

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Д. О. Серьогіна

ТРЕНІНГ-КУРС «START-UP»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр»
за спеціальністю 051 – Економіка)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Серьогіна Д. О. Тренінг-курс «Start-up» : конспект лекцій для студентів заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 051 – Економіка / Д. О. Серьогіна; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 92 с.

Автор канд. екон. наук, доц. Д. О. Серьогіна

Рецензент

Г. І. Базецька, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою економіки, протокол № 6 від 04.12.2019.

Конспект лекцій складено з метою допомоги студентам заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 051 – Економіка при підготовці до занять та складання заліку з курсу.

© Д. О. Серьогіна, 2021
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

Зміст

Вступ.....	4
1 Започаткування та бізнес-планування start-up.....	6
1.1 Start-up як інноваційний формат започаткування бізнесу.....	6
1.2 Особливості функціонування start-up.....	10
1.3 Бізнес-моделювання у форматі start-up.....	13
Запитання для самоперевірки.....	19
2 Започаткування діяльності start-up.....	21
2.1 Створення start-up.....	21
2.2 Відбір персоналу до start-up.....	26
Запитання для самоперевірки.....	31
3 Розбудова start-up.....	32
3.1 Бренд-менеджмент start-up.....	32
3.2 Позичування start-up.....	41
Запитання для самоперевірки.....	48
4 Фінансове забезпечення функціонування start-up.....	49
4.1 Залучення капіталу.....	49
4.2 Побудова партнерства.....	54
Запитання для самоперевірки.....	59
5 Комунікативна підтримка функціонування start-up.....	61
5.1 Розробка програми лояльності start-up.....	61
5.2 Формування програми соціальної відповідальності start-up.....	65
5.3 Інтерактивний маркетинг у форматі start-up.....	70
Запитання для самоперевірки.....	72
6 Обґрунтування економічної доцільності функціонування start-up.....	74
6.1 Обґрунтування бізнес-плану start-up.....	74
6.2 Презентація start-up та бізнес-плану start-up.....	81
Запитання для самоперевірки.....	83
Список джерел.....	84
Глосарій.....	87

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Тренінг-курс «Start-up» є надання студентам системи теоретичних знань і прикладних навичок з започаткування та організації start-up, економічного обґрунтування напрямку його діяльності та забезпечення успішного функціонування.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Тренінг-курс «Start-up» є формування у студентів компетенцій, достатніх для виконання комплексних завдань зі створення інноваційного формату підприємницької діяльності start-up та управління розвитком новоствореного підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- сутність, логіку формування та функціонування start-up;
- особливості розробки бізнес-моделі компанії в форматі start-up;
- прикладні методики відбору та оцінки персоналу компанії;
- особливості залучення інвестицій для реалізації проекту;
- основні аспекти ефективного брендингу та просування start-up продуктів;
- технологію побудови партнерських зв'язків.

вміти:

- оцінювати та обирати інноваційні ідеї для реалізації в форматі start-up;
- обирати ефективні форми залучення капіталу;
- презентувати бізнес-ідеї інвесторам, постачальникам, споживачам;
- формувати команду проекту, правильно обирати цільову аудиторію та засоби комунікацій;

мати компетентності:

- здатність обрати ефективну бізнес-модель start-up;
- здатність аналізувати можливі варіанти фінансування діяльності start-up;
- здатність розробляти бізнес-план для start-up;
- здатність підбирати персонал, здатний працювати у форматі start-up;

- здатність побудови партнерства для ефективного функціонування start-up;
- здатність обирати оптимальні напрямки інтерактивного маркетингу, просування в соціальних мережах.

За умов успішного опанування дисципліни студент зможе:

- генерувати креативні ідеї;
- оцінювати та обирати інноваційні ідеї для реалізації в форматі start-up;
- формувати команду проекту;
- будувати партнерські зв'язки та проводити ділові переговори;
- обирати ефективні форми залучення капіталу;
- відстоювати свої інтереси бізнесу перед інвесторами;
- презентувати бізнес-ідеї інвесторам, постачальникам, споживачам;
- правильно обирати цільову аудиторію та засоби комунікацій;
- просувати проект в мережі Інтернет;
- формувати програми соціальної відповідальності та лояльності start-up.

1 ЗАПОЧАТКУВАННЯ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ START-UP

1.1 START-UP ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФОРМАТ ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ

У зв'язку з масовим поширенням мережевих технологій кардинально змінюються принципи відносин між суб'єктами господарювання завдяки виникненню нових можливостей розвитку. Виникають нові механізми ведення інноваційної діяльності: стартапи, краудсорсинг, спін-компанії, аутсорсинг інновацій.

Серед сучасних форм ведення інноваційної діяльності слід виділити такі:

– *стартап* – недавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але має наміри стати офіційною), яка буде свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, не вийшла на ринок або лише почала на нього виходити;

– *спін-компанія* – компанія, що створюється материнською компанією для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу. Спін-оффи зберігають зв'язок з материнською компанією, спін-аути стають абсолютно незалежними компаніями;

– *краудсорсинг* – процес передачі певних сегментів інноваційної діяльності невизначеному колу осіб (crowd) з метою залучення до інноваційного процесу людей поза сферою науки та бізнесу.

Та розглянемо детальніше поняття «стартап» та його структуру.

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

Мається на увазі, що у цієї компанії є якась бізнес-ідея, яка потребує розвитку та просування, але її творці поки зайняті дослідженнями ринку і пошуком коштів для її реалізації.

Іноді стартапами називають компанії, які збираються запропонувати споживачам інноваційні товари і послуги, але в даний час знаходяться в процесі пошуку підходящих бізнес-технологій та фінансової підтримки. Майбутнє таких компаній виглядає невизначеним.

Стартапом може вважатися будь-яка компанія, незалежно від її сфери діяльності. Втім, в деяких колах стартапами називають тільки починання у сфері високих технологій, Інтернет-бізнесу і «суміжних дисциплінах».

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

Коли заходить розмова про стартапи, наші співвітчизники зазвичай уявляють собі Інтернет-ресурси, що виділяються серед собі подібних. Найвідомішими та успішними стартапами називають хостинг відеофайлів Youtube, «народну енциклопедію» – Вікіпедію (без посилань на яку не обходиться жодна дискусія), а також найбільші соціальні мережі – в першу чергу Facebook і ВКонтакте.

В інших країнах поняття «стартап» тлумачиться трохи інакше. Найвиразніші приклади стартапів – це ІТ-корпорації «зі світовим ім'ям»: Microsoft, Apple, Google. Історія цих гігантів і справді починалася з малого – а саме, з невеликої групи однодумців, що горять бажанням втілити в життя свої ідеї.

Стартап – компанія, створена для швидкого зростання. Це означає, що не всі засновані «з нуля» компанії можуть називати себе стартапами. Немає значення сфера діяльності, технології, спосіб чи джерело залучення інвестицій, кінцевий продукт – зростання є основою і головною відмінною рисою, і все, що пов'язане з поняттям «стартап», так чи інакше пов'язане із зростанням в першу чергу.

Стартап – це, досить, розмите поняття. Тому слід виділити його характерні риси, визнані багатьма підприємцями.

1. Курс на новий продукт. Найчастіше суть стартапу полягає в просуванні новаторських ідей або удосконалення старих. Завдяки цьому

стартапи можуть конкурувати навіть з найпотужнішими корпораціями, які в більшості випадків не обтяжують себе введенням інновацій і продовжують пропонувати ті товари та послуги, які давно зарекомендували себе. Ось чому будь-який стартап – це стрибок у невідомість.

2. В основі стартапу лежить цікава бізнес-ідея. Не секрет, що без ідеї не було б взагалі ніякого бізнесу. Однак, в стартапі ідея має особливу цінність. Якщо вона обіцяє перспективи, то може бути дуже і дуже дорогою. Для порівняння: в Інтернеті повнісінько стандартних ідей для відкриття власної справи, і вони абсолютно безкоштовні. Іноді до них навіть додаються бізнес-плани.

3. Творці стартапів молоді. Багато відомих успішні стартапів – дітища вчорашніх студентів. Згідно зі статистичними даними, середній вік стартапера – 25 років. Ось чому нові починання іноді з ноткою зневаги іменують «гаражним бізнесом»: молодим людям, ще не розбагатівши, ніде зібратися для обговорення своїх ідей, окрім як в гаражах і на знімних квартирах.

4. Стартапери ставлять на карту все. Як правило, ініціатори стартапу вкладають всю душу в свою ідею. Щоб реалізувати її, людина готова ризикувати по-крупному. Стартапера не хвилює той факт, що ціна перемоги може виявитися занадто високою: якщо він зацікавлений в успіху, то зробить все можливе, щоб домогтися його.

5. Ініціативна група працює за ідею, а не заради прибутку. Складно розвивати якесь починання поодиночі. Тому у створенні стартапу бере участь ціла команда на чолі з ідейним лідером. Кожен з членів цієї команди виконує певні функції: один може розробляти перспективну ідею, інший – планувати бізнес на базі цієї ідеї, третій – шукати постачальників, клієнтів, джерела фінансування. Вони чудово розуміють, що їм не вдасться досягти всього й одразу. Зате вони зацікавлені у своїй роботі і вірять у можливість отримання прибутку.

6. Проблеми з фінансуванням. Мабуть, нестача коштів для втілення ідеї в життя є головною характерною ознакою стартапу. У цьому немає нічого дивного, адже стартапи створюються захопленими молодими людьми, у яких є

величезна кількість енергії, але немає грошей. Ось чому стартапи потребують інвесторів – людей, які зацікавляться свіжими ідеями і допоможуть реалізувати їх, вклавши свої кошти в ці проекти. Не в останню чергу інвестора приваблює і прибуток.

Інновації, на основі яких будують свій бізнес стартапи, можуть бути як глобальними (тобто бути інноваціями у всьому світі), так і локальними (тобто, бути інновацією в окремо узятій країні, але при цьому в інших країнах ця технологія вже не є інноваційною).

Більшість стартапів розраховані на якнайшвидшу реалізацію і в основному не є великим бізнесом, наприклад, це може бути просто маленький додаток або сервіс для користувачів мобільного телефону. Наприклад, компанія Apple колись теж була стартапом, а сьогодні вона сама щорічно купує стартапи на суму більш ніж 1 мільярд доларів.

Однією з основних причин створення, успішного розвитку та подальшого існування стартапів вважають неповороткість і повільність великих корпорацій, які успішно використовують уже наявні продукти, а розробкою і створенням нових майже не займаються. Тому стартапи, завдяки своїй мобільності в плані втілення нових ідей складають конкуренцію великим корпораціям.

Основним ресурсом для створення нового стартапу служить хороша новаторська ідея. Власне за свіжими і незвичайними ідеями женеться більшість і часто, купуючи їх, не шкодують великі суми грошей. Сама ідея, що не має ніякого матеріального втілення, а існує тільки на папері, або “на словах” (план стартапу), може коштувати дуже багато. Іншим фактором успішності цієї ідеї є її затребуваність (ступінь необхідності для споживача), адже ідея може бути незвичайною і новою, але користі від неї буде мінімум.

Стартапи прийнято класифікувати за кількома ознаками – наприклад, за особливостями продукції і ринком збуту. Розрізняють такі види стартапів:

- «Успішні копії». У цю групу входять численні вітчизняні проекти, які в деякій мірі є клонами зарубіжних. У першу чергу це соціальні мережі. Як виявилось, такі копії дуже перспективні.

– «Агресивні прибульці». Ця група об'єднує стартапи, орієнтовані на захоплення якогось сегмента ринку і вигнання з нього конкуруючих компаній. Впровадження продукту на ринок може бути реалізовано за рахунок його виняткової цінової переваги.

– «Темні конячки». Так можна назвати стартапи, перспективи яких не ясні зважаючи на їх новаторства. З одного боку, творці цих стартапів йдуть на великий ризик, роблячи спробу просувати їх, а з іншого боку – у разі успіху їм гарантований колосальний прибуток.

1.2 ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ START-UP

Виділяють 5 «життєвих» етапів стартап-проекту. Більшість з них розбиваються на більш дрібні стадії. Розглянемо основні стадії розвитку стартапу докладніше, особливу увагу зупинивши на першій - посівній, і всіх її складових.

Етапи розвитку стартапу

1. Посівний етап, або Pre-Seed stage.

На даному етапі виділяють наступні кроки: поява ідеї – формування команди, зацікавленої в ідеї – аналіз ніші – формулювання концепції (концентрована суть бізнесу) – постановка технічного завдання – розробка прототипу – тестінг – розробка альфа-версії – створення закритого бета-варіанту – відкритий бета-тестінг.

Pre-Seed

Проводячи загальну класифікацію, необхідно торкнутися так званої «передпосівної» стадії проекту. Коротко кажучи, на даному етапі немає нічого, крім ідеї. Тобто, у потенційних творців компанії немає ні грошей, ні людей - одні тільки думки на предмет майбутнього підприємства і бажання реалізувати свою концепцію.

Ця стадія має на увазі «шліфування» ідеї, формування команди, найчастіше тут підприємці переживають ряд принципових змін ідеї – так як

більш глибоке вивчення цільової аудиторії та ринку напевно внесе корективи в початкову концепцію.

Seed

Далі йде один з найважливіших моментів – аналіз ринку, формування технічного завдання, бізнес-плану. Тут важливо сформулювати чітку концепцію, описати ряд ключових тез про бізнес. Хто ви? Куди йдете? Хто ваш клієнт? У чому його потреба? Ці моменти слід підкріплювати конкретними, вимірними даними на підставі досліджень. Необхідно гранично чітко побачити портрет потенційного клієнта - це дозволить сформувати максимально релевантні оффери для вашої аудиторії.

Проаналізуйте перспективи розвитку і монетизації проекту за допомогою SWOT-аналізу: Strengths (ваші сильні сторони), Weaknesses (недоліки, слабкі ланки), Opportunities (можливості) і Threats (можливі загрози проекту). На даному етапі варто прописати детально, який рівень доходу ви очікуєте через рік/три/п'ять років? Проясніть дані моменти, визначитеся з реальним рівнем доходу, можливим при ваших умовах, і тільки тоді йдіть далі. На даній стадії можуть проходити і перші тести, але ще без прототипу.

Прототип

Прототип – це «модель» вашої пропозиції з мінімумом характеристик. У рамки прототипу також вписується концепція мінімально життєздатного продукту – його рекомендується створити якомога раніше, щоб виявити загальну потребу ринку в вашому оффері і оцінити перспективи розвитку.

MVP, або «minimum viable product» – це початковий варіант офферу з необхідним мінімумом функціоналу, який вирішує принаймні одну потребу цільової аудиторії. Якщо ви створите MVP на ранніх стадіях роботи над проектом, то зможете зрозуміти, чи туди взагалі йде ваша компанія - і вчасно згорнути на більш перспективні напрямки.

Альфа-продукт

Версія проекту, теоретично вже створена за всіма вимогами технічного завдання, але ще не пройшла попередні випробування. Те, що ви не врахували

при формулюванні технічного завдання, можна оптимізувати тут – і вже можна починати формування первісної клієнтської бази.

Закрита бета-версія

Варіант, максимально наближений до остаточного. Тут ваш продукт проходить ряд закритих тестів перед «виходом у світ». В ідеалі, кістяк «шанувальників», які очікують появи проекту, вже існує. На даному етапі триває шліфування і переосмислення окремих моментів з метою підвищення ефективності.

Public beta

Перші кроки на великий ринок. Основна мета тут – з'ясувати, чи виправдані були гіпотези засновників, а якщо немає, то в чому? Головна перевага – можливість пропрацювати недоліки «малою кров'ю» і залучити вже серйозніший кістяк клієнтів.

Отже, на даному етапі відбувається пошук ідеї і розробка технічних способів її реалізації. Ініціативна група робить аналіз ринку, пише бізнес-план, формулює технічне завдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо не вдається знайти інвестора, проект «затухає». На жаль, з більшістю стартапів саме це і трапляється.

2. *Запуск, або Startup Stage.* Отже, інвестор знайдений: продукт можна випускати на ринок. Опинившись в ринкових умовах, продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами. Але на цьому етапі обійти конкурентів не так-то просто. Творцям стартапу слід проявити завзятість, продемонструвати творче мислення і ділову хватку. Саме зараз проект піддається найбільшому ризику. Якщо цільова аудиторія залишиться байдужою, його історія на тому і завершиться.

3. *Зростання, або Growth Stage.* Припустимо, проект вижив в конкурентній боротьбі. Продукт користується попитом і потихеньку захоплює ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Настає час виходити на точку беззбитковості і приносити інвесторам деякий прибуток.

4. Розширення, або Expansion Stage. Цілі, відображені в бізнес-плані, нарешті досягнуті. Але компанія-розробник на цьому не зупиняється – вона продовжує просувати своє дітище на нових ринках. Її позиціям вже нічого не загрожує: вона пізнавана, її продукція користується стабільним попитом, доходи поступово зростають.

5. Вихід, або Exit Stage. Коли компанія досягає піку свого розвитку, інвестори, які здійснили фінансування проекту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям. Цей крок приносить їм гарний прибуток. Можна сказати, заради цього моменту вони і вкладають гроші в перспективну справу. Втім, окремі інвестори зберігають свою частку і використовують її в якості джерела постійного доходу.

Ми розглянули основні етапи «життєвого циклу» більшості успішних стартапів. Не всі з них є обов'язковими для проходження або незмінні - наприклад, хто то залучає інвесторів не на виході з посівної стадії, а в самому її початку.

1.3 БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ У ФОРМАТІ START-UP

Стартапу часто не вистачає грошей, а його команді – бізнес-досвіду. Рушійною силою проекту виступає переконаність творців в тому, що стратегія розвитку обрана правильно. На цій ідеї базується бізнес-модель стартапу будь-якої спрямованості.

Бізнес-модель народжується в ході стратегічного планування. Стратегія відповідає на питання, як:

- створити організацію;
- досягти лідерства на ринку;
- мотивувати керівництво і співробітників.

У сучасному розумінні бізнес-модель – це:

- архітектура продуктів, послуг, потоку інформації, спрямована на отримання прибутку;

- загальний опис компанії плюс дії зі створення і розповсюдження цінностей;
- системне рішення про розробку нового продукту з орієнтацією на клієнта і його цінності.

Стартап не шукає швидкого прибутку. Головна мета - міцно впровадити бізнес на ринок. Для цього необхідно знайти клієнтську аудиторію, визначити її бажання, цінності.

В ході моделювання стартапер усвідомлює для себе місію проекту, передає її команді. Надійна бізнес-модель привертає сторонні інвестиції. Потенційний інвестор оцінює:

- організаційну структуру компанії;
- ринкову пропозицію;
- прибутковість, витрати, ризики.

Таким чином, бізнес-модель дає найбільш ймовірний прогноз розвитку стартапу.

