть гравців - Держава, Бізнес, Інвестори, Університети і Підприємці.
- Розгляньте різні ролі та приклади взаємодії гравців в екосистемі
- Розгляньте приклади розвинутих екосистем різних країн

4. Огляд стартап екосистеми України та найвідоміших стартапів - 20 хв

- Розкажіть про українських гравців стартап екосистеми - Міністерство цифрової трансформації, Міністерство фінансів, Український фонд стартапів, українські інкубатори та акселератори, венчурні фонди (U.Ventures, T.Ventures і т.д.), грантові фонди (USAID, посольства різних держав тощо), а також про відомі стартапи - Petcube, Grammarly, Axdraft та інші.

Окремо, в якості прикладу гравця української екосистеми, навести приклад YEP. (команда YEP підготує стандартний слайд з інформацією про діяльність YEP та результати роботи).

Студенти обов'язково мають бути поінформовані про те, що YEP є розробником програми курсу і що проект реалізується спільно з Міністерством освіти і науки України, Міністерством цифрової трансформації України, Українським фондом стартапів за підтримки Програми USAID “Конкурентоспроможна економіка України”.

Крім того, дайте студентам інформацію про те, що вони мають можливість продовжити розвиток своїх стартап ідей в рамках однієї з інкубаційних чи пре-акселераційних програм YEP. Для цього їм потрібно почати активно працювати над ідеєю в рамках поточного курсу, а після цього (або під час) подати заявку на участь в наступних програмах YEP.

Конспект

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.

Шість типів підприємців за Стівом Бланком

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 пристрасть. 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

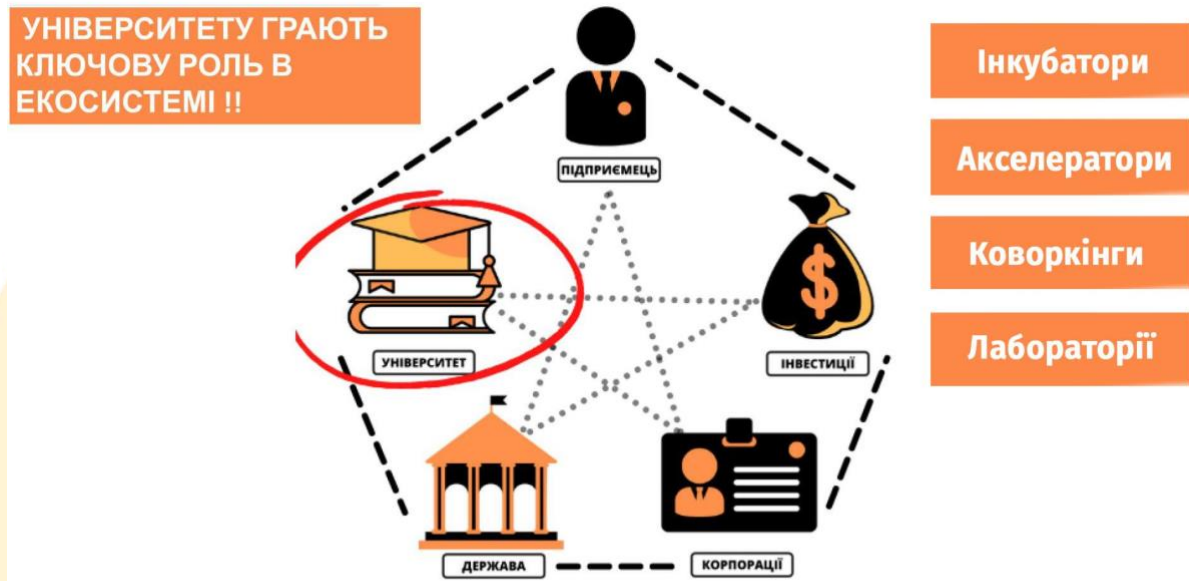
- це середовище, в якому взаємодіють всі гравці (люди і організації), так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів. Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою гравці екосистеми, тим ефективніше вона розвивається, і тим більше можливостей створює для стартапів.

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



Мал. 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.

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.



Мал.2 Ukrainian Tech Map (джерело: u.ventures)

Приклад екосистеми: Ізраїльська стартап-екосистема

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.

Більше про екосистему Ізраїля можна прочитати в книзі “Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle” (Dan Senor, Saul Singer)

Додаткові матеріали:

1. Стартap-екосистема України: [Tech ecosystem guide](https://techukraine.org/ecosystem-map/) і techukraine.org/ecosystem-map/
2. Більше про стартапи: [Як розпочати стартап](#)
3. Майбутнє університетів <https://uifuture.org/publications/majbutnye-universitetiv/>
4. Український університет нового покоління <https://readymag.com/u3729875872/1838490/>
5. Рубен Ньювенхаус. “Місто стартапів” [Startup City Amsterdam](#)
6. Ден Сенор, Сол Сингер. “Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива.”
7. Глобальний рейтинг THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT 2020 [Global Startup Report](#).
8. Стів Бланк – Різниця між малим бізнесом та стартапом <https://www.youtube.com/watch?v=CIA9ikESXYI>

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Для проведення практичного заняття по цій темі ми рекомендуємо наступні опції:

1. Виїзне заняття з екскурсією в коворкінг для стартапів, офіс стартапу чи інший елемент стартап екосистеми України. В рамках екскурсії важливо поспілкуватися з представниками стартапу чи представниками екосистеми, які мають охопити такі теми:

- свою історію розвитку (успіхи та невдачі);
- корисні поради щодо початку власної справи;
- лайфхаки та мотивуючі поради фаундерам початківцям.

Також важливо передбачити можливість студентам задавати запитання щодо стартап екосистеми.

2. Запрошення в аудиторію та спілкування з запрошеним гостем - представником стартап екосистеми. Гість має охопити такі теми:

- свою історію розвитку (успіхи та невдачі);
- корисні поради щодо початку власної справи;
- лайфхаки та мотивуючі поради фаундерам початківцям.

3. Перегляд і обговорення відео (фільм, серіал, відеороліки тощо) про відомі стартапи або про екосистему. Під час або після перегляду зі студентами розібрати відео, обговорити інсайти, які студенти зрозуміли для себе та які мотиватори знайшли для зайняття підприємництвом.

4. Розібрати історію успішного світового стартапу. Обговорити успіхи, файли, історію розвитку, кейси залучення інвестиції, цікавих партнерств/поглинань та взаємодії стартапу з елементами екосистеми на різних етапах розвитку. Матеріал про обраний стартап для обговорення викладач готує завчасно перед заняттям.

Самостійна робота

1. Есе про історію розвитку обраного студентом стартапу з зазначенням взаємодії цього стартапу з різними елементами екосистеми. Робота студентів з відповідною таблицею з воркбука (воркшит №1.1).
2. Для практичного заняття Теми №2 кожному студенту необхідно підготувати короткий пітч (30-60 сек) з наступними складовими (воркшит №1.2):
 - ідея для стартапу, яку би я хотів розвивати (може бути декілька ідей, або студент може сказати, що в нього немає ідей і він хотів би долучитися до іншої команди);
 - які навички, компетенції, досвід в мене є для стартапу: лідерство, ІТ, маркетинг, дизайн, фінанси, управління проектами тощо.

Питання для семінару

- 1) Дайте визначення поняття стартапу.
- 2) Які якості важливі при формуванні команди?
- 3) Охарактеризуйте поняття масштабованості. Чому це так важливо для стартапу?
- 4) Назвіть основні етапи розвитку стартапу. Як ви думаєте, який з них є найскладнішим і чому?
- 5) Дайте визначення поняттю стартап-екосистеми. Які гравці є ключовими для стартап екосистеми?

6) Охарактеризуйте українську стартап-екосистему. Які ключові гравці є на українському ринку?

7) Наведіть приклади успішних та неуспішних українських стартапів. Як ви думаєте, чому їм вдалося або не вдалося стати глобальному відомими?

Тести

1) Що з нижченаведеного не є характеристикою стартапу?

- А) масштабованість
- Б) інноваційність
- В) тимчасовість
- Г) соціальна складова

2) Розташуйте у вірній послідовності етапи розвитку стартапу

- А) Тестування
- Б) Пошук проблеми
- В) Розробка
- Г) Прототипування
- Д) Валідація проблеми та ЦА
- Е) Формування команди
- Ж) Пошук ідеї

3) Що з вищезазначеного є складовими стартап-екосистеми?

- А) університети
- Б) держава
- В) інвестори
- Г) підприємці
- Д) фонди

4) Який з цих стартапів не є українським?

- А) Bolt
- Б) Grammarly
- В) Petcube

Г) Preply

Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу (тиждень 2)**Цілі теми:**

- Познайти студентів з поняттям команди стартапу
- Описати ролі, які існують у стартап командах
- Сформувати команди стартапів на курсі
- Пояснити важливість правильного формування команди
- Пояснити важливість та ключові аспекти щодо **візії, місії, цінностей**

Результати:

- Студенти поділилися на команди
- Мають розподілені ролі в командах
- Розуміють поняття візії, місії та цінностей

Підтеми, які необхідно охопити:

- Принципи формування команди.
- Візія, місія, цінності.
- Ролі в команді.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.) :**1. Що таке команда. Команда vs Група - 20 хв**

- Дайте визначення команди.
- Опишіть, що команда має спільну мету, а група - ні.
- Розкажіть, що оптимальна кількість людей в команді - 3-4.
- Компетенції мають бути взаємодоповнюючі.

2. Принципи формування команди - 20 хв

- Які якості важливі при формуванні команди?
- Як отримати ту посаду, яку тобі хочеться?
- Як ефективно взаємодіяти з колегами?

3. Ролі в команді - 20 хв

- Опишіть основні класичні ролі в команді стартапу:
 - a. CEO (генеральний директор)
 - b. COO (операційний директор)
 - c. CMO (маркетинговий директор)
 - d. CTO (технічний директор)
 - e. CFO (Фінансовий директор)
 - f. Проектний та продуктовий менеджер.

4. Цінності, місія та візія команди - 20 хв

- Дайте визначення. Візія, місія, цінності. Поясніть студентам, наскільки важлива синхронізація в команді по цінностям, місії та візії.

Конспект

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 тимбілдингу, 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:

- 1) Уявіть, як ви хочете, щоб бізнес виглядав через п'ять-десять років.
- 2) Переконайтеся, що візія описує чіткий фокус для бізнесу.
- 3) Напишіть свою візію у теперішньому часі.
- 4) Переконайтеся, що місія легко зрозуміла.

 INNOVATION TOOLKIT

Канва місії та візії – інструмент, що дозволяє систематизувати своє розуміння цих двох понять для кожної команди. Вона формується на двох потоках – теперішньому та майбутньому. По черзі, студенти мають відповісти на питання –

Хто ви? Що ви робите? Для кого? Чому ви це робите? Цю канву можливо заповнити вже після формування ідеї.

Цінності - це базові погляди, які розділяються всією командою та є основним критерієм у прийнятті всіх рішень. Приклад цінностей: прозорість, клієнтоорієнтованість, порядність тощо. Система цінностей є основою, яка впливає на всі рішення, взаємовідносини всередині і назовні команди, стратегічні кроки стартапу - важливо, щоб така система була сформована і була прийнята всією командою.

Приклади візій і місій відомих компаній:

Дісней - “Робити людей щасливими” (*Візія*).

Інстаграм - “Фіксувати та ділитися моментами зі всього світу” (*Візія*).

ІКЕА - “Створювати краще повсякденне життя для людей” (*Візія*).

ІКЕА - “Для втілення нашої візії в життя, наша бізнес ідея пропонує широкий спектр гарних, функціональних домашніх меблів за такими низькими цінами, що всі зможуть собі це дозволити” (*Місія*).

Додаткові матеріали:

1. Бен Горовіц. Безжальна правда про нещадний бізнес. Розбудова бізнесу в умовах невизначеності

Практичне заняття (1 год. 20 хв). Командоутворення.

Мета заняття - допомогти студентам об’єднатися в команди.

Кожен викладач може визначити свій власний формат створення команд за допомогою різних ігрових вправ, дискусій, воркшопів тощо.

Ми рекомендуємо організувати роботу в класі так, щоб дати можливість кожному студенту показати свої сильні сторони та заявити ідеї стартапу.

Оптимально створювати команду з 3-4 осіб, але допустимо від 1 до 5. Тобто, деякі студенти можуть працювати над своїми ідеями навіть індивідуально.

Важливі примітки:

- студенти можуть приєднатись до команди на початку курсу, але вирішити замінити її під час роботи або взагалі піти далі індивідуально
- зміна ідей протягом семестру також є звичайною практикою, у випадку якщо процес перевірки гіпотез показує, що проблема / рішення не валідуються ринком.

УЕР рекомендує наступний план проведення практичного заняття:

Студенти по черзі презентують себе та ідеї для стартапу (домашнє завдання з теми №1). Можна розказувати про свої ідеї, мрії, або проблеми чи сфери, з якими студент хоче пов'язати роботу в стартапі. Кожен студент має 1 хвилину на таку презентацію. **Головна мета цієї вправи** - всі студенти мають зрозуміти про один одного більше інформації (ідеї, бажані ролі в команді, компетенції тощо) для того, щоб в результаті визначитись, з ким вони хочуть працювати в команді і над якою ідеєю.

Всі ідеї необхідно записувати на дошку/фліпчарт тощо, щоб потім дати можливість студентам повернутися до переліку ідей і обрати.

