

ДЖОШ КАУФМАН

МВА В ДОМАШНІХ УМОВАХ

ШПАРГАЛКИ БІЗНЕС-ПРАКТИКА

*Переклала з англійської
Євгенія Кузнєцова*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

Розділ 1. Навіщо читати цю книжку?..... 11

Не треба знати все · 12. Досвід не потрібен · 13. Питання, а не відповіді · 14. Ментальні моделі, а не методи · 14. Мій диплом MBA · 16. Прискорений бізнес-курс під власним контролем · 17. Зерно та полова · 19. «MBA в домашніх умовах» стає успішним · 21. Ментальні моделі Мангера · 23. З'єднуючи точки · 25. Для скептиків · 27. Чи варто йти в бізнес-школу? · 28. Три великі проблеми бізнес-шкіл · 28. Ілюзія величі · 29. Ваші мрії та життя · 30. Куди йдуть ваші бакси · 31. Що насправді вам дасть MBA · 33. Звідки взялися бізнес-школи · 34. У пошуках розповсюдження · 36. Гра з вогнем · 37. Немає причин для змін · 39. Єдина користь від бізнес-шкіл · 40. Працюю за борги · 41. Найкращий спосіб · 42. Про що ви дізнаєтесь із цієї книжки · 43. Як користуватися цією книжкою · 44.

Розділ 2. СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ..... 46

П'ять складників будь-якого бізнесу · 47. Рентабельні навички · 48. Залізне правило ринку · 49. Головні людські потреби · 50. Десять способів оцінити ринок · 52. Приховані переваги конкуренції · 54. Правило корисливості · 55. Правило фанатика · 56. Дванадцять стандартних форм цінності · 57. Форма цінності 1: продукт · 58. Форма цінності 2: послуга · 59. Форма цінності 3: спільний ресурс · 60. Форма цінності 4: передплата · 61. Форма цінності 5: перепродаж · 62. Форма цінності 6: оренда · 63. Форма цінності 7: агенція · 64. Форма цінності 8: збір аудиторії · 65. Форма цінності 9: кредит · 66. Форма цінності 10: опціон · 67. Форма цінності 11: страхування · 68. Форма цінності 12: капітал · 70. Споживча цінність · 71. Модульність · 72. Поєднання та роз'єднання · 72. Прототип · 73. Цикл покращень · 75. Швидкість покращення · 76. Відгуки · 77. Альтернативи · 78. Оптимальний вибір · 80. Економічні цінності · 81. Перевірка відносної важливості · 82. Критично важливі припущення · 84. Тіньове тестування · 86. Мінімальна економічно життєздатна пропозиція · 87. Поступове зростання · 89. Польове тестування · 90.

