

Модуль 1. Что такое предпринимательство. Виды предпринимательства.

Налоговый кодекс Кыргызской Республики дает следующее определение термина «предпринимательство»: «Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на получение прибыли лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» (Часть 1, Раздел 1, Глава 1, статья 1, пункт 4).

По мнению профессора Гарвардской Школы Бизнеса профессора Говарда Стивенсона, «предпринимательство – это погоня за возможностями, выходящая за пределы контролируемых ресурсов». В данном контексте, под *«погоней»* понимается особый упорный фокус. Предприниматели часто ощущают короткое «окно» возможности, в течение которого можно успеть ею воспользоваться. Им необходимо показать осязаемый материальный прогресс, чтобы привлечь ресурсы. С простым течением времени запасы наличных денег истощаются. Соответственно, предприниматели ощущают срочность, которая редко проявляется в уже состоявшихся компаниях, где любая возможность является лишь частью портфолио, и ресурсы гораздо более доступны. *«Возможность»* предполагает некое предложение, которое является новым в одном или нескольких из четырех способов. Возможность может включать в себя: 1) разработку действительно инновационного продукта; 2) придумывание новой бизнес-модели; 3) создание лучшей или более доступной версии существующего продукта; или 4) ориентация существующего продукта на новый сегмент потребителей. Эти варианты возможностей не исключают друг друга. К примеру, стартап может использовать новую бизнес-модель для инновационного продукта. Многие возможности увеличения прибыли не новы и, соответственно, не являются видом предпринимательства. Например, увеличение цены на товар или наем большего количества продавцов. *«За пределами контролируемых ресурсов»* подразумевает ограниченные ресурсы. Организуя новое дело, стоящие у его истоков учредители владеют и распоряжаются лишь своим непосредственным человеческим, социальным и финансовым капиталом, т.е. своими руками и головой, знаниями и навыками, статусом и контактами, и накопленными деньгами. Многие предприниматели стараются снизить расходы до самого минимума, инвестируя только свое время

и, если понадобится, свои деньги. В некоторых случаях, этого достаточно для того, чтобы вывести компанию до точки безубыточности, когда текущие расходы будут покрываться из выручки самой компании. Однако, во многих стартапах с высоким потенциалом, создатели вынуждены находить больше ресурсов, чем есть у них самих: новое предприятие со временем будет нуждаться в производственных мощностях, каналах продаж, оборотном капитале, и т.д.

Основатели платежной системы PayPal сравнили предпринимательство с прыжком со скалы. Только вместо парашюта у вас за спиной рюкзак с запасными частями от самолета. Если успели собрать самолет до момента столкновения с землей, тогда вы выйдете из крутого пике и спланируете над землей. Если же самолет вы собрать не успеете, тогда разобьетесь об землю. Так же и в стартапах. Если вы успеете выйти на *точку безубыточности* до того, как закончится первоначальный запас денег, тогда стартап перейдет на следующую стадию. Если финансирование закончится раньше, тогда стартап вылетит в трубу (или придется искать дополнительное финансирование).

Виды бизнеса

Когда я жил в США, один из моих знакомых рассказывал о своем отце, готовящемся к выходу на пенсию и продавшем половину своего бизнеса. Он представлялся мне большим бизнесменом, обменивавшим акции своего завода или сети магазинов на наличные деньги или государственные облигации. Я был очень удивлен, услышав, что его компания состояла из всего одного работника: отец моего знакомого чистил бассейны и работал сам на себя. Под продажей половины бизнеса имелось ввиду то, что он отдал половину своей клиентской базы другому чистильщику бассейнов, поделив район пополам. В нашем еще советском сознании это бизнесом назвать было сложно. Однако, этот человек гордо считал себя бизнесменом.

Дело в том, что капитализм в Западных странах начался гораздо раньше. За это время концепция предпринимательства прочно прижилась в умах, пропитала все масс-медиа, включая телесериалы, шоу, и киноиндустрию. В США предпринимательство, особенно малый бизнес, занимает 90% ВВП, когда в России эта цифра намного ниже – лишь 25 процентов (Александр

Сапожников, Предпринимательство в США как образ мышления нации, 25 апреля 2015, <http://brain-snob.ru/predprinimatelstvo-v-ssha-kak-obraz-myishleniya-natsii/>).

Стив Блэнк (June 10, 2010, You're Not a Real Entrepreneur, <http://steveblank.com/2010/06/10/you're-not-a-real-entrepreneur/>), определяет четыре типа предпринимательства.

1. Предпринимательство малого бизнеса

Стив рассказывает о своих родителях, которые прибыли в Нью-Йорк на корабле. Самая большая их, двух иммигрантов, мечта была открыть маленький продуктовый магазин в небогатом районе Нью-Йорка «Нижний Ист-Сайд», что они и сделали в 1939-ом году. У них не было амбиций превратить его в крупную сеть продуктовых магазинов, нужно было лишь прокормить свою семью. Стив, соучредитель восьми компаний, продолжающий вкладывать капитал в новые стартапы в Силиконовой Долине, считает своих родителей не меньшими предпринимателями, чем он сам. «Они выбрали непроторенную тропу, рискнули всем, что у них было, и получили бы прибыль только если бизнес удастся. Единственным доступным им капиталом были из сбережения, и те деньги, которые им заняли родственники. Мои родители работали так же много и усердно, как и любой современный предприниматель. Отличалась лишь бизнес-модель: если они зарабатывали прибыль, то могли кормить свою семью» - рассказывает Стив. Сегодня, подавляющее большинство бизнесов в США попадают в категорию малого бизнеса: 5.7 миллионов, и это составляет 99.7% всех компаний в США (Ben Casnocha, The four Types of Entrepreneurship, 17 Feb 2011, <http://casnocha.com/2011/02/the-four-types-of-entrepreneurship.html>). К малому бизнесу могут относиться продуктовые магазины, парикмахеры, консультанты, плотники, сантехники, электрики, коммивояжеры и т.п. кто работает сам на себя. Часто они нанимают себе в помощь друзей и родственников, которые могут быть источниками финансирования наряду с небольшими банковскими займами. Целью обычно стоит прокормить себя и свою семью, а не захватить всю отрасль или построить бизнес, который будет стоить \$100 миллионов.

2. Масштабируемый стартап

В отличие от родителей Стива Блэнка, Говард Шульц, создатель всемирно известной сети «Старбакс», знал, что хочет построить большую компанию, когда искал инвесторов для открытия своей первой кофейни «Иль Джиорнале» в Сиэттле (Говард Шульц, «Влейте в нее свое сердце, или как чашка за чашкой строилась Старбакс»). Идея открытия кофейни пришла к Говарду во время поездки в Италию, будучи сотрудником компании Старбакс, которая занималась обжаркой и продажей кофейных зерен и кофеварок. Подглядев культуру распития кофе в небольших кофейнях в Милане, Говард предложил открыть сеть кофеен своим руководителям Джеральду Болдуину и Гордону Боукеру. Те не захотели подаваться в рестораторы и отказали Гордону, вынудив его покинуть компанию и «отправиться в свободное плавание». Гордон нашел инвесторов, убедил их вложить деньги в его идею, и уже через год открылось первое кафе «Иль Джиорнале». Его ждал большой успех, настолько большой, что через несколько лет разросшаяся сеть кофеен выкупила компанию «Старбакс» и взяла ее имя. Сегодня компания Старбакс стала такой, какой ее видел в 1985 году ее создатель Говард Шульц: она насчитывает более 22'000 кофеен в 67 странах, и оценивается в более чем 90 миллиардов долларов США.

Как только создатели масштабируемого стартапа находят рабочую бизнес-модель, им потребуется существенное влияние внешнего капитала для быстрой экспансии. Успехом для масштабируемого стартапа считается возврат денег инвестору в три раза превышающий первоначальные инвестиции. В 2009-ом году Гаррет Кэмп и Трэвис Каланик создали приложение для смартфонов под названием UberCab, которое должно было служить площадкой, объединяющей таксистов и людей, нуждающихся в такси. После успешного запуска в Сан-Франциско, к концу 2001-го года Трэвис и Гаррет уже собрали \$44,5 миллиона инвесторских денег для масштабирования их бизнеса. Компания разрасталась в США, добавляя по одному городу каждый месяц. Первыми были выбраны города Нью-Йорк, Чикаго, Вашингтон и Филадельфия. Первым для компании заокеанским городом, был Париж. Затем, последовали города Канады, Австралии и Сингапура. Первыми были выбраны города Сейчас

компания известна под названием Uber и работает в 300 городах в 58-и странах, и оценивается в более чем 60 миллиардов долларов США.