Студенти, які не мають власних ідей, мають зазначити свої сильні сторони, компетенції, побажання до сфери і т.п. Цю інформацію також необхідно виписати на дошці або фліпчарті, щоб дати можливість командам потім дообрати собі людей за компетенціями чи побажаннями.

Презентації (не обов'язково візуальна) будується за наступним шаблоном:

- Опис ідеї - короткий опис ідеї на 3-4 речення
- Яку проблему вирішує ця ідея
- Як можна монетизувати ідею
- Кого потрібно в команду
- Персональні компетенції - студенти мають презентувати свої сильні сторони та компетенції
- Яку роль в команді займає/хоче займати студент

Студенти, які не мають власних ідей, говорять про це під час презентації. Вони мають приєднатися до інших команд в результаті.

Немає обмежень у презентації, можна робити навіть міні шоу або театр.

У результаті студенти дізнаються більше інформації про своїх колег, в тому числі, про hard і soft навички. Вони будуть розуміти ідеї, бачення та бажання одне одного.

Після завершення завдання, дайте учасникам час подумати і до кінця заняття обговорювати між собою розподіл на команди від 1 до 5 осіб.

Також, кожна команда має визначити основні ролі в команді:

Можливі посади:

- CEO - Генеральний директор
- CMO - Маркетинговий директор
- CTO - Технічний директор
- COO - Операційний директор
- Проектний/продуктовий менеджер
- SMM менеджер
- Дизайнер
- Програміст

Самостійна робота

Завершити розподіл на команди. Студенти можуть самостійно визначитися зі складами команд, хто з ким хоче працювати, враховуючи досвід, отриманий під час воркшопу на практичному занятті. В одній команді може бути від 1 до 5 студентів. При цьому оптимальна кількість людей в команді 3-4, які, бажано, мають різнопланові навички. Приклад:

- 1 людина має технічний профіль
- 1 людина - бізнес профіль
- 1 людина - маркетинг/креатив/дизайн
- 1 людина - фінансовий профіль

В робочому зошиті заповнити сторінку зі складом команди та ролями (воркшит №2). Провести брейншторм в команді з визначення візії і цінностей.

Питання для семінару

- 1) Дайте визначення поняття команди.
- 2) Які якості важливі при формуванні команди?

- 3) Опишіть основні ролі, притаманні стартапам. Проаналізуйте ролі в будь-якому українському стартапі.
- 4) Дайте визначення поняттям місії та візії. Чим вони відрізняються?
- 5) Які якості важливі для засновника стартапу? Поясніть на прикладі відомого засновника, що дозволило йому чи їй зробити свій продукт успішним.

Тести

1. Бачення, куди стартап і команда рухаються і до чого мають прийти в довгостроковій перспективі - це
 - А) місія
 - Б) візія
 - В) цінності
2. Те, що стартап робить і як робить на повсякденній основі, щоб досягти довгострокових цілей - це
 - А) місія
 - Б) візія
 - В) цінності
3. Погляди, які розділяються всією командою та є основним критерієм у прийнятті рішень - це
 - А) місія
 - Б) візія
 - В) цінності

Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія (тиждень 3)

Цілі теми:

- Навчити студентів шукати проблеми
- Вивчити основні інструменти побудови емпатії
- Навчити студентів валідувати проблеми
- Навчити студентів, в якому контексті можна використовувати дизайн мислення.

Очікувані результати:

Після лекції, практичної та самостійної роботи учні мають:

- Ідентифікувати проблему, яку вони будуть вирішувати
- Написати до 20 питань “Як саме ми?”
- Мати план до проведення інтерв’ю та стадії емпатії

Підтеми, які необхідно охопити:

- Проблема як джерело ідей для стартапів.
- Розгляд вдалих і невдалих ідей стартапів з точки зору проблеми.
- Стейкхолдери стартапу.
- Методологія How Might We.
- Огляд інструментів для аналізу проблем.
- Дизайн мислення.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Вступ до ДМ. 5 основних блоків. Задача VS Ідея - 20 хв

- Розкажіть про історію ДМ, розгляньте 5 основних блоків.
- Дайте їм розуміння різниці між Завданням та Ідеєю. Спочатку визначте завдання, потім - перейдіть до ідеї.
- Завдання одне, ідей - багато.
- Надайте «карту завдань». Приклад на Uber (слайди додаються)

2. Кейс стаді. Airbnb, IKEA family - 10 хв

- Знайдіть приклади, як саме компанії використовували дизайн мислення. Які методи використовували? Для чого? Чи допомогло?
- Кейс airbnb
- Кейс IKEA

3. Стадія емпатії. Методи побудови емпатії. Карта емпатії - 25 хв

- Дайте визначення емпатії.
- Дайте розуміння, чому емпатія важлива.
- Наведіть приклад компанії, що робила автівки для вагітних, (фото додається) - як “телепортуватися” в тіло замовника.
- Методи побудови емпатії
- Наведіть основні правила інтерв'ю

4. Стадія визначення проблеми. “How might we” питання - 25 хв

- Охарактеризуйте методологію Як саме ми.
- Дайте студентам зрозуміти, що вони повинні глибоко проаналізувати свої глобальні проблеми та розділити їх на мікро проблеми.

Конспект

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, Пошук ідей, Прототипування, Тестування.



Мал.4. Кроки дизайн мислення. Institute of design at Stanford

Емпатія - це здатність поставити себе на місце іншої людини.

Методи побудови емпатії:

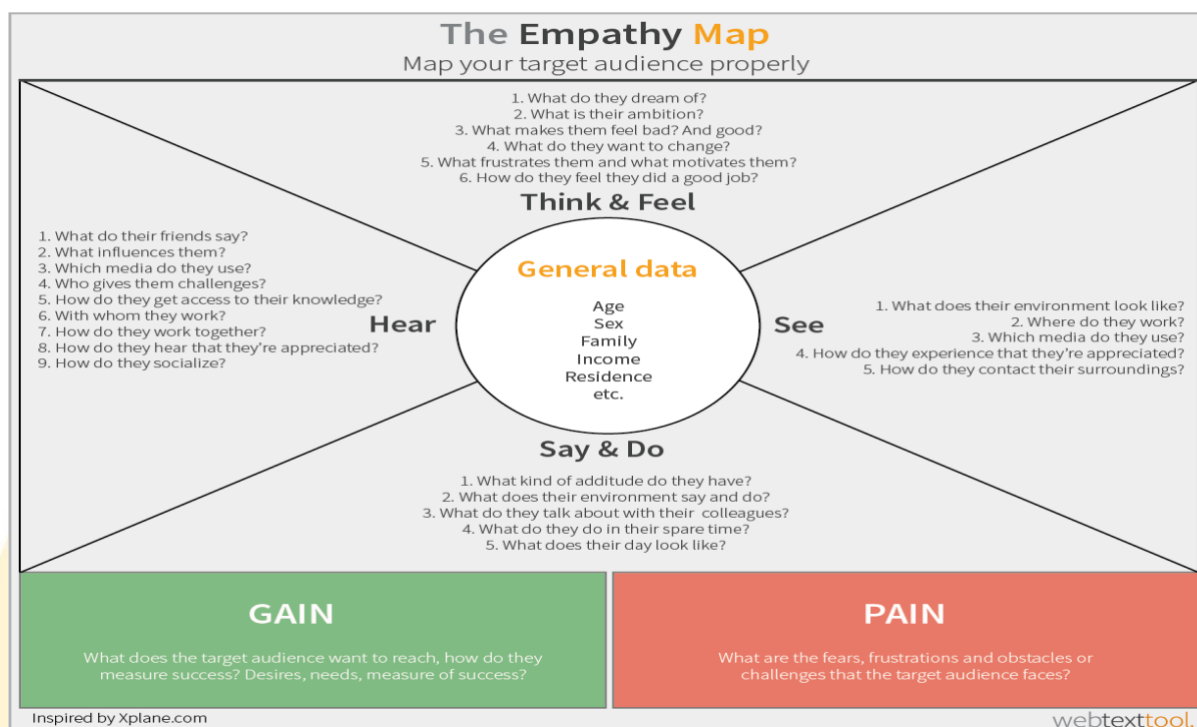
1. Питання, інтерв'ю - наживо і онлайн-методами
2. Спостереження (тенденції), інтерпретація поведінки,
3. Пройти самостійно клієнтський шлях - Робіть те, що роблять клієнти своїми руками - як вони вирішують проблему зараз? Спробуйте повторити цей шлях і знайдіть собі слабкі місця.
4. Залучити користувача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



Мал.5. Карта емпатії (www.textmetrics.com/map-target-audience). Концепція, запропонована Дейвом Гресом 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 рихтування, 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 вузлі проблеми.

Приклад. Подорожі часто бувають напруженими та втомлюючими.

1. Як саме ми зробимо процес очікування в чергах перед поїздкою цінним?
2. 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?

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

Додаткова інформація:

1. Dave Gray. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers Paperback
2. Olivier Serrat. [The Five Whys Technique](#):
3. How Might We. The four steps: designkit.org/methods
4. [How to Solve Problems in the “Design Thinking” Way?](#):
5. Tools for taking action: (<https://dschool.stanford.edu/resources>)
6. Design thinking bootleg: [Design Thinking Bootleg](#)

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Використовуючи інструменти дизайн-мислення та матеріал отриманий під час лекції, студентам необхідно подумати над різними проблемами та проаналізувати їх. Командам необхідно визначитись, які з проблем їм було би цікаво взяти для роботи і робити з цього стартап.

Завдання - в команді скласти карту емпатії, працювати з інструментами POV, NMW.

ПІСЛЯ того, як команда знайшла проблему, над якою вона буде працювати надалі, викладач дає кожному студенту індивідуальне завдання відповісти на питання, що наведені нижче. Всі питання стосуватимуться проблеми, яку команда обрала. Відповідати на питання можна “так” або “ні”. Якщо у більшості членів команди відповідей “так” більше, ніж “ні” - це є знаком того, що проблема

дійсно релевантна для даної команди і мотивація членів команди з часом не втрачається. На деякі питання відповіді може не бути - це нормально.

- Я часто думаю про рішення для цієї проблеми - коли я на прогулянці, п'ю каву, в спортзалі і т.д.
- Я би працював/ла над вирішенням цієї проблеми, навіть якби я би мав/мала фул-тайм навантаження.
- Мої 5 друзів думають, що мені варто взятися за вирішення цієї проблеми.
- Я би з гордістю говорив/ла своїм друзям, що я працюю над рішенням цієї проблеми.
- Я хочу витрати наступні 5 років на дослідження/розв'язання цієї проблеми.
- Я хочу стати професіоналом у цій галузі.
- Це моя найбільша проблема зараз.
- Я маю достатньо досвіду, щоб вирішити цю проблему.

Результатом практичної роботи має стати визначеність команд щодо проблем, над якими вони будуть працювати далі.

Самостійна робота

Команди мають остаточно вирішити, яку проблеми вони беруть в роботу. В робочому зошиті заповнити сторінку з аналізом проблеми (воркшит №3). Провести емпатію та підтвердити проблему.

Питання для семінару

- 1) Опишіть методологію дизайн-мислення і її основні етапи.
- 2) Що таке емпатія? Опишіть методи побудови емпатії.
- 3) Як правильно проводити емпатичне інтерв'ю? Спробуйте провести інтерв'ю зі своїм викладачем.
- 4) Як можна знайти глибинну проблему? Опишіть відомі вам способи.

Тести

- 1) Розставте у вірній послідовності етапи Дизайн-мислення.

- А) пошук проблеми
- Б) прототипування

- В) емпатія
- Г) тестування
- Д) генерування ідей

2) Що з цього не є задачею Дизайн мислення?

- А) знайти ідею
- Б) провести глибинний аналіз проблеми, яку ви вирішуєте
- В) спробувати продати продукт клієнтам
- Г) створити перший прототип продукту

3) Що з цього є правилами проведення інтерв'ю?

- А) Питати не про конкретні кейси, а про загальне життя
- Б) Ставити більше питань "Чому"
- В) Ставити чіткі і короткі запитання
- Г) Ходити великими групами більше 6 осіб, щоб проводити інтерв'ю

4) Мета стадії пошуку проблеми - це:

- А) проаналізувати проблеми, отримані під час стадії емпатії і подрібнити їх на вузлі проблеми
- Б) знайти 2-3 глобальні проблеми, і працювати з ними далі
- В) знайти рішення до інсайтів, отриманих після стадії емпатії

4) Оберіть ті інструменти і методики, які використовуються на першому етапі дизайн-мислення:

- А) аналіз соціальних медіа цільової аудиторії
- Б) створення прототипу
- В) глибинне інтерв'ю
- Г) масове анкетування
- Д) спостереження
- Є) брейнштормінг

5) Що є результатом етапу пошуку проблеми?

- А) опис цільової аудиторії
- Б) задача користувача
- В) обрана ідея
- Г) інсайти аудиторії

Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей (тиждень 4)

Цілі теми:

- Навчити студентів шукати та відбирати якісні ідеї
- На практиці випробувати інструмент брейнстормінгу
- Навчити валідувати ідеї

Очікувані результати:

- Студенти мають знайти ідею, над якою будуть працювати
- Студенти вміють взаємодіяти в команді і проводити брейнстормінг
- Студенти вміють вибрати найбільш якісні ідеї

Підтеми, які необхідно охопити:

- Інструменти пошуку ідей
- Розбір кейсів.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Стадія генерування ідеї. Методи та інструменти

- Опишіть основні інструменти пошуку ідей та чим вони відрізняються.
 - Поясніть, які є найшвидшими (брейнстормінг, скетчінг), а які менш швидкі - майндмеппінг.