<i>Розділ 3. МАРКЕТИНГ</i>	93
Увага · 94. Сприйняття · 95. Непересічність · 96. Імовірний покупець · 97. Кінцевий результат · 99. Кваліфікація · 100. Точка входу на ринок · 101. Досяжність · 103. Бажання · 104. Візуалізація · 105. Фреймінг · 107. Безкоштовно · 108. Дозвіл · 110. Гачок · 111. Заклик до дії · 113. Розповідь · 114. Суперечка · 115. Репутація · 117.	
<i>Розділ 4. ПРОДАЖІ</i>	119
Транзакція · 120. Довіра · 121. Спільна мова · 122. Принцип непевності ціноутворення · 123. Чотири методи ціноутворення · 124. Продаж, що ґрунтується на цінності · 127. Продаж, що ґрунтується на знаннях · 128. Найкраща альтернатива · 130. Три універсальні валюти · 131. Три виміри переговорів · 133. Буфер · 135. Обмін · 137. Визнання хиб · 139. Бар'єри на шляху до купівлі · 140. Перекладання ризику · 142. Реактивація · 144.	
<i>Розділ 5. ДОСТАВКА ЦІННОСТІ</i>	146
Потік цінності · 147. Канал розповсюдження · 149. Ефект очікування · 150. Передбачуваність · 152. Пропускна спроможність · 154. Копіювання · 155. Множення · 156. Масштаб · 157. Накопичення · 158. Посилення · 159. Бар'єри до конкуренції · 161. Примножувачі сили · 162. Систематизація · 163	
<i>Розділ 6. ФІНАНСИ</i>	166
Маржа прибутку · 167. Отримання вартості · 168. Достатність · 170. Чотири способи збільшення доходу · 172. Сила ціноутворення · 174. Сукупна вартість · 175. Допустима ціна залучення клієнта · 176. Поточні витрати · 179. Витрати: фіксовані та змінні · 180. Поступова деградація · 180. Вийти в плюс · 182. Амортизація · 183. Купівельна спроможність · 185. Цикл грошових потоків · 186. Альтернативна вартість · 188. Вартість грошей з урахуванням часового чинника · 189. Компаундинг · 190. Фінансовий важіль (леверидж) · 191. Ієрархія фінансування · 193. Стартап без зовнішніх ресурсів · 197. Рентабельність інвестицій, або Прибуток на інвестиції (ROI) · 198. Незворотні витрати · 200	
<i>Розділ 7. ЛЮДСЬКА СВІДОМІСТЬ</i>	202
Синдром печерної людини · 202. Бензобак · 204. Мозок як цибулина · 207. Контроль відчуттів · 209. Показники · 211. Збереження енергії · 213. Керування структурою · 215. Реорганізація · 217. Конфлікт · 219. Розпізнавання закономірностей · 221. Ментальне моделювання · 222. Інтерпретація та реінтерпретація · 224. Мотивація · 226.	

Стримування · 228. Виснаження сили волі · 229. Боязнь втратити · 231. Полон загрози · 233. Межа свідомого сприйняття · 235. Асоціація · 238. Не бачити відсутнє · 239. Контраст · 242. Дефіцит · 244. Новизна · 245

Розділ 8. РОБОТА НАД СОБОЮ 248

Моноідеалізм · 248. Штраф за перемикання · 251. Чотири методи виконання · 253. Найважливіші завдання · 255. Цілі · 256. Стан буття · 258. Звички · 260. Праймінг · 261. Рішення · 263. «П'ятикратне чому» · 265. «П'ятикратне як» · 266. Наступна дія · 267. Виведення назовні · 268. Самопізнання · 270. Гіпотетичне моделювання · 272. Закон Паркінсона · 274. Сценарій кінця світу · 275. Схильність переоцінювати себе · 276. Підтверджувальне упередження · 279. Я так і знав! · 280. Ефективне навантаження · 281. Енергетичні цикли · 282. Стрес та відновлення · 284. Тестування · 286. Захоплення незвіданим · 288. Локус контролю · 289. Прив'язаність · 290. Особистісний розвиток та дослідження · 292. Мислення задля зростання · 293

Розділ 9. РОБОТА З ІНШИМИ 295

Влада · 295. Відносна перевага · 297. Перевитрати на комунікацію · 299. Важливість · 301. Безпека · 302. Золота трійка · 304. Чому · 305. Намір командира · 306. Апатія очевидця · 307. Нездатність до планування · 309. Поради · 310. Класи · 311. Конвергенція та дивергенція · 313. Соціальні сигнали · 315. Соціальний доказ · 316. Авторитет · 318. Зобов'язання та послідовність · 320. Упередження, викликане заохоченням · 321. Модальне упередження · 323. Ефект Пігмаліона · 324. Помилка атрибуції · 325. Орієнтація на альтернативи · 326. Управління · 328

Розділ 10. РОЗУМІННЯ СИСТЕМ 331

Закони Галла · 331. Потік · 333. Склад · 333. Запас · 334. Обмеження · 335. Петля зворотного зв'язку · 337. Автокаталіз · 339. Середовище · 340. Відбіркове тестування (відбіркове випробування) · 341. Непевність · 342. Зміна · 344. Взаємозалежність · 345. Ризик контрагента · 347. Ефекти другого порядку · 348. Нормальні аварії · 350