3. Предпринимательство в крупном бизнесе

Большинство крупных предприятий пытаются расти за счет постоянных инноваций и новой продукции, которая является вариацией их старой продукции. Изменения во вкусах потребителей, новые технологии, новое законодательство, новые конкуренты и прочее могут создать давление к более «разрушающим рынок» инновациям, что толкает крупные компании создавать абсолютно новые продукты и продавать их новым потребителям на новых рынках сбыта. Это можно сделать путем покупки/поглощения молодой инновационной компании или путем создания таких инновационных продуктов в одном из своих подразделений. К примеру, так решила поступить и компания IBM.

В конце 1980-ых годов, компания IBM решила конкурировать на быстрорастущем рынке персональных компьютеров. Руководство компании отдавало себе отчет в том, что существующие процедуры и бизнес-процессы в компании не позволят им молниеносно реагировать на изменения на этом весьма подвижном рынке. Компания учредила новое подразделение под названием Entry Systems, которому и поручили заниматься разработкой новой продукции. Новое подразделение находилось очень далеко от их головного офиса, и состояло из 12-и инженеров и дизайнеров под руководством Дона Эстриджа. Успешность этой авантюры означало значительную прибавку в выручке и прибыли для компании. Подразделение разработало и анонсировало новый персональный компьютер от IBM в течение одного года. Три года спустя было продано более миллиона ПК, а в подразделении работало девять с половиной тысяч сотрудников. Чек на зарплату Дона Эстриджа и финансирование нового подразделения приходило из головного офиса IBM, но само подразделение по своей сути было не менее предпринимательским, чем компании Майкла Делла (Dell) и Стива Джобса (Apple).

4. Социальное предпринимательство

Социальные предприниматели – это инноваторы, которые фокусируются на создании продуктов и сервисов, решающих социальные проблемы и потребности. В отличие от масштабируемых стартапов, их цель – сделать мир лучше, а не «подмять» под себя рынок или создать хорошую возвратность инвестиций для своих инвесторов. Они могут быть коммерческими, не коммерческими, или смешанного типа.

Ирфан Алам, 27-и летний парень из округа Бихар, Индия, основал Фонд Саммаан, чтобы изменить жизни десяти миллионов вело-рикш в Индии. Ирфан уговорил банки финансировать рикш и придумал специальные тележки, в которых можно было класть газеты, бутылки с минеральной водой и другие предметы для удобства пассажиров рикш. Также на тележках расположили платные рекламные объявления, и люди, тянущие тележки, получали половину от выручки за эти объявления; остальные деньги шли в фонд. В конечном счете, после оплаты первоначального долга банку за улучшения тележки, рикши становились полноправными хозяевами своих тележек. Ирфан начал свой проект с тысячи рикш; сейчас проект насчитывает более 300 тысяч и продолжает расти. Ирфан не получает зарплату в этом проекте, но он также настроен на развитие проекта, возвратность инвестиций для инвесторов и других метриках, как и любой предприниматель в Силиконовой Долине.

Несмотря на то, что виды предпринимательства бывают разные, посадив четырех таких предпринимателей в одну комнату, вы сразу найдете между ними сходные черты: упорство, гибкость, и веру в свою идею. К тому же, развитие бизнеса каждого из них проходило через схожие стадии поиска бизнес модели, нахождения сегмента потребителя и утверждения своих предположений, о чем мы с вами поговорим с модуле XXX. Однако, и различия между ними налицо по степени личного риска, дальности их видения и целей.

Выученные уроки:

- Есть четыре типа предпринимательства: малый бизнес, масштабируемый стартап, крупный бизнес, и социальное предпринимательство.
- Все из них ищут устойчивую бизнес-модель.
- Вне зависимости от вида, предприниматели имеют схожие черты характера: упорство, гибкость и вера в свою идею.

- Разница в видах предпринимательства заключается в размере личного риска, размере и масштабе видения, и личных финансовых целях.

Модуль 2. Где взять идею для бизнеса.

В книге «От Хорошего к Великому» Джим Коллинз описывает *принцип ежа* (“The hedgehog concept”), построенный на эссе Исаака Берлина о греческой притче о лисице и еже. Исаак Берлин делит всех людей в мире на лисиц и ежей. Лисица воспринимает мир во всех его сложностях и тонкостях, пытается каждый день полакомиться ежиком. Она перепробовала все возможные хитрости и уловки, нападала из разных тайников и в разное время суток. Однако, еж всякий раз просто скатывался в клубок из игл и становился недоступным. Его не беспокоит лисица, он лишь думает о добыче пропитания и строительстве жилища. Ежи упрощают восприятие мира, организовываясь на некоей единой идее, простой концепции.

Во время одного из мозговых штурмов в офисе Коллинза и родилась идея – простая концепция по поводу того, чем должен заниматься человек. Настолько простая, что наверняка понравилась бы ежу из притчи. Среди наших увлечений и умений есть три круга. На пересечении этих трех кругов и лежит то, чем вам действительно стоит заниматься в жизни.

1. *Что у вас получается лучше, чем у всех остальных в мире?* Обратите внимание, это утверждение выходит за рамки того, что вы прошли курсы шитья или получили диплом бухгалтера. Наличие компетентности в какой-то сфере не означает, что это дело получается у вас лучше, чем у других.
2. *Что может приносить деньги?* Есть различные таланты и увлечения, которые не приносят достаточно денег, чтобы на них жить. Конечно, при большом желании, любое увлечение можно монетизировать тем или иным образом, но это не означает, что на этом можно построить целую карьеру.
3. *Чем вам действительно нравится заниматься?* И я имею ввиду не просто «Да, пожалуй, мне нравится заниматься этим». Я имею ввиду «Я готов заниматься этим днями и ночами!». В японском языке есть слово

«икигаи». Оно означает «то, ради чего мы встаем утром с постели», даже в воскресное утро.

Три круга «концепции ежа»



<http://www.management.com.ua/strategy/str061-1.jpg>

Где искать бизнес идею?

Михаил Хомич и Юрий Митин, преподаватели онлайн-курса «Поиск и выбор бизнес идеи» в проекте «Универсариум» (universarium.org/course/461), предлагают следующие способы поиска бизнес-идей:

1. Ищите проблемы для решения
2. Ищите на рабочем месте
3. Создайте потребность
4. Базы данных
5. Копирование идей
6. Латеральный маркетинг

1. Ищите проблемы для решения

Большое количество бизнесов начинается именно с того, что кто-то и не задумывался о создании своего бизнеса, но внезапно столкнулся с некоей проблемой или потребностью и увидел способ ее разрешить. Отличный пример – компания Got-Junk? (Есть-Мусор?).



Некий 18-и-летний житель города Ванкувер, Канада, Брайан Скудамор сидел в машине в очереди в Макдональдс и обратил внимание на проезжающий мимо доверху забитый мусоровоз. Мусоровозы в его район приезжали лишь раз в неделю, и многие жители, живущие в домах, также раз в неделю ездили вывозить мусор сами, дабы он не скапливался в больших количествах и не создавал запах. Брайан как раз искал возможности оплатить учебу в колледже, и подумал, что он мог бы вывозить мусор на своей машине за небольшую плату. С присущей ему долей профессионализма и организованности, Брайан сильно отличался от обычных городских мусоровозов. Услуги Брайана стали пользоваться спросом, и он купил в ипотеку не новый, но весьма в хорошем состоянии мусоровоз и отчистил его до блеска, затем и второй, и третий. Сейчас компания 1-800-GOT-JUNK? (телефон, по которому можно позвонить и

заказать вывоз вашего мусора) работает в сотнях городов в Канаде, США и Австралии.