2. Відбір ідей

- Розкажіть, які існують способи відбору ідей з великої кількості.
- Голосування.

- Кластеризація.
- SWOT аналіз.

3. Брейнстормінг та як з ним працювати

- Правила брейнстормінгу.
- Поясніть, що важливо не тільки генерувати ідеї, але і слухати інших. треба дивитися, які ідеї вже втілені, і будувати свої ідеї на їх прикладі.
- Поясніть, що весь процес займає від 20 хв до 3-х годин, кожен по черзі пропонує ідеї, вони без обговорення записуються на стікері.
- Наступне коло - кожен обговорює всі ідеї, пропонує покращення.
- Наступне коло - кластеризація ідей - розподіліть їх на схожі тематики та підпроблеми.
- Наступна стадія - вибір фінальної ідеї. Третя стадія дизайн мислення
- Генерація ідей.

Конспект:

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 рекламістом Алексом Осборном):

1. Не критикуйте. Правило “Так, і ...” замість “Ні, але...”
2. 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.

Додаткова інформація:

1. Prometheus: Дизайн-мислення для інновацій: prometheus.org.ua
2. Christian Müller-Roterberg. Handbook of DT: [Handbook of DT](#)

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

На цьому етапі команди вже визначилися з проблемами, які будуть вирішувати стартапи. Мета цього практичного заняття використовуючи інструменти, отримані під час лекції, провести брейнстормінг в командах і обрати найкращі ідеї для вирішення проблем.

Ми рекомендуємо наступну методологію проведення воркшопу.

Кожній команді надається аркуш А3, маркери та стікери. За 80 хвилин команда має згенерувати свою ідею згідно правилам брейнстормінгу, які були обговорені на лекції.

20 хв - кожен з членів команди висловлює думку, як їх проблему можна вирішити. Всі пропозиції фіксуються на стікерах.

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

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

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

10 хв - голосування. Кожен учасник має віддати 2 голоси за 2 ідеї, які йому найбільше імпонують. Перемагає ідея з найбільшою кількістю крапок.

В результаті практичного заняття команди визначаються з кращими ідеями, над якими вони будуть працювати далі.

Самостійна робота

Завершити формування ідей, провести попереднє дослідження і валідувати ідеї. В робочому зошиті заповнити сторінку з описом ідей. На цьому етапі одна команда може генерувати багато ідей для стартапу (Воркшит №4).

Питання для семінару

- 1) Яка мета стадії генерування ідей?
- 2) Опишіть, які методи генерування ідей вам відомі. Чим вони відрізняються?
- 3) Що таке брейнстормінг? Опишіть основні правила брейнстормінгу.

Тести

1) Мета етапу генерування ідей - придумати якнайбільше неочевидних варіантів вирішення проблеми. Оберіть ті правила, які застосовуються на етапі генерування, щоб досягнути мети:

- А) зібрати різно профільну команду
- Б) одразу оцінювати ідеї по критеріях
- В) відмічати позитивне в кожній ідеї
- Г) використовувати принцип “так, але..”
- Д) обговорювати ідеї один за одним

2) Перед вами 4 визначення терміну Дизайн-мислення. Виберіть невірне:

- А) спосіб пошуку рішення проблеми через дослідження користувацького досвіду

- Б) алгоритм створення продукту, в основі якого лежить емпатія
- В) креативна методологія
- Г) один з підтипів візуального мислення

3) Дизайн-мислення - це циклічний алгоритм. Якщо на етапі тестування ви зрозуміли, що невірно визначили потребу користувача - на який етап вам необхідно повернутися?

- А) емпатія
- Б) прототипування
- В) пошук проблеми
- Г) генерування ідей

Тема 5. Валідація ідеї стартапу (тиждень 5)

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).
2. 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.

Самостійна робота

Студенти мають проаналізувати результати практичного заняття, обдумати всі відгуки, знайти відповіді на запитання, можливо провести додаткові дослідження, щоб валідувати ідею.

На цьому етапі студенти можуть переформатувати команди, обрати собі іншу команду для роботи над ідеєю, що більше сподобалася, або сформувати нові команди. Фінальне завдання - визначитися з однією ідеєю для подальшої роботи в обраній команді.

Після цієї частини команди продовжать роботу над обраною ідеєю.

Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення (тиждень 6)

Цілі теми:

- Навчити студентів користуватися бізнес моделлю Canvas
- Розглянути приклади бізнес-моделей відомих стартапів
- Закріпити сегменти Проблеми та Рішення

Результати:

- Заповнені поля Проблеми та Рішення
- Проведений аналіз існуючих альтернатив рішення

Підтеми, які необхідно охопити:

- Що таке бізнес модель, для чого вона потрібна.
- Різновиди бізнес моделей.
- Огляд складових канви бізнес моделі.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Що таке бізнес модель, для чого вона потрібна - 10 хв

- Дайте визначення бізнес моделі.
- Опишіть її переваги перед бізнес планом, характеристики (більш гнучка, більш точна і правдива, реальна, не така гіпотетична).

2. Види бізнес моделей - 10 хв

- Бізнес модель Остервальдера і Піньє та Lean Canvas.
- Поясніть різницю та чому варто використовувати на початку саме Lean Canvas.

3. Огляд складових Lean Canvas - 60 хв

- Поясніть всі 9 сегментів Lean Canvas.
- Особливо детально треба зупинитися на сегментах ідеї і проблеми, та наголосити, що в сегменті проблеми потрібно знайти існуючі альтернативи, як цю проблеми люди вирішують зараз.
- Розгляд прикладу. Стартап Elomia.

Конспект

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
2. 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.

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>		CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>		HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>		EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>			REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>	

Мал. 6.1 Lean канвас (Ash Maurya. Running Lean, 2nd Edition)

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Iteration: _____

Key Partners <i>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</i>	Key Activities <i>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</i>	Value Propositions <i>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</i>	Customer Relationships <i>What kind of relationships does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</i>	Customer Segments <i>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</i>
	Key Resources <i>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</i>		Channels <i>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-effective? How are we integrating them with customer routines?</i>	
Cost Structure <i>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</i>			Revenue Streams <i>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</i>	

www.businessmodelgeneration.com

Мал. 6.2 Бізнес модель канвас (www.businessmodelgeneration.com)

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 КРІ, 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
2. 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).

2. **Проблема + Існуючі альтернативи.** Опишіть проблему, яку ви вирішуєте та всі підпроблеми, використовуючи напрацювання з тем про Дизайн мислення та роботу с 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 “запуститися”, 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.

Приклад стартапу Elomia:

В якості прикладу, пропонується розглянути український стартап Elomia - додаток з віртуальним другом-психологом, що надає психологічну допомогу людям з депресією та тривогою. Працює на базі штучного інтелекту та навчений командою професійних психологів користуватися методам когнітивно-поведінкової терапії.

Тут і надалі ми будемо наводити кейсу стартапу Elomia, тому надаємо повний профайл стартапу з детальною інформацією, яку ви можете використовувати в якості прикладу в цій та наступних темах.

Elomia - це Штучний Інтелект, який замінює психолога. Вона слухає, розуміє і надає психологічну допомогу 24/7. Проект виграв 2 гранти, отримав згадки в великих українських ЗМІ і готовий до масштабування.

Ринок: 500 мільйонів людей по всьому світу страждають від психічних розладів. Обсяг ринку становить \$ 20 мільярдів. Протягом 2019 року в США \$ 2 мільярди було витрачено на цифрові продукти в сфері "mental health". Зростання цифрового сегмента становить 13% -17,5% в рік.

Проблема: Людям важко говорити з іншими про свої проблеми через страх осуду. Загострення психічних проблем найчастіше відбувається несподівано і вимагає миттєвого рішення, але сеанс з психологом планується заздалегідь. 51% американців не можуть дозволити собі психотерапію.

Ефект COVID-19: кількість звернень на гарячі лінії психологічної підтримки збільшилася на 891%. Попит на онлайн-терапію виріс на 100%. Люди втратили можливість особисто відвідувати психолога, а також, для багатьох відвідування психологів стало занадто дорогим. Саме в період пандемії ми залучили першу тисячу клієнтів.

Рішення: штучний інтелект-психолог, який слухає, розуміє і надає психологічну підтримку в будь-який час доби. 91% наших користувачів говорять про підвищення настрою після розмови з Elotia, середня тривалість розмови становить 43 хвилини. 32% респондентів заявили, що будуть дуже засмучені, якщо Elotia перестане існувати.

Конкуренти і переваги: контрольовані дослідження показують, що Elotia всього на 4% менш ефективна за психолога. У Elotia нульовий поріг входу: у користувачів відсутній страх говорити про особисте; програма працює цілодобово і коштує в 40 разів дешевше, ніж живий психолог. Цих результатів ми досягли завдяки конкурентній перевазі, яку ми маємо. Це дозволило зібрати одну з найбільших в світі базу даних про психічне здоров'я за низькою ціною.

Бізнес-модель: підписка від 9 до 19 доларів в місяць. Маркетингова стратегія побудована на основі віральності (47,3% користувачів рекомендували Elotia друзям). Ще однією нашою перевагою є власна система таргетингу, яка знижує вартість залучення користувача на 70%.

Команда: Тарас Погребняк - CEO, 5 років досвіду роботи зі стартапами і 6 років в програмуванні чатбот. Валерія Рибіцька - СМО, 4 роки досвіду в маркетингу психологічних послуг. Михайло Маркевич - СТО, 2 роки досвіду в data science, навчався в Оксфорді, фіналіст олімпіади Microsoft по Штучному Інтелекту. Анастасія Книш - Ph. D. в психології, 11 років досвіду в психологічному консультуванні і математичної психології.



Мал. 7. Lean Canvas, Стартап Elomia. З матеріалів засновників стартапу

Аналіз альтернатив для стартапу Elomia:

Конкуренти-боти

Назва	Слабкі сторони	Сильні сторони
Woebot	Розроблений в 2015. Не розуміє текст. Набір скриптів.	Відсутні
Wysa	Обмежена кількома вправами та вправами для дихання	ДУЖЕ ВЕЛИКИЙ набір скриптів. може розуміти деяких користувачів. Сильна команда.
Youper	Відсутність розуміння тексту в безкоштовній версії. Обмежений трекінгом настрою	Відсутні
Replika (до 2018 Luka)	Фокус на розвагах та медитації. Скоріше конкурент Calm та Медітопія.	Розуміє текст на не психологічні теми за рахунок технології OpenAI (така як у нас)
Elomia	Відсутні для ЦА	Розуміє текст та емоції, ефективність як у психолога

Мал.8. Аналіз альтернатив, Стартап Elomia. З матеріалів засновників стартапу

Додаткова інформація:

1. Боб Дорф, Стів Бленк. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію.
2. Автор Олександр Остервальдер, Ів Піньє. Створюємо бізнес-модель.
3. Ash Maurya. Running Lean, 2nd Edition
4. LEANSTACK: (<https://leanstack.com/>)
5. Canvanizer: (canvanizer.com)
6. Business model canvas: (<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>)
7. Strategyzer: (<https://www.strategyzer.com/>)

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Представлення кейсів-прикладів відомих стартапів. Розбір кейсів в командах.

Приклад: аналіз та доповнення бізнес-моделі для стартапу Spotify. Original link of the BMG Canvas: [BMG Spotify](#)

Поділіть студентів на 4 групи, роздрукуйте та роздайте 4 зразки бізнес-моделі стартапу Spotify (додаються нижче). Деякі сегменти в кожному листі є не повністю заповнені. Мета кожної команди - дозаповнити та визначити сегмент, де мало інформації і де ще можна допрацювати. Обговорити всією групою після завершення завдання.

Група 1:

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Record companies Right holders Independent musicians	Key Activities Maintenance of PC software program / web / mobile app Management of music library Content acquisition Contract negotiations Marketing Key Resources Contracts with key partners Brand Content Employees	Value Propositions Subscribers / free users: Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service Advertisers: Ability to reach active "free user" base of around 40 million Ability to utilise the emotive power of music	Customer Relationships Website, Wordpress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party API's Channels PC software app Web app Mobile app	Customer Segments Advertisers Free users Subscribed users	
Cost Structure Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery			Revenue Streams Subscription fees Advertising revenue		

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit [http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/](#) or write to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Група 2:

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Record companies Right holders Independent musicians	Key Activities Maintenance of PC software program / web / mobile app Management of music library Content acquisition Contract negotiations Marketing	Value Propositions Subscribers / free users: Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service	Customer Relationships Website, Wordpress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party API's	Customer Segments Advertisers Free users Subscribed users				
	Key Resources Contracts with key partners Brand Content Employees		Channels PC software app Web app Mobile app					
Cost Structure Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery			Revenue Streams Subscription fees Advertising revenue					

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or write to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The masters of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
 strategyzer.com

Група 3:

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Record companies Right holders Independent musicians	Key Activities Management of music library Content acquisition	Value Propositions Subscribers / free users: Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service	Customer Relationships Website, Wordpress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party API's	Customer Segments Advertisers Free users Subscribed users				
	Key Resources Contracts with key partners Brand Content Employees		Channels PC software app Web app Mobile app					
Cost Structure Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery			Revenue Streams Subscription fees Advertising revenue					

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or write to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The masters of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
 strategyzer.com

Група 4:

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners Record companies Right holders Independent musicians	Key Activities Maintenance of PC software program / web / mobile app Management of music library Content acquisition Contract negotiations Marketing	Value Propositions Subscribers / free users: Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service Advertisers: Ability to reach active "free user" base of around 40 million Ability to utilise the emotive power of music	Customer Relationships Website, Wordpress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party API's	Customer Segments Advertisers Free users
	Key Resources Contracts with key partners Brand Content Employees		Channels PC software app Web app Mobile app	
Cost Structure Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery			Revenue Streams Subscription fees Advertising revenue	

© 2015 Strategyzer AG. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Strategyzer
strategyzer.com

Самостійна робота

Командам необхідно створити свою канву Lean бізнес моделі (можна використовувати для зручності онлайн інструмент canvanizer.com). Опрацювати блоки канви про проблему та ідею та заповнити відповідний воркшит з воркбука (воркшит №6).