Розділ 11. АНАЛІЗ СИСТЕМ 352

Деконструкція · 352. Оцінювання · 354. Ключовий показник ефективності · 355. Непотріб на вході, непотріб на виході · 357. Аналітична чесність · 358. Контекст · 359. Вибірка · 360. Інтервал довіри · 362. Показники · 363. Середнє арифметичне, медіана, мода й розмах · 364. Кореляція та спричинення · 365. Норми · 367. Заміна · 368. Сегментація · 370. Гуманізація · 371

<i>Розділ 12. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМ</i>	373
Оптимізація · 373. Рефакторинг · 374. Надважлива меншість · 376. Зменшення користі · 377. Тертя · 379. Автоматизація · 380. Парадокс автоматизації · 381. Іронія автоматизації · 382. Стандартна операційна процедура · 383. Чекліст · 385. Утримання · 386. Стійкість · 388. Запасний сценарій · 390. Тестування в стресових умовах · 392. Підготовка сценарію · 393. Золота середина · 395. Експериментальне мислення · 396. Не «кінець» · 397	
<i>Подяки</i>	400
<i>Додаток 1. Як продовжити вивчати бізнес</i>	402
Продуктивність та ефективність · 402. Людська свідомість · 402. Комунікація · 403. Вплив · 403. Ухвалення рішень · 403. Творчість та інновації · 404. Управління проектами · 404. Пошук можливостей · 404. Підприємництво · 404. Створення цінності та дизайн · 405. Маркетинг · 405. Доставка цінності · 405. Переговори · 406. Управління · 406. Лідерство · 406. Фінанси та облік · 407. Системи · 407. Аналіз · 407. Статистика · 407. Корпоративні навички · 408. Корпоративна стратегія · 408. Консалтинг · 408. Особисті фінанси · 409. Особистісний розвиток · 409	
<i>Додаток 2. 49 питань для покращення результатів</i>	410
Чи оптимально я використовую свій фізичний ресурс? · 410. Чи знаю я, чого хочу? · 411. Чого я боюся? · 411. Чи зосереджені та ясні мої думки? · 411. Чи я впевнений у собі, продуктивний? Чи знаходжу час на відпочинок? · 412. Як мені працювати найкомфортніше? · 412. Що мені справді треба, щоб почуватися щасливим та задоволеним? · 412	
<i>Примітки</i>	414

Розділ 1

НАВІЩО ЧИТАТИ ЦЮ КНИЖКУ?

Це саме те, чого всім бракувало... чергової книжки про бізнес!

*Американський митник в аеропорту Нью-Йорка,
після питання про те, ким я працюю*

Життя тяжке. Життя ще важче, якщо ти тупий.

Джон Вейн, зірка вестернів

Якщо ви читаєте цю книжку, то, мабуть, хочете зробити щось важливе: започаткувати власну справу, отримати підвищення або створити щось, чого ще не бачив світ. Також, імовірно, кілька речей не дають вам досягти своєї мрії.

Страх бізнесу. Відчуття, що ви «погано розумієтеся на бізнесі» й тому не спромоглися створити власне підприємство чи взяти на себе більше відповідальності на посаді, що маєте. Краще дотримуватися статус-кво, ніж боятися невідомого.

Залякування дипломами. Ідея про те, що «бізнес — це дуже складно», а тому ним мають займатися тільки «експерти». Якщо у вас немає диплома МВА або схожих вартісних регалій, то хто ви такий, щоб казати «Я знаю, що робити»?

Синдром самозванця. Страх того, що ви вже маєте більше того, на що насправді здатні, і дуже скоро вас викриють як цілковитого пройдисвіта. А брехуни нікому не подобаються, правда?

Хороші новини: у кожного є оці безпідставні страхи, які можна швидко подолати. Усе, що для цього треба, — це вивчити кілька простих понять, які змінять ваші уявлення про те, як влаштовано

бізнес. Коли ви подолаєте власні страхи, зможете досягнути чогось.

Якщо ви підприємець, дизайнер, студент, програміст чи фахівець, котрий хоче опанувати основи здорового бізнесу, ця книжка для вас. Неважливо, хто ви й чим займаєтеся: ви навчитеся дивитися на бізнес по-новому, і це допоможе гаяти менше часу на боротьбу із власними страхами й зосередитися на справді важливих речах.