Другой отличный пример, работающий у нас в Кыргызстане, это сервис по доставке еды из ресторанов и кафе «Намба-Фуд». На сегодняшний день доставка производится из 88-и заведений города Бишкек. Руслан Карабукаев, генеральный директор «Намба-Медиа», рассказывает, как просто их команда пришла к идее открытия такого сервиса. В связи с увеличившимся количеством трафика в городе и частыми пробками, особенно когда на улице непогода, многие жители города, приехав домой после работы и обнаружив пустой холодильник, не имеют желания ехать куда-то через весь город перекусить. Это гораздо удобнее сделать дома, за телевизором, в халате и тапочках в виде зайчиков. По сравнению со стоимостью еды, доплата за доставку кажется не такой уж и большой, и нежелание куда-то ехать часто пересиливает желание сэкономить. (XXX) В итоге, наличие потребности, которую и удовлетворяет сервис Намба-Фуд. Сервисы по доставке существовали и ранее, такие как «Ковер-Самолет», однако это были исключительно телефонные службы без наличия интернет-сайта, где можно полистать меню и сравнить

цены. Конечно же, заказывать по меню намного удобнее, чем по памяти, что и повлияло на успешность этого проекта компании «Намба-Медиа».

2. Ищите бизнес идеи на рабочем месте

Хомич и Митин рассказывают два примера поиска бизнес идей на рабочем месте без отрыва от производства.



Работая с 2006 по 2008 год в международной консалтинговой компании Boston Consulting Group, Оскар Хартманн участвовал в исследовании рынка розничных продаж одежды мировых брендов. Итоги исследования показали, что в конце сезона огромное количество вещей остаются непроданными. С появлением коллекции следующего сезона, вещи и аксессуары уже считаются неактуальными, и не продаются за полную стоимость. Розничные брендовые магазины сталкивались с проблемой распродажи таких вещей. В 2008-ом году Оскар основал онлайн шоппинг-клуб KupiVIP.ru, продающий одежду и аксессуары от мировых брендов с большими скидками напрямую конечному потребителю.

Интересно, что в интервью российскому журналу Форбс (Максим Спиридонов, <http://www.forbes.ru/techo-opinion/internet-i-telekommunikatsii/80574-samyi-bystryi-sposob-sozdat-tsennost-eto-perenos-bi>) Оскар признался, что еще в университете принял решение о том, что будет работать только сам на себя, и на работу в Boston Consulting Group он шел сознательно для поиска новых идей. Сегодня в холдинге KupiVIP.ru работает более тысячи штатных сотрудников в нескольких проектах, и компания имеет оборот более \$100 миллионов в год.



Второй пример, приведенный Хомичем и Митиным, про одного их знакомого, который работал в холдинге Айнхойзер-Буш. Холдинг объединяет более 20 крупных пивоваренных заводов в разных странах (<https://ru.wikipedia.org/wiki/Anheuser-Busch>). Одной из обязанностей этого знакомого (назовем его Вася) было каждый месяц отправлять три разных отчета в консалтинговую компанию, которая взамен через неделю присылала один консолидированный отчет. Консалтинговая компания получала за это около 15'000 евро. В какой-то момент, Васино любопытство взяло верх, и он ради интереса попытался собрать три отчета воедино сам. У него это заняло все выходные, но в итоге получился отчет идентичный тому, что присылала консалтинговая компания. Вася пошел к своему непосредственному руководителю и рассказал ему о его вымышленных знакомых, у которых якобы есть консалтинговая компания, которая готова выполнить работу по консолидации отчета за меньшую сумму – всего восемь тысяч евро вместо пятнадцати. Руководитель, подумав, согласился отдать им заказ при одном условии – в первый раз компания должна сделать это бесплатно, чтобы они могли сравнить полученный отчет с отчетом от первоначальной компании. В назначенный день, Вася отпросился на больничный, но вместо того, чтобы пить чай с малиновым вареньем, сел писать отчет. Это заняло у него весь день с восьми утра и до полуночи, но утром Вася пошел на работу уже с готовым отчетом. Отчет действительно ничем не отличался от отчета, присланного первой консалтинговой компанией, и заказ на будущий месяц отдали ему. В

итоге, Вася сэкономил денег своей компании и получил солидную прибавку к своему персональному доходу. Ему не пришлось организовывать юридическое лицо и нанимать сотрудников, однако, наличие предпринимательской жилки у него – налицо.

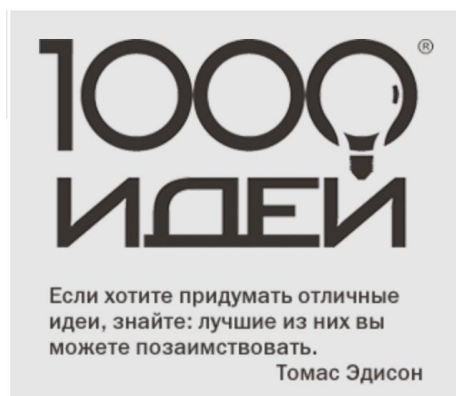
3. Создайте потребность



Каждый из нас знает как это приятно получать посылки! Когда мы заказываем их сами, часто мы следим за перемещением посылки на специальной странице транспортной компании. Когда посылка приходит, мы раскрываем ее с тем же выражением лица и замиранием сердца, как и подарки на Новый Год. А что если кто-то решил бы отправить нам что-нибудь интересное, но в качестве сюрприза? Пришедший к этой же мысли восемь лет назад, Сэмми Бэй основал сайт SomethingStore.com. Принцип работы сайта очень прост. Пользователь заходит на сайт, указывает адрес доставки и платит банковской картой \$10. Через некоторое время ему приходит посылка. В посылке может быть что угодно, от красивой и бесполезной безделушки и кружки для кофе до книги или шарфа. Время от времени, чтобы подогреть интерес публики, создатели сайта отправляют счастливицам что-нибудь действительно стоящее, такое как телефон последней модели iPhone.

4. Базы данных

В интернете существует большое количество сайтов, где собраны бизнес идеи. Один из примеров таких сайтов – это www.1000ideas.ru.



Опережая собственное название, сайт 1000ideas собрал уже более шести тысяч разных идей, сортированных по категориям, таким как автобизнес, технические новинки, еда и напитки, или абсурдный бизнес. Идеи присутствуют самые разные, от кофейной сигареты (идея №5457) и до печати фотографий на блинах (идея №5206). Кстати, сам сайт зарабатывает на рекламе. Помимо просто информационных сайтов, есть много специализированных площадок для стартаперов, где можно найти партнеров и инвесторов. Помимо инвестиций, вы можете пролистать бизнес-идеи и подобрать одну на свой вкус. На Западе их еще больше, а у нас в Кыргызстане пока нет, поэтому можем ориентироваться на соседние страны. Примеров таких площадок в России очень много: business-platform.ru, ideascloud.biz, <http://www.napartner.ru>, azium.ru, towave.ru, и многие другие. В конце концов, можно просто набрать в строке поиска Google “лучшие бизнес идеи 2015 года» и выбрать любой из понравившихся вариантов бизнес-идей.

5. Копирование идей

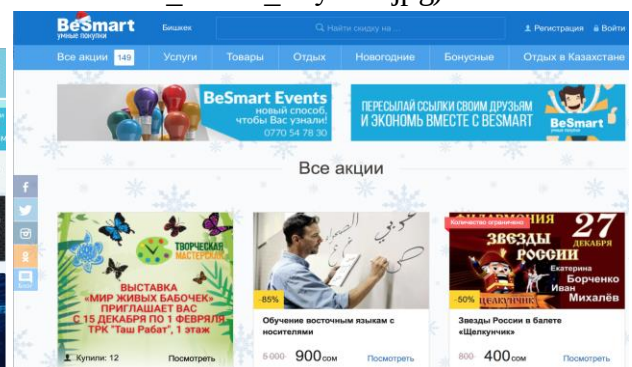
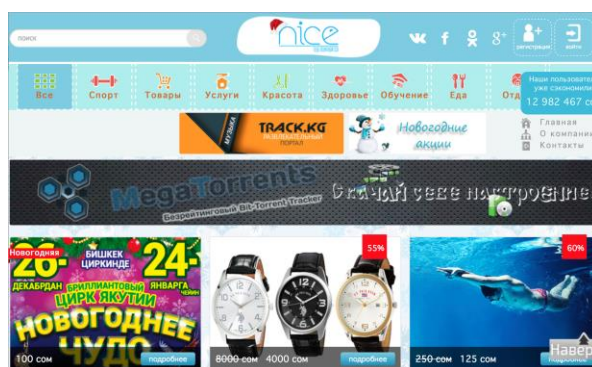
Летом 2006-го года к студенту Санкт-Петербургского Государственного Университета Павлу Дурову приезжает друг из Америки и рассказывает о новой социальной сети Facebook Марка Цукерберга, которая быстро набирает популярность среди американцев. Павел, на тот момент уже известный кругу друзей своим сайтом durov.ru, где размещались билеты на экзамены по гуманитарным дисциплинам, решает разработать и запустить российский аналог. Название решили взять из слогана радиостанции ЭхоМосквы «В полном контакте с информацией», что и было сокращено до «вКонтакте». Для набора