Питання для семінару:

- 1) Дайте визначення Lean Canvas.
- 2) Опишіть переваги Lean Canvas та характеристики
- 3) Чим відрізняються Business Model Canvas та Lean Canvas?
- 4) Розкажіть, з яких сегментів складається Lean Canvas. Опишіть сегменти Проблема (та альтернативні рішення) та Ідея.

Тести

- 1) Бізнес модель Lean Canvas складається з:
 - А) 5-ти сегментів
 - Б) 8-ми сегментів
 - В) 9-ти сегментів
 - Г) 11-ти сегментів
- 2) НЕ входить до Lean Canvas блок:
 - А) ціннісна пропозиція
 - Б) ресурси
 - В) витрати
 - Г) клієнтський сегмент
- 3) Аналіз альтернатив в контексті Lean Canvas - це
 - А) як ще можна заробити на продукті
 - Б) як ще люди вирішують проблему
 - В) які ще цільові сегменти ви можете охопити
 - Г) які ще статті витрат ви маєте

Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція (тиждень 7)

Цілі теми:

- Дати поняття цільової аудиторії (ЦА)
- Пояснити поняття “клієнт”, “користувач”, “customer persona”
- Пояснити сегментацію ЦА
- Описати модель ціннісної пропозиції і чим вона корисна

Очікувані результати:

- Студенти розуміють свою цільову аудиторію
- Студенти вміють створювати портрет клієнта
- Студенти знають, хто їх ранні послідовники
- Студенти вміють заповнювати канву ціннісної пропозиції

Підтеми, які необхідно охопити:

- Визначення терміну customer development.
- Сегментація клієнтів.
- Створення портрету клієнтів.
- Канва ціннісної пропозиції.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Визначення терміну customer development - 10 хв

- Дайте визначення терміну за Стівом Бланком.
- Поясніть, що найбільша помилка - вважати, що самі засновники є цільовою аудиторією.

2. Сегментація клієнтів. Клієнт vs Користувач. B2B, B2C, B2G - 10 хв

- Різниця між клієнтом і користувачем.
- Клієнт - той, хто платить, користувач - хто користується. Це може бути одна людина (компанія), а може і ні.
- Крива адаптації продукту. Новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість.

3. Створення портрету клієнтів - 30 хв

- Поясніть, що таке портрет клієнта, як його створювати.
- Опишіть класичну сегментацію:
 - а. Географія (культура, мова, вік, стать, мова),
 - б. Психографія (інтереси, хобі, професія, соціальний статус, життєве кредо, цінності, сімейний стан)
 - в. Поведінка (як приймає рішення, як купляє, який психотип)

4. Канва ціннісної пропозиції - 30 хв

Розгорнуто поясніть всі сегменти канви ціннісної пропозиції. Поясніть, що для кожного портрету клієнтів створюється своя канва ціннісної пропозиції. Складається з 6 сегментів та 2 блоків:

1. Клієнтський блок.

- Клієнтські завдання
- Болі/Перешкоди
- Переваги/Цілі

2. Блок продукту/послуги

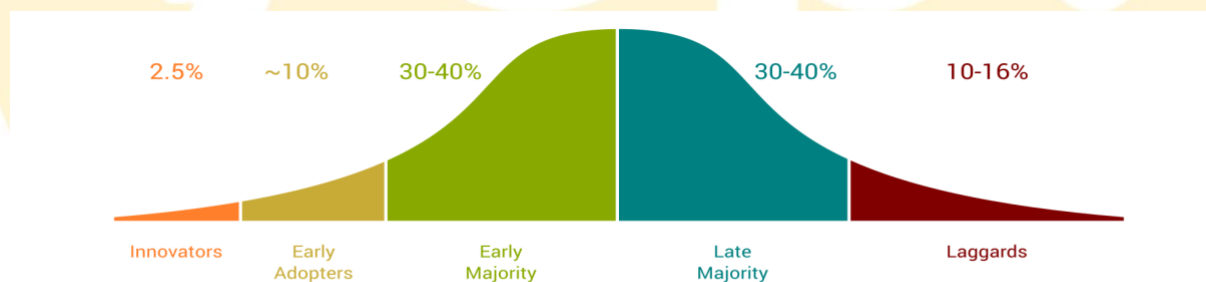
- Продукти та послуги
- Обезболюючі
- Додаткові функції/вигоди

Конспект

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

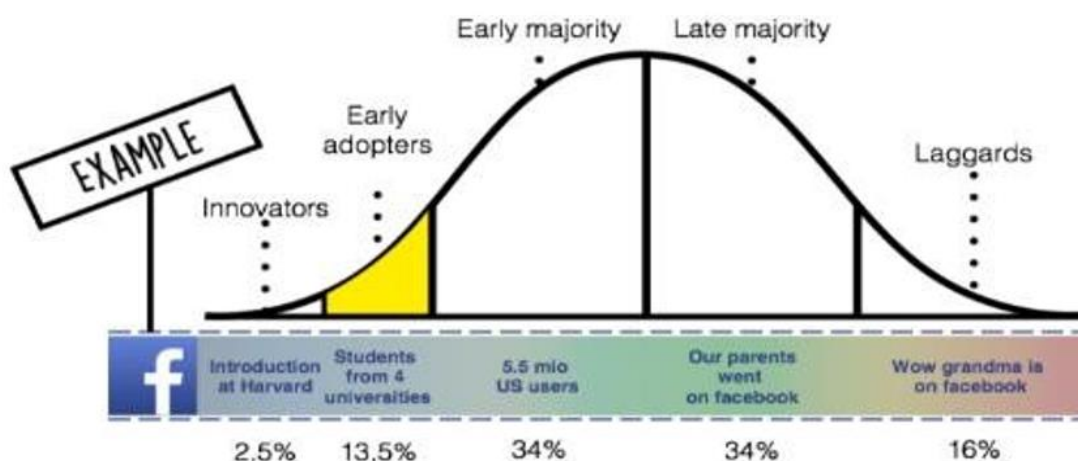


 riable.com/adoption-curve

Market adoption curve, Diffusion of Innovation

Мал.9. Крива адаптації продукту (<https://riable.com/read/adoption-curve/en>)

Приклад кривої адаптації продукту для 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 купує?
Культура	Соціальний		Що може
Населення	статус		стимулювати
	Кар'єра		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.

Приклад портрету клієнта:



Sarah Student

"I need to be able to go somewhere to relax, re-focus, and get inspired without breaking the bank."

Coffee Shop Marketing Persona

BACKGROUND

- 20 years old
- Single
- Lives in San Francisco, CA
- Full-Time Interior Design Student, Part Time Worker

FINANCES

- Household income of \$30,000
- She's super conscious about what she spends her money on
- Prefers to use her credit / debit cards

ONLINE BEHAVIORS

- Facebook is her life-line
- Active on Twitter, Instagram, and Pinterest
- Looks for coupons and good deals on cool, new experiences or restaurants

WHAT SHE'S LOOKING FOR

- A place to de-compress after a hectic week
- A quiet place to study where she's not distracted by her messy room
- A good deal to make her feel better about purchases
- A sense of stability in her chaotic world
- Cool, new experiences or adventures

WHAT INFLUENCES HER

- Her friends and colleagues
- Magazines, blogs, articles, and design publications

BRAND AFFINITIES

- Starbucks, H&M, Forever21, American Eagle, Target

HOPES & DREAMS

- Become a reputable interior designer
- Travel the world
- Have the flexibility to be able to pick up and go as she pleases
- Not have to worry about finances

WORRIES & FEARS

- Not being able to pay her bills
- Getting stuck somewhere and not being able to travel
- Not having enough time with her cat
- Not being able to pay back her school debt

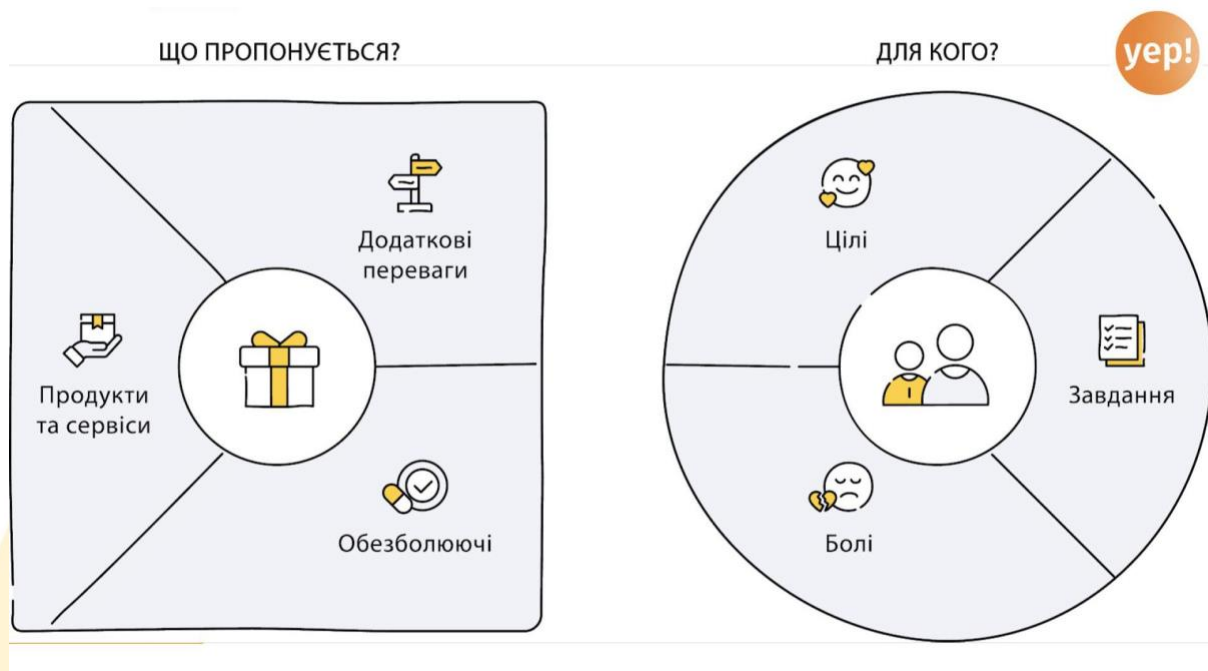
MAKE HER LIFE EASIER

- Funky atmosphere that's inviting and relaxing
- Deals and coupons
- Provide a job-board inside the coffee shop for freelance jobs
- Cozy seating with plenty of charging stations
- Order drinks to-go online or through an app
- Social media engagement incentives for discounts

Мал.
11.

Портрет клієнта кав'ярні (<https://uxpressia.com/>)

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



Мал. 12. 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.

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

3. Переваги/вигоди - це ті додаткові аспекти, які клієнт очікує отримати з продуктом чи послугою. Їх сегментують на 4 типи (приклад для телефонів):

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

Блок 2. Блок продукту/послуги

1. **Продукти та послуги** - дивлячись на канву, тут прописують всі складові та деталі вашого продукту чи послуги.
2. **Обезболюючі** - як продукт може запобігти болям, які ви вказали? Страх загубити - страхування, дорого - різні пакети, я буду погано виглядати - різні кастомізовані дизайни тощо.
3. **Додаткові переваги** - як саме продукт може забезпечити всі ті переваги, що ви вказали у блоці клієнта.

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).