НЕ ТРЕБА ЗНАТИ ВСЕ

Методів може бути хоч греблю гати, але принципів – небагато. Той, хто зрозуміє принципи, може успішно вибрати власні методи. Той, хто пробує методи, ігноруючи принципи, точно потрапить у халепу.

Ральф Волдо Емерсон, есеїст і поет

Одна з прекрасних рис будь-якого навчання — це те, що не треба знати все: потрібно зрозуміти лише кілька критично важливих понять, що мають найбільшу цінність. Щойно у вас буде твердий каркас ключових принципів для подальшої роботи, стане значно простіше йти вперед, спираючись на власні знання.

«МВА в домашніх умовах» — це набір основних концепцій бізнесу для справжньої роботи. Прочитавши цю книжку, ви отримаєте базові знання про бізнес, що дозволять вам втілити власні задуми.

Опанувавши основи, ви зможете досягти найскладніших бізнес-цілей із дивовижною легкістю. Протягом останніх п'яти років я прочитав тисячі книжок про бізнес, інтерв'ював сотні бізнес-фахівців, працював на корпорацію, що була в топ-50 журналу *Fortune*¹, започаткував власний бізнес та консультувався із власниками бізнесів будь-яких масштабів: від невеликих компаній до міжнародних корпорацій із сотнями тисяч працівників та мільярдними прибутками. Під час цього я зібрав, відфільтрував інформацію та зробив власні висновки в концепціях, які я пояснюю в цій книжці. Розуміння цих основ дасть вам інструменти для прийняття хороших бізнес-рішень. Якщо ви вкложите час та енергію, потрібні для

вивчення цих концепцій, ви легко потрапите у верхній один відсоток населення планети, коли йтиметься про знання відповідей на такі питання:

- як насправді працює бізнес;
- як почати свою справу;
- як покращити наявний бізнес;
- як використовувати бізнес-навички для досягнення особистих цілей.

Уявіть, що ця книжка — фільтр. Замість того щоб намагатися увібрати всю інформацію про бізнес (а її дуже багато), нехай ця книжка допоможе вам дізнатися найважливіше, щоб ви могли зосередитися на справді важливому — як утілити власні задуми.

ДОСВІД НЕ ПОТРІБЕН

Люди завжди переоцінюють складність бізнесу. Це не ракетні технології: ми обрали одну з найпростіших професій у світі.

Джек Велч, экс-гендиректор General Electric

Не переймайтеся, якщо ви новачок. На відміну від багатьох інших книжок про бізнес, «МВА в домашніх умовах» не вимагає ні попередніх знань, ні підприємницького досвіду. Найімовірніше, ви ще не очолюєте велику компанію, щоденно ухвалюючи рішення на мільйони доларів. (Але якщо це так, пропонується книжка все одно буде вам корисною!).

Якщо ж у вас усе-таки є досвід у бізнесі, спитайте моїх клієнтів з усього світу, котрі мають дипломи найпрестижніших бізнес-шкіл, — і впевнитися, що інформація в цій книжці корисніша і практичніша, ніж усе, що вони вчили, здобуваючи свої дипломи.

Разом з вами ми вивчимо 226 простих концепцій, які допоможуть вам подивитися на бізнес іншими очима. Після прочитання книжки ваше розуміння того, що таке бізнес і як він влаштований, буде набагато ширшим та чіткішим.

ПИТАННЯ, А НЕ ВІДПОВІДІ

Освіта — це не відповідь на питання. Освіта — це засіб відповіді на всі питання.

Білл Аллін, соціолог та освітній активіст

Більшість книжок про бізнес намагається навчити вас відповідати на питання, що стосуються прийомів для цього, методів для того. Пропонована книжка інакша. Вона не дасть вам відповідей, а допоможе ставити кращі питання. Знати, що є особливо важливим у кожній справі, — це перший крок до прийняття правильних бізнес-рішень. Що більше ви знаєте про питання, які треба ставити в поточній ситуації, то швидше ви знайдете відповіді для руху вперед.

