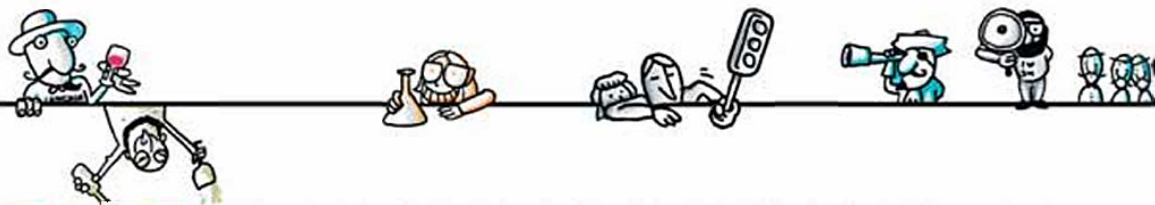


**Предпринимательство** - это не просто набор действий, главное в предпринимательстве - присутствие **МОТИВА**, одержимости к модератору жизненной позиции.  
Сергей Анисимов, президент групп, компаний «Стинс Коман»

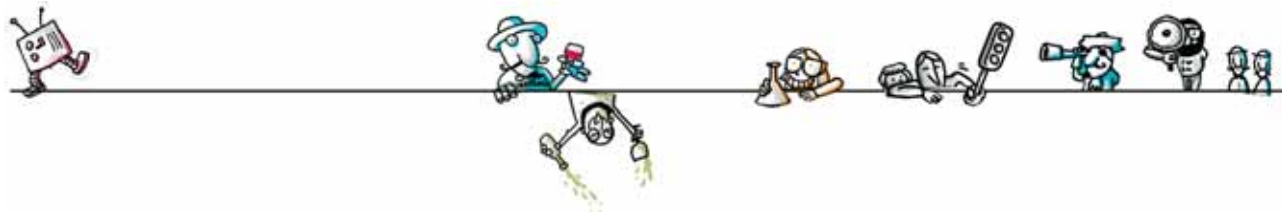
**24 КОНКРЕТНЫХ ШАГА ОТ ЗАПУСКА ДО СТАБИЛЬНОГО БИЗНЕСА**



# **ПУТЕВОДИТЕЛЬ** ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

**БИЛЛ ОЛЕТ**

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

24 КОНКРЕТНЫХ ШАГА ОТ ЗАПУСКА ДО СТАБИЛЬНОГО БИЗНЕСА

**БИЛЛ ОЛЕТ**

Иллюстрации  
**Мариуса Урсаче**

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# СОДЕРЖАНИЕ

**ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ**

**9**

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

**13**

**ВВЕДЕНИЕ**

**17**

**ШЕСТЬ ТЕМ ДВАДЦАТИ ЧЕТЫРЕХ ШАГОВ**

**27**

**ШАГ 0**

**Как начать свое дело 31**

**ШАГ 1**

**Сегментация рынка 39**

**ШАГ 2**

**Выбор позиции для завоевания рынка 63**

**ШАГ 3**

**Создание профиля конечного потребителя 71**

[>>>](http://kniga.biz.ua)  
Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

|  |            |
|--|------------|
| <b>ШАГ 4</b>   |            |
| Подсчитайте размер общего адресуемого рынка для вашей позиции      | <b>81</b>  |
| <b>ШАГ 5</b>   |            |
| Создайте образ позиции рынка                                       | <b>95</b>  |
| <b>ШАГ 6</b>   |            |
| Сценарий работы для полного жизненного цикла                       | <b>109</b> |
| <b>ШАГ 7</b>   |            |
| Высокоуровневая спецификация продукта                              | <b>119</b> |
| <b>ШАГ 8</b>   |            |
| Дайте количественную оценку ваших ценностных предложений           | <b>133</b> |
| <b>ШАГ 9</b>   |            |
| Определите 10 ваших следующих покупателей                          | <b>143</b> |
| <b>ШАГ 10</b>  |            |
| Определите ядро бизнеса  | <b>153</b> |
| <b>ШАГ 11</b>  |            |
| Наметьте вашу конкурентную позицию                                 | <b>165</b> |
| <b>ШАГ 12</b>  |            |
| Определите самостоятельную хозяйственную единицу покупателя        | <b>175</b> |
| <b>ШАГ 13</b>  |            |
| Составьте график процесса привлечения платежеспособного покупателя | <b>185</b> |
| <b>ШАГ 14</b>  |            |
| Подсчитайте размер ОАР для будущих рынков                          | <b>197</b> |