пользователей сильно помогает большое количество студентов, зарегистрированных на durov.ru. В самом начале, смотря на сайт, казалось, что просто перевели Facebook на русский язык, однако постепенно стали добавляться и новые функции. В 2007-ом году сайт vkontakte.ru уже входит в 50 самых популярных сайтов рунета, набрав к концу года 3 миллиона пользователей. Сейчас сайт vk.com (пришлось перейти на зарубежный домен .com из-за судебных претензий) принадлежит холдингу Mail.ru и генерирует оборот 4.3 миллиарда рублей с чистой прибылью более чем в 137 миллионов рублей в год за 2013 год. (<https://ru.wikipedia.org/wiki/ВКонтакте>)



(снято Гаянэ Манукян. Павел Дуров в день своего 26-летия, 10/10/2010.

https://ru.wikipedia.org/wiki/ВКонтакте#/media/File:Pavel_Durov_26years.jpg)



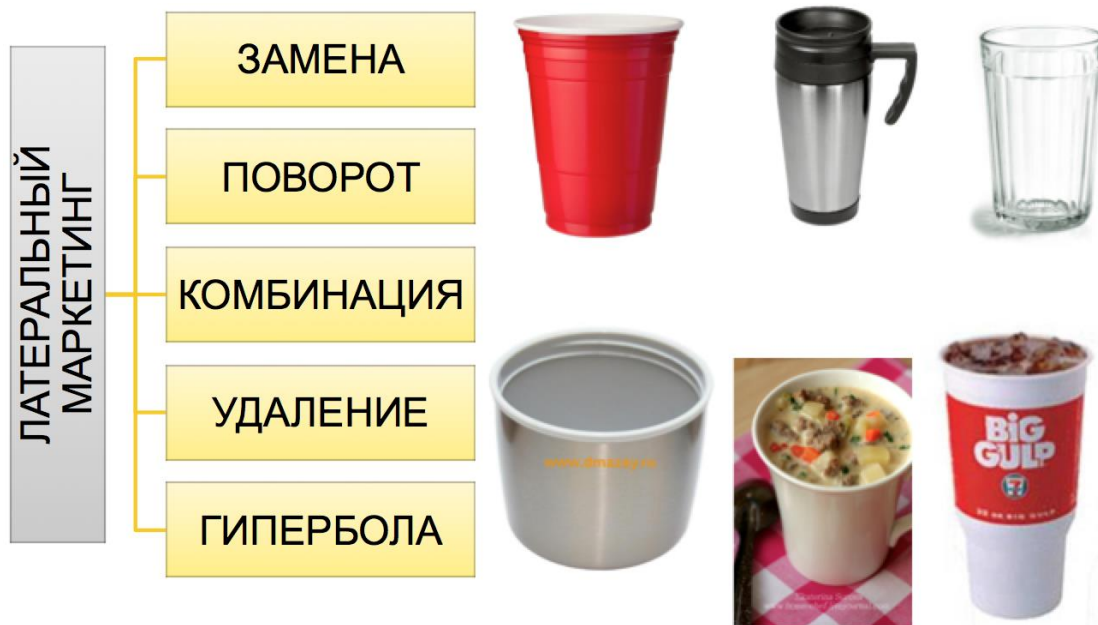
Иногда бывают и более курьезные случаи. После огромной популярности бизнес-модели групповых скидок компании GroupOn, и в Кыргызстане нашлись умельцы в лице команды НамбаМедия, запустившей сайт

besmart.kg. Бизнес-модель довольно простая: люди могут купить купоны на скидки в своих любимых магазинах, тренажерных залах и ресторанах, а владельцы бизнесов с удовольствием такие скидки предоставляют компании BeSmart для увеличения количества своих покупателей. К примеру, ресторан может сделать скидку в 60% на все меню для владельцев купонов. Такая акция пройдет единовременно, возможно, даже и в убыток для ресторана. Однако, если какому-то проценту пришедших понравится обедать в этом ресторане, в следующие разы люди придут уже без скидки, по полной стоимости. Результаты компании BeSmart приятно удивили руководство, и подобные компании были открыты еще в нескольких странах СНГ. Спустя некоторое время, в Бишкеке также открылась компания nice.kg, которая работает по той же системе групповых скидок. Скопировали ли они идею у первооткрывателя – компании GroupOn – или ориентировались при выборе бизнес-идеи на уже успешно работающий в Кыргызстане бизнес BeSmart, остается лишь догадываться.

Из этой истории можно вынести урок – то, что уже использует вашу идею в вашем регионе, не означает, что у вас дело не пойдет. Работает это в обе стороны – успех ваших конкурентов не гарантирует вам прибыли. Кстати, уже известный вам Оскар Хартман является владельцем венчурного фонда FastLane Ventures, специализирующемся на копировании идей из стран Запада. Если вы находитесь в поездке, постарайтесь обратить особое внимание на различные бизнесы и стартапы, которых нет в вашей стране.

6. Латеральный маркетинг

Зачастую новые идеи приходят в попытке изменить что-то старое. Гурю маркетинга Филлип Котлер в своей книге «Латеральный Маркетинг» указывает на различные способы «поиграть» с исходным предметом для того, чтобы придумать новый. Митин и Хомич демонстрируют принципы латерального маркетинга на примере самого обыкновенного стакана.



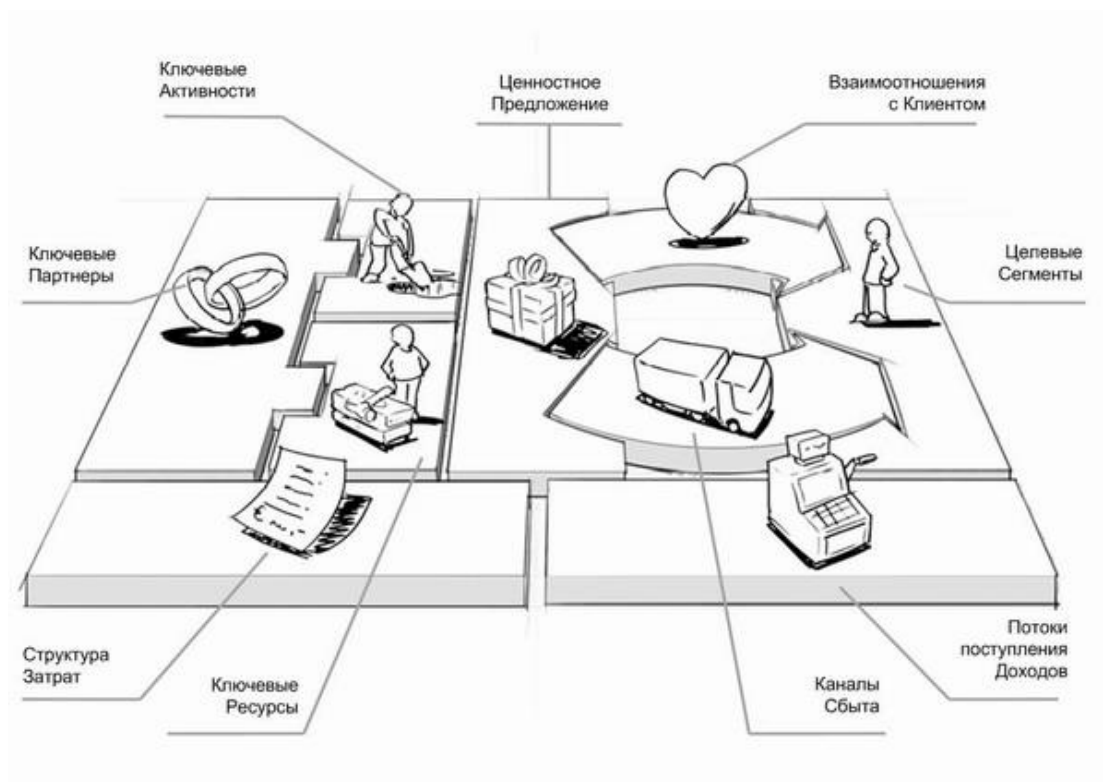
- *Замена.* Не знаю, кто первым придумал пластмассовый стакан, но уверен, что это был человек, не любивший мыть посуду. Ведь вправду удобно после использования просто выбросить стаканчик в мусор. К тому же, они удобно складываются друг в друга при транспортировке, и можно совершенно не бояться их разбить. Так мы заменили стеклянный стакан на стакан из другого материала. Кстати, бумажные стаканчики были придуманы еще в древнем Китае.
- *Поворот.* Первооткрывателем термосов считают ученого Оксфордского университета сэра Джеймса Девара, который не собирался использовать изобретение в коммерческих целях. Однако один из его учеников на пару с приятелем осознали потенциал новинки и основали компанию Thermos GmbH. Современный термос весьма удобно носить собой, однако неудобно носить к нему стаканчик или кружечку. Гениальной идеей было перевернуть стаканчик, соорудив из него крышку самого термоса. Сегодня большинство термосов производятся как раз с такой крышкой-кружкой.
- *Комбинация.* Другой вариант решения проблемы жажды заключался не в перевороте стакана, а самом его совмещении с функциональностью термоса. Получившаяся комбинация удобна для питья, и отлично держит температуру горячего напитка.
- *Удаление.* В семидесятых годах, японская фирма Nissin вышла на американский рынок с лапшой быстрого приготовления. Обычные