На сьогоднішній день економічна наука не має в своєму розпорядженні єдине визначення бізнес-моделі. Є різні концепції, типології, підходи. Кожна з них по-своєму корисна. Розглянемо найвідоміші.

Концепція розвитку споживачів: модель Бланка-Дорфа

Серійний стартапер Стів Бланк входить в ТОП-10 впливових людей Кремнієвої Долини (США). Він створив 8 успішних проектів, розробив концепцію розвитку споживачів (Customer Development), кілька посібників по стартапам.

Найвідоміші книги Бланка - «Чотири кроки до осяяння» і «СтартUP: Настільна книга засновника». Другу працю він написав спільно з Бобом Дорфом, засновником 6 стартапів і викладачем Колумбійської бізнес-школи.

Основні принципи моделі Бланка-Дорфа:

- Стартап - тимчасова структура. Вона допомагає знайти модель бізнесу, здатного до відтворення і масштабування.

– Невдача – привід не закривати, а розвивати стартап, шукати відповідний спосіб його реалізації

– Бізнес-планам – ні, бізнес-моделі – так. На думку розробників, бізнес-плани є не більше ніж теоретичної викладкою, «казкою для інвесторів». По-справжньому ефективною буде бізнес-модель, що складається з декількох пунктів:

Таблиця 1 – Модель Бланка-Дорфа

Мета	Ключове питання
Клієнти	Хто вони?
	Що ми можемо їм запропонувати?
	Як їх утримати?
Продукт	Канали збуту?
Дохід	Як ми хочемо заробити?
	На чому ми хочемо отримати прибуток?
Ресурси (гроші, матеріальні засоби, інтелектуальна власність, кваліфіковані співробітники і т.п.)	Що потрібно для досягнення мети?
	Де знаходяться ці ресурси?
	Як їх отримати?
Партнери	Хто може стати нашими партнерами?
	Як їх залучити?

Модель Бланка-Дорфа послідовно втілює чотири етапи роботи зі споживачами:

- Виявлення – як продукт може вирішити проблему покупця.
- Верифікація – перевірка гіпотез, підготовка плану продажів, ринкової стратегії. При невдачі потрібно повернутися на попередній етап.

Залучення – продажу плюс вкладення в маркетинг.

Народження компанії – реорганізація з проекту в стабільну структуру.

Клієнт-орієнтована стратегія Бланка-Дорфа має безліч послідовників. Про метод Еріка Ріса ви можете прочитати тут.

9 блоків успіху: модель Остервайлдера

Бізнес-канва Олександра Остервайлдера була вперше сформульована в його докторської дисертації 2004 року. Через 6 років він видав книгу

«Побудова бізнес-моделей». У ній представлена система з дев'яти структурних блоків:

За допомогою моделі Остервайлдера можна розвинути будь-який бізнес. На її основі створено безліч теорій, практичних посібників.

Таблиця 2 – Модель Остервайлдера

Назва блоку	Шляхи реалізації
Споживчі сегменти	Обслуговування одного або декількох сегментів ринку
Ціннісні пропозиції	Вироблення конкретних пропозицій, здатних задовольнити значимі потреби аудиторії
Канали збуту	Передають ціннісні пропозиції від компанії до покупців – прямо, через посередників або за допомогою інформації
Взаємини клієнтурою	Організація служби по роботі з клієнтами
Потоки доходів	Успішне сегментування ринку + задоволення запитів клієнта = дохід
Ключові ресурси	Пошук того, що допоможе створити, запропонувати реалізувати і доставити цінність споживачеві
Ключова діяльність і її види	Визначити, що саме робить бізнес для створення цінностей
Ключові партнери	Створити коло компаній і приватних осіб для вигідного співробітництва
Структура витрат	Скласти перелік витрат, пов'язаних з бізнес-процесами

LEAN CANVAS: «ощадливий шаблон» Еша Мауро

Еш Мауро розробив свою концепцію в 2009 році. Вона допомагає ефективно зберігати найважливіші гіпотези стартапу. На основі «бережливого шаблону» народилося понад 175 000 проектів. За ключовим блоком LEAN CANVAS схожа на модель Остервайлдера. Відмінність – фокус уваги. Остервайлдер кожним пунктом своєї моделі «цілиться» в клієнтів, а центральну частину «бережливого шаблону» займає бізнесмен і прибуток.

Дії по блокам призводять до створення фінансового плану. Задоволений покупець повертає компанії частину вкладеної цінності. Бути клієнтоорієнтованим вигідно, економно.

Еш Мауро сформулював оригінальне поняття Unfair Advantage – «нечесну перевагу», приховану від недобросовісних конкурентів. Це технології,

які неможливо скопіювати або викрасти. Вони повинні бути у кожного успішного стартапера.

Таблиця 3 – Модель LEAN CANVAS

Проблема: Список з 1-3 ключових проблем	Рішення: Найбільш ймовірне для кожної проблеми	Унікальне ціннісне пропозицію: Ясний, грамотний меседж, що перетворює відвідувача в клієнта	Прихована перевага: Те, що неможливо викрасти або скопіювати	Клієнтські сегменти: Список цільових клієнтів і користувачів
Смислові альтернативи: Записи про хід вирішення поточних проблем	Ключові метрики: Перелік ключових дій по досягненню цілей	Концепт високого рівня: Як X перетворюється в Y: наприклад, Youtube – Flickr для відео	Канали залучення: Шляхи до споживача	Рання адаптація: Характеристики вашого ідеального споживача
Структура витрат Список постійних і змінних витрат			Потоки доходів	

Захоплення чистого простору: модель Джонсона

Концепція «захоплення чистого простору» створювалася на основі теорії «проривних інновацій» Клейтона Крістенсена:

1. Ціннісна пропозиція.
2. Формула отримання доходу.
3. Ресурси компанії – гроші, матеріальні цінності, технології, люди, канали комунікації, бренд.
4. Ключові процеси – навчання співробітників, розробка, випуск продукту, бюджет, плани, сервіс.

Марк Джонсон гранично спростив цю модель. Він презентував її у вигляді «трикутника захоплення»:

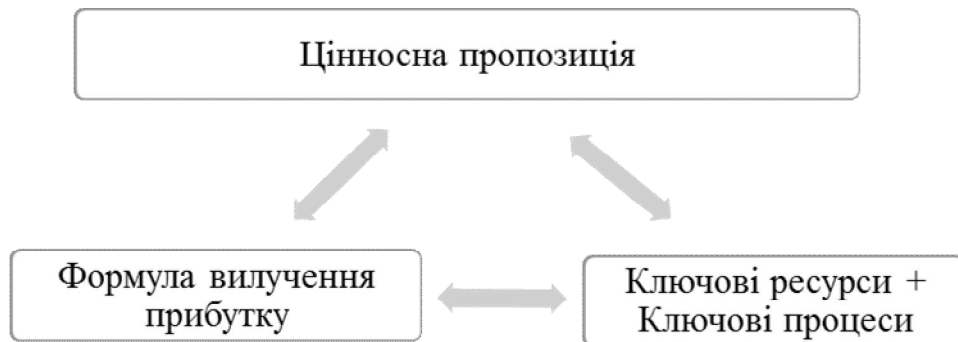


Рисунок 1 – Модель Джонсона

Відкриті інновації: модель Чесбро

Автор моделі – Генрі Чесбро, професор Каліфорнійського університету в Берклі. Вона була створена в 2003 році і описана в книзі «Відкриті інновації». Модель Чесбро пропонує стартапу використовувати два типи нових технологій:

- внутрішні дослідні, конструкторські рішення;
- розробки, куплені на ринку малих стартапів.

В іншому Чесбро не надто відійшов від попередників:

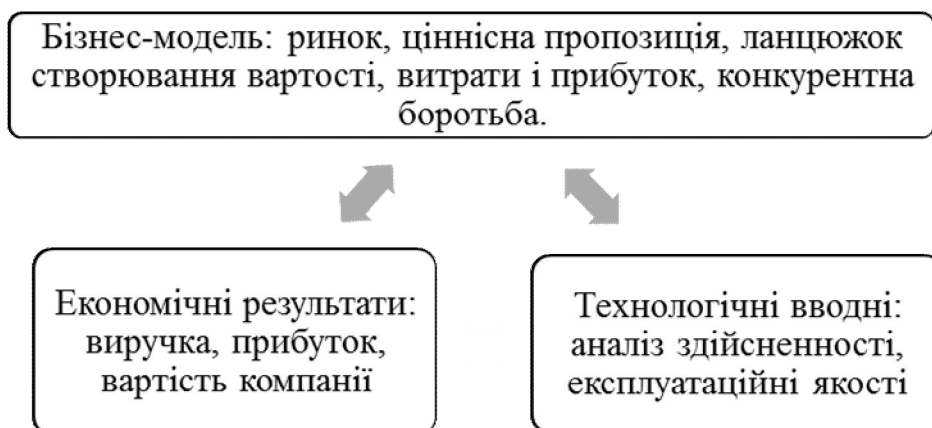


Рисунок 2 – Модель Чесбро

Інновації знаходяться в т. зв. «Технологічному домені». Вони нерозривно пов'язані з усією системою. На думку автора, сама бізнес-модель після зміни стає чимось особливим. Навіть якщо стартап не вдався, ви завжди можете продати ідею зацікавленим особам.

Підігнати стартап до готової моделі не можна. Ваш бізнес –живий організм зі своїми особливостями, внутрішніми законами розвитку, зовнішніми факторами. Вибирайте найкраще, що підходить з кожної теорії. Враховуйте особливості ринку в цілому, характеристики цільової аудиторії.

Пам'ятайте головне: опора будь-якого стартапу – ціннісна пропозиція. Тільки відповіді на питання «Що ми можемо дати клієнту, чого не дасть ніхто інший?», «Чому він повинен купувати саме у нас?» зробить ваш проект стабільним, що успішно розвивається.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Особливості start-up як форми започаткування бізнесу.
2. Змістовні характеристики кожного етапу життєвого циклу start-up.
3. Основні положення законодавства України, що регулюють утворення та функціонування start-up.
4. Напрямки удосконалення українського законодавства щодо функціонування start-up.
5. Основні напрямки діяльності українських start-up.
6. Потенційно перспективні напрямки діяльності українських start-up.
7. Традиційний і новаторський підхід до бізнесу.
8. Особливості розробки бізнес-моделі start-up.
9. Бізнес-моделі успішних світових start-up.
10. Бізнес-моделі українських start-up.
11. Особливості оцінювання бізнес-моделі start-up.
12. Чому фахівці вважають, що традиційні бізнес-моделі не здатні ефективно функціонувати у форматі start-up?

13. Що означають терміни «бізнес-модель інновації» та «інноваційна бізнес-модель»? Які існують між ними розбіжності?

14. Які бізнес-моделі використовують відомі та успішні інноватори?

15. Чому у рекомендаціях фахівців щодо вибору бізнес-моделі для start-up домінує орієнтація на «стратегію блакитного океану»? В чому сутність означеної стратегії?

16. Які бізнес-моделі найприйнятніші для українських start-up? Чому?

2 ЗАПОЧАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ START-UP

2.1 СТВОРЕННЯ START-UP

Ключові стадії розвитку стартап-проектів

Як і будь-який проект, стартап долає кілька основних етапів на шляху свого становлення.

Відразу варто обмовитися, що подібний поділ є приблизними і залежить від мети і спрямованості проекту, від сфери його діяльності та інших критеріїв, які будуть впливати на швидкість розвитку, і на кількість і рівень інвестицій в проект, і на результат діяльності компанії-початківця.

Подібне ділення засновано на розробці все того ж Стівена Бланка, автора книги «Чотири кроки до осяяння», де він описав модель поступового розвитку стартапу та дбайливе витрачання інвестиційних коштів. Пізніше ця модель лягла в основу філософії бережливого стартапу Еріка Рису.

Етап № 1. Зародження стартапу (pre-seed, або передпосівної)

Це стадія появи ідеї. Тієї самої виключної ідеї, в основі якої лежить якийсь інноваційний продукт, послуга, технологія, здатна покращити і полегшити життя, змінити існуючий товар, посилити ефект від дії препарату і так далі, в залежності від сфери діяльності творця ідеї.

На цьому етапі формується команда однодумців, помічників, які вірять у результативність задуманого справи, розробляється приблизний план розвитку ідеї, розглядаються варіанти пошуку інвесторів, а також апробується прототип продукту, послуги, технології, якщо він вже створений.

Фінансування необхідно вже на цьому етапі, нехай навіть мінімальна. Найчастіше тут використовуються особисті кошти розробників, їх сімей та друзів.

При необхідності і можливості стартаперам є сенс звернутися в бізнес-інкубатор, де йому може бути надано офісне приміщення з підключеними комунікаціями та різні види послуг, від секретарських до юридичних та консультаційних.

Знайти інвестора на цьому етапі дуже важко, оскільки проект ще не має якихось досягнень, за якими можна судити про його ефективності.

Тим не менш намагатися варто, так як існують інвестиційні компанії, що спеціалізуються на вкладення в стартапи саме на ранніх стадіях розвитку.

Такі організації не володіють великим капіталом, але при цьому мають сильний аналітичний апарат, щоб провести експертизу і обчислити перспективність вкладення.

Етап № 2. Становлення стартапу (seed, або посівної)

На посівній стадії розвитку стартапу вже існує робоча модель, створена злагоджена команда, де чітко розподілені функції кожного її члена, складений детальна стратегія просування проекту на ринок чи у середу, оформлено юридична особа, зроблені перші кроки в рекламі та пошуку інвесторів.

Завдання стартаперів на цій стадії – налагоджувати систему просування продукту і шукати джерела фінансування.

Так, саме ці складові мають більш важливе значення, ніж доведення самого продукту, послуги, технології до ідеалу.

Тому що залучення інвесторів – справа копітка, вимагає часу безпосередньо на пошук, переговори, прийняття рішення та укладання угоди. Іноді це може тривати місяць – два, а то й більше.

За цей час цілком можна довести до розуму продукт і навіть отримати якийсь прибуток, що напевно позитивно вплине на рішення інвестора вкласти свої гроші в таке перспективне починання.

Фінансування на цьому етапі вже більш серйозна, оскільки потрібно оплачувати роботу членів команди, оренду та утримання офісу, якщо він необхідний, накладні витрати.

Знаходження інвестора на цьому етапі – завдання теж не з простих. Вкладень потрібно більше, ніж на початковій стадії, і прибутку поки немає або вона не покриває поточні витрати. З іншого боку, і ризиків вже менше.

І ось тут ідеальним варіантом було б знайти бізнес-ангела, людини, який прорахує перспективність проекту і побажає вкласти в нього певну частину власних коштів.

Іншим джерелом фінансування в цей час є **краудфандінг** (народне фінансування) – отримання коштів від співтовариства людей, готових скласти грошима для надання допомоги, в даному випадку, у розвитку багатообіцяючого стартап-проекту.

Етап № 3. Ранній розвиток проекту (Alpha-версія)

Стадія раннього розвитку характеризується наявністю діючої компанії, яка приносить прибуток, займає помітне місце на ринку або в іншій споживчому середовищі і має популярність серед користувачів продуктом.

Завданням стартаперів на цьому етапі стає остаточне формування продукту, послуги, технології, виправлення виявлених дефектів, неточностей, тобто доведення його до ідеального стану.

Одночасно з цим триває просування товару на ринку, масивна реклама з метою збільшення доходу або розширення кола.

Необхідність у додатковому фінансуванні все ще зберігається, оскільки витрати на утримання компанії і здійснення маркетингових планів ростуть, а прибуток хоч і є, але не покриває всіх витрат.

Для залучення інвесторів стадія раннього розвитку – золотий час: вони самі знаходять стартапи на такому етапі становлення. Це і зрозуміло, адже вже видно і ефективність самої ідеї, і прибутковість компанії, і інші характеристики, що вказують на перспективність подальшого співробітництва.

Тут можна підключати інвестиційні венчурні фонди і бізнес-акселератори – організації, що спеціалізуються на професійній допомозі розвиненим стартапам, готовим перерости у великий бізнес.

Етап № 4. Розширення стартапу (закрита Beta-версія)

Розширення – це стадія, коли компанія має завершений функціональний продукт, що приносить постійний прибуток. Маркетингова стратегія на цьому етапі відпрацьована до дрібниць, і компанія готова до масштабування, тобто збільшення обсягів продажу, розповсюдження в суміжних сферах діяльності або залучення масового кола споживачів.

На стадії розширення укладаються контракти на реалізацію товару, послуги, технології, відкриваються нові магазини, збільшується кількість і якість реклами для залучення користувачів в інтернеті.

Важливим завданням у цей час фахівці вважають правильне побудова як самої компанії, так і її відносин з інвесторами. Що маєтсья на увазі? Власники компанії повинні визначитися з її майбутнім і у відповідності з цим розподілити частки між собою і оформити відносини з інвесторами юридично.

Якщо засновники припускають розвивати бізнес, особливо коли один з них одночасно є і розробником продукту, то логічніше спрямувати зусилля на отримання високих прибутків.

Крім того, бажано обмежити кількість інвестицій венчурних фондів і робити ставки на партнерів по бізнесу.

Якщо ж компанію передбачається продати або проект може відмінно функціонувати без безпосередньої участі засновника, то робота повинна бути спрямована на пошук відповідного інвестора, якому захочеться придбати контрольний пакет акцій за подібною ціною.

Зберігши невелику частку, стартапер отримує можливість зайнятися іншими проектами.

Етап № 5. Зрілість проекту (відкрита Бета-версія)

В принципі, етап зрілості говорить про те, що стартап-проект перетворився на серйозний бізнес, коли компанія займає на ринку лідируюче або близьке до нього місце, має високу окупність, штат компанії становить команда висококваліфікованих фахівців, і їх робота налагоджена.

Найчастіше на цьому етапі компанія починає випуск акцій, які приносять дохід її засновникам.

В інших випадках компанію продають як готовий бізнес.

Безсумнівно, що в розвитку кожного окремого проекту може бути різна кількість етапів. Це залежить від мети, поставленої розробником стартапу, сфери діяльності і загальної стратегії розвитку компанії. І тільки один пункт залишається обов'язковим для будь-якого стартап-проекту: кожному з них необхідний інвестор!

Про основні джерела фінансування буде розказано в наступній частині статті.

