

# Зміст

---

ПЕРЕДМОВА 17

ПОДЯКИ 20

ВСТУП 23

ШІСТЬ ТЕМ 24 КРОКІВ 33

КРОК 0

Початок 37

КРОК 1

Сегментація ринку 45

КРОК 2

Оберіть ринок-плацдарм 63

КРОК 3

Побудуйте Профіль кінцевого користувача 71

КРОК 4

Обчисліть Загальний обсяг цільового ринку (ЗОЦР) для ринку-плацдарму 79

КРОК 5

Створіть профіль Персони для ринку-плацдарму 91

КРОК 6

Повноцикловий сценарій використання продукту 103

**КРОК 7**

Базова специфікація продукту 111

**КРОК 8**

Виміряйте пропозицію цінності 123

**КРОК 9**

Визначте Десять наступних споживачів 131

**КРОК 10**

Визначте Ядро бізнесу 139

**КРОК 11**

Позначте свою конкурентну позицію 149

**КРОК 12**

Визначте Центр ухвалення рішень (ЦУР) споживача 157

**КРОК 13**

Складіть схему Процесу залучення споживача, який платить 165

**КРОК 14**

Обчисліть Загальний обсяг цільового ринку для наступних ринків 175

**КРОК 15**

Розробка бізнес-моделі 181

**КРОК 16**

Визначте Принцип ціноутворення 193

**КРОК 17**

Обрахуйте Пожиттєву цінність залученого клієнта (ПЦК) 201

**КРОК 18**

Опишіть процес продажу для залучення споживача 215

**КРОК 19**

Обчисліть Вартість залучення клієнта (ВЗК) 223

**КРОК 20**

Визначте ключові припущення 237

**КРОК 21**

Перевірте ключові припущення 243

**КРОК 22**

Визначте Мінімально життєздатний бізнес-продукт (МЖБП) 253

**КРОК 23**

Покажіть, що споживачі використовуватимуть продукт 263

**КРОК 24**

Розробіть План продукту 273

**ЗАВЕРШАЛЬНЕ СЛОВО: БІЗНЕС – ЦЕ БІЛЬШЕ, НІЖ 24 КРОКИ 281**

**ГЛОСАРІЙ 283**

**ПРО АВТОРА 285**

---

## Вступ

---

Він десь тут. Але, схоже,  
ми просто не можемо знайти цей  
гей підприємництва...



## ЕКСТРЕНА НОВИНА: ПІДПРИЄМНИЦТВА МОЖНА НАВЧИТИСЯ!

Я часто починаю свої лекції і семінари з запитання: «Як думаете, чи можна навчитись підприємництва?» В аудиторії незмінно западає тиша. Слухачі ніякою соваються на стільцях. Дехто ввічливо відповідає: «Так», кажучи, що за цим і прийшов на курс. Після членного обміну репліками хтось неодмінно каже те, що крутиться в голові у багатьох присутніх: «Ні. Ти або підприємець, або ні». А тоді починає палко обстоювати цю думку.

Мушу сказати, мені загалом подобаються такі люди – здебільшого тому, що я сам був таким років 15 тому. Але тепер я знаю, що підприємництва можна навчитися. Я переконуюся в цьому практично щотижня на курсах, які викладаю в МТІ та по всьому світу.

Коли ми дивимося на Річарда Брэнсона, Стіва Джобса, Білла Гейтса, Леррі Еллісона й інших видатних підприємців, то здається, що вони інакші. Вони здаються нам надзвичайними. Але кожен їхній успіх – це результат видатних продуктів, що зробили їх успішними, а не якогось особливого гена.

Щоб стати успішним підприємцем, треба створювати крутий та інноваційний продукт. Ним можуть бути як фізичні товари, так і послуги. За відсутності продукту всі інші чинники, які впливають на успіх, – ніщо. Ця книжка навчить вас, як систематично покращувати свої шанси на створення такого продукту.