чашки, используемые для такой лапши в Японии, не использовались в США, и Nissin Foods решили совсем избавить покупателя от потребности поиска тары в которой можно заварить лапшу. Теперь достаточно было налить кипятка в пластмассовый стаканчик с лапшой, и через пару минут его можно есть! Осталось только найти вилку. Таким образом, убрав стакан, японцы придумали совершенно новый продукт с очевидным удобством.

- *Гипербола.* Если зайти в ресторан сети быстрого питания Макдональдс в Москве, то самый большой напиток который вы увидите, будет кока-кола в стакане размером 0.8 литра. А вот в американском Макдональдс вы можете найти стакан SuperSize размером 1.24 литра! Или в сети Kentucky Fried Chicken стакан MegaJug вмещает 1.89 литра. О чем думали в этот момент руководители сетей? Они перепробовали многие вариации, и в какой-то момент просто решили сделать напиток в несколько раз больше, и это стало пользоваться популярностью у публики.

Кроме предложенных, есть еще уйма вариантов видоизменить продукт до неузнаваемости и создать что-нибудь новое. К примеру, предмет можно сделать больше/меньше, длиннее/короче, быстрее/медленнее, поставить горизонтально/вертикально, дешевле/дороже, и т.д. В книге «Как Стать Предприимчивым и Богатым» авторы Смолл и Маккензи предлагают огромное количество таких вариаций.

Модуль 3. Шаблон Бизнес-Модели



http://www.bbe.kiev.ua/BM/Images/BM_canvas.jpg



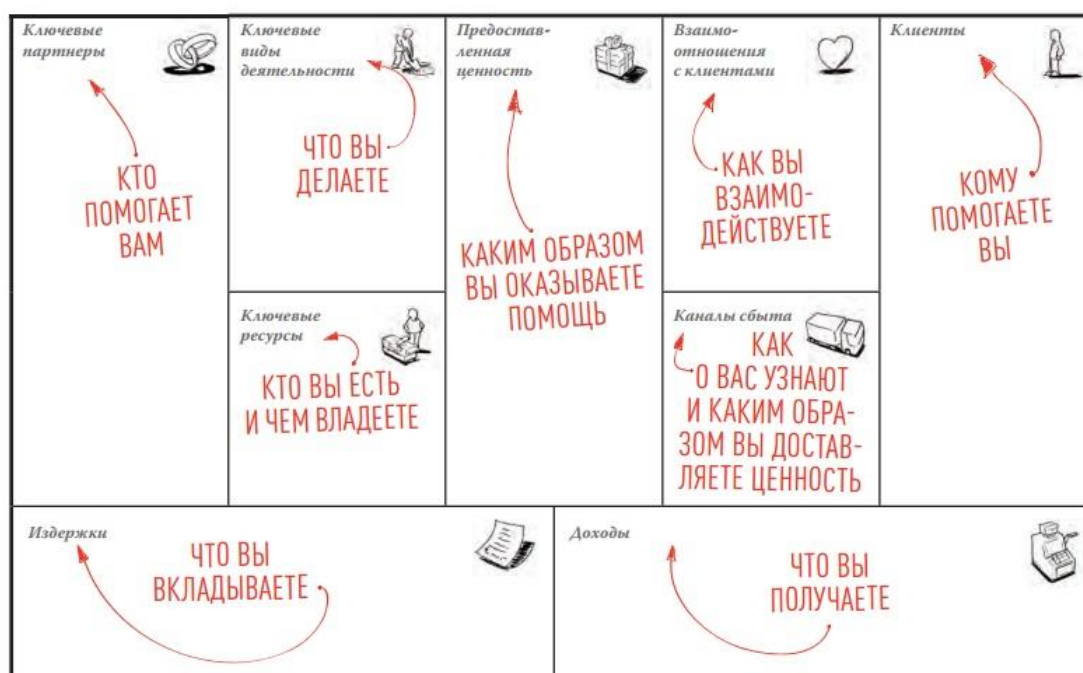
http://www.100-bal.ru/pars_docs/refs/41/40509/40509_html_m5ea06546.jpg

Теперь когда у вас уже есть бизнес-идея, вы можете продолжить основание вашего стартапа. Раньше традиционно вы бы написали огромный

бизнес-план на 150 страниц и передали бы его инвесторам, которые, как люди занятые, не стали бы его читать. Затем наняли бы сотрудников, сняли в аренду офис, разместили рекламу на ТВ, радио и билбордах, и начали бы производить продукцию или готовиться к предоставлению услуг. После первых месяцев продаж пришлось бы сравнить положение дел с той таблицей финансового планирования в Excel, которую мы так тщательно готовили, и которая совершенно не совпадает с действительными продажами. Если вы не видите в этой схеме ничего плохого, не расстраивайтесь. Весь мир много десятков лет не видел в этом ничего неправильного. Люди писали бизнес-планы, рисовали таблицы финансовых планов в Excel на пять лет вперед, и пытались по этим планам работать. Очень похоже на советскую пятилетку: в прошлом году были популярны желтые босоножки, и на следующую пятилетку запланировано производство миллионов желтых босоножек. К моменту выпуска босоножек мода уже изменилась, и люди ищут красные сапожки, но на прилавках только желтые босоножки. На следующую пятилетку в план поставлены красные сапожки, вот только все уже ищут что-то другое. По такой схеме и пытались работать вновь открывающиеся компании. Идея придумывается в кабинете, а успешность компании остается на волю судьбы – если вы с первого раза угадали, чего хотят ваши покупатели, и как им это дать. В итоге мы имеем огромное количество стартапов, закрывающихся, не успев открыться. К примеру, по статистике, почти 90% функций программного обеспечения не нужны пользователям. Что интересно, подавляющее количество стартапов банкротится вследствие *нехватки покупателей*. И это не проблема неправильного производства, а проблема несоответствия продукта и рынка.

Что поменялось сейчас? Мир пришел к осознанию того, что СТАРТАПЫ – ЭТО НЕ МИНИ-ВЕРСИИ БОЛЬШИХ КОМПАНИЙ! Соответственно, способ управления большой компанией неприменим к стартапу. Бизнес-план на 150 страниц можно выбросить в мусор, но это не значит, что в стартапе не нужно планировать вообще. Просто перед стадией планирования, в стартапе нужно найти правильную бизнес-модель. Вместо того, чтобы сразу тратить много денег и «бросаться в омут с головой» в разработку продукции, мы должны поговорить с потенциальными покупателями и понять какие их проблемы и потребности мы решаем своим продуктом, и что они думают по этому поводу. Вместо найма директора по продажам и директора по маркетингу, мы создаем

команду разработки продукта, до того, пока мы начнем делить компанию на функциональные отделы. Дело не в названиях должностей, а в том, что их служебные обязанности от их коллег в больших компаниях, совершенно разные.