Пропонуємо вивчити таблицю, де описано що необхідно для кожного етапу розвитку стартапу, а також де і яке потрібно фінансування:

Таблиця 4 – Етапи розвитку стартапу

Етап	Що є?	Що необхідно?	Фінансування
Зародження (передпосівної/pre-seed)	Сформульована ідея, розробники, команда однодумців.	Складання плану розвитку, тестування продукту, пошук інвесторів.	Мінімальний рівень використання особистих фінансів, залучення родини, друзів; бізнес-інкубатор.
Становлення (посівний/seed)	Робоча версія (прототип) продукту, діюча команда, детальний маркетинговий план розвитку.	Впровадження продукту на ринок/залучення користувачів, реклама, пошук великих інвесторів.	Середній рівень, сторонні інвестори, бізнес-ангели, краудфандінг.
Ранній розвиток (А-версія)	Діюча компанія, прибуток, помітне місце на ринку/популярність серед користувачів.	Доробка робочої версії, виправлення дефектів, просування продукту на ринок.	Високий рівень: венчурні фонди, інвестиційні компанії, приватні інвестори, бізнес-акселератор.
Розширення (закрита В-версія)	Закінчений функціональний продукт, стабільний прибуток, серйозний менеджмент, реклама.	Укладення довгострокових договорів з партнерами, розширення мережі, збільшення кількості користувачів.	Розподіл часток між засновниками і інвесторами, пошук великого інвестора.
Зрілість (відкрита В-версія)	Лідуюче місце на ринку, налагоджена робота, висока рентабельність.	Випуск акцій, пошук покупця готового бізнесу.	Повна самокупність компанії.

2.2 ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ДО START-UP

Створюється новий стартап – розуміння концепції є, бізнес-модель готова, адміністративні питання в процесі вирішення і прийшла пора формувати команду. Як правильно підійти до питання найму персоналу для стартап-проекту? Як не помилитися при виборі кандидатів? І головне – як вибудувати систему мотивації для перших співробітників в новий проект або новий бізнес?

Отже, почнемо з підбору. Незважаючи на заяви про зростання вакансій, тенденції, про яку повідомляють сайти роботи, зміщення акценту з роботодавця в сторону здобувача поки не спостерігається. Це пов'язано з хвилею скорочень, яка спостерігається в банківському секторі і страхування, а також з різким падінням продажів у всіх інших секторах економіки. Падіння продажів відчувають все – від представників сфери послуг до рутину. Як результат, на ринку багато кандидатів, які, маючи роботу, знаходяться в активному пошуку більш оплачуваного робочого місця. Крім цього, не кожен потенційний претендент готовий розглядати стартап як нове робоче місце. Це пов'язано в першу чергу з двома факторами. Перше – стартап не має історії і позицій на ринку, і існує ризик, що якщо проект «Не вигорить», знову доведеться шукати роботу. Іншими словами, є переконання, що стартап має менший рівень стабільності, ніж компанії з ім'ям і успішною історією на ринку (хоча і гіганти можуть «впасти»). Друге, рівень оплати праці – стартап не може запропонувати зарплати, як у давно працюючого бізнесу. В сьогоденних реаліях більшість претендентів, прагнучи до стабільності, хочуть мінімізувати всі ризики, пов'язані з отриманням стабільного доходу, і хоча б мінімальних соціальних гарантій (шахраї на ринку праці, як і недобросовісні роботодавці, є завжди).

Економічні реалії нашої країни такі, що запити кандидатів за рівнем оплати відповідають їхнім побажанням (скільки потрібно, щоб прожити в нинішній економічній ситуації в країні), а не реальну віддачу від посади і співробітника (внесок, який приносить дана посада і співробітник в загальну

ефективність роботи компанії). В таких умовах досить складно знайти персонал в команду стартапу.

Важливо спочатку розуміти, хто вам потрібен. Чітко прописати профіль посади нового співробітника, в якому спочатку виділити такі моменти:

1. Стартап – це виклик, який із самого початку передбачає ненормований графік роботи, високий рівень мотивації та ентузіазму, готовність до великої віддачі і бажанням показати результат, що перевищує очікування.

Важливими вимогами до майбутнього співробітника будуть:

- готовність до ненормованого робочого графіку;
- високий рівень самомотивації і бажання створити щось нове і успішне;
- готовність багато працювати на результат;
- високий рівень цілеспрямованості і здоровий рівень амбіцій.

2. Стартап передбачає віддачу і внесок в кілька разів більший, ніж того вимагає вже існуючий бізнес. Це пов'язано з відсутністю реальної практики. І ті питання, які працюючий бізнес може вирішити протягом 10 хвилин, у стартапа можуть відібрати кілька днів, а то і тижнів.

Відповідно, важливі критерії:

- високий рівень працездатності і стійкості до стресу;
- вміння працювати в режимі багатозадачності і багатофункціональності;
- високий рівень відповідальності і самоорганізації;
- вміння працювати з високою інтенсивністю в стислі терміни;
- вміння вирішувати завдання і досягати поставлених результатів;
- орієнтація на обслуговування і співробітництво;
- вміння бачити позитив в кожній ситуації і володіння почуттям гумору.

3. Стартап – це баланс між креативністю та системністю в бізнесі. Дуже часто бувають перекося. Найчастіше в стартапі багато ідей і креативності, і більшість керівників або власників виходять з позиції - головне запустити

бізнес, а потім будемо його робити системним. Але є і ті, хто спочатку хоче будувати системний бізнес і на початкових етапах прописує все бізнес-процеси, стандарти роботи і обслуговування клієнтів. Потрібно знайти свій баланс.

Важливі також критерії кандидатів на керівні або ключові позиції:

- стратегічне бачення;
- критичне мислення і когнітивна гнучкість;
- структурування і системне мислення;
- вміння творчо мислити і генерувати ідеї;
- вміння пропонувати нестандартні управлінські рішення;
- проєктивність;
- вміння вибудовувати комунікації і координувати роботу інших;
- емоційний інтелект і коефіцієнт спритності;
- вміння бачити таланти і розвивати їх.

Вищенаведені критерії повинні служити фільтрами при відборі в команду стартапу. Тобто для кожного стартапа всі вони обов'язкові. Але ці вимоги також і орієнтир, без якого успішний стартап неможливий. Йдеться про те, що співробітники, які не володіють даними навичками, профнепридатні для роботи в стартапі, вони замість того, щоб приносити користь, будуть тільки шкодити.

Стартап в більшості випадків не готовий запропонувати рівень оплати, як давно працює бізнес. Розуміючи, що професіонал на ринку праці коштує дорого, стартап стикається з дилемою: найняти менш кваліфікованого працівника, але за менші гроші, або ризикнути і спробувати більш високооплачуваного професіонала. Кожен має право вибирати своє рішення. Але ми б хотіли відзначити наступне.

Гроші не головний мотиватор для майбутнього співробітника в стартапі. Він повинен горіти ідеєю і мати амбіції зробити прорив або задати стандарти в сегменті, в якому працює компанія. Якщо головна мотивація тільки рівень оплати, то такий кандидат або спочатку не погодиться працювати в стартапі, або при перших труднощах почне шукати роботодавця, який заплатить більше,

а ви для нього станете просто красивою рядком в резюме або місцем тимчасового укриття на нестабільному ринку праці. Але ніяк не об'єктом довгострокового співробітництва.

При розробці системи мотивації для стартапу важливо спочатку розуміти по кожній посаді, який базовий рівень оплати ви готові запропонувати

А також чітко по кожній посаді прописати ключові зони відповідальності і ключові показники продуктивності та ефективності. Це дозволить розрахувати систему бонусу, який може бути як у відсотках від роботи над проектом, так і у відсотках від базового окладу у вигляді премії, в залежності від конкретної посади. Мова про те, що ви самі повинні чітко розуміти, який рівень доходу запропонувати співробітникам в стартапі, коли і за яких умов цей рівень міняти, який результат роботи цей рівень доходу може забезпечити.

Потрібно спочатку вказати систему і рівень оплати в описі вакансії, а також відкрито обговорювати платню при особистих співбесідах з кандидатами. Навіть якщо зарплата за посадою не дуже висока, але є реальні передумови для досягнення співробітником бажаного рівня доходу, - ви зможете залучити в стартап професіонала.

Завжди важливо пам'ятати, що скупий платить двічі. Заміна співробітника під час випробувального терміну або в перший рік його роботи може коштувати компанії до 2–2,5 річних зарплат з урахуванням бонусів, премій і надбавок. Тому, для того щоб зробити правильний вибір, важливо спочатку залучати тих, хто не прагне отримати якомога більше грошей, а готовий робити внесок в роботу стартапа і заробляти оплату, відповідну результатами виконаної ним роботи.

Кого потрібно набирати в команду підприємцю.

Брайан Хемілтон – відомий підприємець в області ІТ і фінансів, лектор і постійний автор «The Wall Street Journal» ділиться досвідом з початківцями підприємцями, яким належить вибрати собі команду для запуску стартапу.

Коли я був молодим бізнесменом, у мене теж була ніцшеанська ідея-фікс про «над-працівника» – це такий ідеальний співробітник, який все робить

правильно, а помиляється рідко і зовсім трохи. Я тоді не розумів, що такої людини не буває. Однак багато підприємців все одно мають ілюзії з цього приводу: вони очікують багато від інших і від самих себе. На зорі вашої справи ці завищені вимоги, втім, можуть допомогти вашому бізнесу: перші п'ять працівників визначають його майбутнє. Серйозно, якщо ви помилитеся хоч в одному з них, ви можете занести всю справу. Тому я вважаю, що підібрати хорошу команду – це як створити кулінарний шедевр: потрібні різні інгредієнти, які були б гарні самі по собі і створювали б унікальний результат разом. Ось п'ять типів, які необхідні для вашого стартапа.

1. Хтось креативний

Перш за все вам потрібен елемент творчості – він буде стартером для мотора вашої справи. Ці люди бачать продукт вже готовим, коли ви ще тільки думаєте, як будете його створювати.

2. Хтось уважний до деталей

Креативна людина потребує когось дуже уважному до деталей для того, щоб розробити конкретний план створення продукту або послуги. Цей ваш другий член команди буде займатися пошуком інформації і даних, щоб втілити в життя ідею креативщика.

3. Хтось орієнтований на процес

Тепер вам буде потрібен хтось, хто знає, яка потрібна система для виробництва вашого товару або послуги. Він забезпечує знання своїх завдань і функцій для кожного члена команди.

4. Технік

Людина, яка володіє достатніми технічними знаннями і навичками для того, щоб, власне, і створити в матеріальному сенсі ваш продукт. Якщо мова про світ технологій, то це може бути девелопер або інженер. Ви скажете: а хто ж ще потрібен – все, начебто, вже на місці? Ні, не зовсім.

5. Хтось нетерплячий і ставить жорсткі дедлайни

У вашому кулінарному шедеврї вам все ще не вистачає кайенського перцю. Вам потрібен хтось, хто працює швидко, орієнтований на дедлайни і трохи

нетерплячий. Ця людина буде підганяти інших і тримати всіх «в тонусі». Можливо, ця людина не буде улюбленцем команди, але він дуже важливий для досягнення успіху.

Тепер подумайте як вони будуть працювати разом. Подумайте як організувати взаємодію одного члена команди з іншим. Можливо, жорсткий дедлайнщик не підійде для прямого контакту з техніком. Можливо, краще нехай буфером буде орієнтований на процес працівник. А, можливо, техніку і не поміщає «чарівний пендаль» від дедлайнщика. Організація роботи команди – це скоріше мистецтво, ніж уміння. Головне – правильно комбінувати типи особистості і різні вміння. І все одно, навіть якщо ви підберете дуже сильну команду, пам'ятайте, що це люди, у яких свій досвід, свій багаж знань, свої помилки і слабкості. Причому, слабкості і помилки у людей рідко бувають дрібними. Тому нехай у вас будуть високі вимоги, але гонитва за досконалістю може стати нескінченним пробуксовування на місці.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Взаємозв'язок бізнес-ідеї, напрямку діяльності start-up та назви майбутнього інноваційного підприємства.
2. Визначення місії а цілей start-up відповідно до перспектив його діяльності.
3. Основні чинники, які враховуються при розробці фірмових констант.
4. Які фактори впливають на вибір форми організації бізнесу?
5. Які елементи враховуються при визначенні вартості персоналу фірми?
6. Які проблеми відбору персоналу виникають при формування команди start-up?
7. Чи завжди потрібна команда для роботи start-up?

3 РОЗБУДОВА START-UP

3.1 БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ START-UP

Бренд – це хоча і нематеріальний актив, але в багатьох бізнесах саме він є найціннішим з усіх. Бренд впливає на вибір споживача, а в сучасному світі, що буває різноманітністю вибору, дане вплив є вирішальним для комерційного успіху. Чому при рівних маркетингових інвестицій у одних ринкова частка зростає швидше і маркетингові кампанії більш ефективні, ніж у інших? Що за цим стоїть?

Розглянемо 5Ps бренду. Але не класичну маркетингову модель Place (місце), Price (ціна), Promotion (реклама), Product (продукт), People (люди), а сучасну, запропоновану маркетинговим агентством London Strategy Unit: Purpose (мета), Penetration (проникнення), Prominence (популярність), Participation (участь), Portfolios (портфоліо), де є:

– Мета. Яка більша мета бізнесу, крім усім відомої комерційної – в зароблянні грошей. Наприклад, мета Coca-Cola - освіжити світ і надихнути його на оптимізм (to refresh the world and inspire the moments of optimism). Мета Starbucks – надихати і жити людський дух (To inspire and nurture the human spirit).

– Проникнення. Успіх бренду залежить не від фанів – шанувальників бренду, а від широкого кола випадкових покупців. Сильні бренди працюють над тим, щоб випадкових покупців ставало якомога більше. У цьому їм допомагають емоційно спрямовані кампанії. Функціонально зосереджені маркетингові активності, такі як ціна, розмір, якість продукту, працюють набагато слабкіше.

– Популярність. Бренд легко згадати, вибрати, знайти. У хід йдуть як маркетингові кампанії, націлені на популяризацію бренду, так і на представленні в магазинах. Для більшості брендів представленість в офлайн-магазинах критично необхідна, адже споживач перед покупкою хоче протестувати і порівняти товари, причому не одного конкретного бренду, а

відразу декількох. Однак потрапити на полицю магазинів – завдання не з простих, особливо зараз, в часи економічної кризи, коли обсяг полки скорочується.

– Участь. Сильні бренди створюють досвід, що дозволяє споживачам взаємодіяти з брендом частіше і ґрунтовніше. Споживачі не користуються брендами, які їм подобаються. Їм подобаються бренди, якими вони користуються. Створюючи цінний досвід для споживача, бренди закладають основу для отримання даних про споживача, якими він охоче ділиться (Big data).

– Портфолію. Мова йде не тільки про товарному портфелі, а в цілому про використання різних можливостей. Наприклад, тестувати, пробувати, впроваджувати, придумувати нестандартні маркетингові активності, в даному випадку розширюючи портфель маркетингових інструментів.

Доктор Теодор Левіт з Гарвардської школи бізнесу говорить, що найважливіший актив компанії – це те, що про неї думають клієнти, що думають про неї інші люди на ринку. Інакше кажучи, ваша репутація, слова, якими вас називають, є найціннішим, що у вас є.

Стартап – це процес пошуку стійкої бізнес-моделі, при якому часто змінюються цільова аудиторія, функціонал продукту, раціональні та емоційні переваги, способи комунікації. У більшості випадків стартап створюється і розвивається в рамках набору гіпотез, тому 90 % стартапів закривається в перший рік роботи, інвестори і засновники втрачають гроші, а потенційні проекти так і не впроваджуються на ринок у зв'язку з відсутністю інвестицій. Чи здатний брендинг допомогти виправити цю ситуацію і підвищити шанси нових проектів на виживання?

Брендинг – це процес, який передбачає комплексне вивчення ринку, споживачів, пошук ніші, формування «кодів» продукту, які можуть бути сприйняті цільовою аудиторією. Вже з самого визначення видно, що впровадження практики брендингу серед стартапів життєво необхідно.

Проблема полягає в тому, що більшість представників стартап-спільноти не акцентують увагу на якісній роботі в сфері маркетингу і брендингу, вважаючи, що головне – це швидкість. В результаті розвиток стартапа носить

хаотичний характер. Найчастіше воно зводиться до низки «розворотів», після чого стартапи або закриваються (найчастіше), або досягають стрімкого зростання і «знімають вершки», а далі поглинаються зацікавленими корпораціями або пропадають з ринку.

80 % успішних стартапів на початковому етапі розвитку фокусуються нема на продукті як такому, а на знаходженні та задоволенні проблем користувачів. Це правильний маркетинговий підхід. Але в певний момент йому потрібна брендингова підтримка.

Коли саме?

Щоб відповісти на це питання, ми провели невелике дослідження і визначили той етап розвитку стартапу, на якому засновнику необхідно починати інвестувати в брендинг і проектувати комунікації. Для досягнення поставленої мети використовувалися методи кабінетного дослідження: аналіз даних ФРП і публікацій в цільових ЗМІ і журналах, наукових праць. Ось деякі висновки.

«Пайвот» як привід для брендингу

Стартап – це тимчасова форма організації компанії в пошуках масштабованої бізнес-моделі. Основні найбільш типові характеристики стартапа:

- Новий продукт або ринок.
- Відсутність бренду.
- Відсутність грошей на розвиток і просування.
- Невідома цільова і потенційна аудиторія.
- Відсутність чітко визначеного ядра цільової аудиторії для здійснення комунікації.
- Дефіцит кадрів.

Розвиток даної форми організації проходить інтенсивно і може зазнавати істотних змін до моменту трансформації в повноцінний бізнес або виходу з

ринку. Подібні зміни є «розворот» (він же pivot) на етапі випуску MVP (мінімального життєздатного продукту) і здійснення перших продажів.

Кожен такий «розворот» – це вже привід підключити технології брендингу. Розробникам важливо вкласти час і ресурси не тільки в функціонал продукту, але і в маркетингове планування. Це допоможе уникнути високих втрат при зайвій кількості «розворотів», значно скоротити число тестованих аудиторних груп і підготувати основу для проектування бренду на етапі трансформації в бізнес.

Розвиток стартапа згідно моделі дифузії інновацій

Щоб попередити ризик виходу і закріплення на ринку конкурента-послідовника, стартапи використовують фактор швидкості розвитку і поширення продукту. Розробники виходять з того, що правильніше швидко випустити на ринок мінімальну життєздатну версію продукту, протестувати реакцію на нього, а вже потім доопрацьовувати новинку до деяких оптимальних показників. У підсумку, якщо перша реакція виявляється недостатньо обнадійливою, стартап замислюється про «пайвот».

Але чи правильно це? Можливо, причина млявої реакції на новинку зовсім не в тому, що продукт не підходить ринку. Можливо, інновація просто не встигла домогтися «ухвалення» публіки.

Щоб розібратися з тим, що відбувається насправді, слід згадати, що у будь-якого стартапу є життєвий цикл, який може бути проілюстрований моделлю дифузії інновацій. Російське стартап-спільнота вважає за краще орієнтуватися на один з видів цієї моделі – «Дзвін поширення інновацій» Е. Роджерса. Ця модель описує п'ять типів потенційних користувачів інновації: від найшвидших на підйом (інноватори) до найконсервативніших. Кожна з цих груп адаптує новинку з різною швидкістю.