У ній я представляю покроковий дисциплінований підхід до запуску нової справи. Ця система згодиться і для аудиторного навчання, і для тих, хто хоче створити компанію, що обслуговує новий ринок. Утім, перш ніж почати, мусимо розібратися з трьома поширеними міфами про підприємництво, які часто заважають тим, хто прагне започаткувати бізнес чи навчити студентів, як це робити.

### Три поширені міфи, яких треба позбутися

Існує багато міфів про те, що таке підприємництво і що потрібно, аби стати підприємцем. Перший з них такий: компанії започатковують окремі особи. Так, підприємців зазвичай уявляють як самотніх героїв. Однак дослідження свідчать, що компанії започатковують не окремі люди, а команди. Важливо: більша команда насправді збільшує шанси на успіх. Більше засновників = кращі шанси на успіх<sup>1</sup>.

Другий міф: усі підприємці – харизматичні особистості, і це – ключовий чинник успіху. Харизма справді може бути ефективною протягом короткого періоду, але її важко зберігати. Натомість згідно з дослідженнями для підприємців значно важливіше бути ефективними комунікаторами, репертерами й продавцями, ніж харизматичними особистостями.

Третій міф звучить так: існує ген підприємництва і певні люди генетично склонні до успішного заснування компаній. Як підказує карикатура на початку цього розділу, такий ген досі фізично

не знайшли й не знайдуть. Дехто вірить, що з успішним підприємництвом корелюють привабливість чи сміливість, але це хибна думка. Натомість є реальні вміння та навички, які підвищують шанси на успіх: це навички управління, продажу і (що є темою цієї книжки) розробки та постачання продукту на ринок. Цих умінь і навичок можна навчитися. Їх не закладено генетично у нечисленних щасливчиків. Люди можуть опанувати й вивчити нові способи поведінки, а підприємництво, в свою чергу, можна розбити на окремі способи поведінки та процеси.

Щоб пересвідчитися в цьому, не треба далеко ходити – досить поглянути на одну магічну квадратну мілю: територію МТІ. Студенти МТІ надзвичайно рясно засновують компанії. Фактично, станом на 2006 рік таких компаній існувало вже 25 тисяч, і щороку започатковуються ще 900 нових. У цих компаніях працюють понад 3 мільйони людей, а їхні сукупні річні доходи сягають близько 2 трильйонів доларів. Якщо поглянути на це ширше, за своїм сукупним річним доходом компанії, що їх заснували випускники МТІ, складаються в одинадцятку за обсягом економіку світу<sup>2</sup>.

### Чим пояснюється успіх МТІ у підприємництві?

Чому МТІ так успішно виховує підприємців? Люди часто одразу відповідають: тому що студенти МТІ надзвичайно розумні. Студенти МТІ не розумніші за тих, хто навчається в інших першокласних вищих школах світу (Каліфорнійському технологічному університеті, Гарварді тощо), але жоден з цих навчальних закладів, окрім Стенфорду, навіть близько не випускає стільки підприємців, скільки МТІ. Тож успіх Массачусетського технологічного інституту має пояснюватися чимось іншим.

Друга за популярністю відповідь: студенти МТІ мають доступ до найсучасніших технологій у лабораторіях, а отже, їм легко засновувати компанії. Знову ж таки, цю гіпотезу можна перевірити. Оскільки в МТІ працює видатний Офіс ліцензування технологій, в якому обов'язково ліцензуються всі розроблені у вищі технології, ми маємо цифри, скільки компаній щороку засновується навколо технологій, що виникли в лабораторіях інституту. Цей показник коливається від 20 до 30 компаній на рік, і це справді вражає, якщо порівнювати зі статистикою інших університетів. Однак це дуже скромні цифри, як згадати, що випускники МТІ в цілому започатковують 900 компаній щороку<sup>3</sup>. Хоча компанії, започатковані на основі ліцензованих інститутом технологій, мають величезне стратегічне значення й можуть справити дуже великий вплив (наприклад, Akamai<sup>4</sup>), це лише одна з причин такого значного успіху МТІ у царині підприємництва. Значно більше ніж 90% компаній випускників МТІ започатковуються без жодного зв'язку з технологіями, розробленими в лабораторіях МТІ.