Приклад заповнення:

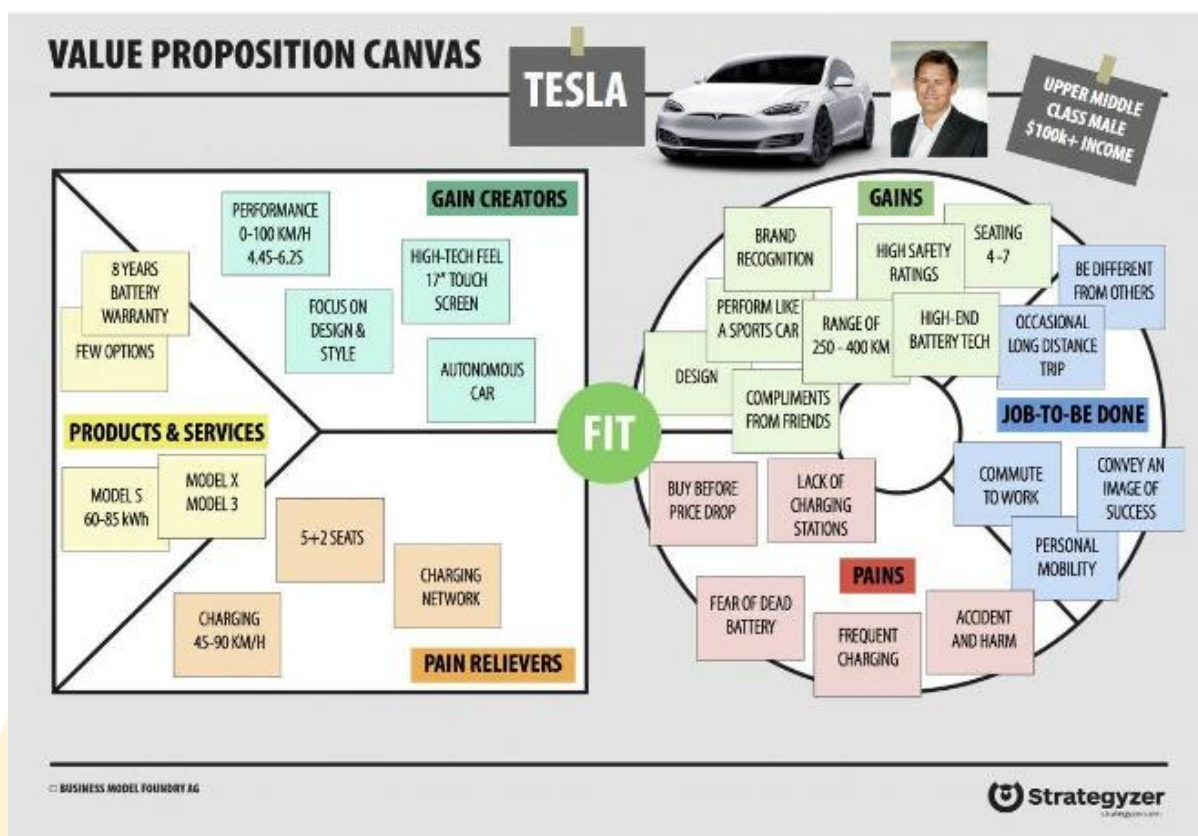
Наш додаток для замовлення таксі онлайн допомагає пасажирам таксі, які хочуть швидко доїхати до місця призначення, завдяки мінімізації часу очікування та впровадженню приємних цін, на відміну від стандартних телефонних служб таксі.

Додаткова інформація

1. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations
2. Geoffrey Moore. Crossing the Chasm

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Розбір кейсу ціннісної пропозиції для Tesla.



Мал.13. Value Proposition Canvas: Tesla (designabetterbusiness.com)

Вправа 1. Розбір кейсу по канві ціннісної пропозиції на прикладі **Тесла** - 20 хв.

Головна мета навчити студентів розуміти і правильно формулювати характеристики в кожному блоці канві ціннісної пропозиції: задачі (jobs-to-be-done), болі (pains), переваги/вигоди (gains) та відповідні характеристики продуктового блоку.

Дати студентам завдання в командах подумати, як саме би вони доповнили чи змінили цю модель ціннісної пропозиції.

Наприклад:

1. В Jobs-to-be-done (задачах) можна дописати - не забруднювати навколишнє середовище, економити гроші на пальному
2. В Pains (болях) можна дописати - висока ціна, лише на замовлення і довго чекати, імідж компанії постійно змінюється з позитивного на негативний, замовлення часом виконуються з технічними несправностями, дороге обслуговування.

3. В Gains (переваги) можна дописати - потужність, швидко набирає розгін, автокерування, зручний салон.
4. В Pain Relievers (Болевтолюючі) можна додати - безкоштовне технічне обслуговування в разі несправностей після доставки, більше доступних салонів для обслуговування, відслідковування свого замовлення.
5. В Gain Creators (додаткові переваги) можна додати - створення нових моделей для різних доріг

Вправа 2. Формування портрету потенційного клієнта (customer persona) на прикладі одного з цільових сегментів - 60 хв.

1. Командам необхідно обговорити та визначити цільові сегменти стартапу. Враховуючи характеристики для сегментації, які було дано під час лекції. (орієнтовно 10-15 хв).
2. Обрати один з сегментів (рекомендовано той сегмент, який потенційно найлегше “дістати” для перших комунікацій з клієнтами та тестування гіпотез). Сформувавши портрет клієнта з обраного цільового сегмента - опрацювати його особистісні, професійні, географічні, демографічні, соціальні, психологічні характеристики та візуалізувати портрет. (30-45 хв).

Самостійна робота

Команди досліджують цільовий ринок та валідують сегментацію клієнтів. Необхідно продовжити створення портретів клієнтів для інших цільових сегментів. Створення канви ціннісної пропозиції стартапу. Заповнити всі результати у відповідні воркшити з воркбука (Воркшит №7).

Питання для семінару

- 1) Дайте визначення терміну Customer development.
- 2) Що таке сегментація клієнтів?
- 3) Чим відрізняються поняття «клієнт» та «користувач»?
- 4) Опишіть і дайте характеристику Кривої адаптації клієнта.
- 5) Що таке Кава ціннісної пропозиції? З яких сегментів вона складається?

Тести

1) Customer development - це

- А) тестування гіпотез, ідей або конкретного прототипу на цільовій аудиторії.
- Б) пошук цільової аудиторії
- В) пропрацювання портрету клієнта

2) Оберіть правильну послідовність елементів у Кривій адаптації клієнтів

- А) Рання більшість
- Б) Новатори
- В) Пізня більшість
- Г) Ранні послідовники

3) Канва ціннісної пропозиції допомагає:

- А) об'єктивно оцінити функції і параметри продукту
- Б) вивчити мотивацію клієнтів;
- В) проектувати і тестувати функціональність продукту/послуги/сервісу;
- Г) послідовно дослідити всі варіанти досягнення відповідності між потребами клієнтів і вашого продукту;
- Д) розставити пріоритети та акценти при просуванні продукту.

Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез (тиждень 8-9)

Цілі теми:

- Навчити студентів валідувати ідеї та гіпотези
- Розказати про цикл валідації і дати відповідні інструменти

Очікувані результати:

- Студенти вміють проводити валідацію ідей та гіпотез
- Студенти знають інструменти для customer development
- Студенти вміють проводити інтерв'ю

Важливо: Ця тема займає два тижні. На другому тижні в аудиторії обговорюються проміжні результати груп, командам надається зворотній зв'язок. Можливе запрошення зовнішнього експерта для надання фідбеку та рекомендацій щодо подальшої валідації бізнес-моделі в командах.

Підтеми, які необхідно охопити:

- Цикл customer development.
- Гіпотези. Валідація гіпотез.
- Інструменти для проведення дослідження клієнтів - опитувальники, інтерв'ю, фокус групи.
- Дослідження трендів та статистичних даних
- Платформи Kickstarter, Product Hunt та ін, як інструмент валідації

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

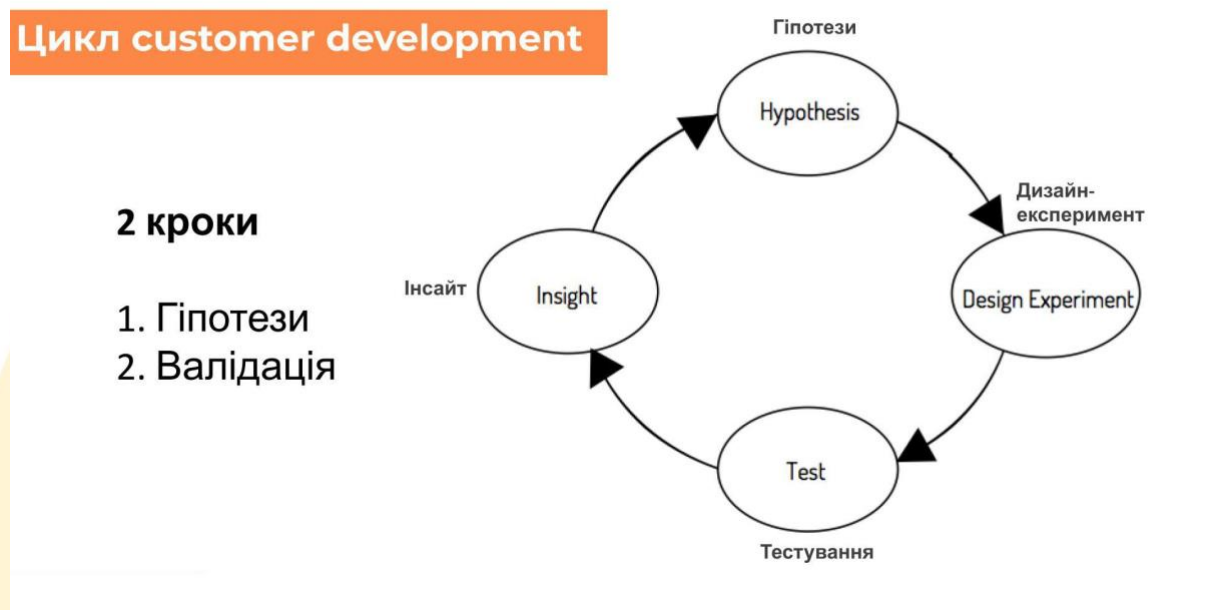
1. **Цикл customer development - 10 хв**
Гіпотеза → Експеримент → Тест → Інсайти
2. **Гіпотези. Валідація гіпотез. Інструменти для проведення дослідження клієнтів - опитувальники, інтерв'ю, фокус групи - 45 хв**
 - Кількісні інструменти - опитування, google тренди. Якісні - фокус-групи, інтерв'ю, тестування прототипу. Мета - валідувати проблему, рішення і готовність клієнтів платити за продукт.
3. **Дослідження трендів та статистичних даних - 15 хв**
 - Використання Гугл трендів - <https://trends.google.ru/>, спостереження за трендами та аналітичними даними.
4. **Платформи Kickstarter, Product Hunt та ін. - 10 хв**
 - ProductHunt, Kickstarter та інші краудфандингові платформи як інструмент валідації; додаткові інструменти тестування ідей/продуктів

Конспект

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:



Мал.14. *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 проблемі.
2. **Customer validation** - головна мета цієї фази - валідація готовності потенційних потенційних клієнтів платити за продукт.

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

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?

2. Переформулюйте припущення у гіпотези

Коли студенти сформують 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:

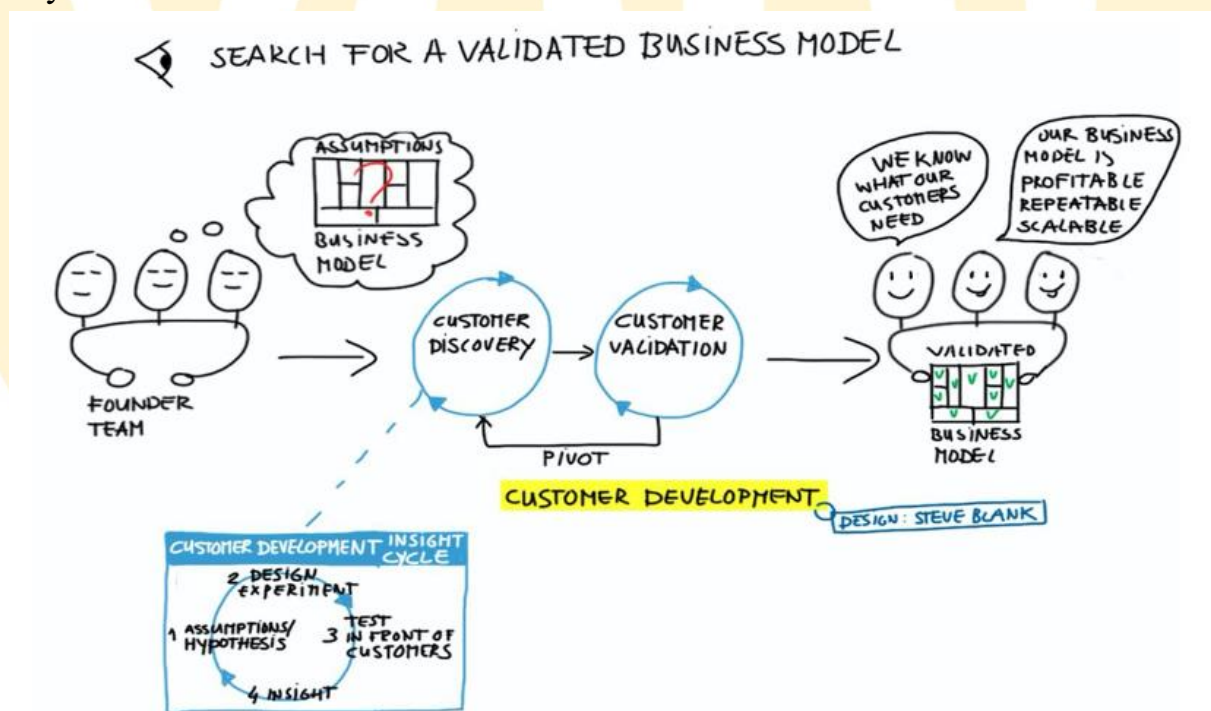
- припущення: Клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку.
- переосмислено як гіпотезу: Ми віримо, що клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку.

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:



Мал. 15. 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.

Додаткова інформація

1. Steve Blank Entrepreneurship and Innovation: (steveblank.com)
2. The Mom Test. Youtube's video:
(<https://www.youtube.com/watch?v=Hla1jzhan78>)
3. Fitzpatrick, Rob. The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business is a Good Idea when Everyone is Lying to You

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

1-й тиждень. Розбір кейсів стартапів в контексті теми кастдеву.