Модель Роджерса наочно показує, що процес прийняття будь-якої інновації є поступовим, але не завжди вона допомагає підприємцям-початківцям зрозуміти, як можна скористатися даною схемою на практиці. Це тягне за собою помилки при визначенні цільової аудиторії, неефективні

вкладення в комунікації, вичерпання інвестиційних коштів і часто припинення існування стартапу.

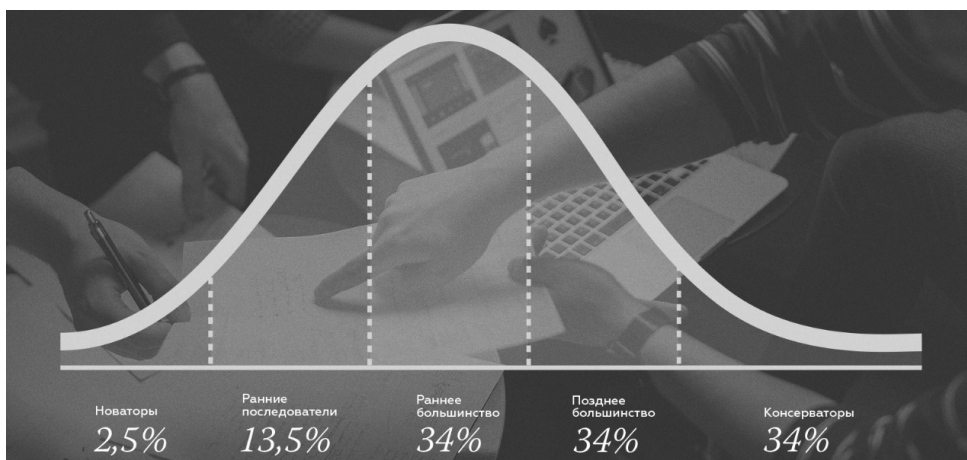


Рисунок 3 – Модель дифузії інновацій Роджерса

На практиці її корисно доповнити ще однією моделлю життєвого циклу стартапу, яку представив британський експерт Джеймс Гарднер. Дана модель показує, що поширення нових технологій – складний процес, і демонструє, які саме завдання постають на кожному етапі розвитку стартапу.

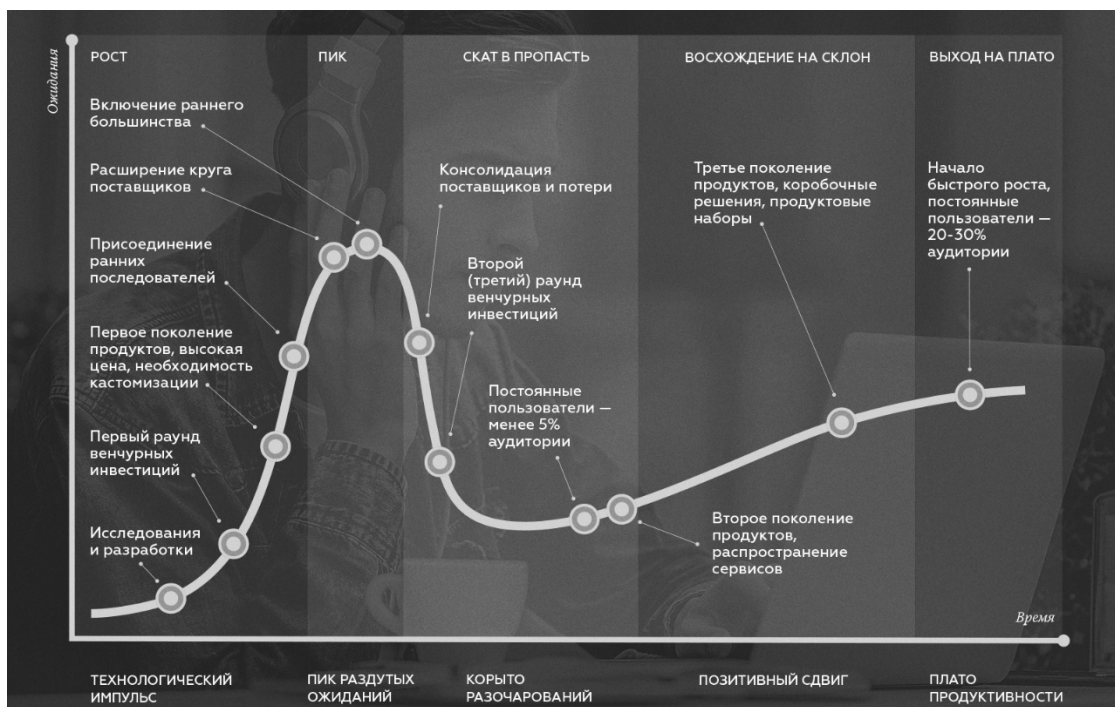


Рисунок 4 – Модель дифузії інновацій Гарднера

На етапі «зростання» ключове завдання стартапу – приєднати перших послідовників. Цей етап вимагає створення поінформованості про продукт. Компанії важливо зацікавити потенційних покупців тим, які проблеми допомагає вирішити дана технологія. Як користувачі відрізняють її від інших численних новинок? Уже на цьому етапі компанії знадобиться сильний бренд. Він допоможе «одушевити» технологію, порівняти її з відомими людям продуктами і при цьому додати індивідуальність. Щоб прижитися, інновація повинна увійти в життя правильно. Тому стартаперам треба враховувати і функціонал продукту, і то, як він сприймається серед людей.

Після того, як розвиток стартапа досягає першого піку, починається етап відкату. У цей період брендингові задачі змінюються. З одного боку, важливо правильно вибудувати антикризову комунікацію, щоб впоратися з негативними відгуками в ЗМІ. З іншого, постає питання доопрацювання продукту, привнесення виправданих нововведень в вже не таку свіжу технологію. Але головне, модель Гарднера допомагає зрозуміти ключову помилку стартапів: вони стрімко розвиваються при виході на ринок (етап «технологічний імпульс»), досягають «піку роздутих очікувань», після чого змінюють стратегію.

Кожен раз при зміні MVP і тестуванні нової гіпотези стартапи знову і знову починають свій шлях з аудиторії інноваторів. Це тягне за собою різке зростання попиту на продукт і швидке поширення на ринку. При правильній ціновій політиці даний етап дозволяє зняти вершки, але для розвитку продукту цього мало. Якщо слідувати моделі Д. Гарднера, тепер йому треба перейти на стадію «позитивного зрушення». А якщо слідувати моделі життєвого циклу, то на стадію «зростання». Для цього слід перепроектувати комунікації на групу послідовників і раннє більшість, які за специфікою попиту зовсім не схожі на інноваторів.

Більш того, мета бізнесу при створенні нових продуктів – придбання лояльної аудиторії і найбільшої частки ринку на етапі комодизація продукту або виходу в мас-маркет. Інноватори ж мають найнижчу ступінь лояльності до

продуктів і швидко переключаються між інноваціями. Якщо на стадії зростання стартапу не визначився подальшу стратегію розвитку бренду і виходу в мас-маркет, то він буде витіснений з ринку конкурентами.

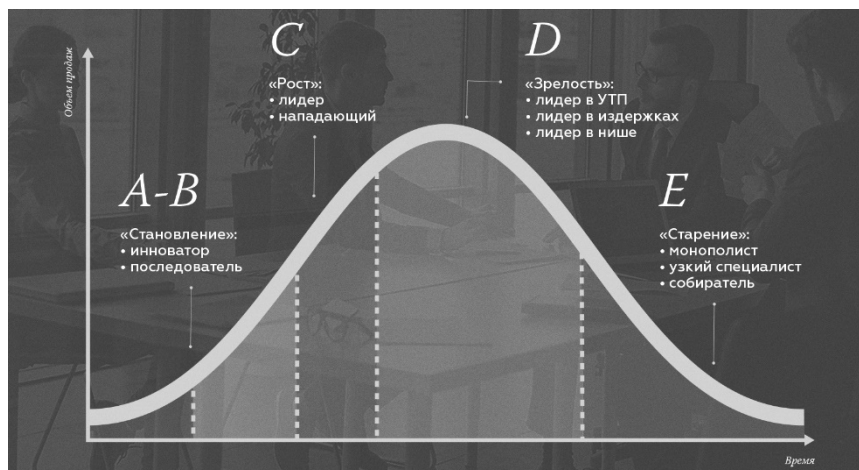


Рисунок 5 – Життєвий цикл та ринкова стратегія

Після етапу становлення і перших успішних продажів, але до появи перших послідовників серед конкурентів стартап необхідно брендировать, щоб закріпити за собою найбільшу територію в сегменті, а також підвищити рівень пізнаванності, поінформованості про продукт конкретної компанії (конкретного бренду) і захистити від атак конкурентів.

Щоб визначити потенціал продукту і мінімізувати ризики вже на першому раунді венчурних інвестицій необхідне проведення достатньої кількості досліджень ринку і споживачів. Це дозволить в подальшому сформулювати бренд-платформу і ефективно інвестувати в комунікації з метою забезпечення зростання частки ринку, залучення нових груп споживачів і розширення займаної території.

Оскільки будь-яка інновація, успішно введена на ринок, буде копіюватися і модифікуватися конкурентами, з однаковою швидкістю недостатньо. Довгостроковою метою створення будь-яких продуктів є успішний вихід в мас-маркет і проходження повноцінного життєвого циклу товару і ринку. Тому на

етапі становлення необхідне створення якісного бренду і проектування комунікацій для кожного наступного етапу розвитку продукту.

Ребрендинг – це не зміна логотипу, і навіть не зміна дизайну упаковки або фірмового стилю. Це – комплекс кроків, які призводять до зміни сприйняття бренду. Правильно проведений ребрендинг дозволяє наростити прибуток, стати привабливішими для своїх найцінніших клієнтів і поставити нові горизонти розвитку галузі.

У таких випадках можна говорити, що ребрендинг – це маркетингова технологія, здатна лідера зробити недосяжним, а переслідувача – першим номером. Але є одна проблема, і вона – важлива. Ребрендинг відноситься до одних з найскладніших і важко контрольованих маркетингових процесів, які вимагають граничної зваженості рішень і злагодженої роботи всієї команди.

У маркетингу є три основні терміни з приставкою re-: репозиціонування, рестайлінг і ребрендинг.

Рестайлінг – прийом цілком повсякденний. Фахівці нерідко використовують це слово разом з прикметником «легкий». Час від часу бренди – відомі і не дуже – проводять такий рестайлінг або, якщо простіше, оновлення логотипу, фірмового стилю, дизайну упаковки. За їх приводу зазвичай випускаються гучні релізи, але самі ці зміни часто видно тільки самим дизайнерам. Особливих причин до таких змін у брендів немає, але їх вперто роблять.

Цей вид рестайлінгу можна назвати косметичним. Якогось впливу на взаємини бренду зі споживачами такі зміни не роблять.

Другий вид рестайлінгу більш ґрунтовний – у нього є стратегічні передумови, і тут відмінності очевидні. Головне завдання, що стоїть перед рестайлінгом в таких випадках – це підвищити впізнаваність бренду з урахуванням змін в середовищі її проживання. Ну, наприклад, ядром цільової групи бренду є молодь до 30 років, а в моді були складні графічні малюнки. За 10-20 років колишнє ядро покупців бренду подорослішало, їм на зміну

прийшли люди з іншими перевагами, а з новим споживачем потрібно говорити вже на його мові.

Відповідно, другий вид рестайлінгу, який можна назвати стратегічно орієнтованим, використовують бренди, скажімо так, з життєвим досвідом. Далеко не завжди при подібній зміні логотипу кардинально змінюється фірмовий стиль бренду, але зміни цінностей (позиціонування) тут вже можливі.

І, нарешті, третій вид дій бренду, в яких використовується приставка re-, має зовсім іншу природу. І саме відносно брендів-компаній, які використовують даний підхід, доречно використовувати слово «ребрендинг» (тобто переформатування бренду, його оновлення).

Йдеться про бренди, які з яких-небудь причин вирішуються на серйозні зміни цінностей (репозиціонування), значущі зміни в візуальній символіці (фірмовий колір, логотип, форма і дизайн упаковки) і на нові меседжі, нові концепції комунікації (креативні концепції, слоган).

Найчастіше ребрендинг відбувається в трьох випадках.

1. Коли компанію купує новий власник, який має свої цілі і своє позиціонування/цінності.

Він може захотіти стати правонаступником того іміджу, який був у купленої компанії. Так, наприклад, свого часу вчинив Райффайзен Банк, який купив Банк Аваль: він зберіг слово «Аваль» в своєму імені і додав синій фірмовий колір цього банку до свого жовтому. До цінності «великий банк, чий відділення знаходяться поруч з твоїм будинком» від Банку Аваль приєдналася цінність «європейський банк» від Райффайзен Банку.

В іншому випадку новий власник може викреслити все, пов'язане з купленим брендом. Як це свого часу було з УМС: прийшов МТС ні сліду не залишив від «старого» бренду – ні в плані лого-фірмового стилю, ні в плані комунікаційних повідомлень.

2. Коли власник залишається колишній, але ім'я бренду дуже ранить серце споживача. Так відбувалося, наприклад, з Банком Москви років десять тому, який в Україні став БМ-Банком.

3. А третя група ситуацій використання ребрендингу – це коли бренд, усвідомлюючи зміни уподобань споживача і конкурентного середовища, змінює цільову групу, коригує позиціонування, цінності, а потім – як наслідок – змінює логотип, зовнішній вигляд і меседжі, стиль комунікації.

Так відбувалося кілька років тому з брендом «Наша Ряба», трохи пізніше – з брендом «Геркулес», і зараз – з брендом «Київстар».

Бренди/компанії, що представляють третю групу прикладів використання ребрендингу – це, як правило, компанії, які будують свій бізнес, дивлячись в майбутнє і прагнучи до того, щоб минулі успіхи не стали кайданами. Вони використовують ребрендинг як комплексний інструмент омолодження бренду.

Часто саме ребрендинг в повному розумінні цього слова допомагає зробити якісно новий ривок, залишаючи конкурентів позаду.

Але буває і навпаки. Будучи не понятими, бренди, які здійснили ребрендинг, втрачають свій шанс на зростання, і можуть втратити свої позиції навіть серед лояльних покупців.

3.2 ПОЗИЦІОНУВАННЯ START-UP

Концепції позиціонування

Позиціонування – це те, що відбувається в створенні цільової аудиторії. Це загальне сприйняття ринком конкретної компанії, продукту або послуги в зіставленні зі сприйняттям конкурентів в цій же категорії.

Відбувається це незалежно від активності керівництва бренду в напрямку розвитку позиціонування. Але компанія може позитивно вплинути на сприйняття за допомогою стратегічно продуманих дій.

У маркетингу позиціонування – це процес створення образу або ідентичності в створенні цільової аудиторії продукту, бренду або організації. Це відносне конкурентну порівняння продукту, яке відбувається на певному ринку і здійснюється цільовою аудиторією.

Депозиціонування – це спроба з орієнтацією на позиціонування вашого продукту змінити ідентичність конкуруючого продукту в колективній свідомості цільової аудиторії.

Які 7 концепцій найбільш важливі для позиціонування бренду?

1. Сприйняття (їх, не ваше).
2. Диференціація.
3. Конкуренція.
4. Спеціалізація.
5. Простота.
6. Лідерство.
7. Реальність .

Щоб продавати концепції, продукти і послуги, маркетологи повинні розуміти принципи роботи свідомості:

1. Свідомість має межі.
2. У свідомості створюються «продуктові сходи» для кожної категорії (автомобілі, зубні пасти, бухгалтерські послуги, гамбургери і т. д.). У кожній категорії завжди є позиції вищого і нижчого рангу.
3. Людина здатна запам'ятати сім позицій в найбільш цікавою йому категорії. Більшість людей запам'ятовує не більше двох або трьох позицій в категорії.
4. На продуктової сходах на Позицію один і Позицію два зазвичай припадає понад 60 % продажів в категорії. Іншими словами, Позиції три, чотири і наступні не приносять прибутку.
5. Свідомість не любить складність. Для нього складність рівносильна безладу. У людей немає часу на те, щоб в ньому розбиратися.
6. Найпростіший спосіб проникнути в свідомість – максимально спростити своє послання.
7. Найефективніший позиціонування – скорочення послання до одного простого і зрозумілого слова.
8. Свідомість не змінюється.

Концепція позиціонування вплинула на роботу багатьох компаній.

Особливості позиціонування стартапа на ринку

Серед особливостей ринку потрібно виділити наступні:

- особливості самого продукту (унікальність; часом технологічна складність; високі витрати на його виробництво на перших етапах);
- новизна ринку для фірми (особливо для малої компанії, що знаходиться на етапі start-up);
- невідомість продукту (а, іноді, і фірми-виробника) для ринку;
- непередбачуваність поведінки споживачів;
- мала еластичність попиту від ціни, тому обмежений вплив цінової політики на об'єми продажу;
- невелика ємність ринку (особливо для високотехнологічної продукції
- виробничого призначення);
- залежність збуту інноваційної продукції від рівня інноваційного потенціалу споживача: багато яких інновацій важко продаються через загальну технологічну відсталість ряду ринків збуту.

Проблеми просування на ринок інноваційної, незнайомої для споживача продукції, пов'язані, передусім, з ризиком непередбачуваність реакції покупців.

Сегментування ринку відповідає на питання «Кому ви збираєтеся пропонувати ваш продукт?» Якщо ви це визначили, то вам зрозумілі сегмент і цільова аудиторія. Тепер треба визначити як ваш товар представити цій цільовій аудиторії? Це в маркетингу називається «позиціонуванням».

Грамотне позиціонування чітко пояснює:

- чому фундатори підприємства вирішили його відкрити;
- чому споживачі повинні ставати його клієнтами;
- чому хороші люди повинні йти туди працювати.

Насправді все позиціонування зводиться до відповіді на одне просте питання: Чим ти займаєшся?

Позиціонування має бути:

– Позитивним. Підприємництво - не війна, тому не треба говорити про компанії військовими термінами. Призначення вашої фірми не в тому, щоб вибити іншу фірму з ринку. Споживача не цікавлять ваші розборки з конкурентами. Його цікавить, які блага він придбає, ставши клієнтом вашої компанії.

– Клієнтоцентричним. Позиціонування має показувати, що ви готові зробити для клієнта, а не чого хочете для себе. Заявляючи, що ваша компанія - «лідер на ринку», ви виглядаєте егоцентрично, а не клієнтоцентрично. До того ж це некоректно – як ви доведете, що ви лідер? А якщо якась інша компанія оголосить себе лідером, – що ви зможете заперечити?

– Надихаючим. Ваші співробітники повинні вірити, що діяльність компанії поліпшує світ. Наприклад, співробітники ІВМ вірять, що своєю роботою вони допомагають людям досягти фінансового успіху. Ця віра спонукає їх прагнути, лізти зі шкіри геть – і отримувати від цього задоволення.