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

|  |            |
|--|------------|
| <b>ШАГ 15</b>  |            |
| Создайте бизнес-модель   | <b>205</b> |
| <b>ШАГ 16</b>  |            |
| Создайте систему ценообразования                                     | <b>219</b> |
| <b>ШАГ 17</b>  |            |
| Рассчитайте пожизненную ценность привлеченного потребителя           | <b>229</b> |
| <b>ШАГ 18</b>  |            |
| Составьте график процесса продаж для привлечения покупателя          | <b>245</b> |
| <b>ШАГ 19</b>  |            |
| Рассчитайте стоимость привлечения клиента                            | <b>255</b> |
| <b>ШАГ 20</b>  |            |
| Определите ключевые предположения                                    | <b>273</b> |
| <b>ШАГ 21</b>  |            |
| Проверьте ключевые предположения                                     | <b>279</b> |
| <b>ШАГ 22</b>  |            |
| Определите минимально жизнеспособный бизнес-продукт                  | <b>291</b> |
| <b>ШАГ 23</b>  |            |
| Докажите, что продукт соответствует запросам предполагаемых клиентов | <b>303</b> |
| <b>ШАГ 24</b>  |            |
| Разработайте план продукта   | <b>313</b> |

**ПОСЛЕСЛОВИЕ. БИЗНЕС — ЭТО БОЛЬШЕ ЧЕМ 24 ШАГА**  
**321**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**ГЛОССАРИЙ**  
**323**

**БЛАГОДАРНОСТИ**  
**325**

**ОБ АВТОРЕ**  
**327**

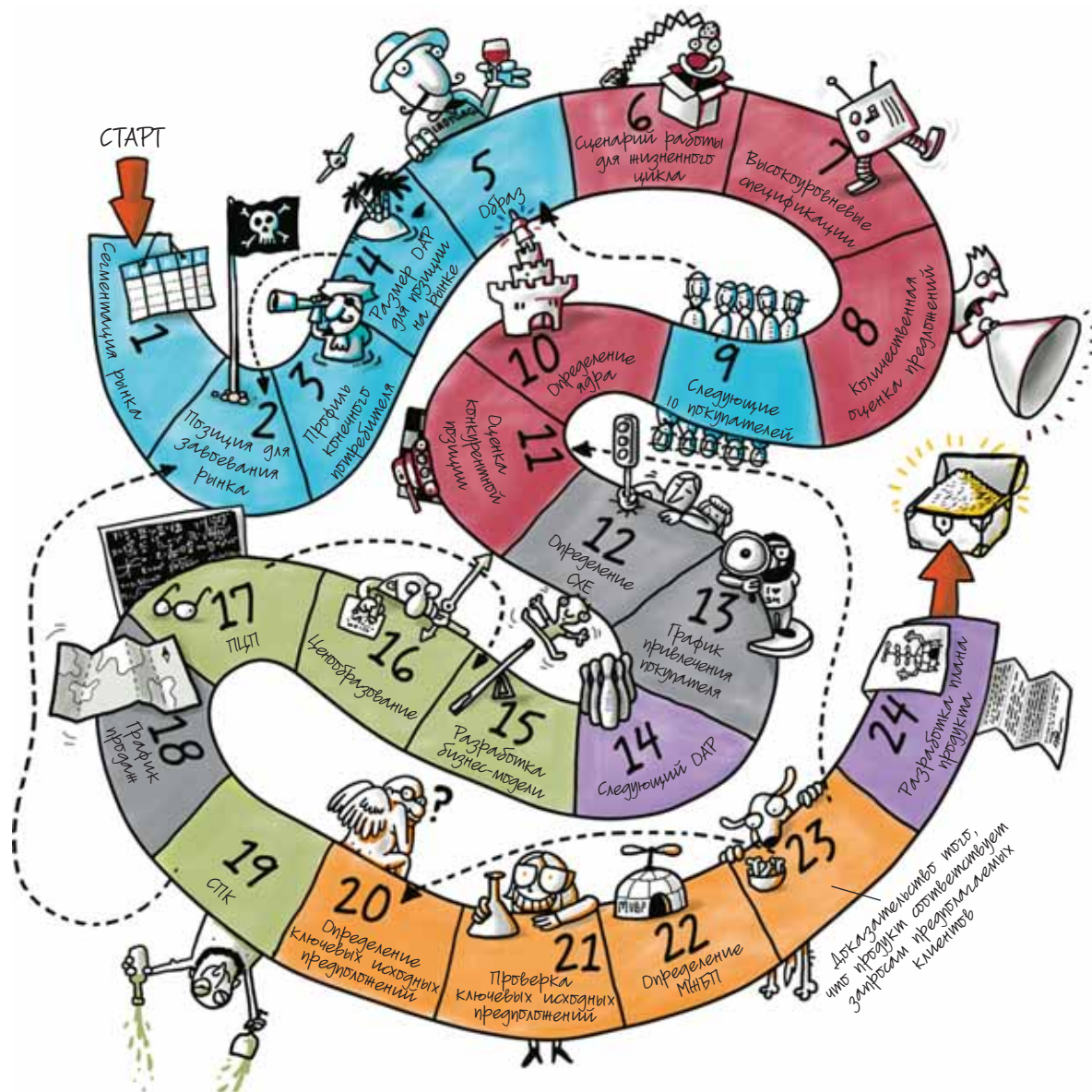
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