МЕНТАЛЬНІ МОДЕЛІ, А НЕ МЕТОДИ

Межі моєї мови є межами мого світу.

Людвіг Вітгенштайн, філософ та логік

Не треба вчити геть усе, щоб покращити власні бізнесові навички, — опанувавши основи, ви можете досягнути дивовижних результатів. Ці основні бізнес-поняття я називаю ментальними моделями. Вони й утворюють той каркас, на який ви можете спиратися для прийняття правильних рішень.

Ментальні моделі — це концепції, які представляють ваше розуміння того, як усе влаштовано. Уявіть керування машиною: що станеться, якщо ви натиснете на педаль праворуч? Якщо машина загальмує, ви будете здивовані, адже ця педаль має її прискорювати. Оце і є ментальна модель — ідея про те, як насправді все працює.

Ваш мозок автоматично утворює ментальні моделі, помічаючи закономірності у щоденному житті. Проте дуже часто сформульовані вами ментальні моделі не повністю точні, адже ви — лише одна людина, ваші знання та досвід обмежені. Освіта — це спосіб зробити ваші ментальні моделі точнішими через засвоєння знань

та досвіду, накопичених іншими людьми. Хороша освіта допомагає побачити світ під інакшим, «продуктивнішим» кутом.

Наприклад, багато хто думає, що «починати бізнес ризиковано», «щоб започаткувати щось, треба написати масштабний бізнес-план і позичити купу грошей», «у бізнесі важливо те, кого ти знаєш, а не те, що ти знаєш». Кожна із цих фраз — це ментальна модель. Це спосіб описати, як влаштовано світ. Але ці моделі неточні. Робота над помилками у власних ментальних моделях допоможе вам чіткіше бачити те, чим ви займаєтеся, а це своєю чергою допоможе вам ухвалювати кращі рішення.

Неточні ментальні моделі

Починати бізнес ризиковано.

Щоб створити успішний бізнес, перед початком роботи треба написати ідеальний бізнес-план.

Перед тим як починати бізнес, треба знайти багато грошей.

Важливо не те, що ви знаєте, а те, кого ви знаєте.

Точні ментальні моделі

Непевність завжди притаманна бізнесу, та з нею можна працювати, а ризики — мінімізувати.

Бізнес-план — це другорядне. Головне — розуміти основні функції вашого бізнесу. Неважливо, як ретельно ви підготувалися: по дорозі все одно будуть сюрпризи.

Гроші потрібні лише тоді, якщо вони допомагають вам зробити щось, що без них виконати неможливо (наприклад, побудувати фабрику).

Особисті зв'язки важливі, але, якщо ви хочете їх використати якнайкраще, без знань не обійтись.

Багато моїх клієнтів після того, як дізналися про ментальні моделі з цієї книжки, усвідомили, що їхнє уявлення про бізнес і про те, як він улаштований, було неточним — запустити справу було набагато простіше, ніж вони думали. Замість того щоб гаяти дорогоцінний час на переляк та розчарування, вони засвоїли ці концепції, перестали хвилюватись і почали рухатися вперед.

СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

Зробіть щось, чого хочуть люди... Немає нічого ціннішого, ніж зафіксована незадоволена потреба. Якщо знайдете щось зламане, яке можете полагодити для багатьох людей, ви натрапили на золоту жилу.

*Пол Грем, засновник Y Combinator,
венчурний капіталіст та есеїст*

Будь-який успішний бізнес створює щось вартісне. Світ сповнений можливостей якось покращити життя людей, і ваша робота як бізнесмена — визначити, чого бракує людям, і знайти спосіб, як це створити.

Цінність, яку ви створюєте, може набувати різних форм, але мета завжди однакова: зробити чиєсь життя трошки кращим. Без створення цінності бізнес існувати не може: неможливо з кимось взаємодіяти, якщо ви не можете запропонувати нічого вартісного.

Найкращі у світі компанії — це ті, котрі створюють найбільшу цінність для інших людей. Деякі організації намагаються забезпечити багатьох невеликою цінністю, а інші зосереджуються на створенні особливо вартісного для кількох людей. Насправді що реальнішу цінність ви створюєте для інших, то кращим буде ваш бізнес і то заможнішим ви станете.