<http://baguzin.ru/wp/wp-content/uploads/2013/05/03.-Шаблон-персональной-бизнес-модели.jpg>

Так с чего начать? Начните с распечатки шаблона вашей бизнес-модели на большой ватмане или разделите доску на 9 частей, как на рисунке выше. Соберитесь со своей командой, и попытайтесь ее заполнить. Заполнять лучше клейкими стикерами Post-It или рисовать стирающимися маркерами на белой доске. На данной стадии, все что вы записываете в шаблон - это ваши *гипотезы*. Мы складываем все это вместе, и получаем отличный комплект гипотез. Гипотеза – это то, что называется «пятидесятидолларовым словом». Оно звучит очень заумно, но знаете что? Слово «гипотеза» на самом деле затейливое название для слово «догадка». Подумайте об этом. Когда вы заполняете шаблон бизнес модели, все что у вас есть – это догадки. Это все что у нас есть! Что здорово в шаблоне бизнес-модели, то что он помогает нам организовать наш мыслительный процесс не вокруг функционирующего предприятия («Что делает отдел маркетинга или отдел продаж?») или «О чем говорят отчеты о

прибылях и убытках?»), а вокруг серии первых догадок о том, кто, по нашему мнению, наши покупатели, какую продукцию мы им предоставляем, или сколько денег за это мы будем брать. Соответственно, можно сидеть часами или днями в вашем конференц-зале и продумывать ответы на эти вопросы. Скорее всего, вы ошибаетесь, но это отличный плацдарм для начала. Вопрос в том, как нам превратить наши догадки в факты.

Одна из самых увлекательных частей запуска стартапа – это поиск покупателя. Начинается он с формирования гипотез в шаблоне бизнес-модели. Мы распечатываем шаблон и вешаем его на стену или доску. Далее, используя желтенькие липкие бумажки “Post-it” (не ручки и карандаши), мы его начинаем заполнять. То, чем мы будем заполнять шаблон, это не факты, а лишь догадки. Так давайте выйдем из здания, и поговорим с потенциальными клиентами, партнерами и поставщиками, и получим обратную связь. Процесс поиска покупателя можно разбить на четыре части.

1. *Нахождение покупателя.* Сначала мы строим догадки, выходим из здания и проверяем свои догадки о том, есть ли действительно у других людей какие-то проблемы или потребности, которые, как мы думаем, у них есть.
2. *Подтверждение покупателя.* Нам нужно проверить, действительно ли предложенное нами решение может решить проблему или потребность нашего покупателя. Это соответствие между предложенным нами продуктом или услугой и потребностью покупателя иногда называется «соответствие продукта и рынка». Именно это мы и должны проверить, и именно в этом заключается наш поиск бизнес-модели. Но теперь, вместо того чтобы нанимать и увольнять менеджеров по продаже, пытаясь выполнить «высосанный из пальца» план продаж, мы выходим из здания как можно раньше и проверяем свои первичные догадки. Между первой и второй частью мы можем сделать так называемый «пивот», т.е. разворот. Этот пивот может спасти нашу компанию, о нем мы поговорим чуть позже.
3. *Формирование клиентской базы.* Как только мы нашли свою бизнес-модель, мы переходим к части выполнения. Здесь мы будем создавать спрос на свою продукцию среди конечного потребителя и набирать клиентскую базу.

4. *Создание компании.* В конечном счете, мы начнем строить свою организацию, переходя от формирования клиентской базы к полностью функционирующей организации, которая будет настроена на постоянное и быстрое выполнение своих первоначальных целей (к примеру, заработку прибыли).

Одна интересная вещь в поиске покупателя как раз отличает стартапы от уже работающих бизнесов, в том, что поиск покупателя делает сам учредитель/создатель стартапа. Почему именно создатель? Дело в человеческой природе. Раньше организации нанимали менеджера по продажам или коммерческого директора, кто бы занимался продажами. «Не царское это дело!» - думали вы, вы ведь очень умны, вы придумали бизнес! «Найму кого-нибудь, и пусть он продажами и занимается!». Коммерческого директора отправили разговаривать с потенциальными покупателями. Ошибка в том, что у коммерческого директора нет вашего видения бизнеса, он просто делает то, что ему сказали. Представьте, он поговорил с потенциальным клиентом, и клиент отказался покупать ваш продукт и назвал вашу идею худшей из того, что он когда-нибудь слышал! Коммерческий директор вернется ни с чем, и вы подумаете, что он просто неправильно объяснил вашу идею покупателю. Пусть идет снова! Но коммерческий директор снова вернется ни с чем. Тогда вы, скорее всего, решите что взяли на работу некомпетентного сотрудника, уволите его и наймете нового. А что если вам попробовать поговорить с покупателями не через кого-то, а напрямую? Может быть, вам придется поговорить с пятью покупателями, а, может, и с пятидесятью, но рано или поздно у вас из ушей пойдет дым, и до вас дойдет, что ваше виденье неверно. Но, в отличие от наемного сотрудника, у вас есть власть поменять стратегию компании! На основе обратной связи, вы можете предложить покупателям другой продукт или услугу, которая им понравится! Вы спросите покупателя: «А что если продукт будет вот такой? А что если мы еще добавим вот такую функцию? Или такую?». Тогда покупатели могут сказать: «Вот это другое дело! Если вы сможете сделать ТАК, то я готов хоть сейчас заплатить за такой товар!». В такой ситуации умный основатель бизнеса ответит «Отлично! Мне нужно кое-что проверить, и я снова с вами свяжусь!» и пойдет проверять нужна ли новая функция 5-10 другим покупателям, и в какой-то момент поймет, что он ошибся

с первоначально предложенным товаром, и что людям нужно нечто другое. Сделав небольшое изменение, мы можем сразу получить целую кучу клиентов, готовых заплатить за новый продукт. И это может сделать только основатель бизнеса.

Традиционно в бизнесе изменения в продукции происходили только после выпуска товара, несоответствие планируемых продаж действительным продажам, и после увольнения коммерческого директора или менеджеров по продажам. Сегодня, основатели бизнеса включаются в работу уже с самого первого дня. То есть те, кто может поменять предлагаемую продукцию, сделать «поворот» стратегии бизнеса и услышать обратную связь от клиента «из первых рук».

Так чем именно нам заниматься, когда мы выходим из здания? Мы проверяем наше понимание потребностей покупателей. Какие у них потребности и проблемы? Чем мы можем им помочь? Какие их сложности уменьшить? До этого у нас были некие догадки, которые жили у нас в голове. Теперь пришло время выписать их в шаблон бизнес-модели, и проверить. Но мы не просто выходим и начинаем разговаривать со случайными прохожими. Нам нужны не данные разговора, нам нужен инсайт, озарение! После разговоров с клиентами мы вернемся обратно в кабинет (или конференц-зал) и внесем изменения в шаблон бизнес-модели. Это очень важно! Мы думали, что наши покупатели - это эти и эти, а, оказывается, наши покупатели – это те и те. Мы думали, что людям нужны вот такие функции в нашем продукте, а, оказывается, им нужны другие функции.

Когда мы выходим из здания, мы начинаем со своих догадок, к примеру, о том, что наш покупатель – мужчина, от 35и до 45и лет, проживающий в городе, и проведем эксперимент. Эксперимент заключается в том, чтобы найти «место обитания» своих покупателей и встретится с ними для разговора. Во время разговора нам нужно проверить, действительно ли у них есть предполагаемые нами потребности и проблемы, и захотят ли они приобрести нашу продукцию или услуги. Если нет, то не нужно сдаваться. Нужно понять, почему наши догадки были неверны. Можно предложить тем же покупателям другой продукт, можно спросить у них, что именно им нужно. Можно также и попробовать поговорить с другой группой покупателей, возможно, другого пола, возраста, профессии, географии проживания и т.д. К примеру, в том месте

где мы собирались продавать свою продукцию, в основном мы встречали молодых девушек, которые очень заинтересовались нашей продукцией. Мы можем сказать: «Нет, мы ориентируемся на мужчин, давайте попробуем в другом месте или в другое время», а можем решить «Молодые девушки очень заинтересованы нашей продукцией, давайте ориентировать наш продукт под них! Некоторые из них уже спрашивали где можно купить этот продукт. Даже перезванивали на телефон, спрашивали не открылись ли мы уже».