---

# Шесть тем двадцати четырех шагов

---

Эти 24 шага различны по своей природе, их можно подразделить на шесть тем. Шаги нужно делать в строгой последовательности, осознавая, что на каждом этапе вы обретете понимание, при помощи которого сможете пересмотреть итоги работы, проделанной на более ранних стадиях. Темы задают направление для идей, которые помогут вам создать жизнеспособный бизнес на основе инноваций.



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



## КТО ВАШ ПОКУПАТЕЛЬ?

- 1 Сегментация рынка
- 2 Выберите позицию для завоевания рынка
- 3 Создайте профиль конечного потребителя
- 4 Подсчитайте размер общего адресуемого рынка (ОАР) для вашей позиции
- 5 Создайте образ позиции рынка
- 9 Определите своих следующих 10 покупателей

## КАК ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ НА ПРОДУКТЕ?

- 15 Разработайте бизнес-модель
- 16 Создайте систему ценообразования
- 17 Рассчитайте пожизненную ценность привлеченного потребителя (ПЦП)
- 19 Рассчитайте стоимость привлечения клиента (СПК)

## ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ?

- 6 Сценарий работы для полного жизненного цикла
- 7 Высокоуровневая спецификация продукта
- 8 Дайте количественную оценку ваших ценностных предложений
- 10 Определите ядро бизнеса
- 11 Наметьте вашу конкурентную позицию

## КАК РАЗРАБАТЫВАТЬ И СОЗДАВАТЬ ПРОДУКТ?

- 20 Определите ключевые исходные предположения
- 21 Проверьте эти предположения
- 22 Определите минимально жизнеспособный бизнес-продукт (МЖБП)
- 23 Докажите, что продукт соответствует запросам предполагаемых клиентов

## КАК ВАШ ПОКУПАТЕЛЬ ПРИОБРЕТАЕТ ПРОДУКТ?

- 12 Определите самостоятельную хозяйственную единицу покупателя (СХЕ)
- 13 Составьте график процесса привлечения платежеспособного покупателя
- 18 Составьте график процесса продаж для привлечения покупателя