– Самоочевидним. Позиціонування має бути недвозначно у викладі своїх доводів. Воно акцентує увагу на таких цілях, як економія грошей і збільшення доходу, а також на більш піднесених – душевний спокій, освіті і радості.

– Конкретним. Хороше позиціонування націлене на певну групу споживачів. З нього одразу ж зрозуміло, входите ви в цю цільову групу чи ні. Наприклад, «підвищити безпеку веб-сайтів» звучить куди більш загально і невиразно, ніж «знизити ризик шахрайства при здійсненні онлайн-транзакцій на сайтах комерційних банків».

– Профільним. Грамотне позиціонування робить акцент на основному бізнесі вашої фірми, а не її додаткових продуктах або послугах. Наприклад, компанія Apple Computer позиціонує себе в першу чергу як винахідника нових, прогресивних пристроїв. Вона не може похвалитися особливими досягненнями в сфері ІТ-консалтингу – і не робить цього.

– Релевантним. Ключові компетенції фірми повинні чітко відповідати ключовим потребам цільового споживача. Якщо цього відповідності не буде, позиціонування не приверне уваги клієнтів.

– Довгограючим. Якби IBM починала свою кар'єру під девізом «Забезпечимо магазини касовими апаратами», це було б вкрай невдалим позиціонуванням. Ще гіршим рішенням було б назвати компанію National Cash Register («Національний касовий апарат»). Прагніть до такого позиціонування, яке не втрачатиме актуальності сотню років.

– Оригінальним. Ваше позиціонування має відрізнятися від конкурентного. На жаль, багато компаній будують своє позиціонування так, ніби у них зовсім немає конкурентів – або все конкуренти, що є, абсолютні йолопи. Але таке якщо й можливо, то в рідкісних випадках.

Вдалих приклад виграшного позиціонування – Toyota Prius. Цей автомобіль проходить 55 миль (88,5 кілометра), спалюючи всього 1 балон (3,8 літра) бензину за рахунок роботи на гібриді електричного мотора і бензинового двигуна. Його не можна назвати швидким, модним або престижним. Але він недорогий і економічний в експлуатації – акцент на цих якостях позиціонує автомобіль як практичний і унікальний.

Що треба особливо розуміти, так це те, що вигадані вами особливості вашої пропозиції не є обов'язковим мотивом для купівлі, а ось вигода буде бути. Диференціюючі ознаки важливі для першої категорії потенційних клієнтів по ознаці схильності до інновацій. Для всіх інших вигода, яку дає ваша пропозиція – головне. Вигода – це не просто прямі гроші, це може бути зекономлений час, персонал, інші ресурси. Вигода може бути не пряма, а опосередкована через щось або когось, а може бути в наступній ланці ланцюжка зв'язків.

Навіщо старту позиціонування?

- Формування в умах споживачів довіри і лояльності.
- Диференціація від конкурентів.

- Платформа для подальшої побудови бренду.
- Захист від конкурентних атак.
- Зближення з цільовою аудиторією.
- Відправна точка для маркетингових комунікацій.

7 кроків до успішного позиціонування:

1. Складаємо список потреб, які задовольняє ваш товар/послуга. Для початку важливо чітко визначити, що саме ви пропонуєте, для кого і навіщо. Такий список допоможе вам чітко визначити свою цільову аудиторію, а також зрозуміти, на чому робити наголос і акцентувати увагу в майбутньому.

2. Складаємо список конкурентів Тепер необхідно виявити ті компанії, які вже надають подібні послуги (продають подібні товари). Вам варто звернути увагу не тільки на конкурентів за якістю і ціною, але і за тими, хто знаходиться в ТОПі пошукової видачі – бо якими б не були їх інтернет-магазини, для споживача вони в зоні уваги, а значить – вам потрібно буде їх потіснити.

3. Відповідаємо чесно на питання: «Чому повинні купити у мене?» На цьому етапі нам потрібно сформулювати УТП (унікальна торгова пропозиція). Це означає, що необхідно зрозуміти, чому споживач захоче вибрати серед сотні подібних сайтів саме ваш, і зробити там покупку. Якщо вам важко відповісти - не страшно, бо тепер можна сміливо докручувати фішки і особливості для вашої пропозиції, щоб завоювати увагу цільової аудиторії.

4. Знаходимо незайняті ніші Хочете стати лідером – створіть свою нішу або знайдіть незайняту, де поки немає конкурентів. У такому випадку, ви будете не просто першопрохідцем, але і незаперечним лідером. З небезпек – потрібно буде докласти максимум зусиль для створення потреби і попиту на ваш товар, а значить при просуванні звичайними SEO і контекстною рекламою не обійтись.

5. Вибираємо стратегію позиціонування

Тепер найцікавіше. Знайшли ви незайняту нішу, або все ж вирішили завоювати лаври в уже набитою конкурентами, вам потрібно вибрати стратегію позиціонування. *Види стратегій позиціонування:*

1. Продукт/потреба – ключовою фігурою в нашій стратегії буде товар або ті потреби, які він задовольняє. Підходить для вузьких ніш, на яких низький рівень конкуренції, а також для унікальних товарів і послуг.

2. Ціна/якість в цьому випадку ви будете робити упор на перевагу вартості вашої пропозиції або ж його якості. Підходить для висококонкурентних ринків (наприклад, електроніки, одягу, літератури).

3. Особливості застосування-будь у нас звичайний товар або ж немає, потрібно знайти фішку в його застосуванні. Створити якийсь ритуал його споживання. Наприклад, ми завжди стукаємо по дну упаковки кетчупу Heinz – а все тому, що даний бренд зробив звичайний товар особливим в застосуванні, закріпивши багаторічними рекламними активностями такий ритуал.

4. По цільовій аудиторії - позиціонування по специфічності споживачів може бути дуже вигідним. По-перше, таким чином ви потрапляєте чітко в яблучко – розум потенційних клієнтів. По-друге, не розпорошувати на маси, а контактуєте саме з тими, хто вам потрібен. По-третє, чітка сегментація, при правильно обраних маркетингових каналах, запорука успіху.

5. Елітність і ексклюзивність – орієнтація на VIP-клас може бути дуже вигідною. По-перше, платоспроможність даної аудиторії не піддається сумніву. По-друге, всі хочуть те, що покращить і дорожче, навіть якщо не можуть собі цього дозволити.

6. Протиставлення конкурентам – якщо ви хочете вразити лідера з п'єдесталу пошани, можна піти даної стратегії позиціонування. Публічно заявіть, що конкурент – вчорашній день, і саме ви провідний покоління. Так, наприклад, зробила Pepsi на адресу Coca-Cola. Тим більше, людям подобається спостерігати за війнами брендів, особливо в онлайні.

7. Розробляємо план розвитку бізнесу Тепер починається найцікавіше - потрібно скласти стратегію розвитку свого бізнесу. Причому це повинні бути 3 стратегії: короткострокова (до 1 року), середньострокова (до 3 до 5 років), і довгострокова (на 10 років вперед).

8. Розробляємо комплексну стратегію маркетингу Відповідно до глобального плану розвитку, складаємо маркетингову стратегію, куди включаємо все активності з просування продукту. Залежно від цілей і завдань, вибираємо канали, які будемо задіювати, визначаємо бюджет, складаємо медіа-план і рухаємося вперед, до успіху.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Часові параметри формування бренду.
2. Проблеми оцінювання вартості бренду.
3. Проблеми ребрендігу : визначення часових та фінансових витрат.
4. Основні компетенції start-up та їх ідентифікація.
5. Ідентифікація купівельного профілю споживача продукції start-up.
6. Визначення напрямків диференціації start-up.
7. Вибір варіантів та характеристик для позиціонування start-up.

4 ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ START-UP

4.1 ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ

Як часто в житті трапляється ситуація, коли «ідея є, а грошей немає»! І найчастіше це відбувається саме зі стартап-проектів, які, як вже згадувалося вище, створюються молодими людьми, що не мають достатніх коштів для фінансування свого проекту.

На щастя, також часто трапляється навпаки: «гроші є, а ідеї немає». Завжди є люди, які самі придумати ідею не можуть, але зате володіють даром розпізнавати перспективні проекти, вміють їх розвивати і не бояться вкладати в них гроші.

Мова йде про інвесторів та інвестиційних організаціях, що спеціалізуються на вкладанні коштів в стартапи.

Але насправді, джерел фінансування набагато більше. Кожен з них має свої відмітні риси і можливості на якомусь одному або двох етапах розвитку проекту.

Цей розділ статті присвячено детальному аналізу 7 (семи) основних видів, або джерел фінансування стартап-проектів.

1. Особисті заощадження стартаперів

Використовуються на етапах зародження і становлення, коли ідея продукту, послуги, технології, а також бізнес-план самого стартапу знаходяться на стадії розробки, і пропонувати стороннім інвесторам поки просто нічого. До речі, як скласти бізнес-план ми розповідали у минулому випуску.

До того ж часто творець ідеї не хоче ділитися всіма деталями й тонкощами розроблюваної ним моделі зі страху втратити авторство і контроль над розвитком проекту.

Залучення сторонніх інвестицій в цьому випадку неможливо, крім тих, які готові зробити друзі і найближчі родичі.

2. Кошти родичів і друзів

Використовуються на перших етапах становлення проекту, коли витрати вже є, а прибутку ще немає. У цей момент друзі та родичі можуть виступати не тільки в якості фінансових помічників, але і як перші користувачі продуктом або послугою.

3. Краудфандінг

Так зване « народне фінансування може бути використане стартапером на початкових етапах розвитку проекту.

Що таке краудфандінг? Це добровільний збір коштів, та не тільки матеріальних, на проведення заходів або створення об'єктів і цінностей соціальної, суспільної, політичної, культурної, наукової спрямованості.

Краудфандінг проводиться найчастіше через інтернет, і для нього характерні чітка постановка мети, оголошення необхідної суми, складання кошторису, або калькуляція витрат, і обов'язково відкрите інформування учасників збору.

Даний вид фінансування популярний на Заході з 2000 року. Інтернет-платформи (kickstarter.com в Європі та США), через які можна заявити про свій проект і попросити фінансову допомогу, обов'язково запропонують організаторам заснувати нагороду для учасників.

Участь у зборі винагороджується 3 (трьома) способами:

1. Подарунки або призи.
2. Отримання невеликої частки в бізнес-проекті, на який збираються гроші.
3. Одержання частки від майбутніх прибутків чи повернення інвестицій.

Хто в основному користується збором коштів через краудфандінг?

Найчастіше, звичайно, збираються гроші на створення музичних альбомів, кінозйомку, книговидавання, соціальні та благодійні проекти.

Але ось, наприклад, в 2008 році відомий всім Барак Обама зібрав тільки на перший етап своєї передвиборної кампанії допомогою краудфандінга більше 250 000 \$.

4. Кредит

Як вже згадувалося вище, кредит – один з найбільш небажаних видів фінансування нового проекту.

Пояснюється це цілком зрозумілими причинами, а саме: стартап – підприємство з високими ризиками, які найчастіше складно прорахувати, також важко визначити рівень прибутковості проекту.

Тому брати кредит на розвиток такого бізнесу логічніше на більш пізніх стадіях, коли ці ризики вже знизилися, а прибутковість підвищилася.

5. Бізнес-ангел (застаріле «меценат»)

Так називають незалежних вкладників, які інвестують власні кошти на самих ранніх етапах розвитку стартапу і на цій підставі іноді беруть участь в управлінні проектом.

Взагалі, бізнес-ангел – мрія кожного стартаперу. Крім грошей, вони володіють ще і професійним досвідом у сфері маркетингу і фінансів, і в силу своєї зацікавленості в успіху проекту можуть надати професійну допомогу на стадіях становлення і раннього розвитку.

Але треба віддавати собі звіт в тому, що залучення бізнес-ангела на перших, найбільш високоризикованих стадіях розвитку проекту потребує передачі великої частки бізнесу в його володіння.

Якщо кінцевою метою стартаперів є як раз продаж готового бізнесу, то проблеми не виникне. А от у випадку якщо стартапер передбачає займатися своїм підприємством і далі, то відносини з бізнес-ангелом і частка його участі в підприємстві повинні бути юридично оформлені ще в самому початку співпраці.

Більш детально про інвестиції в бізнес, які способи вкладення існують, ми писали в окремій статті.

6. Держава

Як правило, замислюючись про пошук джерела фінансування свого проекту, підприємець в останню чергу згадує про державу і про ту підтримку, яку вона може надати в розвитку його бізнесу.

Звичайно, для цього є підстави: держава, на жаль, не шанує малих підприємців та стартаперів своєю увагою, і щоб отримати від нього матеріальну допомогу, потрібно докласти чимало зусиль.

Але адже саме для цього на самому початку і формується команда, в якій кожен займається своєю справою: хтось розробляє продукт, хтось займається рекламою і дослідженням ринку, а хтось стурбований оформленням юридичної сторони справи і питаннями пошуку фінансової підтримки. Тому не потрібно відмовлятися від можливості отримати належну за законом субсидію.

Отже, що може запропонувати держава в якості допомоги молодому бізнес-проекту?

– по-перше, кожен громадянин України має право на безоплатну субсидію для створення та розвитку власної справи. Безсумнівно, що для отримання субсидії потрібно надати велику кількість документів, а після отримання грошей – звітів по їх використанню. Але якщо ви підходите до справи серйозно і вірите в результат, то всі ці питання цілком вирішувані;

– по-друге, кожний регіон країни розробляє свої програми, або гранти, допомоги малому і середньому бізнесу, в тому числі і конкретно стартапам, особливо якщо направлення проекту відповідає потребам місцевих жителів.

7. Венчурний фонд

Венчурний (від англійської, venture – ризикована справа), тобто такі фонди спеціалізуються на інвестиціях в високо ризиковані проекти, якими і є стартапи.

Венчурні фонди інвестують гроші своїх вкладників і партнерів. Але, враховуючи ризики цих інвестицій, натомість висувають часто дуже не вигідні для стартаперів умови.

Залучення венчурного фонду може допомогти розвитку стартапу на стадіях розширення і зрілості, коли вкладень потрібно багато, але вже є прибуток і ризики для інвесторів помітно знизилися.

В такому випадку можна домовитися про умови, які задовольняють і керівників фонду, засновників і стартап-проекту.

Існують як мінімум 7 джерел фінансування стартап-проектів. Кожне з цих джерел має свої нюанси і застосовний тільки на певних стадіях розвитку стартапу.

Оптимальними за обсягом вкладених коштів є бізнес-ангели і венчурні фонди. При укладенні договору з ними потрібно уважно складання юридичного контракту.

Чим цікавий стартап для інвесторів і розробників

І автор ідеї, і інвестор, що допомагає її втілити, рівною мірою зацікавлені у фінансовому успіху стартапу. У разі перемоги кожен з них отримує свою вигоду. Правда, при цьому інвестор ризикує більше. Але зате і прибуток його буде істотніше, ніж прибуток стартапера.

Інтерес розробника. Вкладаючи сили в стартап, розробник прагне втілити в життя свої ідеї, набути успіх і визнання, а також він просто займається улюбленою справою і сподівається, що його старання будуть винагороджені. У деяких випадках так і відбувається.

Інтерес інвестора. Інвестор, природно, сприймає стартап трохи інакше. Для нього головним є примноження капіталу. Перед ним два шляхи: вкласти кошти в бізнес, що розвивається, а потім продати свою частку, яка до цього моменту буде дорого коштувати, або залишити її собі і отримувати з неї пасивний дохід.

Стартапер і інвестор заздалегідь домовляються про те, яким чином вони розділять дохід від реалізації проекту. Як правило, інвестор отримує більшу частину, і це цілком закономірно, адже саме він забезпечує фінансову підтримку і піддається ризику у випадку невдачі. Розробник отримує в

середньому від 5 до 10 % прибутку, але якщо гра дійсно варта свічок, то ці гроші гарантують йому безбідне існування.

В даний час зацікавленість бізнесменів та інвесторів у створенні стартапів продовжує зростати – незважаючи на те, що перспективи компаній-новаторів складно назвати райдужними. Адже не більше 10 % всіх проектів отримують гідний розвиток. Протягом найближчих кількох років активно розвиватися наступні напрямки: фінансові послуги, екологічні технології, медичне обладнання, біофармацевтичні, медійні проекти, соціальні мережі, телекомунікації, напівпровідники, здоров'я, споживчі товари та послуги.

Як бачите, стартап – це не просто молода компанія. Стартап – це фірма, створена амбітними молодими людьми, які готові просувати свій проект за всяку ціну. Оскільки стартапери завжди відчувають нестачу фінансування, на допомогу їм приходять інвестори, залучені можливістю заробити. Без них проект не має шансів.

4.2 ПОБУДОВА ПАРТНЕРСТВА

У процесі розвитку компанії одним із важливих питань рано чи пізно стає командне управління. Від гармонійного існування партнерів може залежати, зокрема, і успіх, і майбутнє бізнесу загалом. Як правильно делегувати повноваження щодо прийняття рішень своїм партнерам і взаємодіяти максимально ефективно, використовуючи сильні сторони кожного?

Почнемо з того, що наявність у бізнесі кількох партнерів – це добре. Оскільки все те, що власник міг би дати бізнесу на етапі стартапу або розвитку, він робить не сам, а спільно з однодумцями. Вони теж мають ресурси у вигляді неабиякого інтелекту, зв'язків, капіталу, інформації, технологій тощо. Однак, вибудовуючи партнерські зв'язки в межах одного або декількох бізнесів, треба

враховувати кілька важливих правил – тільки правильно усвідомлюючи ці нюанси, можна вибудувати максимально продуктивну взаємодію.

Правило № 1: використовуйте здорову конкуренцію між партнерами

Більшість людей від природи схильні до суперництва, навіть якщо вони працюють пліч-о-пліч задля досягнення спільної мети. Кожен із партнерів – звичайно, у разі якщо він не «диванний» акціонер – прагне дати бізнесу максимум можливого, щоб певним чином «виправдати» свою участь у капіталі компанії. Водночас часто партнери намагаються перевершити один одного своїм внеском у компанію. Одним словом – вони змагаються.

Це – здорова конкуренція між партнерами. І вона корисна бізнесу. Прикладом подібних внесків можуть бути як нові партнерства і програми, безпосередньо пов'язані з отриманням прибутку, так і дії, що побічно впливають на результат; інноваційні ІТ-рішення, залучення в компанію найкращих фахівців галузі, зміцнення взаємин із ключовими стейкхолдерами тощо.

Правило № 2: дотримуйтеся «розумного» лідерства й розподіліть сфери відповідальності

Від того, як налаштовані партнери, чи готові вони миритися один з одним, розділяти повноваження і сфери відповідальності, застосовувати свої лідерські якості не для зміцнення власного впливу, а для досягнення конкретних результатів, залежить весь успіх спільної участі в бізнесі. Якщо говорити про нашу компанію, то ми орієнтовані на лідерство, яке приносить результат.