Для команд важливо детально розібратися з інструментами та головними принципами для проведення кастдеву. Тому на цьому практичному занятті необхідно розібрати якомога більше практичних прикладів з життя реальних стартапів.

Викладач може підготувати набір прикладів про різні цікаві кейси відомих стартапів (наприклад AirBnB) про те, як вони проводили дослідження клієнтів, які використовували інструменти, який був успішний або невдалий досвід.

Також, рекомендується на це заняття запросити стартапера для обміну реальним досвідом. Теми, які може покрити запрошений гість наступні:

- як валідували гіпотези

- як працювали з цільовою аудиторією
- які інструменти валідації використовували
- скільки тривали і як проходили їх експерименти

2-й тиждень. І лекція, і практичне заняття присвячується розбору домашнього завдання. Обговорення результатів досліджень груп. Командам надається зворотний зв'язок. Шукаються слабкі місця в бізнес моделі та коригується канва бізнес моделі. Команди відкидають гіпотези, що не підтвердилися та формують нові.

Самостійна робота (2 тижні)

Формування ключових гіпотез щодо стартапу. Розробка та планування експериментів для підтвердження гіпотез. Підготовка питань і сценаріїв для інтерв'ю і опитувань. Проведення інтерв'ю та опитувань для валідації гіпотез. Аналіз результатів інтерв'ю. Заповнити результати у відповідний воркшит (воркшит №8)

Теми для семінару

- 1) Які елементи циклу customer development вам відомі?
- 2) Опишіть способи валідації гіпотез. Які інструменти можна використовувати для валідації?
- 3) Опишіть процес customer development. Яка специфіка проведення customer development для продукту на ранніх стадіях?

Тести

1) Customer discovery - це

- А) валідація наявності проблеми, валідація цільової аудиторії, валідація відповідності рішення проблеми
- Б) лише пропрацювання портрету клієнта
- В) лише валідація наявності проблеми

2) Customer validation це

- А) оцінка потенційного об'єму ринку
- Б) валідація готовності потенційних потенційних клієнтів платити за продукт
- В) валідація проблеми

Тема 9. Презентації ідей стартапів (тиждень 10й)

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

Це фінальне заняття в першому модулі.

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), посилатися на результати цих досліджень та демонструвати факти валідації основних гіпотез.

Модуль 2

Валідація бізнес моделі. Customer Validation phase. Знайомство з основними інструментами для управління стартапами

Тема 10. Динаміка команди (тиждень 11)

Цілі теми:

- Налагодити взаєморозуміння у команді між студентами
- Навчити розв'язувати та уникати конфліктів у команді
- Передбачення викликів і проблем і їх нівелювання
- Підтримка мотивації у командах

Очікувані результати:

- Студенти розуміють, на якій стадії знаходиться їх команда
- Студенти знають, як ефективніше взаємодіяти між собою
- Всі студенти вмотивовані рухатися далі у команді

Підтеми, які необхідно охопити:

- Динаміка команди.
- Етапи розвитку команди - forming, storming, norming, performing, adjourning.
- Методи роботи з командою на різних етапах, мотивація.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Динаміка команди. Етапи розвитку команди - 35 хв.

- Поясніть всі стадії роботи команди
- Закцентуйте увагу на основних викликах при роботі команд на кожній стадії

2. Методи роботи з командою на різних етапах, мотивація - 25 хв

- Поясніть, як на кожній стадії уникати конфліктів і непорозумінь, бути максимально ефективними і не втрачати мотивацію

3. Проектний менеджмент - 20 хв

- Розкажіть про інструменти менеджменту команд
- Task-менеджери (Trello, Jira, Asana, ClickUP і тп)
- Ділові месенджери (Slack тощо)

Конспект

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.

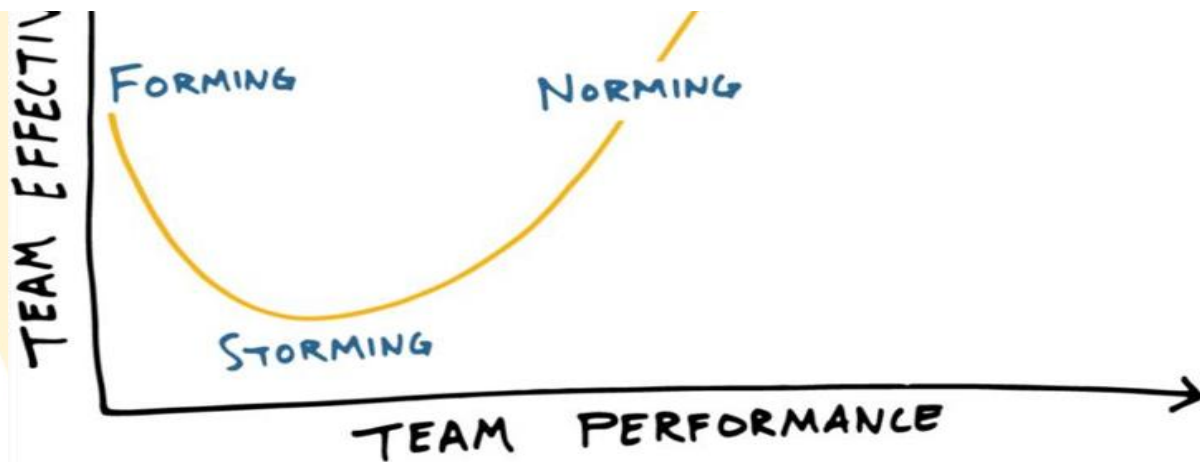
Етап продуктивності - стадія максимальної продуктивності, взаємодопомоги та чітких пріоритетів. На цьому етапі інтереси команди стають на рівні з власними інтересами. На етапі продуктивності команда стає зрілою, організованою та вирішує задачі з максимальною віддачею. Вже сформована чітка та стабільна 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.

Мал. 16. Динаміка командоутворення (<https://medium.com/unexpected-leadership>)

	Forming	Storming	Norming	Performing
General Observations	Uncertainty about roles, looking outside for guidance.	Growing confidence in team, rejecting outside authority.	Concern about being different, wanting to be part of team.	Concern with getting the job done.
Content Issues	Some attempt to define the job to be done.	Team members resist the task demands.	There is an open exchange of views about the team's problems.	Resources are allocated efficiently; processes are in place to ensure that the final objective is achieved.
Process Issues	Team members look outside for guidance and direction.	Team members deny the task and look for the reasons not to do it.	The team starts to set up the procedures to deal with the task.	The team is able to solve problems.
Feelings Issues	People feel anxious and are unsure of their roles. Most look to a leader or coordinator for guidance.	People still feel uncertain and try to express their individuality. Concerns arise about the team hierarchy.	People ignore individual differences and team members are more accepting of one another.	People share a common focus, communicate effectively and become more efficient and flexible as a result.



Мал. 17. 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. Вірізняють 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.
2. **Менеджмент завдань.** Додатки для постановки та контролю задач, наприклад - Trello, Jira, ClickUP. Допмагають 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.

Додаткова інформація:

1. Donald B Egolf. Forming Storming Norming Performing: Successful Communications in Groups and Teams.
2. Bruce W. Tuckman, Mary Ann C. Jensen. Stages of Small-Group Development Revisited.
3. Роберт І. Саттон. Мудакам тут не місце.
4. Брайан Трейсі. Як керують найкращі
5. DOU. "In-TEAMний процес, або Групова динаміка у невеликій компанії": (<https://dou.ua/lenta/articles/group-dynamics/>)
6. Mindtools. Team management. The Skills You Need to be a Great Boss: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Гра з імітації різних стадій динаміки команди.

Хід гри:

Учасники мають працювати в своїх командах стартапів.

У команди є колективне завдання. Наприклад, скласти з паперу якомога більше паперових літаків.

Один член команди має вийти з аудиторії (абстрагуватися і не знати, що відбувається в команді). Ця людина має чітко знати всі технічні завдання. Іншим учасникам видають технічне завдання, кожному різне. Одному з них видається папірець із написом "СЕО" - він має керувати процесом. В інших членів команди можуть бути, наприклад, такі задачі: "на літаку має бути герб або декілька", "всі позначки на літаку повинні бути симетричні на обох крилах", "літак повинен мати максимально вузькі крила", "крила повинні загинатися догори".

Команді дається 5 хвилин на виконання завдання.

В кінці 5 хвилин "клієнт" (людина, що вийшла), підходить і виражає незадоволення результатом: "хіба не мав бути бомбардувальник?", "а чому крила такі широкі?", "чому герби не симетричні?", може також перевірити, чи гарно літає. Далі вся команда 5 хвилин рефлексує про процес виконання завдання. Чому не відразу зробили правильно, чи легко було домовитися тощо.

В наступну ітерацію завдання повторюється. "Клієнт" знову виходить до коридору. Через 2 хвилини роботи до підгрупи приєднується людина з коридору. В коридорі цю людину потрібно попередньо проінструктувати. Скажіть їй, що як замовник, ви передумали замовляти винищувачі, тепер хочете бомбардувальники. Значить кожен літак повинен бути товщиною у два листи і це змінює постановку задачі. Коли ця людина повертається, вона каже про цю нову задачу. Команда знову виконує завдання 5 хвилин, але за ними вже працює клієнт.

Після завершення відведеного часу знову клієнт "приймає роботу" і робить висновки.

Команди проходять ще кілька ітерацій (можна постійно додавати нові правки), поки не вийдуть на рівень стабільно продуктивного результату, без конфліктів і непорозумінь, втрати різних деталей.

Після цього кожна команда має обговорити (20 хв), що відчувала команда в кожній ітерації, що відчував лідер команди, що робив лідер команди в кожній ітерації, щоб команда працювала продуктивно, які були помилки. З'ясувати коли команда проходила всі стадії - Forming, Storming, Norming, Performing.

Якщо залишається час після гри:

Знайомство з інструментами управління командою: Slack, Trello, Jira, Asana.

Розібрати деякі інструменти та на прикладах показати їх застосування та функціонал. Наприклад, можна дати командам завдання розробити план роботи на тиждень, розподілити завдання між відповідальними членами команди і встановити дедлайни. Після цього перенести всі завдання в Trello.

Самостійна робота

Рефлексія в команді за результатами спільної роботи над проектом. Есе на тему своїх відчуттів щодо етапів динаміки команди (**Воркшит №10**). Самостійне тестування інструментів для командної роботи. Завдання: Обрати 1 таск-менеджер для команди (Trello, Asana, Jira) і протестувати постановку задач та менеджмент. За необхідності внесення змін та доповнення в робочій зошит, воркшит 2, в блок Команда.

Питання для семінару

1. Які стадії роботи в команді вам відомі? Які їх основні характеристики?
2. В чому складність стадії конфліктування команди? Як можна стабілізувати роботу команди?
3. Які інструменти менеджменту роботи в командах ви знаєте? Опишіть, які з них краще використовувати для маленьких команд, а які для великих?

Тести

1. Якої стадії динаміки роботи у команді не існує?

А) Формування
Б) Продуктивність
В) Валідація
Г) Стабілізація
2. Стратегічний менеджмент - це

А) операційне планування процесів
Б) формування цілей і напрямку руху команди
В) налагодження процесів роботи в команді
3. Не є завданням операційного менеджменту

А) формування візії команди
Б) стратегічне планування процесів
В) менеджмент завдань команди

Тема 11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product) (тиждень 12)

Цілі теми:

- Навчити студентів правильно робити першу версію продукту
- Пояснити стадії розвитку продукту
- Дати інструменти для розробки першого прототипу

Результати:

- Студенти розуміють, що таке MVP та основні його задачі
- Студенти знають основні принципи створення прототипу/MVP
- Студенти зможуть зробити план створення MVP

Підтеми, які необхідно охопити:

- Створення MVP.
- Задачі, які вирішує MVP
- Головні принципи створення MVP
- Ресурси, інструменти для прототипування .
- Приклади MVP стартапів.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. **Що таке MVP. Задачі, характеристики - 30 хв**
2. **Інструменти та стадії створення MVP - 30 хв**
 - Інструменти для створення прототипу - підручні матеріали
 - Figma, Sketch, Tilda
 - Відео, фото
 - Планування MVP та контроль за його виконанням.
3. **Огляд кейсів - 15 хв**
 - Кейси AirBnB, Dropbox

Конспект

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 проблеми 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.

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.