## КАК УВЕЛИЧИТЬ МАСШТАБ БИЗНЕСА?

- 14 Подсчитайте размер ОАР для будущих рынков
- 24 Разработайте план продукта

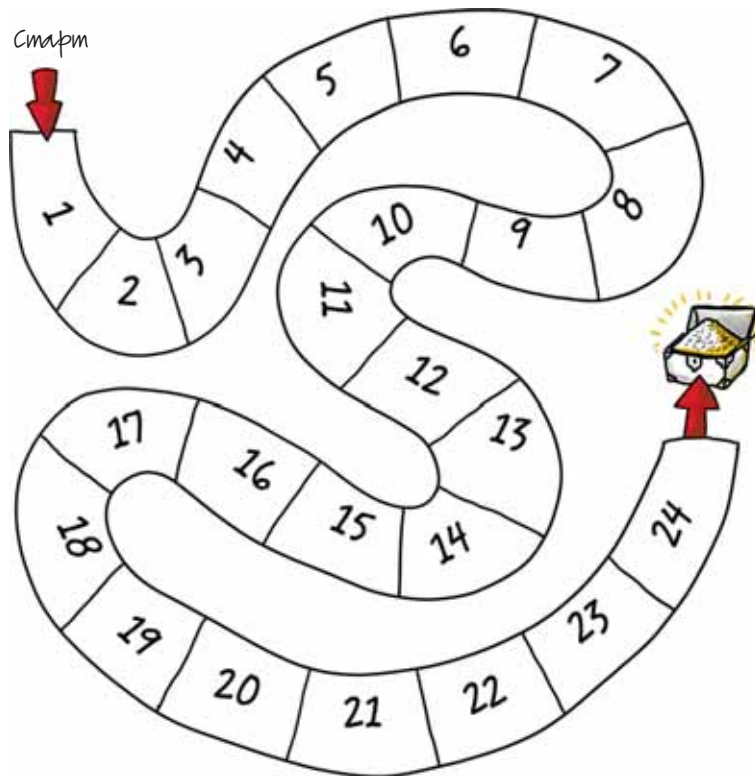
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ШАГ 0

---

## Как начать свое дело

---



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

У меня есть  
прорывная  
технология!



У меня есть  
идея!



У меня есть  
желание!



Три способа  
начать свое дело

---

## ТРИ СПОСОБА НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО

Работая преподавателем, я выяснил, что предпринимательство привлекает студентов по разным причинам. Некоторые много лет работают в одной и той же отрасли и хотят перемен. Другие стремятся максимально реализовать свои навыки и изменить мир к лучшему. Есть и такие, кто хочет быть хозяином своей судьбы. А те, кто имеет патент, ищут возможность для его коммерциализации. Кое-кто знает, как улучшить свою жизнь, и хочет проверить, не будут ли его идеи интересны остальным. Все эти причины можно объединить в три категории (табл. 0.1):

- 1. Есть идея.** Вы придумали что-то новое, способное изменить мир — или какую-то его часть — в лучшую сторону или усовершенствовать уже существующие методы, и хотите применить это новшество.
- 2. Есть технология.** Вы предлагаете прорыв в технологиях, который можно капитализировать или просто ускорить его применение, чтобы это оказало положительный эффект на общество. Или вы узнали о технологическом прорыве и видите в нем перспективные возможности для бизнеса.
- 3. Есть желание.** Вы уверены, что хотите максимально развивать свои способности. Возможно, вы считаете предпринимательство лучшим способом воздействия на мир. Не исключено, что вы просто решили работать на себя и быть хозяином своей судьбы. Но не обладая пока ни идеей, ни технологией, ни партнерами, вы решили, чтобы не тратить время зря, узнать побольше о предпринимательстве. (Ниже я расскажу, как найти хорошую идею или технологию, имея такое желание.)