Справжня причина такої успішності МТІ у створенні нових компаній – це поєднання духу, вмінь і навичок. У МТІ панує культура, що заохочує людей започатковувати компанії завжди і всюди. Це багато в чому нагадує Кремнієву долину, Ізраїль, кластер Tech City в Лондоні й нинішній Берлін. Рольові моделі – на кожному кроці, і це не абстрактні ідоли, а дуже реальні люди, які нічим

не відрізняються від тебе. Увесь простір MTI оповито аурою можливостей і співпраці, тож студенти швидко засвоюють думку: «Так, я теж можу заснувати компанію». Тепер їх інфіковано «вірусом підприємництва» – вони вірять у переваги запуску нової справи.

Студенти наелектризовани атмосферою амбіцій та співпраці. Робота з розвитку підприємницьких навичок ведеться всюди: в аудиторіях, під час конкурсів, позакласних подій та програм нетворкінгу. Це навчання і в аудиторіях, і поза ними надзвичайно вагоме й цінне для студентів, адже в такому середовищі вони опановують предмети значно зацікавленіше та самовідданіше. Ефект посилюється ще й тим, що всі студенти в аудиторії повністю залучені до процесу. Навчання в такому «чіпкому» середовищі значно продуктивніше для студентів і викладачів.

Основним чинником цього сприятливого циклу є соціальна групова ментальність. Навчаючись і працюючи над підприємництвом, студенти також співпрацюють із колегами. Вони обговорюють свою роботу в ситуаціях соціальної взаємодії і, природно, починають підштовхувати одне одного, м'яко (або й не дуже) конкуруючи. Вони не лише вчаться одне від одного – це навчання стає частиною їхньої індивідуальної та групової ідентичності.

Ось такі чинники створюють у MTI середовище, де студенти так успішно «навчаються» підприємництва. Це петля позитивного зворотного зв'язку (зображення 1.1).

### Розрізнення двох окремих типів підприємництва

У підприємництві йдеться про створення нового бізнесу там, де його не було раніше. Це визначення здавалося зрозумілим, поки ми з колегами, професорами Фіоною Мюррей і Скоттом Стерном, не витратили купу часу на обговорення з різними організаціями питання, як пропагувати підприємництво в різних регіонах світу. З'ясувалося, що коли кажеш людям про «підприємництво», для них це може означати принаймні дві кардинально різні речі. Це розходження зумовлює вагомі наслідки, бо кожен тип підприємництва має докорінно інакші цілі та потреби<sup>5</sup>.

Мале й середнє підприємництво (МСП). Перший тип підприємництва – це підприємництво маліх і середніх підприємств (МСП). Це тип бізнесу, який зазвичай започатковує одна людина задля обслуговування локального ринку і який виростає в мале або середнє підприємство, що обслуговує цей локальний ринок. Це найчастіше компанія закритого типу, імовірно, сімейний бізнес, який важливо ретельно контролювати. Бізнесову «винагороду» такі засновники отримують насамперед у формі особистої незалежності та грошового потоку від бізнесу.

Загалом такі бізнеси не потребують залучення надто великої кількості грошей, і коли в ці підприємства вливаються кошти, то збільшення доходів і кількості робочих місць у результаті відбувається досить швидко. Такі підприємства можуть бути локально розосереджені, а створювані ними робочі місця переважно «неекспортовані», себто їх не можна віддати на аутсорсинг деінде для скорочення витрат. Часто ці бізнеси надають послуги чи торгають уrozдріб



Зображення 1.1. Петля позитивного зворотного зв'язку.

продукцією інших компаній. Ключовим визначальним чинником є їхня сфокусованість на локальних ринках.

**Інноваційне підприємництво (ІП).** Інноваційне підприємництво (ІП) є більш ризиковим та амбітним, ніж перший тип. Інноваційні підприємці прагнуть обслуговувати ринки, які виходять далеко за межі локальних. Вони мають намір продавати свій продукт на глобальному або принаймні регіональному рівні.