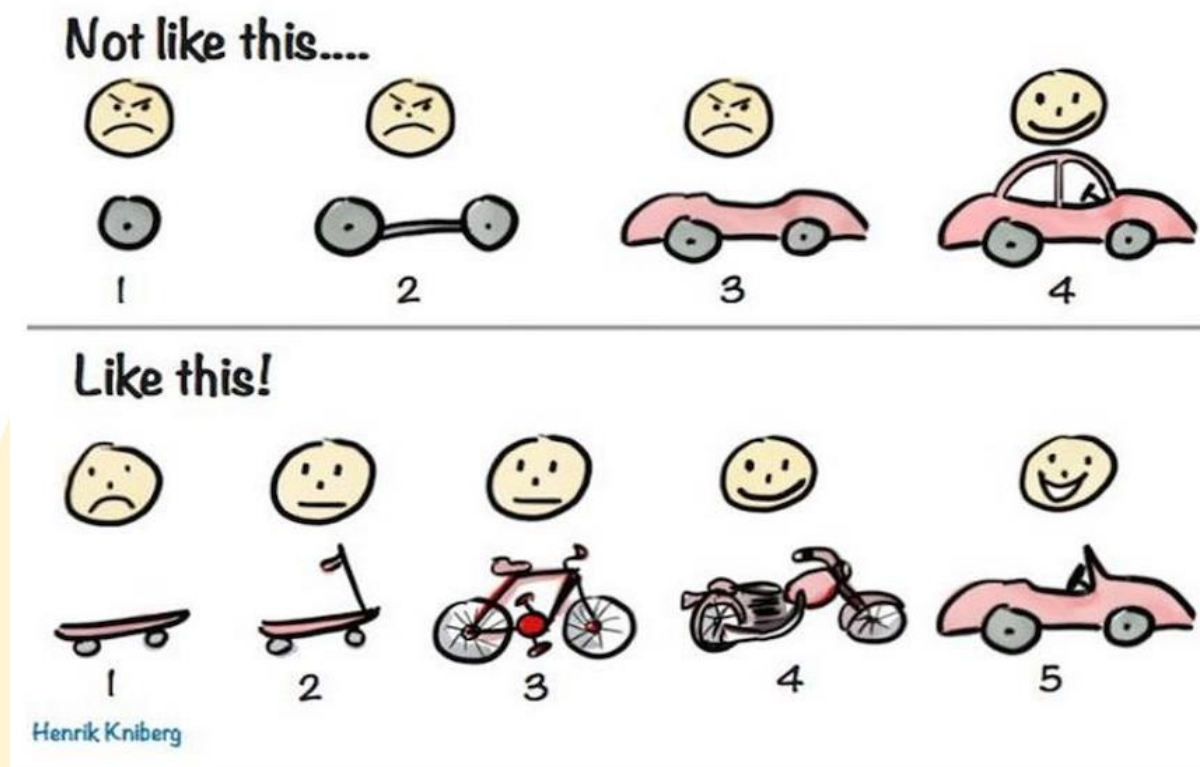
Міф №3: Дизайн MVP має бути ідеальним.

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.

2. На нижньому малюнку команда робить по-іншому. Спочатку буде 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.



Мал.18. 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.
2. **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 витратити 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.
2. 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.

Додаткова інформація:

1. Frank Robinson, A Proven Methodology to Maximize Return on Risk.
2. Henrik Kniberg. Lean from the Trenches.
3. Стів Бланк. Священна книга стартапера.
4. Лей Галлагер. Історія Airbnb - як троє звичайних хлопців підірвали готельну індустрію.

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Прототипування. Робота над концепцією першого продукту.

Студенти працюють в командах. Необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати ще раз проблему потенційного користувача
- зрозуміти, які функції має виконувати перший продукт
- взяти до уваги всі відвалідовані гіпотези та фідбеки
- провести брейнстормінг щодо можливих варіантів прототипу
- визначити, які інструменти та ресурси необхідні на створення прототипу
- спланувати процес створення MVP з відповідальними, дедлайнами, задачами

В результаті команди матимуть план створення першого продукту (прототипу) і будуть працювати над ним під час самостійної роботи.

Крім того, на практичному занятті можна провести воркшоп, під час якого студентам потрібно дати завдання створити перший прототип за допомогою підручних засобів і пояснити, як саме цей прототип вирішує проблему. Це може бути паперовий прототип (потрібно надати кожній команді відповідні матеріали - папір, ножиці, скотч тощо). Команди також можуть поставити сценку-імітацію того, як їх продукт буде використовуватися в реальному житті та як вирішуватиме проблему.

Самостійна робота

1. Закінчити розробку концепту MVP, описати базовий функціонал та завершити план створення прототипу.

2. Візуалізувати прототип - студенти можуть його намалювати, зробити своїми руками, розробити в Tilda, Figma, зняти відео чи написати код. Головне, щоб було зрозуміло, як те, що вони зробили, буде вирішувати проблему людей

3. Розпочати роботу на створенням MVP

Заповнити інформацію у Воркшит №11.

Теми для семінару

1. Що таке MVP?
2. Які основні принципи створення прототипу?
3. Які інструменти для формування MVP вам відомі?

4. Опишіть послідовність процесів під час створення MVP

Тести

1) MVP - це

- А) продукт для продажу з усіма необхідними функціями
- Б) перша версія продукту з мінімумом функцій
- В) тестова версія продукту з найкращих матеріалів та усіма функціями

2) Не є задачею створення MVP

- А) запустити першу мінімальну версію
- б) отримати сет найперших користувачів (новаторів)
- в) отримати фідбеки від перших користувачів
- г) покращити продукт
- д) продати якнайбільше прототипів

3) MVP має

- А) робитися швидко
- Б) розроблятися повільно і вдумливо
- В) бути з підручних матеріалів
- Г) формуватися з тих матеріалів, з яких буде фінальна версія продукту
- Д) бути повнофункціональним рішенням проблеми

Тема 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкурентні переваги (тиждень 13)

Цілі теми:

- Навчити студентів оцінювати потенціал масштабування стартапу
- Навчити рахувати об'єм ринку
- Пояснити важливість конкурентного аналізу
- Навчити складати таблицю конкурентів.

Очікувані результати:

- Студенти вміють шукати і аналізувати діяльність конкурентів
- Студенти вміють розраховувати об'єм ринку

Підтеми, які необхідно охопити:

- Поняття про об'єм ринку.
- Методи оцінки ринку. Аналіз росту ринку.
- TAM, SAM, SOM
- Методи аналізу конкурентів.
- Несправедливі конкурентні переваги (unfair advantages).

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Поняття об'єму ринку. Методи оцінки ринку. Аналіз росту ринку. TAM, SAM, SOM - 30 хв

- Визначення об'єму ринку
- Метод грошовий і метод носіїв проблеми
- Розрахунок росту ринку - формула
- Приклади розрахунку ринку

2. Методи аналізу конкурентів. Складові. - 30 хв

- Що таке конкурентний аналіз і навіщо він потрібен.
- Фактори аналізу конкурентів - продукт/послуга, ціна, ключові відмінності, канали комунікації з клієнтами, меседжи, цільова аудиторія, локація.

3. Нечесні конкурентні переваги (unfair advantages) - 20 хв

- Що таке нечесні конкурентні переваги.
- Список конкурентних переваг.

Конспект

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.

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 ринку 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.

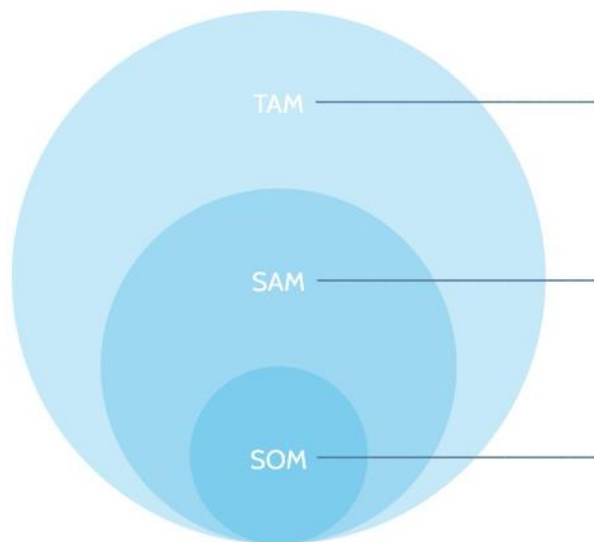
Розрахунок оцінки TAM є важливим з точки зору бізнес моделі і потенційного фінансового плану стартапу, оскільки від цієї оцінки будуть залежати подальші розрахунки фінансових показників та метрик стартапу.

IDENTIFYING YOUR MARKET

TAM, SAM, & SOM

Markets, defined

The SAM and SOM are portions of the TAM



Defining your TAM, SAM, & SOM

Total Addressable Market

The TAM is the value of the entire market, or the total possible demand for your product or service.

Serviceable Addressable Market

The SAM is the portion of the TAM that you can actually reach with your product or service. Typically limited by geography and demographics.

Share of Market

Also called the Serviceable Obtainable Market, the SOM is the portion of the SAM that you will acquire with your product or service. THIS is your short-term target.

Here's an example

Say you're introducing a new type of organic, fair-trade coffee. Your **TAM** is everyone who drinks coffee everywhere in the world. In other words, the total coffee market.

Total Coffee Market :: TAM

You're starting your distribution in a limited region, say the U.S., and selling to people who like higher-end coffee and are willing to pay a little more. That's your **SAM**.

High-end coffee drinkers located in the U.S. :: SAM

You have some competition, and you're not likely to obtain a monopoly in the high-end coffee market. The market share you reasonably expect to acquire is your **SOM**.

Your share of those high-end coffee drinkers :: SOM

 **Check It!**
EDITING & WRITING

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 ТАМ - 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 TAM, яка означає той його сегмент, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети ЦА тощо. Тобто обсяг SAM вираховується як частина TAM, 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.
2. **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
2. 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.

Додаткові матеріали:

1. Конкурентні переваги: <http://ask.leanstack.com/en/articles>
2. Конкурентний аналіз: 5-sil-portera-primer-analiza
3. The Business plan shop. TAM SAM SOM - what it means and why it matters. (<https://www.thebusinessplanshop.com>)
4. FSB Ventures. 4 главных показателя оценки рынка: PAM, TAM, SAM, SOM. (<http://fbsventures.ru/marketvaluation>)

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Розбір кейсів розрахунку об'єму ринків та конкурентного аналізу для стартапу Elomia.



Мал.20. Elomia - TAM, SAM, SOM. З матеріалів засновників Elomia

Elomia - це Штучний Інтелект, який замінює психолога. Вона слухає, розуміє і надає психологічну допомогу 24/7. Проект виграв 2 гранти, отримав згадки в великих українських ЗМІ і готовий до масштабування.

Розрахунок ринку: 500 мільйонів людей по всьому світу страждають від психічних розладів. Обсяг ринку становить \$ 20 мільярдів. Протягом 2019 року в США \$ 2 мільярди було витрачено на цифрові продукти в сфері "mental health". Зростання цифрового сегмента становить 13% -17,5% в рік.

Конкуренти і переваги: контрольовані дослідження показують, що Elomia всього на 4% менш ефективна за психолога. У Elomia нульовий поріг входу: у користувачів відсутній страх говорити про особисте; програма працює цілодобово і коштує в 40 разів дешевше, ніж живий психолог. Цих результатів ми досягли завдяки конкурентній перевазі, яку ми маємо. Це дозволило зібрати одну з найбільших в світі базу даних про психічне здоров'я за низькою ціною.

Провести кейс стаді та розібрати приклад Elomia. Обговорити в командах.

1. Розбір кейсу стартапу Elomia щодо конкурентного аналізу.
2. Розбір сітки дешево-дорого та зручно-незручно.

3. Порівняння ефективності звичайного психолога та Еломії.

Конкуренти



Мал.21. Elomia - Конкурентний аналіз. З матеріалів засновників Elomia

Психолог

Ефективний

34% по PHQ-9

Дорогий

\$4320 на рік

60 хвилин

на тиждень, коли зручно йому.

Страшно звернутися

“Якщо буде сміятися? Не піду”

Elomia

Ефективний

30% по PHQ-9

Дешева

\$108 на рік

Цілодобово

Рада спілкуванню навіть вночі.

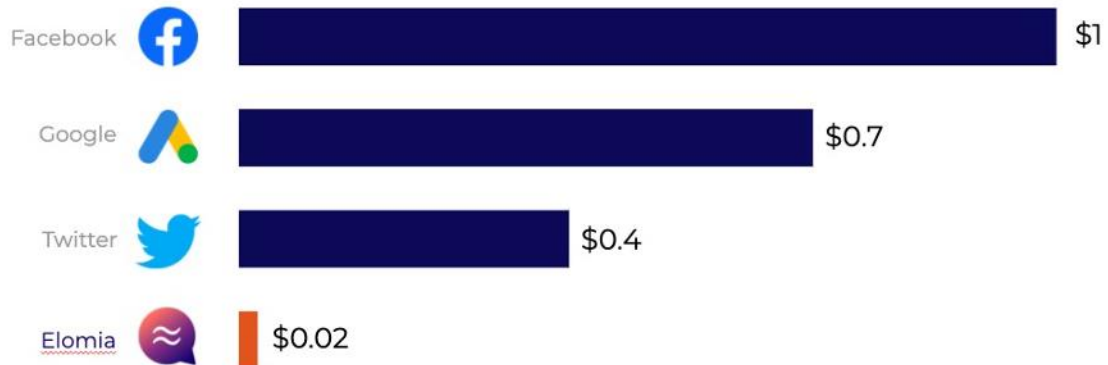
Не страшно звернутися

“Просто видалю якщо не працює”

Мал.22. Elomia - Конкурентний аналіз. З матеріалів засновників Elomia

В 50 разів дешевша реклама

Unfair Advantage



Мал.23. Elomia - Нечесна конкурентна перевага. З матеріалів засновників Elomia

Самостійна робота

1. Провести аналіз ринку в командах стартапів.
2. Обчислення TAM, SAM, SOM.
3. Дослідити темпи зростання ринку.
4. Провести аналіз конкурентів.
5. Дослідити конкурентні переваги стартапу.
6. Заповнити таблицю порівняння з конкурентами.