Мені пощастило – у моїй команді немає егоцентричних лідерів. Якщо заради успішного результату потрібно поділитися сферою впливу з партнером – кожен із нас спокійно це робить.

Коли я, Олександр Солоп і Марина Авдєєва – співвласники нашої компанії – приєдналися до Максима Туза 2012 року, настав момент перерозподілу сфер впливу. Ми визначили, хто і якою вертикаллю бізнесу керує. Припустимо, розуміючи, що Максим – найкращий серед нас

андеррайтер, Олександр – володіє унікальною технологією організації продажів коробкових продуктів, Марина – вміє організувати бізнес із нуля в регіонах, а я краще, ніж будь-хто, знаю сегмент корпоративного бізнесу страхової компанії, вертикалі управління бізнесом ми розподілили відповідно. Дотепер – а минуло вже три роки з моменту нашого об'єднання – оргструктура залишається незмінною.

Правило № 3: наявність чітких домовленостей під час прийняття рішень – правил, норм і обмежень

Будь-який бізнес вимагає прийняття рішень, і для партнерів важливо визначити правила їх прийняття. Прикладом одного з таких правил може слугувати наша домовленість про те, що найбільшу вагу під час ухвалення рішення має голос того партнера, на вертикалі якого це рішення позначиться найбільше. Якщо, наприклад, Максим скаже, що рішення негативно вплине на рівень збитковості компанії в регіональній мережі, і висловить невдоволення щодо цього, то його ухвалено не буде.

Правило № 4: добробут бізнесу важливіший за сьогоднішній особистий добробут акціонерів

Якщо необхідно пожертвувати особистим доходом або заощадженнями в ім'я розвитку бізнесу – ми це робимо. Наприклад, перший рік нашої діяльності як акціонерів компанії був дуже важким. Нам потрібні були кошти для підтримки того стрімкого зростання, яке переживала компанія відразу після нашого приходу з командою співробітників у понад 100 осіб у всій Україні.

Упродовж цього періоду ми інвестували в компанію чималі гроші. Натомість отримали нові акредитації в банках, відкрили нові регіональні підрозділи, удосконалили ІТ-систему, придбали більші договори облігаторного перестраховування і зробили багато іншого. Зайве говорити, що в цей період ми не обтяжували компанію витратами у вигляді власної заробітної плати як топ-менеджерів, не кажучи вже про дохід як акціонерів.

Правило № 5: відсутність «диванних» акціонерів і наявність чітких умов виходу з бізнесу

Ключову роль у більшості корпоративних конфліктів, на мою думку, відіграють перекося в участі партнерів у бізнесі. Ми з партнерами домовилися про те, що якщо хтось із нас «втомився», то має бути готовим продати свою частку в компанії партнерам, які беруть участь в оперативному управлінні. Ця домовленість змушує нас не розслаблятися, динамічно розвивати спільну справу. Вихід із бізнесу може статися і з інших причин, правила для яких ми також визначили.

І нарешті – найважливіше, найкрутіше правило: шукайте собі в партнеритих, хто не боїться бути «не як усі». Це запорака успіху «нового бізнесу в новому контексті», як називав сьогоднішнє підприємництво легендарний Том Пітерс. І довіряйте – один одному і своєму внутрішньому голосу, який ніколи вас не підведе. Тоді ви будете успішні в бізнесі, і ваша компанія буде розвиватися гармонійно навіть у найскладніші часи.

Кількість нових стартапів швидко зростає, і хоча це хороша новина для економіки в цілому, для підприємців-початківців зростання означає посилення конкуренції за увагу засобів масової інформації, інвесторів і клієнтів. Одним з варіантів для стартапу є партнерство з авторитетною компанією з метою забезпечення більшої стабільності під час росту.

Ось п'ять кроків для успішного партнерства вашого стартапу з більшою компанією:

1. Визначте, чого ви хочете від партнерства

Створення партнерства просто заради співпраці буде марною тратою часу. Перш ніж розглядати будь-яке партнерство, ви повинні розуміти, яким повинен бути його кінцевий результат.

Коли я почав думати про пошук партнера для PathSource, нашою метою було знайти спосіб надати наші кар'єрні рішення людям, які їх потребують. Ми хотіли мати можливість вплинути на більше життів і кар'єр в позитивну

сторону. Було необхідно, щоб у організації, з якою ми співпрацюємо, була та ж мета.

Перш ніж почнете шукати компанію для співпраці, подумайте про те, що ваш стартап міг би зробити краще. Слабка чи ваша дистрибуція? Чи потребує ваш продукт в доопрацюванні дизайну? Чи є у вас проблеми з доступом до цільового клієнта?

Після того, як ви визначилися з типом допомоги, необхідної вашому стартапу, можете починати шукати підходящого партнера.

2. Знайте, що ви принесете з собою

Відмінні відносини – це баланс між «давати» і «брати». При розгляді потенційного партнера, навіть не зв'язуйтеся з ним, якщо ви не знаєте причин, чому він хотів би поговорити з вами. Ви повинні знати, що йому запропонувати, щоб він зацікавився вами.

Швидше за все, ваш стартап народився з проблеми. Ви побачили проблему і створили рішення для неї. Якщо в справу вступає інша організація, необхідно знайти спосіб, щоб ваше рішення допомогло і їм.

Не думайте, що у успішною протягом багатьох років компанії вже немає проблем. Часи змінюються і старим, давно створеним підприємствам необхідно знаходити шляхи адаптації. Ви повинні стати тим самим способом вирішити проблему великої компанії.

Проводьте мозкові штурми з колегами, щоб розглянути потреби потенційних партнерів під широким кутом. Правильне розуміння потенційного партнера може бути ключем до бажаного партнерства.

3. Знайти особистий контакт у великій компанії

Хоча холодний пітчинг іноді спрацьовує, набагато простіше, коли у вас вже є зв'язки у великій компанії. Зверніться до мережі своїх професійних контактів і подивіться, чи є у вас з потенційним партнером будь-які спільні знайомі. Якщо вас представлять один одному, це швидше призведе до предметної розмови.

Як тільки ви почнете будувати відносини, постійно стежте за ознаками, які вказують на те, яке вам буде працювати в команді. Визначте основні цінності свого стартапу і перевірте, чи зможете ви залишитися вірними їм.

Кожна взаємодія, яке було у команди PathSource з президентом GED Testing Service Ренді ТРАСКО і віце-президентом зі стратегії та розвитку бізнесу Ніком Лоулі, зміцнювало віру, що це ті люди, з якими ми можемо працювати. Ця віра посилилася завдяки прозорості наших намірів і тому, що ми слухали один одного. Коли обидві сторони готові робити бізнес разом, це вже міцний фундамент.

4. Переконайтеся, що ваші цілі збігаються

У нашому випадку, компанія GED Testing Service була в процесі розширення своїх сервісів і працювала над тим, щоб створити міст між власниками сертифікатів GED і роботодавцями, і таким чином створити додаткові можливості для студентів.

Але вибір кар'єри – це не так просто. За оцінками економіста Нілу Хау, тільки п'ять відсотків молодих людей роблять правильний вибір, приймаючи рішення про кар'єру. З обмеженим доступом до якісної інформації про різні професії, людям, які пройшли тестування, може бути складно зробити кращий для себе вибір.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Особливості формування ринку венчурного капіталу в Україні.
2. Динаміка діяльності венчурних фондів в Україні.
3. Класичні венчурні фонди та венчурні фонди прямого інвестування.
4. Проблеми формування венчурної індустрії в Україні.
5. Бар'єри розвитку венчурного формату реалізації інновацій: українські реалії.
6. В чому полягають особливості спілкування з різними типами інвесторів?

7. Як знайти бізнес-ангела?
8. Як краще захистити свою ідею від копіювання?
9. Які бізнес-інкубатори в Україні надають стартовий капітал start-up?
10. В чому основна особливість побудови партнерства з широко формальними цілями?
11. Яким чином можна спрогнозувати орієнтири та планові результати партнерства?

5 КОМУНІКАТИВНА ПІДТРИМКА ФУНКЦІОНУВАННЯ START-UP

5.1 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ START-UP

Більшість підприємців у своїй діяльності використовує різні програми лояльності, але ставиться до них як до чогось дуже складного. Хоча насправді все це не так, оскільки малий бізнес без особливих складнощів здатний самостійно реалізувати повноцінну програму лояльності і, як результат, залучити більше клієнтів. Яким чином це зробити?

Згідно з принципом Парето (відомий також як правило 80–20 або принцип малої кількості причин) основний прибуток, а саме 80 %, приносять лише 20 % клієнтів. Слід відзначити той факт, що цими 20 % є постійні клієнти. Тому одним з найбільш важливих завдань бізнесу, яке є більш актуальним в умовах кризи, є збільшення їхньої кількості. Саме з цією метою підприємці часто використовують у своїй діяльності різні програми лояльності, які мають на увазі знижки, бонуси та інші блага.

Для повноцінного розуміння суті програм лояльності варто запитати думку головного суб'єкта. Знайомтеся: власниця мережі продуктових крамниць Олена. Хоч вона й повністю згодна зі сказаним вище, однак переконана, що на реалізацію програми лояльності спроможні тільки великі компанії та корпорації.

Що таке програма лояльності? Звісно, я готова робити різні знижки та бонуси для залучення постійних клієнтів, але я не розумію, з чого почати і як це все реалізувати?

Що ж, спробуємо дати відповіді.

1. Визначення мети, формату та розробка концепції.

Першим етапом організації програми лояльності є безпосередньо певна мета й формат.

Сучасна класифікація презентована двома типами програм:

- бонусні, які мають на увазі накопичення віртуальних балів (бонусів);
- знижкові – безпосередньо знижки на товари, висловлені у відсотках.

Слід зазначити, що бонусні програми є дещо складнішими в реалізації, але вони є гнучкішими за знижкові. До того ж, їх можливо завершити достроково за відсутності запланованого результату.

Більшість підприємців, і Олена в тому числі, не готові просто надавати знижки: вони підтримують бонусні програми, коли можна регулювати кількість бонусів і їхню ціну.

Існує ще одна класифікація, згідно з якою всі бонусні програми можна розділити на два типи:

- фіксовані, які передбачають постійний розмір знижок;
- накопичувальні, суть яких полягає у збільшенні кількості бонусів залежно від вартості покупок.

Накопичувальні програми лояльності однозначно мають переваги, хоч вони й складніші у реалізації, оскільки доводиться ідентифікувати клієнта і водночас враховувати точну суму його покупок.

Окремо хотілося б відзначити ще один тип програм – багатоярусна програма лояльності. Головне завдання підприємця в цьому випадку – знайти баланс між цінністю призу і його досяжністю. Для досягнення поставленої мети може сприяти впровадженню багатоярусної моделі утримування й заохочення клієнтів. Суть цієї програми полягає у нагородженні клієнтів невеликими призами по мірі просування сходами лояльності до більш істотних нагород.

І головною перевагою багатоярусної моделі, порівняно з накопичувальною, є те, що клієнт отримує від неї як короткострокові, так і довгострокові вигоди. Таким чином можливо утримати його увагу й підтримувати зацікавлення участю в програмі.

Також існує партнерська програма лояльності, що передбачає стратегічне партнерство в галузі програм лояльності, яке може дати істотний поштовх розвитку бізнесу та зростанню клієнтської бази. Хотілося б окремо зупинитися на моральному аспекті цієї програми, оскільки вона показує високе зацікавлення з боку клієнтів, коли підприємець демонструє розуміння їхньої потреби й турботу про них.

І останнім хотілося б розглянути більш ефективний тип програм, а саме – програму лояльності з елементами гейміфікації.

Ігровий елемент, інтегрований до програми лояльності, здатний швидкими темпами підняти інтерес клієнтів. Найпростіший спосіб задіяти гру – це проводити різні конкурси. Але в реалізації цієї програми слід враховувати те, що вигоди мають бути цінними й досяжними, а умови детально опрацьовані, інакше ви ризикуєте залучити до участі не своїх клієнтів, а прайз-хантерів, тобто шахраїв.

2. Практичне здійснення програми лояльності

Другим етапом в організації програми лояльності є безпосередньо її реалізація на практиці.

Технічне забезпечення програми – перший і основний пункт у процесі реалізації програми. Крім випуску дисконтних карток, які в свою чергу поділяються на магнітні та штрихкодні, вам знадобиться спеціальне обладнання для їх зчитування.

Існує перелік переваг сучасних пластикових карток, а саме: прискорення процесу ідентифікації клієнта і нарахування бонусів згідно з вартістю товарів та зберігання особистої інформації про клієнта в більш зручному вигляді.

Враховуючи все сказане вище, можна стверджувати про ефективність і простоту праці з пластиковими дисконтними картками, хоча є й інші способи ідентифікації клієнта. Наприклад, використовуючи особисті дані: прізвище, номер телефону, дата народження. Одразу варто відзначити те, що цей спосіб буде повільнішим, оскільки продавець вручну шукає в базі клієнта й нараховує йому бали. Формат бази не є обов'язковим, кожне підприємство може обрати більш відповідну. В найпростішому варіанті можливе використання програми пакету MS Office (Excel). Головною перевагою цього формату є мінімум витрат на запуск; до того ж, така система є зручнішою для клієнта, оскільки він не зобов'язаний надавати постійно картку.

Існує і третій варіант персоналізації – точніше, її цілковита відсутність. Наприклад, можливо запускати різні акції, які мають на увазі видачу фішок або

наклейок. Головна умова програми – назбирати необхідну кількість фішок для отримання знижки.

І останній запропонований варіант такої системи – видача карток постійним клієнтам, на яких необхідно ставити позначки про здійснення покупок. Позитивним досвідом у реалізації програми лояльності таким чином може поділитися компанія Yves Rocher.

У цій схемі також існують певні переваги: бонуси не прив'язані до конкретного клієнту, відсутність бази даних і, відповідно, клопоту з нею. Проте явним недоліком цієї системи є відсутність зворотного зв'язку з клієнтами та їхніх контактів.

3. Механізми та інструменти підвищення ефективності й результативності програми.

Головне завдання програми лояльності – не віддячити за покупку, а мотивувати здійснити нову. Основним механізмом для досягнення цієї мети є періодичні нагадування про підприємство, бонуси та знижки. Як це здійснити?

Все дуже просто, оскільки під час реєстрації постійних клієнтів складається база, до якої вносяться особисті дані, зокрема, номер телефону та електронна адреса. Сучасні автоматичні системи розсилок допоможуть вам швидко поширювати інформаційні матеріали і допоможуть тримати клієнтів у курсі всіх існуючих бонусів та акцій.

Також слід враховувати моральну сторону, а саме: під час реєстрації варто запропонувати клієнтові власноруч написати хоча б «Згоден брати участь» і поставити підпис, який буде гарантією згоди клієнта обробляти його персональні дані.

Існує ще один спосіб збільшення ефективності програм лояльності, а саме – обмежений термін її дії. Впроваджуючи тимчасові обмеження на дію програми, ви автоматично добиваєтеся одразу двох цілей: по-перше, зниження витрат на реалізацію, а по-друге, обмеження часу може мотивувати клієнтів здійснювати додаткові покупки, щоб встигнути скористатися запропонованими

бонусами. Але у деяких випадках часові обмеження мають протилежний ефект, і можуть відштовхнути клієнтів.

5.2 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ START-UP

Сьогодні тема стартапів є актуальною, особливо у сфері соціального підприємництва. Як ми уже з'ясували, стартапом вважається відносно молодий бізнес, заснований на ідеї і розпочатий ентузіастами практично з нуля. Найчастіше стартап є спробою реалізувати мрію і заробити на цьому чималі гроші. Зазвичай під час реалізації стартапів автори ідей акцентують увагу на практичності та на інноваціях. Лише за наявності цих двох складових можна розраховувати на увагу інвесторів.

Однією з основних причин створення, успішного розвитку та подальшого існування стартапів вважають відсутність у великих корпорацій гнучкості (відповідно, й адаптивності до умов мінливого бізнес-середовища), які успішно використовують вже наявні продукти, а розробленням і створенням нових майже не займаються. Тому стартапи, зокрема у соціальній сфері, завдяки своїй мобільності у сфері втілення нових ідей складають конкуренцію великим корпораціям.

По-перше, стартап починається з ідеї продукту (послуги), що лежить в основі бізнесу. Проте лише однієї ідеї замало для реалізації успішного стартапу. Серед основних елементів комерціалізації стартапу визначимо ключові: ідею, команду інноваторів, ресурси та маркетинг інновацій. Саме від рівня актуальності та соціальної спрямованості ідеї залежить життєздатність стартапу: чим вона унікальніша (заснована на фундаментальних дослідженнях або обумовлена потребами практики), тим довший життєвий цикл новоствореного продукту, а відповідно, і його економічна ефективність.

По-друге, стартап – це команда. В її обов'язки входять генерування ідей, їх реалізація в інноваційному продукті, розробка стратегії розвитку стартапу, тактичне планування, ефективне управління, ресурсне забезпечення тощо.

По-третє, стартап – це своєчасне залучення необхідних ресурсів. При цьому варто зауважити, що на кожному етапі реалізації ідеї необхідно чітко визначити інвестиційну політику, спрямовану на максимізацію прибутку. Головною проблемою зазвичай стають зайво залучені кошти на початку розробки ідеї, які можуть спричинити проблеми в команді, втрату мотивації та їх нестачу в кінці для забезпечення ефективного маркетингу. Тому необхідним є поступове планомірне виважене інвестування кожного етапу інноваційного проекту.

По-четверте, стартап – це маркетинг інновацій, який слід одночасно розглядати як концепцію ринкової діяльності підприємства (філософію бізнесу), коли в змінах вбачають джерело доходу; як аналітичний процес, що передбачає виявлення ринкових можливостей інноваційного розвитку.

Як уже зазначалося, в основі стартапу повинна лежати ідея, індивідуальна і здатна сколихнути аудиторію. Саме тому сьогодні у світі активно розвивається соціальний бізнес – спроба приватного бізнесу взяти на себе відповідальність за суспільний розвиток, виділяючи кошти чи робочі місця на вирішення певних завдань у суспільстві.

За останні роки в Україні з'явилися десятки стартапів та різноманітних ініціатив у різних сферах, метою яких передусім є позитивний вплив на суспільство.

Кількість нових соціальних підприємств в Україні дедалі збільшується, а їх перспективи стають більш далекосяжними, адже така суспільно відповідальна комерція здатна не лише вирішити важливі проблеми в країні, але й допомогти підняти вітчизняній економіці.

Соціальне підприємництво в Україні стає популярним трендом, оскільки обговорюється на численних форумах, семінарах, симпозіумах і привертає увагу багатьох представників громадських організацій, ініціативних груп чи просто активних людей. Використання підприємницьких підходів до вирішення соціальних проблем дає змогу менше розраховувати на державний бюджет, якого катастрофічно не вистачає на все, і забезпечувати більш-менш сталий розвиток для вразливих груп суспільства, що підносить соціальне

підприємництво на новий рівень розвитку в Україні. Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи», досліджуючи цей феномен з 2012 року, виокремив 5 великих можливостей для розвитку СП в Україні, які спонукатимуть до створення все більшої кількості соціальних підприємств.