Другая интересная часть поиска покупателя связана с производством и технологией; это так называемый минимальный жизнеспособный продукт. Раньше, при создании продукта, разработчики прописывали целиком все возможные функции продукта. Может быть, это сработает для большой и состоявшейся компании, менеджеры проектов которой уже хорошо прочувствовали своих клиентов, знают что им нужно, регулярно с ними общаются. Им легче собирать обратную связь у своих клиентов, и обновлять продукт – версия 2.0, версия 3.0, и т.д.

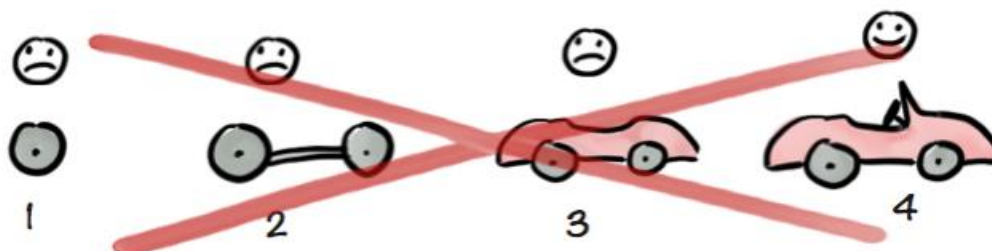


<http://sergeeva-i.narod.ru/inform/page12.files/image001.jpg>

Но в стартапах вы лишь догадываетесь о потребностях клиентов, и, скорее всего ошибаетесь. Так почему бы не выйти за пределы четырех стен и поговорить с потенциальными клиентами, пока вы не потратили кучу времени и денег на создание никому ненужного продукта? Для экономии, нам нужно решить что мы можем создать в качестве минимального жизнеспособного

продукта, который будет включать лишь самые основные функции продукта для сбора обратной связи у клиентов. Это может быть самая элементарная страничка в интернете, или презентация PowerPoint, или модель из картона или пенопласта.

Not like this....



Like this!



<http://simpleweb.co.uk/wp-content/uploads/2015/05/mvp.png>

Как только вы начнете получать обратную связь, вы можете начать добавлять дополнительные функции к продукту. Стив Бланк приводит пример комментария, который ему часто задают – Стив Джобс не спрашивал людей, когда создавал первый iPhone, и Генри Форд не интересовался у горожан, нужен ли им автомобиль. Генри Форду приписывают фразу: «Если бы я спросил у людей что им нужно, они сказали бы, что им нужны более быстрые лошади». Кажется, такая методика совсем не похожа на нашу.

Так что получается, если мы создаем что-то новое, чего не было на рынке, значит выходить общаться с потенциальными клиентами нам не нужно?. Но и в таких случаях говорить с клиентами нужно – нам нужно понять, как их жизнь сегодня отличается от той, которая будет у них после получения нашего продукта. Как изменится их мир? И абсолютно никаким образом мы не можем это узнать сидя в комфортной обстановке собственного офиса или дома.

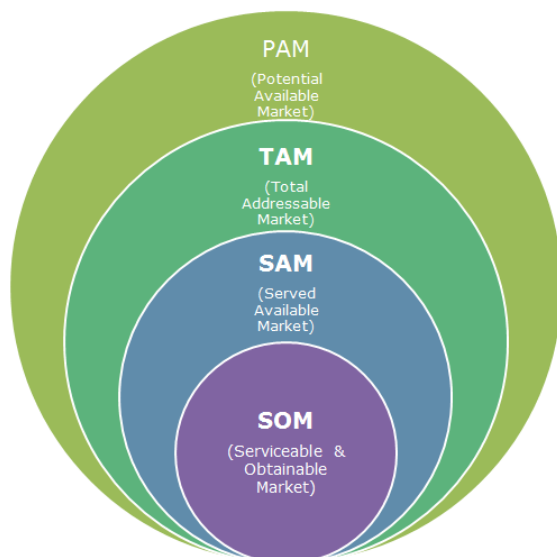
Между поиском покупателей и подтверждением покупателей компания может изменить свой подход настолько, что он будет похож на поворот на 180 градусов. Этот «пивот» (с английского «поворот») отвечает на вопрос «что нам делать, если наши предположения не соответствуют действительности?». Это очень важная вещь для стартапов. Вместо того, чтобы увольнять менеджеров по продажам и коммерческих директоров когда продажи идут совсем не так бойко как мы планировали (или продукт не продается вообще), мы «увольняем» бизнес-модель. Наши догадки были неправильны: мы неверно определили свою целевую аудиторию, мы должны брать деньги с покупателей сразу вместо бесплатной версии на месяц, мы неверно выбрали канал продажи, прямые продажи подойдут нам больше чем работа с ритейлерами, или мы выбрали не тех партнеров. Обратите внимание, что «*итерация*» – это изменение меньшее чем pivot, к примеру, просто повышение цены за продукт с 1'500 до 1'800 сом. Пивотом было бы изменить модель с аренды на продажу, или на бесплатное пользование с доплатой за дополнительные функции. Ключевая идея в том, что pivot позволяет вам изменять шаблон своей бизнес-модели (только основатель может это сделать), и именно это отличает возможности стартапов от традиционных моделей ведения бизнеса. В момент пивотов вся ваша команда должна работать быстро, эффективно, с хорошим «ударным» ритмом. Pivot – это не единовременная акция, это повторяющийся процесс. Повторяться он будет до тех пор, пока вы наконец не найдете свою рабочую бизнес-модель.

Показателем хорошей обратной связью от потенциальных клиентов является их желание физически прямо на месте разговора приобрести продукт, несмотря на то, что он пока не доработан или его нет в наличии. «Запишите мой телефон, позвоните как только они появятся! Отложите мне одну.. Нет, лучше две штуки!» - должны говорить они. Если покупатели лишь слегка показывают свою заинтересованность, возможно, они просто проявляют хорошие манеры или не хотят вас обидеть. Особенно, это касается друзей и знакомых. Учтите, они всегда вас поддержат, но они – не показатель остальной массы граждан страны! Для остальных пяти миллионов кыргызстанцев вы – чужой незнакомый человек, и они не будут покупать продукт просто за то, что вы их друг/подруга. Они будут готовы потратить деньги только если действительно захотят купить продукт!

Мы поговорили с клиентом, и собрали первую информацию об их пожеланиях. Можно строить завод или готовиться к запуску полномасштабного сайта? Не совсем. Мы начинаем готовиться к продажам. Готовим прайс-листы, строим *минимальный жизнеспособный продукт*, т.е. прототип продукта (как рабочая страничка интернет-магазина, но лишь с десятком продуктов и нерабочей корзиной) и пытаемся получить предзаказы от покупателей. Параллельно можно продумать *позиционирование* своей продукции. Спросите у своих покупателей, как лучше описать ваш товар, чтобы покупатель сразу понял его достоинства, или *уникальные торговые предложения*. Возможно, покупатели ответят вам, что пропустили мимо ушей первые семь достоинств вашего продукта, но вот когда услышали восьмой, вот тогда они и вправду заинтересовались.

Все это делается задолго до того, как вы потратите хоть один сом на рекламу или отдадим маркетинговым агентствам. Лишь когда вы убедитесь, что приготовили нужный людям продукт и знаете как его им подать, тогда можно переходить к, пожалуй, самой дорогой стадии стартапа – масштабированию расходов на маркетинг и продажи. Наем менеджеров по продажам и коммивояжеров, или реклама на Facebook, стоят недешево (не говоря уже о билбордах или ТВ-роликах!), поэтому нужно быть уверенными, что мы услышали своего покупателя. Если затраты на маркетинг не приведут к продажам, а менеджеры вернуться с пустыми руками, значит самое время вернуться в начало и снова проверить свои догадки относительно своей продукции и сегмента покупателей.