Ці підприємці зазвичай працюють у командах і вибудовують свій бізнес на основі певної технології, процесу, бізнес-моделі чи іншої інновації, що дасть їм значну конкурентну перевагу перед наявними компаніями. Вони більше зацікавлені у прибутку, ніж у контролі, і для підтримки амбітних планів зростання їм нерідко доводиться продавати частки в компанії.

Хоча підприємці в інноваційних підприємствах часто стартують повільніше, але коли вже здобувають популярність серед споживачів, вони схильні до різкого експоненційного зростання (таблиця 1.1). Вони прагнуть саме зростання, разом із тим ідучи на ризик втратити контроль над компанією та мати багато власників. Якщо малі й середні підприємства схильні зростати, проте залишатися досить невеликими (але не завжди), то інноваційні компанії більше зацікавлені мати «все або нічого». Щоб досягти амбітних цілей, вони мусуть стати великими, швидко зростати й обслуговувати глобальні ринки.

Інноваційне підприємництво передбачає створення компаній, де робочі місця «експортовані» – їх цілком можна віддати на аутсорсинг, якщо це підвищить загальну конкурентоспроможність бізнесу. Ці компанії значно рідше розкидані географічно, натомість вони концентруються навколо інноваційних кластерів. Ім притаманна ще одна загальна риса: після будь-якого вливання інвестицій чи грошей потрібно значно більше часу, щоб з'явилися результати – доходи чи робочі місця.

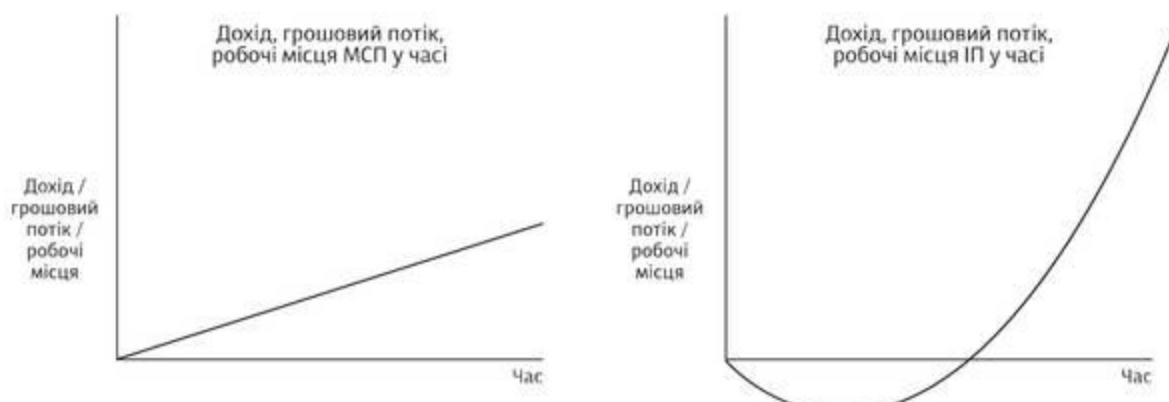
У короткостроковій перспективі більшу віддачу забезпечить модель МСП; але якщо мати терпіння, бізнеси у сфері ІП спроможні дати ґрунтовні результати, як ми бачимо на прикладі компаній на кшталт Apple, Google, Hewlett-Packard та інших, що котируються на біржі.

### У центрі нашої уваги – інноваційне підприємство

У здоровій економіці наявні обидва типи підприємництва, й обидва мають свої сильні та слабкі сторони. Жоден не кращий за інший. Але в своїй основі вони достатньо різні, щоб для досягнення успіху знадобилися різні способи мислення й різні вміння та навички. Тож у цій книжці замість навчати «підприємництва», я навчатиму інноваційного підприємництва, бо знаюся на цьому найкраще, адже я співзасновник двох компаній (Cambridge Decision Dynamics та SensAble Technologies), в основу яких покладено інновації.