Можливість № 1. Відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво. Обрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ) вкрай важливо як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування. А це означає, що зародок соціального підприємства може еволюціонувати від комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства.

Можливість № 2. Наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом. Найбільший, звичайно, людський ресурс, до якого можна віднести такі категорії: люди з обмеженими можливостями, біженці (внутрішньо переміщені особи), національні меншини, люди похилого віку, молодь, ВІЛ-позитивні люди, багатодітні мами, люди, що вийшли з місць позбавлення волі. Часто такі люди мають уміння і навички (таланти), однак їх «особливості» відлякують традиційних підприємців брати їх на роботу через силу-силенну міфів і стереотипів. Крім того, ресурсом є споруди у власності громади. В Україні багато будівель, які фактично не використовуються, бо в жахливому стані, які знаходяться у власності громади. Закордоном існує багато прикладів, коли закинуті цехи непрацюючих підприємств трансформуються в офісні центри із працевлаштуванням представників вразливих груп населення і прибутками, що спрямовуються на вирішення місцевих проблем.

Можливість № 3. Великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу. Багато великих підприємств намагаються не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб і підрозділів, бо це вимагає постійних витрат, тому все частіше можна спостерігати (тенденція) замовлення таких послуг, як, зокрема, прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій,

освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей. Все частіше компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку забезпечують собі аутсорсинг і паралельно вирішують соціальну проблему, яка не вимагатиме подальших грантів.

Можливість № 4. Лояльність споживачів до продукції компанії, котра займається філантропією, зростає. Споживацька культура українців змінюється у кращий бік. Відчуття причетності до корисної справи, та ще й у досить простий спосіб (купування необхідного товару чи послуги), стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств, а тим більше на фоні підтримки національного товаровиробника.

Можливість № 5. Соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями (наприклад, Програми розвитку ООН, Фонд «Монсанто», Міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» (“Heifer International”)).

Отже, у контексті дослідження обраної проблематики було встановлено, що обмежуючими факторами розвитку соціального підприємництва (зокрема, у сфері створення стартапів) в Україні є:

1) відсутність інституційної підтримки (Україна не має ані урядового органу, який міг би запроваджувати інструменти, стандарти й методики реалізації політики соціальної відповідальності, ані розвиненої мережі неурядових організацій, що могли б підтримувати діяльність щодо соціальної відповідальності);

2) відсутність незалежної громадської експертизи соціальних і культурних проектів і програм;

3) порушення наявних норм і вимог законодавства, обмеження та невизначеність розмірів і способів допомоги потребуючим;

4) відсутність системи інформування суспільства про соціальні і благодійні проекти, про інвесторів соціальних програм і системи оцінки суспільством результатів соціальних програм бізнесу;

5) важкий регуляторний тягар і недотримання законів стимулюють компанії «іти в тінь», тобто це не дає їм змоги показувати реальні прибутки та витратити частину цих прибутків на діяльність із соціальної відповідальності;

б) необізнаність у цьому питанні та небажання деяких керівників бізнесу слідувати принципам соціальної відповідальності.

Крім того, незважаючи на швидкий розвиток соціальних стартапів в Україні, існує ряд проблем розвитку соціально відповідального підприємництва. Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії соціальної відповідальності загалом і корпоративної зокрема є наукове опрацювання феномена консолідованої соціальної відповідальності. Філософські та теоретико-методологічні засади останньої пов'язані з тим, що інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки потребують того, щоб соціально відповідальним був не окремий партнер, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки на засадах партнерства згідно з концепцією соціального підприємництва з метою забезпечення сталого економічного розвитку (на основі).

Логіка консолідованих дій провідних соціальних сил (держави, корпорацій, найманих працівників та їхніх представницьких органів, інших інститутів) є такою: соціальні партнери мають не тільки свої специфічні інтереси, але й спільні цілі; їх об'єднують певні цивілізаційні цінності, вони репрезентовані тими самими громадянами. За цих умов між ними можуть і мають бути партнерські відносини, які передбачають спільну, консолідовану відповідальність. І вони (партнери) можуть і мають зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, стійкий розвиток особистості, громади, регіону, країни. Цей аспект є досить проблемним в Україні. Адже бізнес-структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, громадою та постійно прагне підвищити свій внесок у соціальний розвиток організації, регіону, держави, вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів по суспільній коаліції і, зокрема, від держави. Однак досить характерними для українських державних структур є спонукання

адміністративної корупції, вимога платити податки наперед, адміністративні перепони тощо. У цьому контексті зазначимо, що не можна визнати рівноцінними, соціально відповідальними і дії з боку профспілок, коли останні не сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації.

5.3 ІНТЕРАКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ У ФОРМАТІ START-UP

На сьогоднішній день в Україні інтерактивний маркетинг вважають новим напрямом роботи з кінцевими споживачами, що передбачає безпосередню участь споживача в рекламній кампанії. Інтерактивний маркетинг використовує величезні можливості Інтернет - ресурсів: ігор, конкурсів і пов'язаних з ними інших сервісів. Хоча сам по собі інтерактивний маркетинг є однією із форм прямого маркетингу, проте, враховуючи його широке поширення в світі та в Україні в даний час, справедливо виділити його в самостійну форму маркетингових комунікацій.

Важлива роль інтерактивного маркетингу - це поширення в онлайн-овому просторі переконливого для споживачів образу бренду. Інтернет і пошукові інструменти сьогодні спрощують пошук інформації. А це означає, що будь-яка інформація може швидко поширитися вірусним способом всюди. Тому в даний час інтерактивний маркетинг стає центральною нервовою системою багатьох маркетингових кампаній.

Саме онлайн-ові інструменти володіють безпрецедентною швидкістю і ефективністю у визначенні місця компанії та її репутації на ринку. Інтернет - той самий канал, який передає очікування споживачів та їх чутливість по відношенню до брендів. Можливості інтерактивного маркетингу:

- 1) вибірковий вплив;
- 2) ідентифікація користувачів;
- 3) активізація споживачів;
- 4) використання ефектів вірусного маркетингу;
- 5) зниження витрат на поширення рекламної інформації.

До інструментів інтерактивного маркетингу відносять: ICQ, Смс розсилка, MMS розсилка, гостьова книга, чат, блоги, послуга 0- 800, IVR сервіси, RSS послуги, Контакт-центри, Центри дзвінків «Гарячі лінії», Голосові портали, послуга «короткі мобільні номери», форум-консультації, актуалізація телефонних баз даних; замовлення дзвінка «Call me» з web сайту, зворотній дзвінок «Call back», соціальні медіа-сайти, такі як: «Twitter», «Blogs», «LinkedIn», «Facebook», «YouTube», інтерактивна реклама, VSM сервіси (Video Search Marketing), інтерактивна смс розсилка, електронна поштова розсилка, IVC послуги (Interactive voice compiling Інтерактивна голосова компіляція), ігри, контент, реклама для мобільних телефонів, обробка запитів, що поступають по різних каналах комунікації (телефон, SMS, e-mail, Web, ICQ) з подальшою передачею контактній особі, телемаркетинг (ініціація дзвінків абонентам від операторів контакт центру з певною метою) та інші, що забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на виконану дію.

Відносно низька вартість інтерактивного маркетингу означає, що його можуть використовувати як крупні, так і невеликі компанії. Інтерактивний маркетинг також забезпечує вищу гнучкість, дозволяючи продавцеві постійно вносити корективи до своєї діяльності.

Проте інтерактивний маркетинг вимагає детального опрацювання і постійного контролю, оскільки ця форма маркетингових комунікацій здатна зробити істотний негативний вплив на імідж роздрібного продавця.

Web-сайт, наприклад, є активним, а не пасивним інструментом інтерактивного маркетингу, і поганий досвід його використання приводить до поширення негативної думки про торгівельну марку, а також передається друзям і знайомим. Якщо споживач задоволений товаром вашої компанії - він може розповісти про це п'ятьом друзям. В той же час незадоволений покупець висловиться негативно про товар компанії значно більшій кількості людей.

На думку фахівців, у недалекому майбутньому електронні засоби в Україні та світі повністю замінять журнали та газети як джерело інформації, а електронні комерційні канали – звичайні торгові центри. Буде створено цілком

інтегровану маркетингову систему попиту та пропонування товарного асортименту, налагоджено тісні зв'язки між виробниками та споживачами, ефективнішу та дешевшу доставку товарів та послуг, а також систему задоволення потреб споживачів у режимі реального часу.

Безперечно, забезпечення зростання продажу товарів на насичених ринках стане більш реальним та передбачуваним. Проте інтерактивний маркетинг має і певні недоліки: обмеженість доступу покупців до Інтернету, деяку однобічність демографічної та психологічної інформації про покупців, хаотичність та інформаційну перевантаженість мережі, імовірність проникнення злодіїв (хакерів) у комп'ютерну мережу з метою отримання секретної інформації про номери кредитних карток та банківських рахунків клієнтів, небезпеку порушення прав людини в процесі створення банків даних про покупців та їхню реальну платоспроможність. Але все це не більше, ніж недоліки зростання. У майбутньому багато з цих проблем буде вирішено за допомогою певних законодавчих актів та надійніших засобів захисту мережі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Існуючі стандарти формування програм лояльності.
2. Досвід зарубіжних компаній щодо формування та реалізації програм лояльності.
3. Досвід українських компаній щодо забезпечення лояльності клієнтів.
4. Маркетингові дослідження цільових споживачів як необхідна умова розробки ефективних програм лояльності.
5. Вимоги до персоналу, що працює в програмах лояльності.
6. Методика управління взаємовідносинами із соціумом.
7. В чому різниця між індивідуальної та корпоративної соціальною відповідальністю?
8. Особистий імідж керівника (лідера) та його роль у формуванні та реалізації корпоративного іміджу?

9. Стратегічні комунікації, їхня сутність і роль у зв'язках з громадськістю?

10. Порівняльна оцінка традиційного та інтерактивного маркетингу.

11. Цінові моделі розміщення інформації та критерії їх вибору.

12. Економічна доцільність використання мобільного маркетингу.

13. Взаємозв'язок інноваційної діяльності підприємств хай-тек галузі та розвитком інтерактивного маркетингу.

14. Визначення доцільності ведення маркетингу в соціальних мережах.

15. Основні інструменти просування в соціальних мережах та принципи їх відбору та оцінювання.

6 ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ START-UP

6.1 ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ START-UP

Розроблення бізнес-плану є досить трудомістким процесом у діяльності організації та, як правило, вимагає значних затрат часу та коштів. Організуючи цей процес, слід врахувати, що він включатиме три основних етапи:

- 1) 1-ий етап – підготовчий;
- 2) 2-ий етап – етап безпосереднього розроблення проекту бізнес-плану;
- 3) 3-ій етап – етап реалізації бізнес-плану, у рамках якого здійснюється презентація бізнес-плану та його впровадження у діяльність відповідної організації.

Ефективність бізнес-плану значною мірою визначається раціональністю побудови процесів з його розроблення та застосування відповідних процедур. *Охарактеризуємо систему процедур, які повинні лежати в основі процесу бізнес-планування:*

- 1) організаційні процедури. Раціональна організація процесів з розроблення бізнес плану ґрунтується на дотриманні певних принципів, зокрема: чіткого розподілу обов'язків між суб'єктами бізнес-планування в організації та координації їх дій; забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості між окремими розділами бізнес-плану при його розробленні; доведення основних положень бізнес плану до всіх зацікавлених сторін.

До групи розробників бізнес-плану організації повинні увійти: керівник організації, який може виступати ініціатором бізнес-планування та координатором дій виконавців; автори бізнес-ідеї; спеціалісти організації, кваліфіковані у різних сферах її діяльності (менеджери, фінансисти,

маркетологи, юристи, технологи тощо); незалежні зовнішні експерти й консультанти;

2) процедури та технології планування. Обґрунтованість бізнес-плану й можливість його подальшої ефективної реалізації суттєво залежать від ефективності та своєчасності виконання процедур планування. Процедурами планування, що застосовуються у бізнесплануванні, є:

- цілеорієнтація та цілепокладання, за допомогою яких організація визначає орієнтири щодо результатів впровадження бізнес-ідеї; регламентує цілі бізнес-планування, забезпечуючи цим кращу мотивацію як керівництва, так і підлеглих до їх реалізації. У цьому контексті слід зазначити, що прописані цілі бізнес-планування слугують кращим мотивом для реалізації бізнес-ідеї, ніж цілі, описані на вербальному рівні;

- забезпечення своєчасності розроблення бізнес-плану – через планування термінів реалізації етапів бізнес-планування;

- процедури аналізу й оцінки сучасного стану функціонування організації;

- прогнозування майбутнього позитивного та негативного стану розвитку організації, з використанням методів екстраполяції, побудови сценаріїв імовірнісних подій тощо. При цьому слід забезпечити багатоваріантність планування, що дозволить швидко відреагувати на динамічні зміни ринкового середовища, заздалегідь до них підготуватись й уникнути ризиків (або мінімізувати їх).

Використання економіко-математичних методів при розробленні бізнес-плану може надати більшої переконливості цьому документу, оптимізувати досягнення очікуваних результатів й прогнозування ризиків;

- опис технологій переходу від сучасного до бажаного стану розвитку організації в процесі реалізації бізнес-плану, в т. ч. обґрунтування засобів, термінів, відповідальних виконавців запланованих заходів і т. п.;

– визначення необхідних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї та джерел їх забезпечення, в т. ч. планування максимально можливих втрат часу, коштів, здоров'я, зусиль тощо з боку суб'єктів бізнес-планування заради втілення в життя бізнес-ідеї;

3) процедури зі збору й оброблення інформації. У процесі розроблення бізнес-плану дуже важливе значення відводиться інформаційним ресурсам та, відповідно, процедурам зі збору й оброблення інформації.

Джерелами отримання інформації для написання бізнес-плану можуть виступати: Internet-ресурси, маркетингові агентства, бізнес-клуби, бази даних підприємств, офіційна статистична звітність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інша статистична інформація, наукові праці та інформація із засобів масової інформації, дані маркетингових та соціологічних досліджень тощо.

При роботі з інформаційними ресурсами слід відсіювати другорядну інформацію та оцінювати достовірність основної інформації, щоб унеможливити викривлення фактів при складанні бізнес-плану;

4) процедури з написання проекту бізнес-плану. Вони ґрунтуються на використанні відповідних методик та методів планування;

5) процедура із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проекті, та їх узгодження із інтересами організації є дуже важливою процедурою бізнес-планування, оскільки реалізація цього документу передбачає необхідність його «продажу» з першої спроби. Тому в процесі розроблення бізнес-плану слід розробляти саме ті розділи бізнес-плану, які найбільше зацікавлять замовників, зокрема:

– до бізнес-планів, зорієнтованих на замовників – бюджетні організації, органи державної влади або органи місцевого самоврядування, обов'язково слід включити розділ «Соціальний ефект», тоді як розділ «Аналіз ризиків» краще упустити, так як, на відміну від підприємницького сектору, організації такого типу не готові свідомо іти на ризик, і наявність цього розділу може схилити замовників до рішення не на користь організації – розробника бізнес-плану;

– фінансово-кредитні установи як партнерів по бізнес-плануванню цікавить, насамперед, надійність (кредитна історія, можливість систематичного погашення кредиту, наявність поручителів, рекомендацій тощо) і перспективність самої організації, яка хоче отримати кошти на реалізацію бізнес-плану, але не особливо цікавить соціальний ефект від реалізації бізнес-проекту та його перспективи. Щодо ризиків – ці установи мають власні засоби управління ними, тому ця складова у бізнес-плані їх також не особливо зацікавить;

– інвесторів цікавлять, в першу чергу, перспективи впровадження бізнес-ідеї, фінансовий план та частка співфінансування проекту його авторами, і не особливо цікавить соціальний ефект;

– якщо організація розробляє бізнес-план для внутрішніх потреб (для запуску нового продукту), то не обов'язково повинна здійснювати опис своєї діяльності (можливо, цей розділ вже містився у попередньому бізнес-плані й не потребує внесення змін або потребує лише незначного коригування).

При розробленні бізнес-плану організаціям слід зважати на те, що, хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, *існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати:*

1) бізнес-план складається від третьої особи;

2) виклад документу має містити:

Резюме – Опис організації – Маркетинг-план – Виробничий план – Організаційний план – Фінансовий план – Соціальний ефект – Аналіз ризиків – Перспективи – Відзиви та експертизи – бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним;

3) текст рукопису, для покращення сприйняття, слід виділяти абзацами, які місять окрему думку, текстовий матеріал, при можливості, краще трансформувати у таблиці, рисунки;

4) документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифрові дані, підтверджуючі документи, фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках;

5) обсяг тексту має бути оптимальним: не більше 40–50 сторінок для великомасштабних проектів, 20–25 сторінок – в інших випадках.

Ідеального бізнес-плану не існує. Інвестори, як правило, в першу чергу вирішують для себе, чи переконливою є та чи інша ідея. А от бізнес-план завжди можна доопрацювати. Проте, звичайно, коли він складений абияк, це відразу ж псує враження про засновника стартапу.

Складання бізнес-плану для стартапів має свої особливості та структуру і цей процес поділяється на декілька етапів.

Першим етапом складання бізнес-плану є проведення детального аналізу ринку, що дозволяє вивчити його поточні тенденції, рівень цін та конкуренції, а також оцінити ємність ринку і розглянути перспективи його розвитку.

При проведенні дослідження ринку доцільно використовувати офіційні дані Державної Служби статистики, профільних міністерств, бази митної служби, а також інформацію операторів ринку.

Вже на цьому етапі постає завдання – реально оцінити можливості, а також сформулювати адекватні висновки.

Залучення консалтингової компанії допоможе отримати обґрунтований погляд на ринок з боку, від незацікавлених осіб, а також забезпечить впевненість у надійності представлених даних, їх грамотний аналіз, що дозволить уникнути неправильних рішень ще на етапі планування, а значить, уникнути фінансових втрат.

Наступним – *другим етапом* складання бізнес-плану та його важливою складовою є підготовка фінансової моделі – фінансового плану. Фінансовий план для стартап-проекту містить такі основні планові розрахунки:

1. Бюджет початкових інвестицій.
2. Планові обсяги продажів.
3. Детальний перелік операційних витрат та їх планові розміри.
4. Плановий розрахунок генерується підприємством виручки і грошового потоку.
5. Аналіз точки беззбитковості.

6. Розрахунок планових показників інвестиційної привабливості, прибутковості і рентабельності запланованого проекту.

Побудова адекватної фінансової моделі бізнес-плану спирається на кілька ключових факторів:

– якість, повнота та деталізація вхідної інформації;

– використання методології проведення розрахунків, що відповідає сучасній фінансовій практиці, що забезпечує правильність і надійність отриманих результатів.

Збір цієї інформації можна здійснити як самостійно, так і залучаючи фінансових консультантів, а також консультантів по бізнес-плануванню. Важливо пам'ятати, що якість і достовірність вхідної інформації матимуть визначальний вплив на реалістичність побудованої фінансової моделі, а значить, чим більш детальна і достовірна інформація буде використана, тим більш реальну фінансову модель можна отримати.

Третій етап – це складання описової частини бізнес-плану, основою для чого служить побудована фінансова модель, доповнена результатами проведеного ринкового дослідження. При підготовці описової частини бізнес-плану доцільно використовувати рекомендації одного з існуючих міжнародних стандартів: UNIDO, ЄБРР, TACIS та ін.

Важливо пам'ятати, що всі міжнародні стандарти побудови бізнес-планів носять рекомендаційний характер, тобто при підготовці описовій частині немає необхідності їм сліпо слідувати, адже кожен проект індивідуальний, їх повна стандартизація практично неможлива, та й не потрібна. У цьому процесі важливо вміти відділити потрібну інформацію, тобто інформацію першого ступеня важливості, від додаткової, яка може бути представлена у додатках до бізнес-плану або пред'явлена на вимогу.

Якщо порівнювати типову структуру бізнес-плану із бізнес-плану для стартапу, необхідно зазначити, що вони мають деякі відмінності. Бізнес-план для стартапу має три основних етапи складання, які поділяються на декілька, а типовий бізнес-план у своїй структурі має 10 розділів, , кожний з яких має своє

цільове призначення та специфіку. Ще однією особливістю в структурі складання бізнес-плану для стартапа є те, що в першому розділі оцінюються реальні можливості успіху в започаткуванні бізнес-проекту та оцінюється загальний стан на ринку. Це допоможе застерегти від швидкого занепаду тільки-но створену компанію. Спільним при розробці бізнес-планів є можливість використання рекомендацій одного з існуючих міжнародних стандартів: UNIDO, ЄБРР, TACIS та ін.

При складанні бізнес-плану допускається чимало помилок. Але їх можна уникнути кількома шляхами:

- Залучення до розробки бізнес-плану високопрофесійного зовнішнього консультанта.
- Безпосередню участь ініціатора проекту в підготовці бізнес-плану на всіх етапах.
- Досконала підготовка, пошук надійних джерел інформації, налагодження контактів з потенційними контрагентами.

При правильному підході до підготовки бізнес-плану він може стати не просто інструментом планування майбутнього бізнесу, залучення у нього необхідних інвестицій, але й ефективним документом, який дозволяє здійснювати контроль над проектом у процесі його реалізації.

Бізнес-план також повинен бути лаконічним, оскільки досвідчений інвестор вмить визначить перенасичення описової частини проекту непотрібною інформацією і, швидше за все, вважатиме це істотним негативним чинником. Нарешті, йому просто необхідно переконатися у вигідності майбутнього проекту за допомогою зрозумілого і прозорого розрахунку. Тут важливо наводити реальні фінансові показники, які не викличуть у читача бізнес-плану ніяких сумнівів. Всі наведені цифри повинні бути підтверджені розрахунками, а вихідні дані – мати офіційний джерело походження.

Коригування бізнес-плану здійснюється поступово, в міру виконання робіт із проекту, що дозволяє підготувати його фактичний бюджет. При цьому важливо зберегти як вихідний документ, так і відкоригований, щоб оперативно

виконувати аналіз відхилень інвестиційного бюджету, продажів і рівня операційних витрат. Такий аналіз дозволить отримати інформацію про інвестиційну привабливість і рентабельність проекту в процесі його реалізації та вчасно реагувати на можливі негативні тенденції.

Таким чином, підготовка бізнес-плану для стартап-проекту є комплексним і трудомістким процесом, який вимагає наявності знань в різних галузях, специфічних навичок, необхідних для проведення аналізу ринку, збору інформації і підготовки фінансової моделі, а також безпосередньої підготовки текстової частини бізнес-плану. Крім того, для стартап-проекту бізнес-план є візитною карткою, яка необхідна для залучення зовнішнього фінансування, а також дорожньою картою для ініціатора проекту, тому при його підготовці немає дрібниць.

6.2 ПРЕЗЕНТАЦІЯ START-UP ТА БІЗНЕС-ПЛАНУ START-UP

Презентація бізнес-плану може здійснюватись у формі:

а) письмової презентації – при розсиланні бізнес-плану потенційним інвесторам й партнерам. Останнім також надсилається супровідний лист. Якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен відіслати його організації назад й забезпечити дотримання умов конфіденційності;

б) усної презентації, на яку запрошуються потенційні інвестори й інші зацікавлені сторони, і власник або менеджер організації інформує їх про основні положення бізнес-проекту. При цьому, для успішного проведення усної презентації слід забезпечити: професійний дизайн презентаційних матеріалів; високу якість роздаткових матеріалів; якісний і вражаючий виступ, який має надихнути інших стати бізнес-партнерами організації або задовольнити її потреби у фінансуванні.

Що таке пітч-дек? Пітч (pitch) - це словесне виклад бізнес-плану. Пітч-дек - в звичних нам термінах - просто презентація, той самий файл в ПауерПойнте або Кейноуте, який ви будете шліфувати ночами, репетируючи свій питч.

Перш ніж розібрати зразки успішних Пітч стартапів, потрібно зрозуміти чим успішний питч не є. Отже, вірні симптоми дохлої презентації стартапу, що набили оскому прийоми, гарантія провалу:

«Іншими словами, простіше кажучи» – після таких слів більшість нормальних людей розуміє, що їх вважають за дітей нерозумних. Навряд чи це сприяє зміцненню інтересу до маловідомого стартапу.

Зачитування слайдів презентації – фейспалм в кубі. Будь-який інвестор може читати. Це ще гірше, ніж спрощувати подачу матеріалу.

Відсутність практики виступів – той випадок, коли спікер заїкається, пітніє, нервово жартує, пропускає слайди. Не треба так робити. Вивчіть напам'ять всю презентацію та матеріали до неї, проговорите вголос її раз 20, прорепетируйте перед невеликою аудиторією, де немає ваших друзів/колег, раз 10 і тільки тоді виходьте до мікрофона до серйозних людям. Виняток: можна не вчити презентацію напам'ять, якщо ви вільно орієнтуєтесь в темі і щовечора читаете лекції в місцевій академії.

Гори непрохідної статистики – інвесторам цікаво побачити і почути «цей проект принесе гроші». Якщо їм дуже цікаво, вони знайдуть спосіб задати більше питань після презентації, а для підрахунку статистики у них є цілі відділи.

Стан повної неготовності – це коли проектор накрився, а ви не можете і слова видавити без слайдів на екрані. Тут стане в нагоді практика і завчені на пам'ять 50-сторінкова специфікація плюс десяток бізнес-планів.

Спори з інвесторами - під час презентації свого пітчу.

Часто можна чути розмови про те, що потрібно представляти себе і свій продукт просто і ємко, без модних слівцець. Але як цього досягти? Ось практичні поради з опитувальників Gallup і Stryker:

- *Поясніть свій проект п'ятирічній дитині.*
- *Поясніть проект своєї бабусі. Уявіть, як пояснюєте свій проект людині, який жив тисячу років тому.*
- *Опишіть свій проект в одному реченні, одному абзаці, на одній сторінці тексту.*

Невелика тренування – і ви можете розмовляти просто і доступно.

Універсальна структура:

- Почніть відразу з проблеми або увійдіть (короткий біо) – якщо ваш професійний авторитет може допомогти справі.
- Обрисуйте проблему, доведіть, що це справжня проблема.
- Дайте конкретне і елегантне рішення.
- Покажіть потенційний ринок або ЦА.
- Уявіть сам продукт/послугу.
- Схематично уявіть бізнес план.
- Опишіть фінансові можливості стартапу.
- Познайомте з конкурентами і схожими рішеннями.
- Покажіть мети інвестицій.
- Черговість пунктів варіативна в широких межах. Якщо є що показати, можна розтягнути один пункт на два слайди і т. д.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яку функцію виконує резюме бізнес- плану?
2. На які показники бізнес-плану, перш за все , звертають увагу потенційні інвестори?
3. Як оцінити вплив на майбутній бізнес загальних макроекономічних факторів?
4. Які макрофактори найвпливовіші на українську економіку?
5. Які основні чинники формують логіку розробки бізнес-плану.
6. Як врахувати ризики майбутнього бізнесу та скоригувати бізнес-план?
7. За якими критеріями доцільно обирати спікера для презентації?
8. Основні чинники, що формують логіку презентації start-up.
9. Які прийоми доцільно використати, готуючи персональну презентацію?

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Инновационный бизнес : формирование моделей коммерциализации перспективных разработок : учеб. пособие / В. А. Антонец, Н. В. Нечаева, К. А. Хомкин, В. В. Шведова; Под ред. К. А. Хомкина. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 320 с.
2. Балдин К. В. Инвестиции в инновации : учеб. пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашкова и К», 2012. – 328 с.
3. Баранчеев В. П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – 711 с.
4. Бланк С. Настольная книга основателя Старт Up/ Стив Бланк, Боб Дорф. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
5. Гозман О. Бизнес – это FUN! От российского стартапа к международной компании. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009 – 176 с.
6. Давила Т. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; Пер. с англ. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
7. Дрейпер Уильям. Стартапы. Профессиональные игры Кремниевой долины / Уильям Дрейпер. – М. : ЗАО «Издательство «Эксмо-пресс», 2012. – 384 с.
8. Зинов В. Г. Инновационное развитие компании : управление интеллектуальными ресурсами : учеб. пособие / В. Г. Зинов, Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 248 с.
9. Кавасаки Г. Стартап : (Изд.2) 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. – М. : Юнайтед Пресс, 2011. – 253 с.

10. Кесслер Энди. Радикальный стартап. 12 правил бизнес-дарвинизма / Энди. Кесслер. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 224 с.
11. Коэн Дэвид. Стартап в сети. Мастер-классы успешных предпринимателей / Дэвид Коэн, Бред Фелд. – Альпина Паблишерз, 2011. – 340 с.
12. Купер Б. Стартап вокруг клиента / Б. Купер, П. Власковиц – М. : 2011. – 168 с.
13. Кэтрин Кэтлин Управление стартапом. Как руководить компанией на разных этапах / Кэтлин Кэтрин и Мэтьюз Джейна. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 176с.
14. Майкл Л. Стремительные инновации / Пер. с англ. / Л. Майкл, Д. Воркс, К. Вотсон-Хемфилл. – Киев : Companion Group, 2006. – 350 с.
15. Медведев В. П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации / В. П. Медведев. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
16. Михаловиц М. Стартап без бюджета : Пер. С. Филин / М. Михаловиц. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 200 с.
17. Норіцина Н. І. START-UP: створення та функціонування. Тренінг-курс : навч. посібник / Електронний ресурс/ Н. І. Норіцина, В. М. Кужель. – Київ : КНЕУ, 2014. – 300 с.
18. Петрук О. М. Теорія та практика венчурного фінансування : Монографія / О. М. Петрук, С. З. Мошенський. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 196 с.
19. Соловьев Ю. 5 золотых законов Start-up / Ю. Соловьев. – М. : 2008. – 30 с.
20. Страхова С. А. Инновационный продукт : инструменты маркетинга : учеб. пособие / Страхова. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 296 с.
21. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний: Пер. с англ. / Роберт Б. Такер. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006 – 240 с.

22. Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С. Ю. Ягудин. – СПб. : Питер, 2011. – 256 с.

23. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / В. Харниш. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 264 с.

ГЛОСАРІЙ

3F – Friends, Family and Fools. Буквально – друзі, родина і дурні. У класичній схемі залучення грошей – джерело початкових інвестицій. Фраза пішла з кремнієвої долини і вже стала крилатим виразом.

ASAP – Термінове завдання, яке необхідно виконати негайно.

Deadlock – Ситуація, при якій кілька процесів знаходяться в стані нескінченного очікування ресурсів через те, що блокують один одного.

Death Valley – Період життя стартапа, найскладніша стадія, при якій всі витрати, інвестиції та інші витрати були зроблені, проект запущений, але прибутку ще немає і незрозуміло, чи буде.

Lean – Класична концепція менеджменту, заснована на прагненні до мінімізації всіх видів втрат.

NPV – Чистий дисконтований дохід.

Start-up – діяльність з організації та реалізації нового бізнес-проекту, заснованого на інноваційних ідеях, технологіях, способах просування або доставки товарів і послуг, що ставить собі за мету створення повторюваної і масштабованої моделі ведення бізнесу.

Аутсорсінг – Використання зовнішнього джерела / ресурсу, залучення іншої компанії для виконання певних робіт.

Бізнес-акселератор – організація, що займається інтенсивної програмою розвитку стартапу і швидким навчанням його авторів. Забезпечує стартапам експертну підтримку, освітлення в ЗМІ, надає передпосівні інвестиції в обмін на частку в проекті для інвестора, а також виводить їх на стадію презентації інвесторам.

Бізнес-ангел (англ. Businessangels, також відомі як неформальні інвестори) – приватний інвестор, який вкладає кошти в інноваційні проекти (стартапи), як правило в обмін на повернення вкладень і частку в компанії. Існує тенденція до організації таких бізнес-ангелів в ангельські групи або ангельські мережі з метою обміну дослідженнями і формування пулів

інвестиційного капіталу для поділу ризиків, а також для надання порад компаніям з їх портфелів.

Бізнес-інкубатор – організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння в придбанні ними фінансової самостійності. Окремим видом бізнес-інкубаторів є інноваційні бізнес-інкубатори.

Брендинг – це процес, який передбачає комплексне вивчення ринку, споживачів, пошук ніші, формування «кодів» продукту, які можуть бути сприйняті цільовою аудиторією.

Бутстраппінг – це, на відміну від залучення грошей з зовнішніх джерел (бізнес-ангели і венчурні капіталісти), процес побудови бізнесу виключно за рахунок особистих коштів інноватора або стартапера і доходів від споживачів. Цей метод є найпоширенішим серед стартапів для побудови бізнесу.

Бутстреппінг – Спроба розвивати проект без грошей інвесторів, на свої.

Венчурні (ризикові) інвестиції – посередницькі інвестиційні операції, пов'язані з освоєнням нових сфер підприємницької діяльності, організацією стартових наукоємних фірм, здійсненням нових ризикованих проектів.

Венчурний фонд – інвестиційний фонд, орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проектами (стартапами). Венчурні фонди здійснюють інвестиції в цінні папери або частки підприємств з високим або відносно високим ступенем ризику в очікуванні надзвичайно високого прибутку.

Віральність – Стрімкість поширення контенту серед користувачів, сарафанне радіо.

Гейткіпер – Фінансовий консультант інвесторів, які збираються вкластися в венчурні фонди.

Дотком – Компанія, яка заробляє виключно за рахунок роботи в інтернеті. Злегка застарілий термін, що веде свою історію з кінця 1990-х (згадаємо «криза

доткомів», коли розорилося безліч інтернет-компаній, що вважалися перспективними).

Зароблені медіа – це будь-яка реклама, що не оплачувалася і яка створена і належить третій стороні. До неї можна віднести, наприклад., Твіти відвідувачів ресторану типу «тут найсмачніший суп в місті!», Який отримує безліч ретвітів або результати незалежних рейтингів.

Інвестиційний договір – це документ, який підтверджує взаємовідносини між інвестором і замовником. У свою чергу договір складається з зобов'язань, які висувають обидві сторони.

Інкубатор – стартап-інкубатори являють собою групи, які підтримують відібраних підприємців і / або їх бізнеси через наставництво (менторство) і фінансування. Натомість інкубатор забирає частку в акціонерному капіталі компанії. З зростаючою популярністю і конкурентністю у світі технологій, інкубатори рекламуються як нові бізнес-школи.

Комітмент – Домовленість дотримуватися взятих на себе зобов'язання, в тому числі фінансові.

Конвертована облігація – облігація, виражена в процентної часткової власності в компанії. Деякі власники бізнесу використовують конвертовані облігації, якщо вони хочуть привернути ангел-інвесторів без необхідності проведення оцінки компанії. Облігація перетворюється в капітал, як тільки в компанію входить інший інвестор.

Краудінвестинг – це складова частина краудфандингу. Його основною характеристикою і відмінною рисою від інших форм є наявність фінансової винагороди, яку отримує спонсор (в даному випадку вже інвестор) в обмін на свою підтримку.

Краудсорсинг – процес передачі певних сегментів інноваційної діяльності невизначеному колу осіб (crowd) з метою залучення до інноваційного процесу людей поза сферою науки та бізнесу.

Краудфандинг – Колективне співробітництво людей, на добровільних засадах, що об'єднують свої гроші для підтримки зусиль інших людей або організацій.

Ментор – Людина, яка виконує в проекті роль консультанта, підтримує його своїми знаннями і досвідом, допомагає з пошуками контактів потрібних людей і інвестицій, але, як правило, не надає матеріальну підтримку.

Півот – Зміна бізнес-моделі і стратегії бізнесу.

Ребрендинг – це не зміна логотипу, і навіть не зміна дизайну упаковки або фірмового стилю. Це – комплекс кроків, які призводять до зміни сприйняття бренду.

Роялті – Плата за право використовувати власність (в тому числі і інтелектуальну) іншої особи.

Фандрайзинг – Процес пошуку і залучення грошей.

Спін-компанія – компанія, що створюється материнською компанією для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу. Спін-оффи зберігають зв'язок з материнською компанією, спін-аути стають абсолютно незалежними компаніями.

Технопарк – науково-інноваційний центр, територіально виділений комплекс, який об'єднує в собі організації, фірми, об'єднання, що охоплюють весь цикл здійснення інноваційної діяльності від генерації нових ідей до випуску і реалізації наукомісткої продукції.

Хайтек-продукт – це не лише висока технологія, яка сама по собі є першим ринковим інноваційним продуктом і початком ринку інновацій, але й її похідні у вигляді радикальних інноваційних продуктів і відповідних послуг, які складають основу ринку інновацій. У загальному вигляді – це радикальний інноваційний продукт, що вимагає радикального інноваційного менеджменту (хайтек-менеджменту) і радикального інноваційного маркетингу (хайтек-маркетингу). Наприклад, це персональні комп'ютери, мобільні телефони, ливарні мінізаводи

Навчальне видання

СЕРЬОГІНА Дар'я Олександрівна

ТРЕНІНГ-КУРС "START-UP"

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр»
за спеціальністю 051 – Економіка)*

Відповідальний за випуск *О. І. Славути*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2019, поз. 165 Л.

Підп. до друку 30.09.2019. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 5,3.

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.