Кстати, а насколько большо й рынок вашей продукции? Через пару лет, когда вы уже полноценно запустите свой стартап, заработаете ли вы тысячу долларов или миллион долларов? Ответить на этот вопрос нам поможет следующая методика (<http://www.slideshare.net/MetaBeta/ss-32181153>). Давайте рассмотрим размер рынка для ресторана быстрого питания в городе Бишкек с ценой продукции выше среднего. Основной продукт – супер-вкусный гамбургер за 300 сом.



<http://biz-insight.com.ua/stati/metodologicheskie/pam-tam-sam-som-ili-chast-texnologii-ocharovaniya-seryoznogo-investora>

Потенциальный объем рынка (PAM – Potential Available Market) – прогноз того, как изменится в будущем TAM (общий объем целевого рынка), исходя из мировых тенденций. Кому может быть необходим ваш продукт или услуга и в каком объеме? Для ресторана потенциальный объем рынка – весь мир, 7 миллиардов людей. который, судя по демографическим данным, будет только расти в будущем. Кушать хотят все люди без исключения.

Общий объем целевого рынка (TAM – Total Available Market) – сколько клиентов и в каком объеме на целевом для вас рынке нуждаются (не обязательно могут купить) в нашей продукции? Кому уже необходим ваш продукт или услуга и в каком объеме? Для нас это жители города Бишкек, ведь ехать из Алматы съесть гамбургер или кусок пиццы отважатся лишь единицы. По данным НацСтатКома это около 850 тысяч человек.

Доступный объем рынка (SAM - Served Available Market) – это объем рынка (доля от TAM), который готов потратить продукт в точности такой как у вас. Это максимально возможный размер рынка для продуктов вашего стартапа. Кто и в каком объеме имеет намерение купить в точности такой продукт или услугу как у вас? Реально не каждый бишкекчанин готов купить гамбургер. Предположим, для половины цена может показаться дороговатой, половина людей не ест фаст-фуд по причине проблем с желудком, половина пытается похудеть и сидит на диете, и половина из оставшихся предпочитает домашнюю

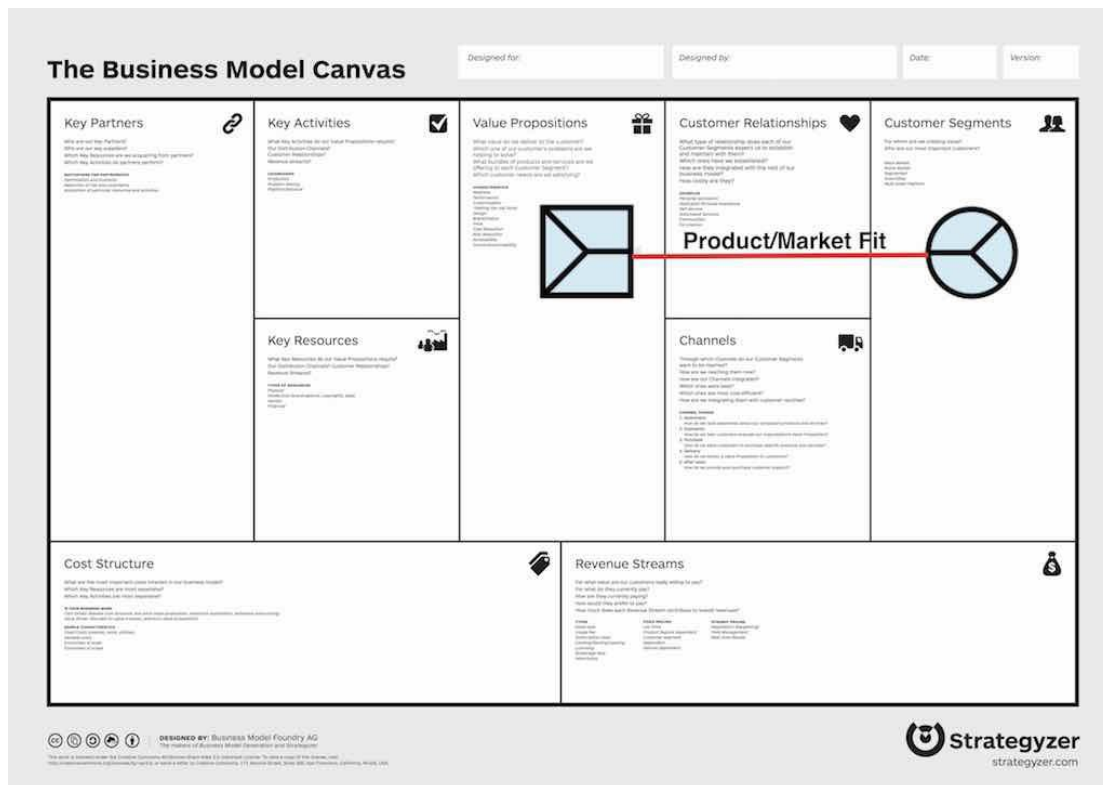
еду. Реально наш чудо-гамбургер может съесть $850'000 * 0,5 * 0,5 * 0,5 = 53'125$ человек.

Реально достижимый объем рынка (SOM - Serviceable & Obtainable Market) – это объем рынка (доля от SAM), который ваш стартап способен реально захватить, учитывая его планы развития, а также предполагаемую конкуренцию на рынке. Кто и в каком объеме будет покупать именно вашу продукцию? Даже массивная реклама не обещает нам узнаваемости от всех жителей города, да и не каждый сразу побежит обедать в новое место. Многие предпочтут съесть гамбургер на углу Советской и Киевской или в Burger House. Да и оставшиеся одновременно в нашем помещении не поместятся, и кушать наши гамбургеры три раза в день не смогут. Реально мы можем разместить в нашем кафе 30 человек, и за день обслужим лишь около 200 человек по одному чудо-бургеру на человека. Это и будет наш SOM. Значит за месяц мы будем стремиться к цифре в $200\text{чел} * 30\text{дней} * 300\text{сом} = 1.8$ миллиона сом в месяц.

Для подсчета данных вы можете использовать данные статистики Национального Статистического Комитета КР www.stat.kg, данные посторонних исследований, а также и исследования зарубежных рынков (если они применимы).

Модуль 4. Предоставленная ценность. Клиенты.

Предоставленная ценность (ПЦ) – это тот продукт или услуга, что мы предлагаем своим клиентам. ПЦ не живет в отдельности от нашего целевого покупателя, так как весь смысл не в замечательном продукте, лежащем на полке. В продукте важно то, кому и как он помогает, какие проблемы решает и какую пользу приносит. Это и есть соответствие продукта и рынка.



<https://steveblank.files.wordpress.com/2014/10/business-model-globals.jpg>

Соответственно, ПЦ не должно придумываться в изоляции от клиента; наоборот, его нужно составлять вместе с клиентом. Состоит она из трех частей:

- 1) Сам продукт или услуга.
- 2) Польза, которую продукт приносит клиенту.
- 3) Проблемы, от которых мы избавляем клиента.

У клиента обязательно есть мнение по поводу важности функций продукта. И именно основываясь на этих мнениях и нужно добавлять новые функции продукта по мере важности их для покупателя. Большая ошибка предпринимателя подумать, что он/она и так знает что нужно клиенту и какие у их проблемы.

Однако, не клиент существует для покупки нашего продукта, а продукт существует для клиента. Соответственно, задумываясь о том, какую пользу продукт должен приносить клиенту, мы должны очень хорошо знать своего клиента. Знать настолько хорошо, что мы могли бы примерно описать своего средне-статистического клиента. Лучше всего даже выбрать одного из своих потенциальных клиентов, и повесить его распечатанный портрет у себя в офисе.

- Возраст
- Место проживания
- Социальный статус, экономическое положение
- Потребности, увлечения, интересы, антипатии

Чем лучше мы представляем себе наших клиентов, тем лучше сможем под них «заточить» наш продукт. Помимо самого продукта, в ПЦ могут входить нематериальные активы (интеллектуальная собственность, лицензия), финансовые инструменты (гарантия, рассрочка, страховка), и информационные дополнения (аудио- и видео файлы, электронные книги). Все это входит в ПЦ.