П'ять складників будь-якого бізнесу

Бізнес — це повторюваний процес, який дає гроші.
Усе решта — це хобі.

Пол Фріт, підприємець та експерт з комерціалізації

Грубо кажучи, бізнес — це повторюваний процес, який:

1. створює та доставляє щось вартісне;
2. чого потребують чи хочуть люди;
3. за ціною, яку вони хочуть заплатити;
4. задовольняє потреби та очікування покупця;
5. забезпечує достатній дохід, щоб власникам було вигідно продовжувати діяльність.

Неважливо, чи ви просто приватний підприємець, чи керуєте брендом вартістю мільярд доларів. Заберіть будь-який із цих п'яти складників, і у вас не буде бізнесу — це буде щось інше. Підприємство, яке не створює цінності для інших, — це хобі. Підприємство, що не привертає уваги, провальне. Підприємство, яке не може продати створену цінність, неприбуткове. Підприємство, не здатне доставити обіцяне, фальшивка. Підприємство, що не отримує достатньо грошей для продовження діяльності, приречене закритися.

По суті, будь-який бізнес складається з п'яти взаємозалежних (обговоримо це пізніше) процесів, кожен із яких перетікає в наступний.

1. *Створення цінності.* Визначення, що людям треба чи чого вони хочуть, і створення цього.
2. *Маркетинг.* Привернення уваги або створення попиту на те, що ви створили.
3. *Продаж.* Перетворення потенційних споживачів на клієнтів.
4. *Доставка цінності.* Забезпечення клієнтів обіцяним та впевненість у тому, що вони лишилися задоволеними.
5. *Фінанси.* Заробіток достатньої кількості грошей для продовження діяльності, що варта зусиль.

Якщо ці п'ять складників здаються вам простими, то це тому, що такі і є. Бізнес не є (і ніколи не був) ракетними технологіями: це просто процес визначення проблеми та її вирішення у спосіб,

який усім вигідний. Кожен, хто дедалі більше ускладнює бізнес, або намагається вас вразити, або хоче продати вам щось непотрібне.

П'ять складників будь-якого бізнесу — це основа будь-якої бізнес-ідеї та бізнес-плану. Якщо ви чітко визначите кожен із цих п'яти процесів для будь-якого бізнесу, то повністю зрозумієте, як він влаштований. Якщо ви думаєте взятися за новий проект, найкраще спочатку визначити, як виглядатимуть ці процеси. Якщо ви не можете описати чи зобразити вашу бізнес-ідею в межах цих ключових процесів, ви недостатньо добре її розумієте, щоб вона спрацювала²⁰.

РЕНТАБЕЛЬНІ НАВИЧКИ

Не треба ходити по світу і розказувати, що він вам винен. Нічого світ вам не винен: він був тут до вас.

Марк Твен

Якщо ви хочете покращити свої бізнесові якості, зосередьтеся на тих, що прямо пов'язані з п'ятьма складниками кожного бізнесу.

Не кожна навичка чи сфера знань є економічно рентабельною, і це нормально: багато речей варто робити лише для того, щоб отримати задоволення й розслабитися. Вам може подобатися рафтинг, але дуже мало ймовірно, що хтось платитиме вам за підкорення течій, аж поки ваші навички не приносять користь іншим. Проте щойно ви перейдете від особистого задоволення до продуктів та послуг (обговоримо це пізніше), люди почнуть вам платити: чимало людей у пошуках пригод готові викладати певні суми за обладнання та навчання рафтингу.

Як припускає Майкл Мастерсон у книжці «Стріляйте, а потім цільтесь», не варто чекати, що вміння, які не стосуються п'яти складників кожного бізнесу, принесуть вам прибуток. Знайдіть спосіб, як зробити їх цінними для інших, і вам неодмінно платитимуть.

Кожна навичка чи знання, котрі допомагають вам створювати цінність, просувати її, продавати, доставляти чи управляти фінансами, є економічно рентабельними (відповідно це і є теми, про які ми говоритимемо в цій книжці).