Мне часто говорят: предприниматель не может работать, не зная покупательских проблем (достаточно острых, чтобы клиенты были готовы платить за их разрешение). Но такой подход может обескуражить тех, кто недостаточно знаком с предпринимательством. Более того, он преуменьшает значение ценностей, интересов и опыта самого человека, создающего компанию. Со временем он обязательно найдет своего потребителя, который будет готов платить за решение своих задач.

Неважно, как именно вы заинтересовались идеей предпринимательства. В любом случае первым делом нужно спросить себя: чем бы я хотел заниматься длительное время и делать это хорошо?

**Табл. 0.1.** Идея — технология — интерес

---

**Что значит иметь идею, технологию или желание?**

Нужно уметь кратко их сформулировать

---

**Идея:**

«Я хочу основать компанию в Африке, она создаст жизнеспособную бизнес-модель, улучшит жизнь населения и даст им рабочие места».

Идея состоит в том, что жизнеспособная бизнес-модель гораздо эффективнее для борьбы с бедностью в Африке, чем благотворительные пожертвования. Этого предложения достаточно, чтобы перейти к следующему шагу — сегментации рынка, хотя, как станет ясно впоследствии, придется действовать гораздо конкретнее, когда вы начнете воплощать идею в жизнь.

**Технология:**

«У меня есть робот, который дает вам возможность физически ощущать объекты, созданные на компьютере».

Из этого предложения так и рвется потенциал. Как можно извлечь выгоду из возможности физически ощущать трехмерный объект с экрана компьютера? Я сооснователь компании SensAble Technologies, которая построена именно на этой технологии. В этой книге я буду приводить примеры из практики SensAble.

**Желание:**

«У меня есть опыт работы в машиностроении, и я могу быстро создать прототип почти любого технологического гаджета — все, что захотите... я хочу применить навыки наилучшим образом и быть хозяином самому себе».

Этот человек определил свои личные сравнительные преимущества — способность быстро создавать прототипы гаджетов, что поможет бизнесу легче проходить последовательность итераций при создании продуктов. Такому специалисту, вероятно, стоит подумать о бизнесе, связанном с созданием технологического оборудования, где его конкурентные преимущества будут наиболее заметны.

---

Ответ на этот вопрос — первый шаг к обнаружению проблемы покупателя, которую вы намерены облегчить, поскольку заинтересованы в этом и обладаете необходимым опытом.

---

## КАК ОТ ПОЗИЦИИ «У МЕНЯ ЕСТЬ ЖЕЛАНИЕ» ПЕРЕЙТИ К ПОЗИЦИИ «У МЕНЯ ЕСТЬ ИДЕЯ ИЛИ ТЕХНОЛОГИЯ»

Многие мои студенты, интересующиеся предпринимательством, не имеют пока ни идеи, ни технологии. Так что если и у вас такая же проблема, то вы не одиноки. Поставив во главу угла свои личные интересы, преимущества и умения, вы быстрее обнаружите хорошие возможности. Этим можно заниматься как самостоятельно, так и в составе команды потенциальных сооснователей.

Подумайте вот о чем:

- *Знания.* Чем вы занимались, получая образование или строя карьеру?
- *Способности.* В чем вы разбираетесь лучше всего?
- *Связи.* Знаете ли вы кого-то, кто считается хорошим специалистом в других областях? Знакомы ли вы с другими предпринимателями?
- *Финансовые оценки.* Есть ли у вас доступ к значительному капиталу, или для того, чтобы начать свое дело, придется жестко экономить?
- *Громкое имя.* Известны ли вы или ваши партнеры в среде профессионалов? Например, своими инженерными навыками или знанием оптоволоконных технологий?
- *Предыдущий опыт работы.* Какие признаки неэффективности или болевые точки существовали на ваших предыдущих местах работы?
- *Пристрастие к определенному рынку.* Какую область деятельности вы хотели бы улучшить: здравоохранение, образование, энергетику, транспорт?
- *Намерения.* Достаточно ли у вас времени и желания полностью отдаться новому делу? Готовы ли вы сделать вашу компанию главной (или единственной) целью жизни?