Таблиця 1.1. МСП vs. ІП

МСП	ІП
Фокус виключно на задоволенні потреб локальних і регіональних ринків.	Фокус на глобальних/регіональних ринках.
Інновації не є необхідними для заснування і зростання МСП, а також не є їхньою конкурентною перевагою.	В основу компанії покладено певну інновацію (технологію, бізнес-процес, бізнес-модель) і потенційну конкурентну перевагу.
«Робочі місця неекспортувані» – робочі завдання переважно виконуються на місцевому рівні (наприклад сфера послуг: ресторани, хімчистки тощо).	«Робочі місця експортувані» – робочі завдання, які не обов'язково треба виконувати в певній місцевості.
Найчастіше – сімейні бізнеси чи бізнеси з невеликим зовнішнім капіталом.	Більш різноманітна база власників, що охоплює й широкий спектр зовнішніх інвесторів.
Компанія зазвичай зростає лінійними темпами. У разі вкладення в компанію грошей система (дохід, грошовий потік, робочі місця тощо) дасть швидку й позитивну реакцію.	Компанія починає із втрати коштів, але в разі успіху зростатиме експоненціально. Потребує інвестицій. У разі вкладення в компанію грошей не буде швидкої віддачі в показниках доходу / грошового потоку / робочих місць.



Джерело: Bill Aulet and Flora Murray. A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy. / Ewing Marion Kauffman Foundation, Травень 2013, [www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf).

## Що таке інновація?

Термін «інновація» стрімко перетворюється на кліше, але він має просте визначення, яке я запозичив (із певною адаптацією) в професора МТІ Еда Робертса<sup>6</sup>:

$$\text{Інновація} = \text{винахід} \times \text{комерціалізація}$$

Я модифікував визначення Робертса – йому йшлося про додавання, – бо інновація – це не сума винаходу та комерціалізації, а добуток. Якщо ми маємо комерціалізацію, але не маємо винаходу (винахід = 0), або маємо винахід без комерціалізації (комерціалізація = 0), то й інновації не буде.

Винахід (ідея, технологія чи якийсь вид інтелектуальної власності) важливий, але підприємцеві не потрібно нічого винаходити. По суті, винахід, що підштовхнує до створення інноваційних компаній, часто приходить звідкись зі сторони. Так було зі Стівом Джобсом, який виявив винаходи інших (найвідоміший приклад – комп'ютерна мишка, створена Xerox PARC) та ефективно комерціалізував їх за допомогою Apple. Те саме стосується компанії Google, яка заробила найбільше грошей на AdWords – текстовій рекламі за ключовими словами, що з'являється на сторінках із результатами пошуку. Ці рекламні повідомлення винайшла інша компанія – Overture, але Google успішно комерціалізувала її винахід.

Ці приклади показують, що для реальної інновації потрібна спроможність комерціалізувати винахід. Тож підприємець виступає передусім агентом комерціалізації.

Я дуже свідомо не використовую термін «технологічне підприємництво», бо інновації не обмежуються технологіями. Інновація може реалізовуватися в численних варіаціях – у формі технології, процесу, бізнес-моделі, позиціонування тощо.

Деякі з найзахопливіших інновацій нашого часу – на кшталт Google, iTunes, Salesforce.com, Netflix, Zipcar і багатьох інших – є за свою суттю інноваціями в площині бізнес-моделей. Так, їх уможливили технології: Zipcar було б важко утримувати свою велику мережу машин без технології безключового доступу для своїх членів. Але в основі своїй інновації Zipcar – це трактування оренди як субституту придбання машини, а не тимчасової транспортної можливості для власників авто й бізнесменів, що перебувають у відрядженні далеко від дому. Для досягнення успіху Zipcar не потрібно знатися на всіх складних деталях своєї технології, але вона має розуміти, яке значення вкладають її споживачі в поняття «спільногоСпоживання». Що більше технологій комерціалізуватиметься, то більше ми бачитимемо інновацій у площині бізнес-моделей, які використовують технології.

Можливостей для розвитку технологічних інновацій у сферах накопичення та зберігання енергії, силової електроніки і бездротової комунікації й надалі буде чимало, але цим інновації не обмежуються.