ЗАЛІЗНЕ ПРАВИЛО РИНКУ

Ринок – це найважливіше. Ні зіркова команда, ні фантастичний продукт не компенсують поганого ринку. Ринкам, яких не існує, усе одно, наскільки ви розумні.

Марк Андріссен, венчурний капіталіст і засновник Netscape та Ning.com

Що якщо ви влаштуєте вечірку, а ніхто не прийде? У бізнесі це трапляється постійно.

Дін Кеймен, визнаний та продуктивний винахідник, завдяки якому, наприклад, з'явився двигун Стірлінга, перший у світі інсуліновий насос та пристрій для очищення води, вклав понад 100 мільйонів доларів у розвиток сегвея — двоколісного самобалансованого самоката за 5 тисяч доларів. Дін стверджував, що його винахід зробить революцію в пересуванні, як «машина замінила коня та підводу». Коли в 2002-му сегвей випустили на ринок, компанія оголосила, що очікує продавати 50 тисяч одиниць на рік.

За п'ять років компанія продала тільки 23 тисячі — менш ніж 10 % від першочергової мети. (Фінансові документи компанії конфіденційні, проте точно можна сказати, що вони не надто хороші).

Проблема була не в тому, що продукт був погано зроблений, — технологія, завдяки якій працює сегвей, дуже витончена, та й переваги очевидні: це зручна, екологічна заміна міському автомобілю. Проблема в тому, що дуже мало людей готові були витратити 5 тисяч доларів на незграбну на вигляд альтернативу велосипеду чи ході пішки — масового ринку, на який розраховував Кеймен, не існувало.

Те саме трапляється з новими компаніями щодня. Без достатніх доходів будь-який бізнес занепадає. Ваш прибуток повністю залежить від людей, котрі хотітимуть те, що ви їм пропонуєте.

Кожен бізнес обмежений обсягом і якістю ринку, якому він намагається служити. Залізне правило ринку холодне, жорстке та безжалісне: якщо у вас немає досить великої групи людей, яка справді хоче те, що ви пропонуєте, то шанси побудувати життєздатний бізнес дуже хиткі.

Найкраще зосередитися на створенні речей, які люди хочуть купити. Розробляти те, що нікому не треба, — це марнувати час. Дослідження ринку — це бізнес-аналог правила «дивись, куди йдеш». Книжки на зразок «Тест-драйв нового бізнесу» Джона Маллінса допоможуть одразу визначити перспективні ринки, збільшуючи шанси вашої справи на успіх.

У кількох наступних розділах ми вивчимо, як зрозуміти, що треба людям і чого вони хочуть, до того, як вкладати час та важко зароблені гроші у створення чогось нового.

ГОЛОВНІ ЛЮДСЬКІ ПОТРЕБИ

Зрозуміти людські потреби — це бути на півшляху до їх задоволення.

*Едлай Стівенсон, політик
та колишній губернатор Іллінойсу*

Якщо ви збираєтеся створити успішний бізнес, треба мати базове розуміння, чого хочуть люди. Згідно з твердженнями професорів Гарвардської бізнес-школи Пола Лоуренса та Нітіна Норії, авторів книжки «Умотивовані: як людська природа впливає на наш вибір», в усіх людей є чотири ключові людські потреби, які мають глибокий вплив на рішення та дії.

1. Прагнення мати. Бажання здобувати фізичні об'єкти, а також нематеріальні, такі як статус, влада та вплив, чи володіти ними. До бізнесів, побудованих на бажанні мати, належать торгові мережі, інвестиційне брокерство та компанії з політичного консалтингу. Організації, що обіцяють зробити нас багатими, впливовими та сильними, спираються на це прагнення.
2. Потреба прихильності. Бажання відчувати, що вас цінують та люблять, що виражатиметься в стосунках з іншими (платонічних чи романтичних). До бізнесів, побудованих на бажанні прихильності, належать ресторани, конференц-послуги та послуги зі знайомств. Компанії, які обіцяють зробити нас привабливими, щоб нас цінували та любили, апелюють до цієї потреби.