Если вы (ваша группа сооснователей) обладаете первоклассными навыками в области программирования и управления проектами, то, возможно, вы займетесь веб-приложениями. А профессионалам, умеющим быстро создавать прототипы, лучше

подумать о выпуске какого-либо материального продукта. Обладая опытом работы в образовании или медицине, подумайте, что вы можете сделать для этих отраслей. Часто бывает, что какая-то идея или технология поначалу полезна лично вам, а потом вы понимаете: она способна помочь многим. Этот феномен называется «пользовательским предпринимательством». Фонд Кауффмана выяснил, что почти половина всех инновационных стартапов, продержавшихся на плаву не менее пяти лет, были основаны предпринимателями-пользователями\*.

---

### **НАЙТИ КОМАНДУ СООСНОВАТЕЛЕЙ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО — НЕ ОДИНОЧНЫЙ ВИД СПОРТА**

На одном из факультетов МТИ я читаю курс «Новые предприятия», где обучаю студентов создавать свои компании. Слушатели, участвующие в программе «24 шага», должны сформировать группы за две недели (это связано с непродолжительностью академического семестра). Способ нельзя назвать оптимальным, но этого времени достаточно, чтобы студенты получили опыт формирования команд и успели в течение семестра внедрить все 24 шага. Высказанные в аудитории идеи, которые впоследствии становятся базой для основания предприятия, надолго сплачивают некоторые команды. Но куда чаще к концу семестра группы переформируются, после чего создается более сильная команда, готовая к поиску долгосрочных возможностей. Это важный эволюционный процесс.

Выбор сооснователей чрезвычайно важен. Исследования в МТИ показывают, что бизнес, у истоков которого стояла группа людей, успешнее, чем основанный одним человеком\*\*.

---

\* Ewing Marion Kauffman Foundation “Nearly Half of Innovative U.S. Startups Are Founded by ‘User Entrepreneurs,’ According to Kauffman Foundation Study,” March 7, 2012, [www.kauffman.org/newsroom/nearly-half-of-innovative-startups-are-founded-by-userentrepreneurs.aspx](http://www.kauffman.org/newsroom/nearly-half-of-innovative-startups-are-founded-by-userentrepreneurs.aspx).

\*\* Edward B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond* (New York: Oxford University Press, 1991), 258.



Есть источники, содержащие подробные указания по поиску сооснователей. Возможно, лучшее исследование на эту тему — работа гарвардского профессора Ноама Вассермана «Главная книга основателя бизнеса. Кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала»\*. Кроме того, полезными могут оказаться следующие статьи:

Paul Graham, “What We Look for in Founders,” PaulGraham.com, October 2010, [www.paulgraham.com/founders.html](http://www.paulgraham.com/founders.html).

Margaret Heffernan, “Want to Start a Business? First, Find a Partner,” Inc., May 9, 2012, [www.inc.com/margaret-heffernan/you-need-a-partner-to-start-a-business.html](http://www.inc.com/margaret-heffernan/you-need-a-partner-to-start-a-business.html).

Pejman Pour-Moezzi, “How to Find That Special Someone: Your Co-Founder,” GeekWire, April 8, 2012, [www.geekwire.com/2012/find-special-cofounder](http://www.geekwire.com/2012/find-special-cofounder).

Helge Seetzen, “5 Rules for Cofounder Heaven,” The Tech Entrepreneurship Blog, March 27, 2012, [www.techentrepreneurship.com/2012/03/27/5-rules-for-cofounder-heaven](http://www.techentrepreneurship.com/2012/03/27/5-rules-for-cofounder-heaven).

## КУДА ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ

Итак, вы определили идею или технологию, которая составит основу вашего инновационного бизнеса. Теперь следует как можно тщательнее провести ваше предложение по 24 шагам-этапам. Главная цель на первом этапе — оценить нужды потенциальных покупателей, фокусируясь на целевой аудитории, и достичь баланса между продуктом и рынком. Иными словами, нужно создать продукт, который будет интересен потребителям на конкретном рынке. Фокусировка эта очень важна. У предпринимателей ограничены время и ресурсы, поэтому эффективность должна быть чрезвычайно высокой. Сосредоточение на определении целевой аудитории настолько необходимо, что первые пять шагов — от сегментации рынка до создания образа позиции рынка — я называю «поиском святого Грааля специфичности».

---

\* М. : Альпина Паблицер, 2014.

## Поиск святого Грааля специфичности

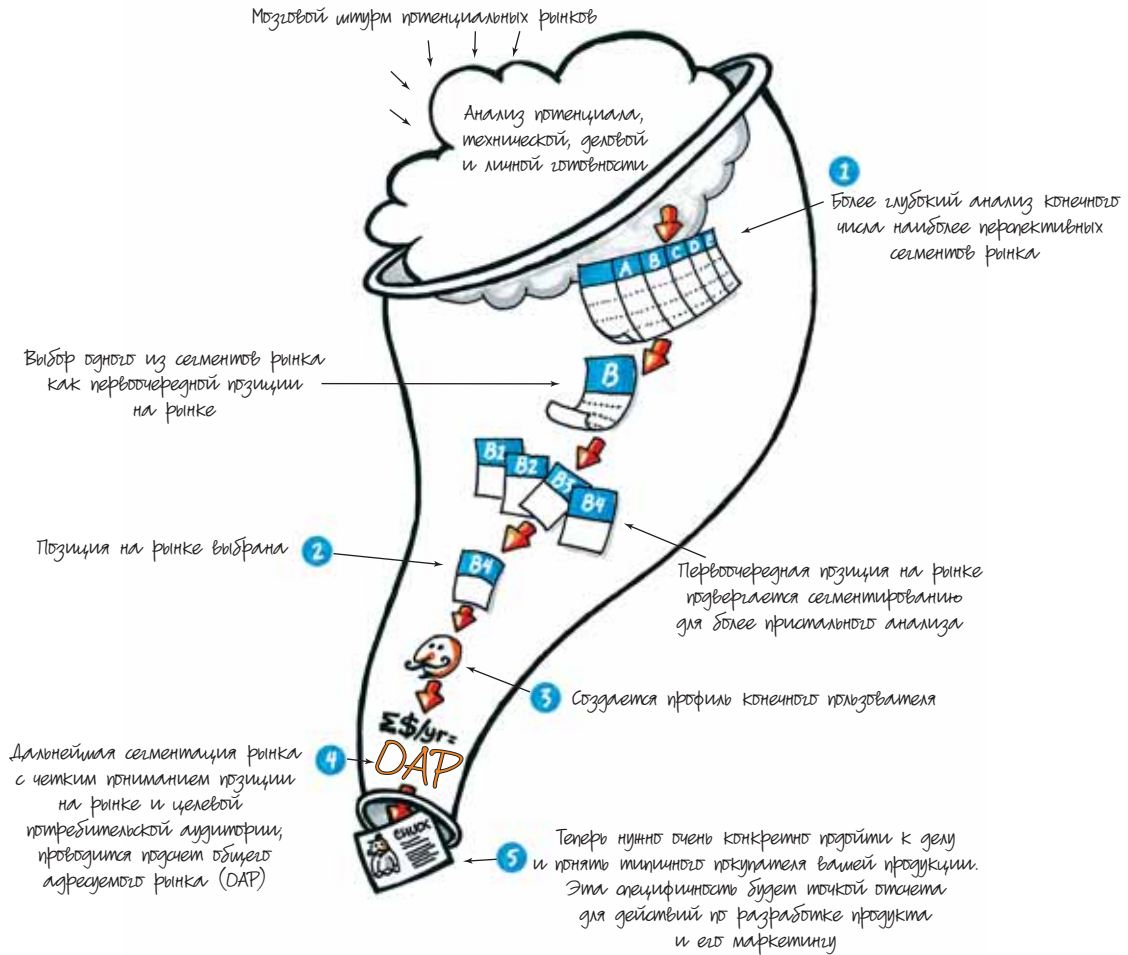


Рис. 0.1. Святой Грааль специфичности