Заповнити всі результати роботи команд у **воркшит №12**

Теми для семінару

1. Які рівні оцінки ринку вам відомі?
2. Як рахувати TAM? Які інструменти можна використовувати?
3. Навіщо проводити аналіз конкурентів?
4. Які методи аналізу конкурентів можна використовувати?
5. Які критерії для оцінювання конкурентів вам відомі?

Тести

1) TAM - це

- А) реалістична частка ринку, яку стартап може завоювати за допомогою доступних йому ресурсів.
- Б) максимально можливий об'єм ринку, який може охопити теоретично стартап, якщо припустити, що не існує взагалі ніяких обмежень.
- В) ринок, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети ЦА тощо.

2) Порядок розрахунку ринку має бути наступним:

- а) SAM-TAM-SOM
- б) TAM-SOM-SAM
- в) TAM-SAM-SOM

3) Нечесні конкурентні переваги - це

- А) те, що робить команду/продукт стартапу кращою за команду/продукт конкурентів, і що важко скопіювати
- Б) переваги, отримані в результаті нечесного виведення з гри конкурента вашого продукту на ринку
- В) те, в чому ви гірші за продукт конкурента

Тема 13. Основи маркетингу для стартапів - запрошення зовнішнього експерта) (для скороченого семестру тема не викладається)

Цілі лекції:

- Розказати студентам про сучасні підходи до маркетингу
- Навчити правильно обирати канал комунікації з цільовою аудиторією
- Ознайомити з сучасними трендами

Результати:

- Студенти можуть обрати канал комунікації з ЦА
- Студенти вміють скласти маркетингову стратегію

Теми, які мають бути покриті на лекції:

- Маркетингова стратегія для стартапу
- Основи цифрового маркетингу
- SMM та інструменти онлайн просування.
- Реклама, робота з лідерами думок.
- Метрики.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.) :

1. Маркетингова стратегія для стартапу - 25 хв

- Дайте визначення маркетингу.
- 7P - основні положення в маркетинговій стратегії продукту чи послуги.
- Формування ціни - 3С.

2. Основи цифрового маркетингу. SMM та інструменти онлайн просування. Реклама, робота з лідерами думки - 40 хв

- Основні інструменти цифрового маркетингу.
- СММ, онлайн реклама, робота з лідерами думок, банерна реклама, залучення трафіку на сайти.
- Соцмережі.

3. Метрики - 15 хв

- Як виміряти успішність маркетингової стратегії

Конспект:

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?

Цифровий маркетинг - це просування продуктів та послуг в Інтернеті.

- СММ
- Банерна реклама
- Контекстна реклама

Influencer маркетинг

СММ - 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.

Додаткова інформація:

1. 18 метрик и КРІ интернет-маркетинга, которые вы должны знать:
<https://www.owox.ru/blog/articles/digital-marketing-metrics-and-kpis/>
2. [Анализ конкурентов в Инстаграм: таблица, сервисы, примеры](#)

Практичне заняття (1 год. 20 хв.)

Проаналізувати маркетингові стратегії головних конкурентів.

Дайте завдання знайти соцмережі або сайти 10 конкурентів, визначити їх стиль комунікації, використання прийомів (знижки, розіграші), зручність сайтів, основні меседжі і переваги. [Анализ конкурентов в Инстаграм: таблица, сервисы, примеры](#)

Самостійна робота

В команді заповнити відповідні сторінки робочого зошиту.

Розробити маркетингову стратегію - позиціонування, основні канали комунікації.

Розробити концепцію діджитал маркетингу стартапу (комунікаційний план, контент план, візуалізація, метрики).

Тема 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів - запрошення зовнішнього експерта. (для скороченого семестру тема не викладається)

Цілі лекції:

- Навчити базовим поняттям про інвестиції та умови залучення фінансування в стартапи
- Пояснити, які юридичні аспекти можуть виникати при розвитку стартапа і в процесі пошуку інвесторів

Результати:

- Студенти розуміють базові юридичні моменти розвитку стартапу
- Студенти розуміють, які існують етапи залучення інвестицій
- Студенти розуміють, що потрібно, аби залучити інвестиції в стартап

Теми, що мають бути обговорені:

- Огляд венчурного ринку.
- Типи інвесторів та інвестицій. Етапи та раунди інвестицій.
- Фінанси в стартапі.
- Юридичні аспекти інвестицій.
- Умови, розподіл часток, договори, опціони.
- Аналіз кейсів різних інвестиційних угод.

Теоретична частина (1 год. 20 хв.) :

1) Типи інвесторів та інвестицій. Етапи та раунди інвестицій – 40 хв

- Опишіть які існують раунди інвестицій, скільки можна залучити на кожному раунді і які умови.
- Які категорії інвесторів існують

2) Юридичні аспекти інвестицій - 20 хв

- Поясніть юридичні інструменти для укладання інвестиційних угод.
- Структурування компанії (де, як, коли)

3) Умови, розподіл часток, договори, опціони - 20 хв

- Юридичні аспекти взаємовідносин в середині команди

Конспект:

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.

Convertible note - <https://legalitgroup.com/convertible-note-instrument-investuvannya/>

Додаткова інформація:

1.ULP. How series A,B & C funding works for your startup: (<https://www.universitylabpartners.org/blog/series-a-b-c-funding-startup>)

2. Як венчурні фонди обирають стартапи і що відбувається після інвестицій?: [Як інвестують венчурні фонди](#)

3. Про опціони: <https://ain.ua/2018/09/04>

Практичне заняття

Обговорення інвестиційної стратегії стартапу.

Розробка фінансового плану (P&L).

Розкажіть про найвідоміші інвестиційні компанії, найвідоміші інвестиції в українські стартапи: Grammarly, PetCube і т.д.

Самостійна робота

Дослідити інвестиційні угоди схожих стартапів.

Створити в команді підбірку потенційних світових інвесторів вашого стартапу.

Визначитися зі стратегією залучення інвестицій.

Підготувати лист інвестору.

Тема 15. Презентація стартапу. Пітч-дек. (тиждень 16, для скороченого семестру - тиждень 14)

Цілі теми:

- Навчити студентів презентувати свій стартап та правильно відповідати на питання
- Надати інструменти для презентації стартапу та структуру
- Розглянути ефективні кейси пітчінгу

Очікувані результати:

- Студенти вміють пітчити свій стартап
- Студенти знають сильні сторони свого продукту
- Студенти вміють зробити правильну структуру презентації
- Студенти вміють правильно розставляти акценти

Підтеми, які необхідно охопити:

- Основні принципи презентації стартапу.
- Основи та техніки публічних виступів.
- Тренінг з пітчінгу.
- Розбір кейсів презентацій відомих стартапів .

Теоретична частина (1 год. 20 хв.)

1. Теоретичні засади підготовки презентацій - **40 хв**

- Структура презентації
- Слайд: текст, гіфки, картинки, відео
- Основні правила візуалізації та наповнення слайдів

2. Правила успішного пітчінгу. Розбір прикладів наповнення слайдів та структури презентації різних відомих стартапів. Кейси - **40 хв**

- На що звертати увагу - тон, жести, постава, темп, голос
- Що можна і що не можна робити під час презентації
- Приклади хороших і поганих слайдів

Конспект

Засновникам стартапу завжди необхідно вміти презентувати свій проєкт 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.

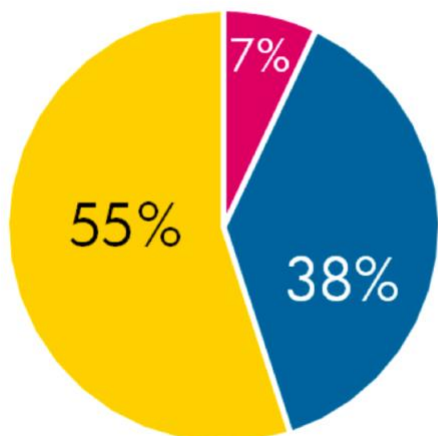
Складові пітчінгу:

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.



Правило доктора Мехрабіана - 7-38-55%

Елементи Особистої Комунікації

- **7% те, що говорять**
- **38% голос, тон**
- **55% мова тіла**

Мал.24. 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.

2. 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:



Мал.25. 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).

Практична частина (1 год. 20 хв.)

Розбір кейсів та прикладів презентацій стартапів. Важливо розглянути зі студентами як хороші приклади пітчів, так і невдалі. Обговорити та зробити висновки, що було добре, а що погано, які підходи варто використовувати, а які ні.

Розгляньте та обговоріть зі студентами наступні відео:

1. The winning pitch at MIT Global Startup Workshop:

<https://www.youtube.com/watch?v=UBNJh2rOOII>

2. Winner "Best Pitch" Competition - Willy Green (Party on Demand):

<https://www.youtube.com/watch?v=VCVRgpSPSVQ&t=179s>

3. 5 Pitch Mistakes Entrepreneurs Make, and How To Fix Them:
(<https://www.youtube.com/watch?v=xr1PKaoflLo>)
4. Best sales pitch ever -The wolf of wall street:
(<https://www.youtube.com/watch?v=GNpuQHY2hDE>)
5. The Airbnb Pitch Deck that raised \$500K in 2009:
(<https://www.youtube.com/watch?v=uuxnzuH3XiM>)
6. Презентация оригинального iPhone в 2007 году (русские субтитры):
(<https://www.youtube.com/watch?v=LqmYarhXLaY>)

Які сильні сторони кожного з пітчів? Що можна було би покращити? Чим спікер тримав увагу, які прийоми використовував?

Самостійна робота

Кожна команда має підготувати пітч і презентацію за структурою, наданою під час лекції. Презентації готуються у форматі PowerPoint. Пітч з розрахунку тривалості 4-5 хв.

Студентам потрібно підготуватися до пітчінгу під час іспиту/заліку/підсумкового оцінювання.

Екзамен/залік/підсумкове оцінювання

Фінальний пітчінг. Презентація

Примітка: На фінальний пітчінг рекомендується запрошувати зовнішніх експертів для журі, найкращі пітчі заохочувати. У випадку впровадження програми у партнерстві з YEP найкращі команди мають можливість подати свої проекти на участь до інкубаційної або пре-акселераційної програм YEP.

СПИСОК ДОДАТКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ І МАТЕРІАЛІВ

1. <http://www.yepworld.org/>
2. <https://business.diia.gov.ua/>
3. <https://usf.com.ua/>
4. Майбутнє університетів <https://uifuture.org>
5. Український університет нового покоління <https://readymag.com>
6. Бас Беекман, Рубен Ньювенхаус. Місто стартапів [Startup City](#)
7. Ден Сенор, Сол Сингер. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива.
8. Бен Горовіц. Безжальна правда про нещадний бізнес. Розбудова бізнесу в умовах невизначеності.
9. Dave Gray. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers Paperback.
10. Боб Дорф, Стів Бленк. Священна книга стартапера. Як побудувати успішну компанію.
11. Олександр Остервальдер, Ів Піньє. Створюємо бізнес-модель.
12. Ash Maurya. Running Lean, 2nd Edition
13. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations
14. Geoffrey Moore. Crossing the Chasm
15. Fitzpatrick, Rob. The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business is a Good Idea when Everyone is Lying to You.
16. Donald B Egolf. Forming Storming Norming Performing: Successful Communications in Groups and Teams.
17. Bruce W. Tuckman, Mary Ann C. Jensen. Stages of Small-Group Development Revisited.
18. Роберт І. Саттон. Мудакам тут не місце
19. Брайан Трейсі. Як керують найкращі
20. Frank Robinson, A Proven Methodology to Maximize Return on Risk
21. Henrik Kniberg. Lean from the Trenches
22. Ерік Райз. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля
23. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон. Rework. Ця книжка змінить Ваш погляд на бізнес
24. Тоні Шей. Доставка щастя
25. Джим Колінз. Від хорошого до величного

26. Пітер Тіль. Від нуля до одиниці
27. Саймон Сінек. Почни з чому
28. Даніель Канеман. Мислення швидко й повільне
29. Тимур Ворона. Стартап на мільйон: як українці заробляють статки на технологіях
30. Лей Галлагер. Історія Airbnb: Як троє звичайних хлопців підірвали готельну індустрію
31. Стартап-екосистема України: [Tech ecosystem guide](https://techukraine.org/ecosystem-map/) і techukraine.org/ecosystem-map/
32. Більше про стартапи: [Як розпочати стартап](#)
33. Olivier Serrat. The Five Whys Technique (<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whys-technique.pdf>)
34. How Might We. The four steps: <https://www.designkit.org/methods/3>
35. How to Solve Problems in the “Design Thinking” Way?: medium.com
36. Tools for taking action: <https://dschool.stanford.edu/resources>
37. Дизайн-мышление . Дизайн в цифровой среде : <https://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>
38. Prometheus: Дизайн-мислення для інновацій: <https://prometheus.org.ua/designthinking/>
39. Christian Müller-Roterberg. Handbook of Design Thinking: https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download
40. LEANSTACK: <https://leanstack.com/>
41. Canvanizer: canvanizer.com
42. Business model canvas: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
43. Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/>
44. Steve Blank Entrepreneurship and Innovation: steveblank.com
45. The Mom Test. Youtube’s video: <https://www.youtube.com/watch?v=Hla1jzhan78>
46. DOU.”In-TEAMний процес, або Групова динаміка у невеликій компанії” :<https://dou.ua/lenta/articles/group-dynamics/>
47. Mindtools. Team management. The Skills You Need to be a Great Boss : https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm