



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Северо-Западный  
институт управления  
филиал РАНХиГС



Российская ассоциация  
прибалтийских  
исследований

**Н. Ю. Маркушина  
Н. В. Ковалевская  
Н. Л. Парфенёнок**

# **СТАРТАП: курс для начинающих**

**Учебное пособие  
по основам предпринимательства**

*Под научной редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора В. А. Шамахова*

**Санкт-Петербург  
2022**

УДК 330.34  
ББК 65  
С77

Рецензент:

*Н. М. Межевич*, д-р экон. наук, проф., профессор СПбГУ, СПбГЭУ  
(Санкт-Петербург)

**Маркушина Н. Ю., Ковалевская Н. В., Парфенёнок Н. Л.**

С77      **Стартап: курс для начинающих : учеб. пособие по основам предпринимательства / отв. ред. Н. Л. Парфенёнок ; под науч. ред. и с предисл. д-ра экон. наук, проф. В. А. Шамахова. — СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — 232 с.**

ISBN 978-5-89781-721-4

Учебное пособие по основам предпринимательства знакомит с ключевыми понятиями мира бизнеса, помогает оценить собственный предпринимательский потенциал и предлагает к прохождению дорожную карту по запуску своего первого стартапа.

Учебное пособие предназначено для молодежи 14–20 лет.

УДК 330.34  
ББК 65

*Издается при финансовой поддержке  
ООО «ИНТЕРАП.НЭТ»*

ISBN 978-5-89781-721-4

© ООО «ИНТЕРАП.НЭТ», 2022  
© Коллектив авторов, 2022  
© Северо-Западный институт управления  
РАНХиГС (оформление), 2022

# Оглавление

<i>В. А. Шамахов.</i> Предисловие .....	7
---	---

## **Раздел I. НА ПУТИ К СТАРТАПУ**

1. Бизнес или работа по найму? .....	10
2. Когда запускать первый стартап. ....	13
3. Определение своих сильных сторон: что поможет добиться успеха .....	16

## **Раздел II. СОЗДАНИЕ ИДЕИ**

4. От мечты до идеи: метод Уолта Диснея .....	19
5. Проработка и детализация идей .....	22
6. Выбор идеи .....	24
7. Эксклюзивность идеи .....	26
8. Описание бизнес-идеи .....	31
9. Метод SWOT-анализа .....	33

## **Раздел III. ФУНДАМЕНТ ДЛЯ СТАРТАПА**

10. Партнеры по стартапу или самостоятельное плавание? .....	36
11. Потребность в партнере .....	40
12. Лидерство в стартапе .....	43
13. Миссия стартапа .....	46
14. Мотивация развивать проект: долгосрочное планирование ....	51
15. Мораль в бизнесе .....	53
16. Социальная ответственность бизнеса .....	55

## **Раздел IV. ОФОРМЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

17. Исследование перспективных направлений бизнеса .....	59
18. «Бережливый стартап» и канва бизнес-модели .....	63

---

19. Построение бизнес-стратегии и конкурентные преимущества . . .	66
20. Системы продаж B2B, B2C, B2G . . . . .	70
21. Актуальные бизнес-модели . . . . .	73
22. Бизнес-план: структура . . . . .	75
23. Бизнес-план: форматы презентации . . . . .	79

## **Раздел V. ОФОРМЛЕНИЕ ПРОДУКТА**

24. Продукт: определение и формы . . . . .	82
25. Решаемые продуктом проблемы покупателя . . . . .	86
26. Продукты, предлагающие инновационные решения . . . . .	90
27. Прототип: почему его необходимо создать . . . . .	93

## **Раздел VI. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА**

28. Ключевые сегменты рынка . . . . .	96
29. Сегменты: премиум или массовый. . . . .	98
30. Масштаб сегмента: TAM, SAM, SOM . . . . .	101
31. Востребованность продукта на рынке . . . . .	104
32. Определение портрета покупателя . . . . .	106
33. Конкурентные преимущества продукта. . . . .	109
34. Технология как конкурентное преимущество . . . . .	112
35. Аналитика конкурентов . . . . .	115
36. Сравнение своего продукта с продуктом конкурента. . . . .	118

## **Раздел VII. ОФОРМЛЕНИЕ СТАРТАПА В РОССИИ**

37. ИП или ООО . . . . .	121
38. Системы налогообложения . . . . .	125
39. Лицензия на сферы предпринимательской деятельности . . . . .	129
40. Специфика юридического адреса . . . . .	132
41. Специфика банковского обслуживания юридических лиц . . . . .	135

42. Основы бухгалтерии .....	141
43. Ответственность предпринимателей в России.....	145
44. Интеллектуальная собственность и ее защита.....	148

### **Раздел VIII. ПРОДВИЖЕНИЕ СТАРТАПА**

45. Логотип и корпоративный стиль .....	153
46. Веб-сайт для бизнеса .....	156
47. Рекламные каналы .....	158
48. Основы продвижения в Сети .....	161
49. Социальные сети для бизнеса.....	163
50. Основы SMM .....	166

### **Раздел IX. ЗАКРЕПЛЕНИЕ СТАРТАПА НА РЫНКЕ**

51. Внедрение на рынок.....	170
52. Стадии жизненного цикла продукта .....	173
53. Жизненный цикл продукта: стадия роста.....	175
54. Сокращение срока жизни товара .....	179
55. Воронка продаж.....	181
56. Факторы снижения себестоимости продукта.....	184
57. Цифровизация бизнес-процессов.....	186
58. Расширение предложения за счет сопутствующих товаров и услуг .....	189
59. Охват новых сегментов рынка .....	192
60. Тренды рынка и их влияние на рост продаж.....	195
61. Лояльность клиентов/покупателей.....	197

### **Раздел X. МАСШТАБИРОВАНИЕ СТАРТАПА**

62. Масштабируемость бизнеса.....	200
63. Основы франчайзинга .....	203
64. Бизнес-экспансия на новые регионы/страны .....	208

65. Инвестиции в бизнес .....	211
66. Питч-дек: основы .....	215
67. Правила хорошего питча .....	217
Заключение .....	221
Рекомендуемая литература .....	222
Словарь понятий и терминов, используемых в книге .....	223

## Предисловие

Один из частых вопросов, задаваемых студентами преподавателю университета, — просьба порекомендовать литературу по бизнесу. Особенно актуально это для вчерашних школьников, что требует особого внимания: мотивация и энтузиазм на данном жизненном этапе бесценны, и потому стратегически важно их поощрять. Увы, по-прежнему наши соотечественники, особенно пожилые, относятся к предпринимательству как к чему-то «не-серьезному» или даже порочному. При этом последние опросы показывают, что 82% молодежи хотят посвятить свою жизнь бизнесу. В то же время бизнесом в России занимаются всего 4% населения, при том что в среднем по планете эта цифра составляет 9%. Доля малого и среднего бизнеса в ВВП нашей страны составляет всего 22%, в то время как в США и Великобритании, например, — более половины ВВП.

Бизнес-образование в современной России насчитывает историю всего в три десятилетия и зачастую, к сожалению, грешит недостатком практических кейсов и излишней теоретизацией экономики и права, что лишает начинающих предпринимателей мотивации. Разумеется, есть мировые каноны, такие как «Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook» или электронные учебные пособия от ведущих бизнес-акселераторов (организаций, реализующих программы интенсивного развития стартапов), однако в них не найти решений, учитывающих специфику российского бизнес-сообщества.

Именно поэтому авторский коллектив и решил разработать данное учебное пособие, основываясь на ведущих мировых практиках с адаптацией под реалии современной России для молодых людей 14–20 лет, которые либо делают, либо только готовятся сделать

первые предпринимательские шаги, а возможно, просто изучают, насколько для них в целом интересна такая сфера, как занятие бизнесом. Также при подготовке данного учебного пособия были использованы материалы образовательных программ IPROGROUP (основатель этой организации является одним из авторов учебного пособия), разработанных и реализованных в сотрудничестве с ведущими университетами мира, корпорациями и организациями, в том числе с Организацией Объединенных Наций.

Название учебного пособия «Стартап: курс для начинающих» не случайно. Стартап можно определить как бизнес-проект на начальной стадии до получения регулярного дохода и превращения в стабильную компанию, главным конкурентным преимуществом которого является его уникальная идея, что отмечалось еще в 1980-е гг. авторитетным деловым журналом «Forbes».

Задача данного учебного пособия заключается в предоставлении читателю «дорожной карты» по построению своего стартапа. Разумеется, оно не может гарантировать успех в бизнесе, однако содержит ключевые контрольные точки, которые каждый начинающий предприниматель так или иначе будет вынужден преодолеть на пути к успешному бизнесу.

Учебное пособие состоит из 10 разделов. *Раздел I* позволяет понять, насколько читателю в целом близок мир бизнеса. *Раздел II* знакомит с методами генерации, детализации и оценки бизнес-идеи. *Раздел III* рассматривает фундаментальные основы стартапа — как аспекты командообразования, так и вопросы морали в бизнесе и социальной ответственности бизнеса. *Раздел IV* знакомит с существующими бизнес-моделями, а также обозначает основы бизнес-плана. *Раздел V* помогает читателю разобраться с оформлением продукта. *Раздел VI* содержит базовые рекомендации по изучению рынка. *Раздел VII* обозначает ключевые технические моменты процесса регистрации компании в России. *Раздел VIII* рассматривает процесс выведения стартапа в Интернет и современные каналы продвижения. *Раздел IX* содержит базовые



правила закрепления стартапа на рынке. *Раздел X* посвящен стратегии масштабирования бизнеса и привлечения инвестиций. Завершается учебное пособие рекомендациями по питчу (короткой презентации) стартапа.

Разумеется, не все читатели данного учебного пособия станут предпринимателями, однако следует помнить, что любые, даже тестовые шаги в бизнесе ведут к развитию таких деловых навыков, как проектное мышление, критический анализ, работа с информацией, ведение переговоров и так далее, т. е. тех ключевых «мягких» навыков, которые (в отличие от «жестких» навыков — профессиональных компетенций в той или иной сфере) являются надпрофессиональными и универсальными и потому необходимыми для построения успешной карьеры в любой области.

Наконец, успешный малый бизнес — это неотъемлемая часть современного общества. Способность брать на себя ответственность, созидательность, умение мыслить независимо, понимая свои обязанности и права, готовность делать реальный вклад в свою страну и в мировое сообщество — это и есть зрелость предпринимателя, чего авторский коллектив учебного пособия желает достичь всем читателям.

*Доктор экономических наук,  
профессор В. А. Шамахов*

# Раздел I

## НА ПУТИ К СТАРТАПУ

### 1. Бизнес или работа по найму?

Я всегда относился к бизнесу как к приятному развлечению и порой забываю, где кончается работа и начинается личная жизнь.

*Ричард Брэнсон,  
британский предприниматель,  
основатель Virgin Group*

Для кого-то бизнес — это увлекательное приключение, которое каждый день мотивирует работать с еще большей отдачей для грядущего успеха и зажигает огонь в глазах. Для других же это дрожь в голосе и потные ладони, постоянное нервное напряжение и прямой путь к затяжной депрессии — все зависит от характера. Разумеется, некоторые черты можно в себе развить, но прежде всего следует ответить на вопрос, нужно ли это. В конце концов, главная задача — идти по тому профессиональному пути, который делает человека счастливым.

Сложнее добиться успеха в бизнесе будет тем, кому близки следующие позиции:

- «меня напрягает принятие серьезных решений»;
- «я не люблю рисковать»;
- «мне важна стабильность»;

- «я хочу сразу видеть результат своей работы»;
- «я предпочту нормированный рабочий день»;
- «я выбираю меньший, но гарантированный доход».

Если большинство утверждений человеку близки, ему будет гораздо проще добиться успеха, работая по найму в государственной или коммерческой организации. Выбирая службу, люди стремятся заполучить ряд преимуществ, заручиться специфическими гарантиями и избежать определенных рисков.

Если, напротив, все вышеперечисленные утверждения вызывают зевоту, а в крови бурлят адреналин и стремление к долгому марафону за заветным результатом, пусть и с затянутыми поначалу поясами, то жизненная дорога однозначно ведет в бизнес!

### ***Преимущества работы по найму в государственной или коммерческой компании:***

1) *фиксированный объем работы.* Для многих данное преимущество является спорным, учитывая наличие сверхурочных, но на корпоративной службе ваши обязанности строго регламентированы. Это касается как рядового сотрудника, так и менеджера. В сравнении с объемом работы предпринимателя нагрузка намного стабильнее;

2) *гарантированная зарплата.* В то время как предприниматель никогда не может рассчитывать на конкретную сумму выручки, наемный работник может не беспокоиться о материальном состоянии. За проделанную работу он при любом раскладе (кроме банкротства фирмы) получит вознаграждение. Работа в такой системе дает уверенность в ближайшем будущем, возможность без рисков планировать свой бюджет и двигаться по карьерной лестнице;

3) *отсутствие крупных рисков.* Безусловно, чем выше работник находится в иерархии корпорации, тем большей ответственностью он наделен. При этом он не несет тех рисков, которые волнуют каждого предпринимателя.

### ***Преимущества предпринимательства:***

1) *необходимость постоянно развиваться и познавать новое.* Владение бизнесом означает, что успешность и заработок напрямую зависят от управленческих качеств. Благодаря этому всегда есть мотивация увеличивать свою эффективность. Для большинства людей совмещать работу и самосовершенствование — это непозволительная роскошь, а для предпринимателя — это стиль жизни и необходимость;

2) *свобода действий и выбора.* Предприниматель работает ровно столько, сколько хочет и считает необходимым. Благодаря этому он всегда открыт новым знакомствам, возможностям и идеям, ведь от того, насколько он в тренде, напрямую зависит его успех. Несмотря на риски, он имеет эксклюзивное право диктовать свои условия;

3) *социальный вклад.* Бизнес — путь не только к личному благосостоянию, но и к благосостоянию общества в целом. Запуск нового бизнеса создает новые рабочие места, а налоги, которые платит организация, идут на благо всей страны;

4) *работа в команде единомышленников.* Запуская бизнес, предприниматель сам определяет, с кем ему предстоит работать. Грамотная кадровая политика не только приведет организацию к успеху, но и создаст максимально комфортную рабочую атмосферу;

5) *отсутствие потолка в доходе.* Разумеется, отличные специалисты всегда в цене, и корпорации тратят огромные средства на работу HR-отделов, чтобы найти идеального работника и предложить ему достойную заработную плату. Однако работа по найму всегда связана с лимитом заработной платы, который практически невозможно превысить. В бизнесе же предприниматель получает столько, сколько ему принесло его дело.

Каждый выбирает свой путь: бизнес или работа по найму. Но каждый предприниматель прекрасно понимает, что его жизнь — это работа 24 часа в сутки и в то же время ее полное отсутствие.

Занимаясь бизнесом, предприниматель получает шанс совмещать любимую работу, самосовершенствование и финансовое благополучие. Это то, ради чего люди идут в бизнес и делают все, чтобы он пошел в гору.

## 2. Когда запускать первый стартap

Время, потерянное с удовольствием,  
не является потерянным.

*Джон Леннон,  
британский музыкант*

Прежде всего разберемся с юридическим ограничением по возрасту на запуск стартапа в России. Самостоятельно стать учредителем общества с ограниченной ответственностью или индивидуальным предпринимателем (субъекты малого предпринимательства и их характерные черты будут рассмотрены в разделе VII) можно лишь с 18 лет, а с согласия родителей — уже с 14 лет. Однако успешным предпринимателям, чтобы сделать первые и очень важные шаги, не всегда требовалось юридическое оформление факта начала коммерческой деятельности.

Еще пятилетним мальчишкой Ингвар Кампрад начал продавать купленные тетушкой на распродаже в Стокгольме спички своим соседям по ферме Эльмтарюд церковного прихода Агуннарюд шведской провинции Смоланд. Даже на закате жизни он прекрасно помнил свой первый заработок: при закупочной цене меньше 1 эре он продавал коробок спичек по 2–3 эре. Заработав первые деньги и распробовав вкус предпринимательства, Ингвар уже не мог остановиться. Не проявляя особых успехов в учебе (из-за дислексии чтение и письмо давались ему с огромным трудом), еще подростком он наладил продажу разных мелочей (семена, ручки, рождественские игрушки и т. д.) через почтовые каталоги.

В 17 лет Ингвар основал компанию, название которой является акронимом его имени, а также названий фермы и прихода — ИКЕА. Потребовалось 15 лет для того, чтобы Кампрад открыл свой первый мебельный магазин, а затем еще пять лет, чтобы выйти на международный рынок. Сегодня ИКЕА — крупная корпорация, представленная магазинами более чем в 40 странах мира, с годовым оборотом в 59 млрд долл., которая не только продает доступную качественную мебель, но и знакомит покупателей с культурой и традициями Швеции, а также является законодателем экологических трендов в бизнесе. О первых шагах в бизнесе, победах и ошибках Ингвара Кампрада рассказывает его книга «Есть идея! История ИКЕА».

Будучи школьником, Джефф Безос вместе со своей подругой открыл детский лагерь «Институт мечты», десятидневное пребывание в котором обходилось его однокашникам в 600 долл. Программа была более чем специфической: курс включал лекции о сказках Джонатана Свифта, черных дырах и даже о ядерной войне. Однако в «Институт мечты» записалось шесть человек, что позволило Джеффу неплохо заработать летом, а также получить бесценный опыт.

В 1994 г. Безос открыл компанию Amazon, которая начиналась как книжный интернет-магазин, однако очень скоро предложение диверсифицировалось, и теперь на Amazon можно купить практически все за редкими исключениями, такими как лотерейные билеты, алкоголь, табак. На сегодняшний день капитализация Amazon превышает 1,5 трлн долл., а по стоимости на фондовом рынке компания стоит на третьем месте после Apple и Microsoft.

Один из самых харизматичных предпринимателей современности Ричард Брэнсон в 16 лет бросил школу, чтобы создать журнал для подростков «Student». Это издание давало молодежи возможность выплеснуть свои эмоции, представить свою точку зрения и поведать о современной молодежной культуре. После

того как первые несколько выпусков журнала вышли в свет, Брэнсон получил письмо от директора школы, в котором говорилось, что Ричарду уготована судьба заключенного либо миллионера.

Сегодня Брэнсон фактически является владельцем пароходов, самолетов, киностудии, туристической и алкогольной компании... Всего в портфеле Virgin Group, основанной в 1970 г., более 400 компаний, а ее годовой оборот превышает 22 млрд долл. В 2021 г. Брэнсон отправился в космос в составе экипажа первого полета космоплана его компании Virgin Galactic, совершив очередную революцию в мире бизнеса.

Легендарный инвестор Уоррен Баффет еще подростком заработал первые деньги, торгуя жевательной резинкой и газетами, и сразу вложил их в три автомата для игры в пинбол, которые он установил в мужских парикмахерских. Затем он продал эти автоматы за 1200 долл.

Сегодня его холдинговая компания Berkshire Hathaway с оборотом 242 млрд долл. известна тем, что ее акции растут в среднем на 20% в год уже на протяжении полувека!

Авторы учебного пособия не приводят примеров успеха российских бизнесменов, поскольку история современного бизнеса в России насчитывает всего три десятилетия и очень сложно найти мотивирующие предпринимательские рассказы из детства российских бизнесменов. В Советском Союзе спекуляция была уголовно наказуемым преступлением, однако успешные российские бизнесмены, к примеру Олег Тиньков, создатель «Тинькофф Банка» с активами 859 млрд руб., не стесняются рассказывать о таком начале предпринимательской деятельности, как фарцовка в подростковом возрасте. Советское прошлое осталось позади, и именно новому поколению российских предпринимателей предстоит создавать истории успеха: успеха своего стартапа, своего личного успеха и успеха своей страны.

### **3. Определение своих сильных сторон: что поможет добиться успеха**

Успех — это способность шагать от одной неудачи к другой, не теряя энтузиазма.

*Уинстон Черчилль,  
британский политик*

Достичь предпринимательских высот можно лишь в той сфере, которая по-настоящему интересна и в которой основатель стартапа отлично разбирается или очень хочет разобраться, развивая при этом те деловые навыки, которые необходимы каждому предпринимателю.

Для начала важно определить свои сильные стороны.

Генри Форд был уверен, что лучшая работа — высокооплачиваемое хобби. Следовательно, прежде всего предпринимателю надо честно ответить на вопрос, что его искренне мотивирует, за трендами какой сферы он следит с максимальным вниманием, что у него получается лучше всего. Фанатам кулинарии явно будет проще открыть свой ресторан, контролировать все процессы на кухне и тем самым занять свое место на рынке. Если предприниматель с головой погружен в изучение истории своего города, его экскурсионное бюро имеет все шансы на успех. Лучшая станция техобслуживания автомобилей будет создана человеком, для которого времяпрепровождение в гараже с инструментами в руках является отдыхом. Если рутина повседневной жизни не оставляет времени на хобби и трудно с ходу определить свои увлечения и сильные стороны, резонно вспомнить, какие сферы были особенно интересны в детстве.

Однако помимо энтузиазма каждому предпринимателю необходимо иметь определенные профессиональные навыки либо



подбирать в команду тех, кто таковыми навыками обладает. Речь прежде всего идет о «гибких навыках».

Гибкие навыки (часто используется английский термин *soft-skills*) — это комплекс надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе и высокую производительность. Гибкие навыки не связаны с конкретной предметной областью, к ним относятся навыки коммуникации, самоорганизации, работы с информацией, а также умение нестандартно мыслить и находить оригинальные решения. Понятию «гибкие навыки» часто противопоставляются «жесткие навыки» — знания и умения, специфичные для конкретной профессии (для программиста — язык программирования, для учителя — педагогика и т. д.).

Для начинающего предпринимателя, не обладающего должным опытом, самыми сложными задачами традиционно являются проведение успешных переговоров и первые шаги в продажах.

Ведя свой бизнес, начинающий предприниматель учится планировать свое время и выполнять поставленные задачи в срок. Для основателя стартапа обычной является ситуация, при которой все задачи выполняются одним человеком и контролируются лично. Когда задач становится слишком много для одного человека, приходится расширять команду. Навык делегирования задач крайне важен для предпринимателя и неотъемлемо связан с умением понимать, в какой именно сфере скопилось много задач, требующих немедленного решения.

Предприниматель должен быть готов учиться и не ставить себе ограничения, убеждая себя в том, что какое-то дело может ему не подойти. Любой основатель компании должен научиться не унывать после неудачи.

Начинающий предприниматель должен понимать, что на пути развития своего бизнес-проекта он столкнется с немалым количеством трудностей, которые он должен уметь преодолевать, чтобы не бросить начатое дело. Важными чертами для него являются

целеустремленность и стрессоустойчивость, которые помогут довести начатое до логического завершения, а не бросить его и хвататься за новую идею. В этом очень поможет твердость характера.

Зачастую в процессе ведения собственного бизнес-проекта возникает необходимость принимать нестандартные решения. Предпринимателю жизненно необходимо быстро находить выход из сложившейся ситуации, а не игнорировать насущные проблемы и вопросы, неизбежно возникающие при осуществлении своей деятельности.

Стартап часто развивается в условиях неопределенности, когда не существует готовых решений, которым можно было бы следовать для достижения гарантированного успеха. Предпринимателю нередко приходится рисковать и использовать свое предпринимательское чутье.

Основатель стартапа должен понимать, в каком направлении развиваются рынок, на котором он работает, прогресс и технологии, чтобы постоянно оставаться в курсе событий и чувствовать, что необходимо его клиентам.

## Раздел II

# СОЗДАНИЕ ИДЕИ

### 4. От мечты до идеи: метод Уолта Диснея

Идея — единственное, что никогда не умирает.

*Вильгельм Гумбольдт,  
немецкий государственный  
деятель и философ*

Любой стартап начинается с идеи, но как ее найти, сформулировать, а также понять, является ли она жизнеспособной и не лучше ли попробовать реализовать что-то другое? Некоторые предприниматели просто фонтанируют новыми идеями, однако часто потенциальный предприниматель грезит запуском своего бизнеса, но никак не может найти ту самую бизнес-идею, которая вдохновит его.

Научиться генерировать новые идеи можно у выдающего предпринимателя Уолта Диснея. Сегодня его детище, ставшее крупнейшей транснациональной медиакорпорацией с капитализацией более чем 300 млрд долл., представлено голливудской студией, 11 знаменитыми парками развлечений, а также сетями телерадиовещания. Для миллионов детей и взрослых во всем мире посещение парка «Диснейленд» является заветным желанием, а сама бизнес-империя — это реализованная мечта одного мультипликатора, который

в свое время отправился в Голливуд с 40 долларами в кармане. В начале пути к всемирной известности Дисней был небогат, но его переполняли идеи, поэтому достижение успеха было для него лишь вопросом времени. Во всех сферах своей работы — от творчества до менеджмента — он прибегал к неординарным, порой революционным способам решения проблем. Его бизнес-империя была возведена путем материализации его фантазий. Когда Дисней стал успешным бизнесменом, в его офисе были оборудованы так называемые «комнаты мечтаний», куда он отправлялся для того, чтобы, мечтая и фантазируя, генерировать новые идеи.

Сегодня подход Уолта Диснея является распространенной методикой креативности: генерируемая идея рассматривается с точек зрения мечтателя, реалиста и критика. Данная методика применима не только в предпринимательстве — так можно генерировать социальные и научные проекты.

**Первая роль — мечтатель.** На данном этапе необходимо предаться фантазиям и мечтам, включить воображение и стараться генерировать идеи. Не имеет значения, насколько они далеки от реальности. Главная задача — придумать как можно больше оригинальных вариантов. Находиться в этой роли поначалу непросто, а неплодотворный период, особенно болезненный для новичков, может целиком устранить желание запустить новый проект. Однако с этим сталкиваются абсолютно все, и бояться этого не нужно. Не стоит торопиться и паниковать, находясь в роли мечтателя. Время и энтузиазм — главные ресурсы. Если совсем не приходит никаких идей, следует вспомнить свои сильные стороны, а также задуматься, какую актуальную проблему хочется решить.

Например, есть желание преуспеть в цветочном бизнесе. Варианты могут выходить за рамки обычного ларька: можно также продавать живые растения в горшках, искусственные растения для декорирования интерьеров и организовать сервис создания букетов на заказ — эти и многие другие идеи можно сгенерировать на первом этапе.

**Вторая роль — реалист.** Функция данной роли — фильтрационная. Находясь в ней, нужно на свежую голову пересмотреть все сгенерированные ранее идеи и трезво оценить их жизнеспособность. Следует оценить их с нескольких точек зрения, принципиальных именно для бизнеса, учитывая стартовые условия и возможности. Основная задача — воплотить идеи в четкие предложения и продумать конкретные пути для их решения. В конце всей работы нужно создать на базе всех имеющихся вариантов структурированную концепцию развития проекта и его четкие механизмы.

Например, базовая продажа цветов — это рынок, переполненный продавцами. Изделия из бумаги будут портиться в непогоду, и спрос на них будет низким, а создание букетов на заказ — это более востребованная услуга.

**Третья роль — критик.** На последнем этапе работа будет заключаться в том, чтобы отыскать все уязвимые места сформированной концепции. Следует подчеркнуть все явные и скрытые недостатки и попутно предложить способы их исправления или альтернативные варианты. Не опасайтесь расстаться с плодами работы, проделанной на предыдущих этапах: для успешного развития нужен максимально жизнеспособный план. Работу в роли критика можно уподобить тому, как скульптор отсекает все лишнее, чтобы довести свое творение до совершенства.

В сервисе по созданию букетов на заказ, оставшемся после рассмотрения с точки зрения реалиста, однозначно есть минусы: сбор на месте будет занимать много времени, а ассортимент всегда придется пополнять равномерно, что повлечет повышение издержек на логистику. У многих людей не будет представления о том, как создать подарок без помощи дизайнера, а это новые затраты на персонал. Тем не менее есть возможность создать онлайн-платформу с каталогом и конструктором, а букет доставлять до дома или к месту праздника. Можно также создать памятку по созданию букетов, чтобы у сомневающихся клиентов были какие-то готовые шаблоны.

## 5. Проработка и детализация идей

Откуда берутся идеи? Только из упорных поисков, граничащих с безумием. Для этого человек должен обладать способностью мучиться и не утрачивать увлеченности в течение длительных периодов.

*Чарли Чаплин,  
американский и английский  
киноактер, кинорежиссер*

Идеи, сгенерированные по методу Уолта Диснея на основе мечты, разумеется, максимально мотивируют развивать свой стартап, и это не случайно: предпринимателю предстоит заниматься тем, что его искренне увлекает и вызывает интерес. Однако чтобы перейти к детальной проработке идеи, необходимо упорядочить то стихийное течение мыслей, которое было уместным при генерации первых набросков. Это не означает, что нужно забыть про творческие замыслы, сомнения и переживания — все это очень важно, но дальнейшая генерация должна быть уже структурирована.

Методов детализации идей существует великое множество. Мы рассмотрим систему организации мышления «метод шести шляп», разработанную британским психологом Эдвардом де Боно, которая позволяет разделять режимы мышления на шесть направлений и выбирать нужный подход в конкретной ситуации. Сознательный выбор одного из основных типов мышления помогает сконцентрироваться на конкретном вопросе и рассмотреть проблему с определенного ракурса. Каждому режиму мышления соответствует одна из шести шляп:

1) **координатор (синяя шляпа)**. Как правило, в синей шляпе большую часть времени находится один из участников мозгового штурма, остальные лишь изредка надевают ее для координации совместной работы. Главные задачи координатора — контроль

сфокусированности группы на задаче, а также модерирование ключевых этапов обсуждений: постановка целей, выбор стратегии обсуждения, оценка состояния проблемы;

2) **аналитик (белая шляпа)**. Его роль состоит в определении необходимой информации, как доступной, так и той, которую необходимо найти. Это может быть статистика, законодательные акты, документация и т. д.;

3) **художник (красная шляпа)**. Задача данного участника мозгового штурма — делиться своими эмоциями, интуицией, чувствами, при этом обоснования чувствам давать не требуется;

4) **критик (черная шляпа)**. Задача этого участника — обозначить все препятствия, риски, опасности. Стратегически важным является выявление всех несовпадений. Участнику в синей шляпе очень важно при модерировании обсуждения четко обозначать временные рамки для высказываний участника в черной шляпе. Критика очень важна, но если ее не контролировать, она остановит поток мыслей других участников;

5) **оптимист (желтая шляпа)**. Роль данного участника противоположна предыдущей, его задача — отыскивать аргументы в пользу обсуждаемых вопросов и доносить до коллег позитивные ожидания;

6) **креатив (зеленая шляпа)**. Его задача — поиск творческих, возможно даже провокационных решений. Резонно использовать зеленую шляпу после черной для определения путей преодоления трудностей. Данная шляпа требует всего творческого потенциала и харизмы.

Ролями («шляпами») в процессе мозгового штурма можно меняться. Более того, технически даже один человек может примерить все шляпы, главное — делать это последовательно.

Метод шляп применим не только на этапе проработки идеи, но и на иных этапах. Порядок ролей на разных этапах:

- детализация идей: синяя — белая — черная — зеленая — синяя;
- стратегическое планирование: синяя — желтая — черная — белая — синяя — зеленая — синяя;

• решение проблем: синяя — белая — зеленая — красная — желтая — черная — зеленая — синяя.

Система де Боно получила заслуженное признание. К примеру, один из мировых лидеров по продаже купальников и аксессуаров для плавания Speedo заявлял в пресс-релизах об использовании метода шляп. И хотя данный метод, разумеется, подвергается объективной критике (к примеру, в книге «Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks» Говарда Бехара отмечается, что у человека есть лишь одна шляпа, в которой он может быть в ладу с самим собой), он применим и в исследовательских, и в социальных, и в иных проектах. И, конечно же, следует помнить совет любого успешного предпринимателя: записывать все те идеи, которые приходят в голову, какими бы безумными они ни казались на первый взгляд, — когда-нибудь они обязательно пригодятся.

## 6. Выбор идеи

Я всегда рад, когда меня обслуживают из рук вон плохо. Нет, я вовсе не мазохист — просто лучшие из моих бизнес-идей возникли, когда меня плохо обслуживали.

*Ричард Брэнсон,  
британский предприниматель,  
основатель Virgin Group*

После долгих часов креативного поиска могло накопиться много идей для бизнеса — от абсурдных до вполне жизнеспособных. В процессе генерации и детализации идей не принято их отсеивать, но финальный этап — именно фильтрация. Это очень ответственный момент, и важно помнить базовые рекомендации.

1. Первое, что определяет перспективную идею, — *явный спрос*. Если придуманная концепция устарела или просто не решает актуальных проблем потребителя, а лишь способствует этому со-



вместно с другими бизнес-проектами, то от нее лучше отказаться. Следует найти уязвимое место рынка и бить в эту точку. Например, все девушки носят капроновые колготки. Сотни фирм производят почти один и тот же продукт на данном рынке, и шансов войти в него успешно у вас практически не будет. Даже попытка демпинга обязательно обернется крахом, потому что качество товара и, как следствие, доверие к компании будут явно проседать. Однако почему бы не сделать обратный шаг? Все без исключения девушки мечтают о колготках, которые не рвутся. Соответственно, логично создать продукт, которая будет удовлетворять этому спросу. И пусть цена будет немного выше рыночной в силу усовершенствованных технологий, но такие колготки разберут ментально, даже быстрее пресловутых горячих пирожков.

**2.** *Аналоги сгенерированной идеи должны присутствовать на рынке.* Только так можно оценить жизнеспособность идеи. Естественно, в будущем придется делать поправку на исключительные особенности вашего рынка и свои стартовые возможности, но следовать состоявшимся конкурентам по бизнесу — однозначно наиболее надежный вариант. Примеров можно придумать очень много. Скажем, прокат любого вида техники: следует разобраться в деталях работы подобных сервисов на похожем рынке. Похожий — тот, в пределах которого удовлетворяют смежную потребность, но другим товаром/услугой.

**3.** *Следует подходить к решению уже существующей проблемы по-новому.* Инновационный подход становится преимуществом, когда рынок, на который планируется выход, переполнен предложением. Примеров нового подхода к существующей идее очень много. Так действовали на заре цифровой эпохи почти все существующие IT-гиганты, например такие сервисы, как eBay, Авито и др. Они занимались решением задачи, которая существовала и раньше, — создавали канал между продавцом и покупателем, но перенесли весь процесс в электронный формат, за счет чего стали пользоваться большим спросом.

#### 4. Оценка возможности расширяться, привлекать новых клиентов.

Цена за привлеченного клиента должна быть значительно меньше, чем прибыль, полученная от него. Также идея должна располагать к тому, что потребитель будет пользоваться товаром или услугой повторно после первого приобретения. Создать устойчивую аудиторию можно за счет грамотного маркетинга, но характеристики продукта в любом случае являются главным ориентиром.

Важно оценить сам рынок, на котором предстоит работать. В первую очередь важна емкость рынка. Она должна расти, чтобы предложение пользовалось большим спросом. Например, если в стране  $N$  рынок недвижимости растет высокими темпами, то бизнес-идея по продаже строительной техники или товаров, связанных с архитектурой, довольно перспективна. Если в стране  $M$  рынок расти перестал, зафиксировавшись на определенной отметке, то вкладываться в подобную идею будет более рискованно. Рынок также должен иметь перспективы на годы вперед. Если очевидно, что с развитием технологий он вскоре начнет «вымирать», то нет никакого смысла вкладываться в идею, связанную с ним. Так, например, произошло с рынком DVD- и CD-дисков, когда все больше информации стало транспортироваться через Интернет.

И главное: *идея жива ровно столько, сколько в нее верит создатель бизнеса.*

## 7. Эксклюзивность идеи

Сколько людей называли меня фантазером, как насмехался над моими идеями наш заблуждающийся близорукий мир! Нас рассудит время.

*Никола Тесла, изобретатель сербского происхождения*

Прежде всего необходимо вспомнить, что отличает стартап от любого другого недавно запущенного малого бизнеса. Еще

в 1980-е гг. авторитетнейший деловой журнал «Forbes» обозначил ключевую особенность и одновременно главное конкурентное преимущество стартапа: наличие уникальной идеи.

Предпринимателям свойственно грезить о создании бизнеса, который предложит принципиально новый продукт или решение, еще никогда никем не реализованные. Данная позиция весьма логична: бизнес-идея, отличная от бизнес-идей конкурентов, способна привлечь максимальное внимание как потенциальных клиентов, так и возможных инвесторов. Однако на волне креатива и энтузиазма важно помнить как про подводные камни, которые несут угрозу инновационной бизнес-идее, так и про собственные финансовые и физические возможности. Очевидно, что быть первопроходцем в любом деле всегда сложнее, хотя и, бесспорно, увлекательнее.

### ***Как найти уникальную бизнес-идею?***

Наивно полагать, что существует универсальная формула, позволяющая рассчитать со стопроцентной вероятностью уникальную и при этом успешную бизнес-идею, которая способна не только покорить всех своей оригинальностью, но и реально существовать и приносить доход. Разумеется, любому предпринимателю важно быть в курсе деловых трендов, а также понимать, какие направления деятельности сегодня особенно актуальны. Однако уникальная бизнес-идея, как правило, является плодом непрерывного поиска нестандартных решений и изучения особенностей того сегмента рынка, в котором она будет реализована, а также анализа уже существующих на рынке предложений.

Очень часто начинающие предприниматели полагают, что есть сферы, в которых невозможно найти уникальные бизнес-идеи, какие бы усилия к этому ни прилагались. Но даже если есть цель открыть кофейню, возможно разнообразить меню сэндвичами с ингредиентами из продуктов местных фермеров, устраивать литературные вечера или набрать команду из людей с ограниченными

возможностями. Это и будет уникальным преимуществом бизнеса, ведь уникальность бизнес-идеи не всегда предполагает ее революционность.

К сожалению, часто даже самая сильная бизнес-идея остается непонятной либо ее презентация не доходит до потенциального покупателя или инвестора. Для того чтобы оценить реакцию аудитории на бизнес-идею и даже получить первые финансовые вложения в проект, в мировой практике применяется размещение проекта на краудфандинговой платформе. К примеру, платформа Kickstarter, которая привлекает средства в производственные, творческие и научные проекты, принесла наиболее успешным проектам десятки миллионов долларов, и количество таких проектов растет. И самое главное: даже если на данном этапе станет ясно, что проект непонятен аудитории или требует доработки, конкретизации, остается возможность доработать его, избежав при этом траты физических, материальных и моральных ресурсов.

### ***Кто может помочь найти уникальную бизнес-идею?***

Важнейшее условие генерации уникальной бизнес-идеи — понимание рынка, который имеет смысл завоевывать. Именно поэтому важнейшим компонентом успеха является коммуникация с профессиональным сообществом. Экспертное сообщество способно указать вам на наиболее перспективные ниши на рынке. Анализ деятельности конкурентов поможет понять, какие сферы не охвачены, а также разобраться, по какой именно причине. Разобравшись с причинами и продумав те уникальные преимущества, которые будут вести бизнес к успеху, можно начинать искать потенциальных покупателей и интересоваться их мнением о бизнес-идее, а также о том, разделяют ли они видение уникальных преимуществ, а точнее, нужны ли им продуманные уникальные «фишки». Можно предложить очень много креативных решений, однако именно покупатель определяет, готов ли он принять то или иное предложение. К примеру, в России стремительно наби-

рает популярность эко-бизнес, однако, увы, далеко не все готовы переплачивать за свой вклад в будущее нашей планеты. Есть шанс убедить клиента в важности уникального предложения даже при его первоначальном скептицизме, но очевидно, что для этого потребуется значительно больше ресурсов.

### ***Какие знания и навыки могут помочь?***

Необходимо понимать, что успешная уникальная бизнес-идея — это плод очень долгих поисков и размышлений, по крайней мере, почти всегда она приходит не сразу и требует немало временных затрат. Без знания основ той или иной сферы невозможно предложить что-то стоящее, и многие идеи возникают во время обучения или уже в ходе профессиональной деятельности.

Любую нишу проще изучать, анализируя опыт лидеров рынка. Важно проанализировать, как они позиционируют свою компанию, как сохраняют связь с клиентами, заставляя их возвращаться к себе снова и снова, и в чем их уникальность. Однако активное массовое пользование Интернетом позволяет самостоятельно изучить общественные потребности. Есть возможность провести небольшое исследование, просто раскидав опросы по социальным сетям, хотя бы по своим друзьям, собрав и проанализировав полученные данные. Это также поможет сформулировать уникальную бизнес-идею.

### ***Как убедиться в конкурентоспособности бизнес-идеи?***

Единственным и максимально успешным способом оценки конкурентоспособности бизнес-идеи является ее тестирование, и делать это стоит снова и снова. Только тестируя бизнес-идею можно совершенствовать свой стартап в целом. Все возникающие в процессе трудности и проблемы должны восприниматься как возможность роста для стартапа, ведь тестирование и направлено на то, чтобы выявить все слабые стороны и исправить их.

Очень важно стараться задавать максимальное количество вопросов по бизнес-идее и стартапу в целом самому себе, проводить эксперименты над своей идеей, налаживать обратную связь и собирать информацию, чтобы в дальнейшем проанализировать ее. Все это поможет вам улучшить свою бизнес-идею и сделать ее еще более уникальной и выигрышной по сравнению с конкурентами.

### ***Отвечает ли идея тенденциям рынка?***

Низкая конкуренция, а уж тем более полное отсутствие конкурентов на рынке должны не столько радовать, сколько заставлять задумываться о причинах. Самая уникальная бизнес-идея не будет реализована, если она не является актуальной. Идеи могут быть актуальными на сегодняшний день, уже устаревшими и не интересующими потребителей, а могут быть слишком прорывными и инновационными для своего времени. Задача же состоит в том, чтобы найти то, что актуально здесь и сейчас.

Основываясь на тенденциях в той или иной сфере, следует постараться самостоятельно сделать прогноз и ответить на вопрос, что будет актуально через год, пять или 10 лет. Затем следует использовать прогноз применительно к своей бизнес-идее, чтобы понять, устарела ли она, нуждается ли в реализации прямо сейчас или лучше вернуться к ней через два-три года.

Какой бы мощной и уникальной ни была бизнес-идея, ее успех или провал определяется потребителями, которые готовы отдать свои деньги ради получения товара или услуги, предлагаемых на рынке. Тем не менее не следует отказываться от своих планов: важно защищать свою идею и запастись терпением.

Когда идея, будучи уникальной и отличной от идей конкурентов, актуальной и основанной на тщательном анализе рынка, реализуется стартапом, компания может рассчитывать на прибыль. Однако заработать на уникальных особенностях своего бизнеса

можно и до выхода в конкурентную среду, например с помощью предпринимательских конкурсов и грантов, победив в которых можно получить инвестиции в стартап, ведь одними из ключевых критериев успеха являются уникальность идеи и отсутствие аналогов на рынке.

Хотя не существует универсального генератора «фишек» для стартапа, формирование эксклюзивной бизнес-идеи — это долгий и увлекательный поиск, который иногда может потребовать больше времени, чем ожидалось, но в итоге это окупится в будущем и станет плюсом для компании.

## 8. Описание бизнес-идеи

Где мало слов, там вес они имеют.

*Уильям Шекспир,  
английский поэт и драматург*

Когда предприниматель наконец определился со своей бизнес-идеей, важно четко и лаконично ее описать. Зачастую одна из самых сложных задач при презентации стартапа или в заявке на предпринимательский грант, которая ставит в тупик даже самых опытных предпринимателей, — изложить бизнес-идею так, чтобы описание содержало не больше 200 знаков. Данное требование легко объяснить: потенциальный инвестор не станет тратить время на долгое изучение того, что до него хотели донести, — если на первый взгляд бизнес-идея ему непонятна, то, скорее всего, он пройдет мимо.

В начале описания необходимо конкретно обозначить, что именно будущая компания будет из себя представлять, к примеру производство мебели / школу иностранных языков / интернет-магазин спортивного питания. Если с первых слов четко не определить свой потенциальный бизнес, то у инвестора сложится

впечатление, что его нет. Зачастую сложнее всего определить главное в описании своей бизнес-идеи: если на предыдущих этапах задачей было максимально развить идею, то при ее описании требуется выбрать тот самый фундамент, на котором и будет выстраиваться вся дальнейшая работа, отложив все тонкости (разумеется, не забывая про них).

В зависимости от специфики проекта в описании идеи обозначается география проекта. Разумеется, если речь идет о товарном бизнесе, то сегодня быстрая доставка позволяет без проблем работать как минимум в масштабах страны, однако если предприниматель открывает салон красоты или кафе, то необходимо указать, где именно планируется деятельность.

Далее важно обозначить потенциального покупателя. Теоретически продукт может быть интересен всем, но важно определить приоритеты. Если мы рассматриваем производство мебели, то это могут быть как покупатели, приобретающие бюджетную мебель для сдачи квартиры в аренду, так и эстеты, которые предпочтут дорогую дизайнерскую мебель. Ни один инвестор не вложится в проект, если увидит, что амбиции предпринимателя создать универсальное решение доминируют над резонным видением именно своего клиента.

Определившись с покупателем, важно указать, какую конкретную проблему решает продукт. Если мы говорим об изготовлении мебели для сдаваемых в аренду квартир, логично отметить, что покупатель ожидает от продукта прежде всего высокой износостойкости, а также оперативного изготовления. Далее логично определить механизмы решения проблемы. В данном примере производство осуществляется на собственной фабрике, соответственно, нет риска, что посредники сорвут сроки, и есть возможность гарантировать оперативное изготовление, а также быть уверенным в материалах.

Последней, но не менее важной характеристикой является уникальность идеи. В этом же примере покупателю важно оперативно



получить товар, и у него нет времени на консультации дизайнеров. Поэтому данное производство может предложить ему готовые продуманные дизайн-проекты меблировки квартир.

В итоге у нас получилось описание идеи в 199 знаков (с учетом пробелов): «Производство бюджетной функциональной мебели с высокой износостойкостью на собственной фабрике для сдаваемых в аренду квартир по готовым дизайн-проектам в сжатые сроки. Доставка мебели по всей стране».

## 9. Метод SWOT-анализа

Лучший способ систематизации  
и анализа сумбура — запись на бумаге.

*Борис Акунин,  
российский писатель  
и общественный деятель*

Метод SWOT-анализа, разработанный в Гарвардском университете в 1965 г., используется как для оценки бизнес-идеи, так и для разработки дальнейшей стратегии продвижения товара или оценки положения всей компании на рынке. Также SWOT-анализ полезен для маркетинга в вопросах рекламы. Фактически же данный метод применяется и в науке, и в политике, и во многих других сферах.

Самое лучшее объяснение понятия SWOT-анализа — в расшифровке его аббревиатуры:

S — strengths — сильные стороны;

W — weaknesses — слабые стороны;

O — opportunities — возможности;

T — threats — угрозы.

Из четырех компонентов анализа слабые и сильные стороны проекта являются внутренними факторами, на которые предприниматель может повлиять сам, а возможности и угрозы —

внешними факторами, от которых предприниматель непосредственно зависит.

*Сильные стороны идеи* — это все преимущества, которыми обладает проект: инновационная технология, если речь идет о производстве; местоположение, если речь о кафе или салоне красоты; профессиональная команда, если речь о центре изучения иностранных языков и т. д. Необходимо обозначить все преимущества вплоть до наименее значимых.

*Слабые стороны идеи* — это высокие затраты для запуска организации на рынке, технические сложности при создании прототипа, трудности в подборе компетентной команды для реализации проекта и др.

Следующим шагом при проведении SWOT-анализа будет определение возможностей для развития проекта и угроз для его реализации. На этом этапе проводятся анализ внешних факторов окружающей среды, оценка степени влияния каждого из них на работу компании и вероятность того, что тот или иной риск вообще появится.

*Возможности* представлены теми факторами внешней среды, которые позволяют проекту развиваться, например тренд на здоровый образ жизни в обществе для стартапа, который производит натуральные соки и смузи.

*Угрозы* выражены факторами внешней среды, которые могут навредить проекту, помешать его развитию. Например, в эпоху пандемии коронавируса это все те ограничения, которые накладываются государственными органами на деятельность предпринимателей.

Финальный этап SWOT-анализа — создание таблицы, в которой четко структурирована проанализированная информация. Таблица составляется из четырех квадратов, систематизирующих сильные и слабые стороны, возможности и угрозы проекта. Всю информацию следует заносить в ячейки в приоритетном порядке по значимости:

## 8. Описание бизнес-идеи

---

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ

Конечно, даже самый хороший SWOT-анализ не гарантирует успеха в деле, но поможет структурировать имеющийся материал. Резонно применять этот метод для анализа вашего стартапа на каждом его этапе, будь то стадия идеи или прототипа либо уже функционирующего бизнеса.

## Раздел III

# ФУНДАМЕНТ ДЛЯ СТАРТАПА

### 10. Партнеры по стартапу или самостоятельное плавание?

Индивидуальное обязательство к групповому усилию — вот что заставляет работать команду, компанию, общество и цивилизацию.

*Винс Ломбарди, американский  
футболист и тренер*

Существует клише, что бизнес с друзьями обязательно ведет к потере друга, однако история бизнеса полна обратных примеров: для миллионов успешных бизнесменов именно студенческая скамья или футбольное поле у дома стали первой площадкой для переговоров. Да и где же искать команду в свой первый стартап юному предпринимателю, как не среди друзей или коллег по учебе?

С самого начала основатель собственного дела должен решить, будет ли он двигаться на первых этапах в одиночку или ему необходима команда уже сейчас.

Что касается команды, история знает немало примеров как проектов, созданных лишь идейными основателями, так и тех, что расцвели благодаря слаженной работе коллектива.

Решение о построении компании принимает лишь ее создатель, поэтому в данной главе будут приведены два возможных сценария такого.

### **Создавать стартап в одиночку**

Как уже сказано, есть ряд успешных примеров стартапов, в которых на первых этапах трудились лишь их создатели. С одной стороны, это считается одним из самых тернистых путей открытия и развития собственного бизнеса. Действительно, одному руководить и разработкой, и продвижением, и юридическим оформлением довольно энергозатратно. С другой стороны, создание стартапа в одиночку имеет и определенный ряд преимуществ: при таком раскладе у основателя никогда не возникнет конфликт или недопонимание с партнером или командой, и все решения принимаются единолично.

При этом важно понимать, что потенциальных недостатков подобного способа ведения бизнеса также немало:

- решения основателя-одиночки не всегда верны;
- процесс разработки проекта длится дольше;
- материальные и нематериальные ресурсы основателя исчерпываются быстрее;
- основателю приходится заниматься решением проблем и из тех сфер, которые ему неинтересны или в которых его знания недостаточно глубоки.

Таким образом, создание стартапа в одиночку — это серьезный и далеко не всегда легкий вызов. Когда успех проекта зависит исключительно от его основателя, сможет ли он грамотно управлять собственным временем, оставаясь в достаточной степени эффективным? Сможет ли он справиться со всеми трудностями и препятствиями на пути, не потеряв мотивации?

Вот пять советов, которые помогут справиться с таким нелегким бременем без критической потери качества продукта.

**1. Создать обратный рабочий график.** Перед тем как «переплыть реку», необходимо подготовиться. Итак, у задачи существует

крайний срок. Наиболее практичным решением будет начать отсчет от него, работая в обратном направлении. Следует разбить оставшееся до дедлайна время на ряд отрезков, в течение которых необходимо достичь определенных целей. Создавая таким образом обратный график работы, можно проверить, реалистичен ли крайний срок решения задачи.

Что делать, если в назначенном проекте нет крайнего срока? Следует придумать таковой и вести себя так, как будто он реален. Создание обратного расписания работы дисциплинирует и структурирует ход выполнения проекта. Такой поэтапный подход весьма практичен, в особенности когда цель кажется несколько амбициозной. Итогового результата будет легче достичь, если проект будет разбит на несколько мелких задач.

**2. Разделять работу и свободное время.** Одним из преимуществ самостоятельной работы является свобода. Речь идет о свободе в управлении собственным временем и расписанием. Обратной стороной здесь является высокая вероятность полного погружения в работу.

Очень важно периодически переводить дыхание и оглядываться назад, чтобы увидеть, что уже сделано. Подобный перерыв можно проводить каждый день, утром и вечером, или раз в неделю, например на выходных. Этим временем можно воспользоваться, чтобы перезагрузить собственный организм перед затяжными промежутками работы, которые неизбежны при создании стартапа в одиночку.

**3. Выстраивать очередность задач.** Работа в одиночку зачастую означает необходимость все делать самостоятельно. При этом нет необходимости все задачи решать одновременно. Напротив, следует сосредотачиваться на одном деле. Таким образом будет достигнута большая эффективность и минимизируются шансы на ошибку. При правильно выстроенной очередности задач можно определить наиболее удобный путь, который позволит не только улучшить качество работы, но и повысит ее скорость.

**4. Поддерживать связи с внешним миром.** Несмотря на создание стартапа в одиночку, не следует обрывать контакты с внешним миром. Напротив, наилучшим решением будет обсуждать проект со знакомыми, родственниками или друзьями. Это позволит получить свежий взгляд на внутренние проблемы и выработать нестандартные их решения. Более того, это позволит оценить тот интерес, который вызывает ваше дело у других людей.

**5. Оценивать собственную работу.** Нелегко понять уровень собственного прогресса, когда нет возможности сравнить себя с коллегами. В таком случае поможет постановка количественной цели, например «увеличить бизнес на 10%» или «достигнуть отметки 1000 клиентов». Оценка собственной деятельности по такой методике позволит здраво контролировать рост компании и основателя в частности.

Таким образом, само по себе управление проектом в одиночку способно приносить удовлетворение, особенно когда достигаются все поставленные цели. Но для этого требуются ежедневная дисциплина, методичность действий и умение попросить о помощи, когда в ней появляется необходимость. Работа в одиночку не означает изоляцию — напротив, чем более открыта компания и ее основатель, тем более вероятен их успех.

### ***Создавать стартап с командой***

Разумеется, основатель стартапа — главное лицо в компании. Именно от него исходит инициатива, и именно он принимает наиболее важные решения. При этом в деятельности компании с большой вероятностью существуют или появятся сферы, в которых он не является экспертом. В этом случае первоочередная задача грамотного основателя — собрать команду профессионалов, а также грамотно распределить задачи между ними и мотивировать сотрудников на свершения. Специфика создания стартапа с командой рассмотрена в следующей главе.

## 11. Потребность в партнере

Каким бы гениальным разумом  
и стратегией вы ни обладали, играя  
в одиночку, вы всегда проиграете команде.

*Рид Хоффман,  
сооснователь LinkedIn*

### **Для чего нужен сооснователь**

Во-первых, появляется возможность выполнять большие объемы работы. Более того, партнер сможет взять на себя те сферы, в которых менее силен основатель стартапа; у последнего появляется возможность провести совместный мозговой штурм и сгенерировать идеи, которые он не смог бы придумать в одиночку.

Во-вторых, наличие подобной опоры оказывает ту самую моральную поддержку основателю, в которой он так часто нуждается.

Культура соучредителей доказала свою состоятельность бесчисленным количеством успешных компаний, использовавших подобную модель. Можно вспомнить Apple, Facebook, Google, Microsoft — у каждого из основателей этих компаний были сооснователи.

### **Когда стоит начинать искать сооснователя**

Стоит ли искать соучредителя стартапа уже по ходу работы или озаботиться его поиском еще до начала? Наиболее сложным этапом в жизни нового проекта считается путь от идеи до прототипа, ведь именно в этот период основателю очень важно иметь рядом с собой человека, который действительно верит в то, над чем идет работа. Поэтому вполне резонно начинать поиск соучредителя уже с момента зарождения идеи.

Важно помнить: чтобы привлечь человека в проект, основатель должен иметь сформированное видение конечной цели и шагов для ее достижения. Таким образом, сооснователи смогут разделить обязанности, значительно ускорив рабочий процесс.



### ***Как найти правильного сооснователя***

В соучредителе прежде всего важно искать то же, чего основатель требует и от себя. Очень важно, чтобы оба участника тандема дополняли и поддерживали друг друга. Таким образом, лучшим кандидатом на подобный пост будет человек, хорошо знакомый с основателем. При этом важно убедиться, что личные взаимоотношения не будут мешать плодотворному сотрудничеству, поскольку история знает немало примеров, когда перспективные стартапы, которые создавались близкими друзьями, терпели крах из-за ссоры основателей.

Как и в любых взаимоотношениях, необходимо понимать, что рано или поздно появится необходимость определить, чье слово будет иметь решающий вес. Почему бы не позаботиться об этом заранее?

Как бы там ни было, именно от основателя и его решений зависит, насколько лично ему и его сотрудникам будет комфортно работать в компании. Важно помнить, что отсутствие опыта — не препятствие для того, чтобы быть хорошим руководителем.

### ***Почему важно справедливо поделить доли в компании***

Одной из наиболее распространенных проблем при основании компании вместе с кем-то остается деление акций между соучредителями. Большинство советов в Интернете по этому вопросу откровенно пропагандируют значительное неравенство между основателями.

Вот наиболее часто приводимые причины неравномерного распределения акций:

- «я придумал идею для всей компании»;
- «я нахожусь в этой компании с момента основания»;
- «я работаю без зарплаты, в то время как мой соучредитель получает денежное вознаграждение за работу»;

- «я старше и/или опытнее своего соучредителя»;
- «мой соучредитель пришел в уже готовую компанию».

Каждый из этих аргументов разбивается тремя *аксиомами создания бизнеса*:

1) чтобы построить крупную компанию, необходимо 7–10 лет. Таким образом, главенствующая роль в первый год работы стартапа не оправдывает разрозненного состава учредителей в дальнейшие годы роста компании;

2) чем больше собственного капитала есть у учредителей, тем больше они ассоциируют себя с компанией и тем более они мотивированы. Важно помнить, что большинство стартапов терпят неудачу. Нивелировать подобный фактор неудачи в значительной степени возможно благодаря сверхмотивированным учредителям;

3) качество команды является очень важным критерием в оценке компании инвесторами. Они смотрят на дробление акций основателей как на подсказку о том, как генеральный директор ценит своих соучредителей. Если у сооснователей проекта находится по 1% акций, то у инвесторов нет никаких оснований полагать, что им доверяют внутри компании, а потому и они не смогут довериться такой команде.

Таким образом, очень важно разделить акции поровну. Если же основатель не готов предоставить равную долю своему партнеру, то, вероятно, это не тот человек, с которым он готов выстраивать бизнес.

Что же делать, если присутствует страх возможного преждевременного выхода соучредителя из бизнеса? В таком случае имеет резон использовать модель, которая активно применяется в Кремниевой долине. Ее суть заключается в постепенном заработке своего процента акций сооснователем. Так, по окончании первого года работы в компании, он получает 50% акций от его планируемой доли. В дальнейшем каждый месяц ему присваивается дополнительная доля в компании, которая может видоизменяться в зависимости от срока, на который будет растянута передача

оставшейся части акций. Подобный подход гарантирует, что соучредитель проведет достаточное количество времени в проекте.

Таким образом, важность привлечения в свою команду сооснователя безусловно велика. При этом соучредители должны подходить друг к другу, как детали конструктора, поскольку в дальнейшем им будет необходимо вместе преодолевать невообразимое количество трудностей и препятствий. Однако важно помнить, что бизнес всегда остается бизнесом. Даже если партнер — это друг или родственник, следует прописать все стартовые обязательства в юридических документах.

## 12. Лидерство в стартапе

Чтобы управлять собой, используйте голову. Для управления другими используйте сердце.

*Элеонора Рузвельт,  
первая леди США,  
общественный деятель*

Открывая стартап, многие даже не задумываются о том, какую роль играет фигура руководителя в его развитии. Именно от его упорства зависит значительная часть успеха всего предприятия.

### **Кто такой руководитель в стартапе?**

Вопрос руководства стартапом имеет решающее значение, особенно на ранних этапах его развития. От грамотного управления и видения зависит очень многое. Именно руководитель должен выработать основную концепцию и собрать в одном месте все необходимые ресурсы для ее реализации. Важно основать свою компанию на доверии и нравственных ценностях. Только такие условия могут стать фундаментом для общего роста. Следует набирать в свою команду людей, которые разделяют ваше видение

и ценности, — так вы сможете поистине гореть тем делом, над которым будете трудиться вместе. Критически необходимо не переставать учиться и развиваться, дабы соответствовать собственным идеям и амбициям.

### ***Наиболее распространенные ошибки начинающих руководителей***

Марк Твен писал: «Всегда честно признавай свои ошибки — это притупит бдительность начальства и позволит тебе натворить новые». Зачастую молодые основатели стартапов преодолевают на своем пути одни и те же барьеры, так почему бы не постараться предотвратить их?

Разберем типичные ошибки руководителей-новичков.

*«Проще сделать самому, чем объяснить».* Одна из наиболее распространенных ошибок начинающих руководителей — пытаться решить задачи самостоятельно, не прибегая к коммуникации с сотрудниками. Действительно, особенно в процессе интеллектуального труда кажется, что проще и быстрее сделать самому, нежели пытаться объяснить подопечному. Однако важно помнить, что основная задача любого руководителя — достигать положительного результата, задействуя все мощности своей команды. Качественному руководителю необходимо превозмогать свои желания и не позволять себе возлагать на собственные плечи задачи исполнителей.

*«Я теперь руководитель и в детали влезать не хочу».* Ошибка, кардинально противоположная предыдущей. Зачастую руководители нарочно отграничивают себя от команды, занимаясь лишь внешними вопросами, что воздвигает стену непонимания между ними и приводит к раздельному их функционированию. В таком вопросе важно занимать медианную позицию, погружаясь в рабочие процессы команды в достаточной степени, чтобы знать, как работает бизнес, при этом не принимая попыток выполнить всю работу самостоятельно.

*Боевой дух команды превыше критики.* Каждому человеку приятно быть любимцем публики. В связи с этим начинающие руководители зачастую стремятся умалчивать об ошибках и недостатках подчиненных, предпочитая похвалу кнуту. Такое поведение не способствует внутреннему прогрессу коллектива и, более того, обесценивает саму похвалу от руководителя. Иногда это перерастает в излишне неформальные отношения с сотрудниками и ухудшает общую продуктивность.

*«Я считаю, что моя команда всегда должна быть в тонусе».* Противоположная предыдущей распространенная ошибка, когда новоиспеченные руководители стремятся постоянно подстегивать подчиненных критикой, что демотивирует команду и настраивает работу на попытки угодить начальнику, а не на конструктив. В этом вопросе, как и в предыдущем, важно найти золотую середину, чтобы негатив грамотно компенсировал позитив и наоборот.

*Фокус на результате, а не на развитии.* Важно помнить, что каждая выполненная задача — это шаг к следующей, более сложной. Грамотный руководитель отличается тем, что при подведении итогов проекта анализирует не только достигнутый результат, но и те знания, которые его команда приобрела в ходе его реализации.

*Попытка сохранить команду во что бы то ни стало.* Зачастую руководители считают любое изменение состава команды собственным провалом, ввиду чего стремятся всеми силами избежать подобного. Важно учитывать интересы и каждого конкретного человека, и собственной команды и принимать решения, исходя из их комбинации. Это позволит как реализовывать творческие и карьерные амбиции своих сотрудников, так и сохранять развитие собственного коллектива.

*Путать лояльность и преданность.* Достигнув руководящего поста, многие неопытные руководители совершают распространенную ошибку — потакают управляемым сотрудникам в ущерб

взаимодействию с теми, кто готов идти на споры. Далеко не всегда кажущееся отсутствие лояльности синонимично отсутствию преданности. Важно помнить, что по коллективу судят и о его начальнике.

*Попытка заставлять людей работать.* Существует простая аксиома, которую должен принимать во внимание каждый, кому доведется управлять людьми: человек работает только тогда, когда он хочет работать. Никакие результаты «под давлением руководства» никогда не будут сопоставимы с добровольно достигнутыми. Более того, попытки принудить сотрудника к выполнению обязанностей скорее вызовут отторжение.

*Самая большая ошибка* — это отказываться признавать свои ошибки. Чем раньше придет понимание, что ошибки — это показатель роста, тем быстрее лидер перейдет на новый этап развития.

## 13. Миссия стартапа

Facebook не создавался для того, чтобы быть компанией. Facebook создавался для того, чтобы выполнять социальную миссию: сделать мир более связанным и открытым.

*Марк Цукерберг,  
американский медиамагнат,  
интернет-предприниматель  
и филантроп*

Как мы уже убедились, стартапу свойственна оригинальность, а начинающие предприниматели грезят долгосрочными достижениями и глобальной задачей, которую смогут решить именно их детища.

Хотя миссия стартапа, как правило, витает в воздухе с самого начала, одной из важнейших задач для основателя стартапа ста-

новится формирование миссии для собственного проекта. Отметим, что миссия и относящиеся к ней ценности будущей компании связаны с идеей, но это не равные друг другу понятия.

### ***Почему миссия и ценности компании важны для стартапа?***

*Миссия проекта* — это краткое и лаконичное описание стратегической цели вашей компании. Миссия может и должна быть амбициозной, но при этом, разумеется, она должна звучать реально.

### ***Что нужно знать, чтобы сформулировать миссию проекта?***

Определяя миссию, нужно руководствоваться целью компании и тем, что ожидает стартап в будущем. Грамотно определенная цель всегда способствует эффективной разработке бизнес-стратегии.

При формулировании миссии следует представлять, какова ваша целевая аудитория. Миссия проекта — сообщение, посылаемое клиентам, сотрудникам и инвесторам, и оно должно быть сосредоточено на основной аудитории.

**Пример.** *Если компания производит технические средства для оптимизации процессов определенной группы работников, стоит прямо указать эту группу в миссии проекта. Таким образом будет четко обозначена целевая аудитория.*

Миссия и ценности компании могут казаться похожими, но между этими двумя терминами есть ключевые различия, которые необходимо понять предпринимателю. Миссия проекта — это краткое описание стратегических целей, которые преследует стартап. Ценности компании — это принципы, по которым работает компания, ее философия и корпоративная культура.

Ценности представляют собой стандарты, которых должен придерживаться любой аспект деятельности компании и которые укрепляют ее репутацию в глазах клиентов. Нельзя сказать, что

важнее для стартапа — миссия или ценности, так как они равно важны при планировании бизнеса. Во многом именно миссия и ценности, заложенные в основу стартапа, будут определять решения в будущем.

### **Как визуализировать миссию проекта?**

Миссия проекта обычно состоит из одного-двух предложений, поэтому каждое используемое в ней слово важно. Миссия компании будет размещаться на сайте и использоваться для продвижения компании в будущем. С помощью миссии проекта можно очень эффективно привлекать новых клиентов, заинтересованных в приобретении вашего товара или услуги.

Однако не следует ставить перед собой нереалистичные цели и указывать их в своей миссии, что является частой ошибкой начинающих предпринимателей. Если поставленные цели недостижимы, это может негативно сказаться на моральном духе сотрудников.

#### **Примеры миссий разных компаний:**

*ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей»;*

*Google: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной»;*

*Amazon: «Быть „самой заботящейся о клиенте компанией на Земле“»;*

*Роснефть: «Инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах»;*

*Coca-Cola: «Освежать мир, тело, разум и дух; пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; привносить смысл во все, что мы делаем».*

### **Как выделить ценности компании?**

После того как удалось сформулировать и правильно визуализировать миссию проекта, необходимо приступить к созданию ценностей, которых будет придерживаться компания.



**Пример.** *Facebook* считает основными ценностями для себя возможность действовать быстро, быть смелыми и открытыми и ценить все. Для *Procter and Gamble* важнейшими ценностями являются честность, ответственность, лидерство и страсть к победе.

Среди ценностей, которые часто обозначают стартапы, встречаются умение находить баланс, разнообразие, расширять возможности, внедрять инновации и быть честным. Помните, что предприниматель должен искренне верить в ценности компании, потому что они будут двигать бизнес вперед.

Ценности компании могут служить основой для связей с ответственностью и как гарант более эффективной коммуникации между клиентами, партнерами и поставщиками. Созданные ценности будут жесткими и должны всегда соблюдаться, поэтому нужна уверенность в том, что компания и ее сотрудники смогут придерживаться этих ценностей. Рекомендуется получить отзывы сотрудников, прежде чем окончательно определять ценности компании.

### ***Как сохранять связь с целевой аудиторией через миссию и ценности компании?***

Создаваемые миссия и ценности компании — отличный способ наладить связь со своей целевой аудиторией, пока компания находится на начальном этапе. Компания может эффективно взаимодействовать с клиентами с помощью рассказа основателя о том, как компания была открыта.

Исследования показали, что 87% потенциальных клиентов выбирают компании, которые трепетно относятся к своим ценностям. Если ценности компании соответствуют тому, к чему целевая аудитория хорошо относится, то контактировать с ней будет легко.

Если есть задача обратиться к своей аудитории с помощью этих ценностей, главное, что нужно сделать, — это определить, о каких ценностях ваша аудитория хочет слышать.

**Пример.** *Если компания собирается изготавливать лекарство, жизненно необходимое людям, то клиенты захотят услышать о целеустремленности, честности и желании внедрить инновации в производство.*

Можно также предложить членам команды назвать три-пять ценностей, которые лучше всего характеризуют компанию, и отбросить те, что отмечаются реже всего, а самые упоминаемые записать.

Если ценности и миссия компании будут представлены на ее сайте, то следует использовать эту возможность для создания репутации компании среди целевой аудитории. Самые эффективные ценности и миссия компании сочетают в себе физические, эмоциональные и логические элементы.

### ***В чем главная сила эффективной миссии и ценностей?***

После того как миссия и ценности компании определены, важно сосредоточиться на их поддержании. Следует убедиться, что руководители и сотрудники воплощают все эти идеи для того, чтобы репутация оставалась хорошей в течение долгих лет. Сделать оба эти компонента жизненно важными для культуры компании можно с помощью командообразующих упражнений. Важно использовать миссию и ценности компании в процессе адаптации новых сотрудников. Первое, с чем должны познакомиться новые сотрудники, — миссия и основные ценности.

Как только дело дойдет до работы с клиентами, необходимо будет развивать позиционирование компании. Миссия будет помогать в этом, поэтому ее положения должны быть конкретизированы для обеспечения конкурентоспособности. Для этого нужно определить то, чем стартап отличается от конкурентов.

Главное преимущество в том, чтобы сделать миссию и ценности компании ключевыми в зарабатывании репутации. Придерживаясь целей и обозначенных ценностей при создании продукта или в работе с людьми, компания дает клиентам возможность

оценить ее целеустремленность, что имеет большое значение в развитии бизнеса. Эти компоненты принесут преданных клиентов и повысят доверие аудитории, что, в свою очередь, должно помочь получить большую прибыль в ближайшие годы.

Создание миссии и ценностей для своего стартапа должно стать одним из первых шагов в развитии бизнеса. Они являются основой создаваемого бренда, поэтому требуют времени на формулирование.

После того как миссия и ценности заложили прочный фундамент, следует сосредоточиться на создании эффективных маркетинговых стратегий и обращении к своей аудитории.

## 14. Мотивация развивать проект: долгосрочное планирование

Половина того, что отделяет успешных предпринимателей от неудачников, — это настойчивость.

*Стив Джобс, американский предприниматель, сооснователь Apple и Pixar*

Прежде чем принять окончательное решение о запуске своего стартапа, следует четко понять собственную мотивацию. Существует множество причин, по которым люди хотят открыть собственное дело. Однако не все причины являются вескими. То, что мотивирует открыть бизнес в той или иной сфере, будет играть важную роль в способности добиться успеха.

Если единственная мотивация начать свой бизнес — нежелание работать на кого-то, стоит хорошо подумать о том, что порой бизнес требует не меньше затрат как моральных, так и физических, чем работа по найму, при этом не подразумевается быстрый заработок и, более того, существует риск, что ничего не получится.

Успешные предприниматели — это целеустремленные люди, которые увлечены своей бизнес-идеей. Они черпают энергию из азарта, создавая что-то с нуля. Они видят возможности повсюду. Они уверены, что у них есть все, что нужно, чтобы превратить свою мечту в реальность.

Итак, прежде чем принимать решение действовать самостоятельно, следует поставить под сомнение свою мотивацию. Действительно ли есть желание работать на себя? Если есть сомнения, следует уделить время анализу ситуации и собственных возможностей.

Поиск своего «почему» является ключевым для предпринимателей, которые хотят оставаться мотивированными. Если первое чувство эйфории после открытия собственного бизнеса прошло, то стоит задуматься о том, что заставило начать развитие своего проекта.

В процессе поиска своего «почему» следует вспомнить причины, по которым было принято решение начать собственный бизнес. Как только придет четкое понимание этого, следует использовать свое «почему» для самомотивации и постоянного движения вперед. Тогда мотивация будет работать на благо.

Ранее уже обозначались ключевые аспекты миссии бизнеса. Личностная же миссия отвечает на вопрос, какую цель поставил перед собой человек, становясь предпринимателем.

Для того чтобы не «перегореть», очень важен тайм-менеджмент. Создание и соблюдение распорядка дня дает возможность зафиксировать последовательность действий и не терять времени, не зная, чем заняться сейчас. Если какую-то глобальную задачу, касающуюся вашего бизнеса, нужно завершить за неделю, следует разбить ее на маленькие подзадачи и заниматься ими каждый день, двигаясь к успеху. Не стоит недооценивать свои маленькие победы, вычеркивая выполненные задачи. Даже если количество дедайнов и рутинной работы зашкаливает, следует заботиться о сохранении сил, чтобы не потерять мотивацию и не выдохнуться на пике напряжения.

Наконец, стоит помнить, что личная заинтересованность и вознаграждение, которые поставлены на карту, являются одним из важнейших факторов повышения мотивации. Разумеется, нет ничего порочного в том, чтобы грезить о вершинах, но если еще и поставить реалистичные, хотя и не такие амбициозные цели на полгода, год, три и пять лет и не только достигать их, но и превосходить, это и будет самым главным стимулом продолжать двигаться только вперед!

## 15. Мораль в бизнесе

Нравственность — вовсе не пустой звук в бизнесе. В ней весь смысл.

*Ричард Брэнсон,  
британский предприниматель,  
основатель Virgin Group*

Далеко не все афоризмы про бизнес столь же идеалистичны, как цитата из Ричарда Брэнсона. Зачастую бизнес воспринимается как занятие грязное и едва ли не порочное, и, к сожалению, особенно это распространено в нашей стране, где еще три десятилетия назад занятие бизнесом было под запретом. С другой стороны, утверждение, что в бизнесе нет ничего человеческого, сразу наводит на мысль, что политика тоже дело грязное. Если продолжить мыслить стереотипами, то легко прийти к выводам о том, что журналистика лжива, медицина бесчеловечна, а педагогика подавляет креативное мышление. В любом деле всегда можно и нужно оставаться человеком и быть верным своим моральным принципам, а как их не потерять и с какими вызовами предстоит столкнуться, и пойдет речь в этой главе.

Прежде всего рассмотрим отношения в команде, так как именно от ее сплоченности, лояльности и мотивации зависит львиная доля успеха в бизнесе. В целом ряде международных корпораций

давным-давно отошли от излишнего формализма в отношениях между руководством и подчиненными, однако это не означает что в этих компаниях забыли о субординации, иначе они уже давно потерпели бы крах. Независимо от формы обращения к руководству и наличия либо отсутствия отдельного кабинета у руководителя любой лидер должен оставаться непререкаемым авторитетом для своей команды, являться в глазах подчиненных грамотным управленцем и экспертом в своей профессиональной сфере. Потеря авторитета руководителя у подчиненных — однозначно шаг к краху компании. Бесспорно, искусству управления можно и нужно учиться, однако опыт в этом — лучший наставник.

Грамотный руководитель может создать максимально демократичную обстановку в коллективе, однако это никоим образом не должно нанести урон дисциплине. Правила компании должны неукоснительно соблюдаться: разумеется, сотрудника можно и нужно отпустить пораньше с работы для визита к врачу (если это было оговорено заранее либо если возникла непредвиденная необходимость), но если каждый вечер у сотрудника возникают новые поводы пораньше уйти с работы, то это необходимо строжайше пресечь, иначе компания будет нести убытки, тем самым будет нанесен урон остальным сотрудникам, руководству и организации в целом.

Каким бы высоким ни было доверие руководства к своим подчиненным, его обязанность (а не право) — контролировать выполнение задач коллектива. Самую успешную организацию можно вмиг развалить, если пренебрегать контролем качества выполнения задач. Задача любого руководителя — не только поощрять успешных сотрудников, но и поддерживать, оказывать помощь тем, кто менее успешен. Грамотная и беспристрастная оценка каждого члена команды является составляющей искусства управления (как и умение мотивировать команду). Если сотрудник систематически демонстрирует свою профессиональную

непригодность и никак не реагирует на уведомление руководства об этом, руководитель вынужден уволить такого сотрудника (разумеется, соблюдая при этом все требования Трудового кодекса). В первую очередь руководитель обязан думать об организации в целом: «пожалев» одного сотрудника, можно легко привести к краху всю организацию, тем самым отправив на биржу труда всю команду.

Следующий немаловажный аспект — этика отношений с конкурентами. Самая грамотная стратегия — объективное восприятие конкурентов: нет ничего зазорного в том, чтобы понимать, что в чем-то они вас превосходят, при этом помня и свои конкурентные преимущества. Участие в любых профессиональных мероприятиях так или иначе будет сталкивать вас лицом к лицу с конкурентами, и здесь важно вести себя сдержанно. Нет никаких моральных преград для того, чтобы поздравить конкурента с праздником или с успехами в чем-то, но ни при каких обстоятельствах не следует поддаваться на провокации — так сохранится самое ценное, а именно репутация.

## **16. Социальная ответственность бизнеса**

Социальная ответственность тесно связана с получением прибыли.

*Джон Харпер,  
американский бизнесмен*

В современном мире важность социальной ответственности бизнеса растет. Наравне с получением прибыли предприниматели заинтересованы и в оказании помощи обществу. Однако новоиспеченные бизнесмены нечасто осведомлены об этой проблеме. В некоторых случаях такая некомпетентность может стать даже барьером для развития собственного дела.

Социальная ответственность бизнеса — это обязанность компании сочетать ведение предпринимательской деятельности с принятием общественно полезных мер: социальные инвестиции, развитие персонала, вклад в сферу здравоохранения, экологию и т. д. Она реализуется через совокупность программ, созданных компанией для защиты интересов общества, повышения уровня жизни, дохода и пр. Не стоит путать данную ответственность с чистой благотворительностью. Предприятие лишь корректирует направление развития и область деятельности, но продолжает получать прибыль. Более того, пользу от данной активности получает не только потребитель, но и персонал компании, акционеры, посредники, партнеры и даже сама планета — в рамках экологических кампаний. Государство получает существенную поддержку в решении значимых общественных задач. Также вклад бизнеса в развитие социальной сферы общества помогает и акторам рынка, лишь косвенно связанным с его деятельностью. Это объясняется тем, что прогресс в решении задач в одной из сфер жизни общества приводит к запуску активных действий в смежных с ней сферах.

Обычно бизнесмены в рамках социальных кампаний принимают следующие меры:

- *улучшение условий труда*: модернизация оборудования, увеличение безопасности деятельности работников;
- *принятие экологических мер*: сокращение вредных выбросов, переход на экотопливо, использование вторсырья или безотходное производство;
- *уважение этических норм и традиций* в корпоративной культуре.

Данные программы осуществляются на разных уровнях социальной ответственности бизнеса:

- 1) соблюдение правил и законов, действующих на территории страны, где зарегистрирован бизнес. К этому уровню относится все, что связано с юридическими обязанностями компании, налогами и созданием новых рабочих мест;



2) способствование улучшению жизни сотрудников и, если возможно, потребителей: бесплатное повышение квалификации, улучшение условий труда, рост зарплаты, обеспечение материальными благами, жильем, медицинским обслуживанием;

3) деятельность, более всего близкая к благотворительности: меценатство, инвестирование в стартапы, принятие экологических мер.

Существуют следующие модели социальной ответственности бизнеса:

- *европейская модель* подразумевает прямое содействие решению социальных проблем через высокие налоги для бизнеса. Отметим, что данная модель не характерна для развивающихся стран, где капиталистические отношения не настолько древние, как в ведущих европейских странах;

- *англо-американская модель* предполагает решение проблем безработицы, повышения дохода населения. Путем внесения вкладов в корпоративные фонды предприниматели содействуют решению общественных задач. Иногда государство поощряет такую деятельность всевозможными льготами;

- *скандинавская модель* сочетает характеристики двух предыдущих моделей: высокие налоги направлены на решение социально-экономических проблем.

В некоторых странах, например в Японии, на бизнес возложена еще большая ответственность — компании стараются максимально обеспечить сотрудников и население благами и финансируют их профессиональное развитие.

В рамках проведения социально ориентированных кампаний предприятие также получает некоторые бенефиции. В первую очередь это улучшение репутации, имиджа предприятия. Данный фактор особенно сильно влияет на лояльность потребителя. Часто в рамках социальных кампаний продажи только возрастают, несмотря на появление новых затрат. Развиваются и контакты с другими предпринимателями и, безусловно, с государственными структурами.

Данные выгоды подчеркивают важность социальной направленности бизнеса как с коммерческой, так и гуманистической точек зрения. В развитых странах бизнес играет огромную роль в решении общественно значимых задач, и от этого выигрывают все акторы рынка.

## Раздел IV

# ОФОРМЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

### 17. Исследование перспективных направлений бизнеса

Главное умственное усилие в игре, которую ведет бизнес, сосредоточено на основной проблеме — захвате денег потребителя до того, как это сделает кто-то другой.

*Стюарт Чейз,  
американский экономист*

Когда бизнес-идея и миссия проекта сформированы, предприниматель начинает исследовать рынок: здесь он оказывается перед широким выбором деятельности, которой он потенциально может заняться. В связи с этим могут возникнуть вопросы: что нужно знать для того, чтобы найти «золотую жилу» на рынке? как выбрать направление, которое принесло бы максимальный доход?

#### ***В чем выражается перспективность той или иной сферы бизнеса?***

Прежде всего следует разобраться, в чем же заключается перспективность той или иной сферы бизнеса. Этот термин

имеет множество определений, но мы остановимся на том, который дал Джеффри Тиммонс, американский ученый, ставший одним из основоположников бизнес-образования в США: *перспективное направление бизнеса* — это производство товаров или оказание услуг, которые создают существенную ценность для покупателей или пользователей и закономерно приносят большую прибыль предпринимателю. Кроме того, Тиммонс указывает, что перспективность того или иного направления также формируется за счет долгосрочного развития рынка и правильного соотношения возможностей и желаний команды основателя.

Таким образом, когда предприниматель пытается понять, какое направление бизнеса является перспективным, ему необходимо сначала выяснить, какую проблему потребителей нужно решить, а затем более детально описать ее и убедиться, насколько она действительно актуальна.

Затем ему необходимо произвести расчет всех финансовых, технических и человеческих ресурсов для вхождения в ту или иную сферу рынка. Также следует учитывать, что с ростом компании будут повышаться и требования к квалификации кадров. Поэтому предприниматель должен задать себе следующие вопросы:

- насколько он компетентен в той сфере бизнеса, в которой работает?
- если он понимает, что в будущем его компетенций может оказаться недостаточно, в какой момент стоит нанять более квалифицированных сотрудников и какова их востребованность на рынке?

Когда вопросы с командой решены, основатель должен изучить рынок, в который входит компания. И первое, с чего нужно начать, — рассчитать длительность фаз рынка (см. словарь в конце книги), т. е. убедиться, что потребность в продукте будет под-

держиваться продолжительное время. Некоторые направления могут развиваться в долгосрочной перспективе, некоторые — нет. Особенно печальна ситуация, когда рынок имеет низкий порог входа (см. словарь), что в итоге приводит к его перенасыщению и быстрому падению цен.

Также предпринимателю следует обратить внимание на другой, не менее важный фактор — конкуренцию. Поэтому следует задаться следующими вопросами:

- насколько высок порог входа на рынок?
- существует ли на самом деле у потребителей проблема, выявленная предпринимателем?
- какими преимуществами и недостатками обладают основные игроки?
- какова будет их реакция на появление новой компании?
- как конкуренты могут помешать компании развиваться в долгосрочной перспективе?

Вне зависимости от специфики выбранного направления, потенциальных масштабов деятельности компании или объема инвестиций, которые предприниматель собирается сделать в свой проект, всегда необходимо обращать внимание на следующие факторы, чтобы оценить нишу, которую собирается занять фирма:

- проблема, решаемая продуктом;
- объем рынка, испытывающий потребность в продукте;
- степень осознания потребителями своей проблемы;
- целевая аудитория товара или услуги;
- выгоды, извлекаемые клиентами из товара или услуги;
- способы контакта с потенциальными покупателями или пользователями;
- наличие конкурентов;
- наличие на рынке заменителей товаров или услуг предпринимателя.

Когда предприниматель проанализирует каждый из указанных факторов, следующими его шагами должны стать:

- 1) ценообразование продукта;
- 2) выбор подходящего времени для выхода на рынок.

Если сфера бизнеса претерпевает упадок, развертывание деятельности компании зачастую бывает нецелесообразным, однако иногда силы рынка зачищают поле для появления более конкурентоспособных игроков. Основателю следует учитывать эту возможность и уметь ориентироваться в кризисной ситуации, но для этого ему необходимо глубоко понимать процессы, происходящие в той сфере бизнеса, в которой находится его компания.

Можно привести следующий пример: с началом коронавирусной пандемии в 2020 г. население большей части планеты было вынуждено перейти на дистанционный формат обучения. Тогда же рынок ощутил острую потребность в онлайн-курсах, и образовательные порталы (Coursera, Udemu и др.) активизировали свою деятельность в этом направлении. В конечном счете это привело к перенасыщению рынка и спаду цен на курсы, а это, в свою очередь, отразилось на их качестве не самым лучшим образом: большое число работодателей просто перестали обращать внимание на строку дополнительной квалификации в резюме кандидатов.

Подводя итоги, можно сказать, что выбор перспективного направления в бизнесе — это целая наука, требующая от предпринимателя проводить исследования по многим направлениям, чтобы не совершить ошибку, которая может стать фатальной для компании. Но этому также можно научиться, и данный раздел посвящен именно тому, как грамотно спланировать свой бизнес.

## 18. «Бережливый стартап» и канва бизнес-модели

Бизнес в большей степени, чем любое другое занятие, каждодневно имеет дело с будущим; это непрерывный расчет вероятностей, инстинктивное упражнение в предвидении.

*Генри Люс, американский журналист, издатель, создатель журнала «Time»*

Когда предприниматель запускает стартап, он действует в условиях крайней неопределенности. На этом этапе ключевым фактором, благодаря которому проект может выжить, является гибкость. Как правило, именно этого качества не хватает большинству начинающих компаний, которые месяцами выстраивают бизнес-планы и стараются строго им следовать вместо того, чтобы оперативно подстраиваться под реалии рынка. Поэтому была разработана методология «экономного», или «бережливого», стартапа.

Концепция lean-startup (бережливый стартап) была разработана американским предпринимателем Эриком Рисом. Фактически это набор инструментов и техник, главным принципом которого является клиентоориентированность. Изначально эта методология была создана для того, чтобы избежать ненужных производственных рисков и сократить сроки создания продукта с целью быстрой адаптации под требования потребителей.

### **На каких основополагающих принципах строится «бережливый стартап»?**

**1. Предпринимательство — явление повсеместное.** Сектор экономики, размер компании или масштабы ее деятельности не

имеют значения, важно только то, что она занимается производством инновационных товаров или оказанием аналогичных услуг в условиях крайней неопределенности.

**2. Предпринимательство — это в первую очередь менеджмент.** Работая над стартапом, предприниматель не может руководствоваться советами традиционного менеджмента, поскольку те плохо работают в условиях постоянно меняющегося рынка.

**3. Любая гипотеза должна подтверждаться фактами.** В книге «Бизнес с нуля» Эрик Рис высказывает мысль, что стартап должен непрерывно совершенствоваться, а это возможно благодаря эмпирической проверке гипотез в сочетании с научным методом.

**4. Ведение учета инноваций.** Иначе говоря, предпринимателю необходимо систематически оценивать успешность проекта на основе конкретных фактов.

**5. Цикл «создать — оценить — научиться».** Этот принцип подразумевает создание минимально жизнеспособного продукта (minimum viable product, MVP), его оценку потребителями и получение от них обратной связи. После того как предприниматель проделает эти шаги, он сможет выяснить, в каком направлении необходимо развивать проект.

### ***Из каких базовых элементов состоит метод «бережливый стартап»?***

С технической точки зрения бережливый стартап стоит на следующих трех «китах».

**1. Канва бизнес-модели** была разработана Александром Остервальдером и Ивом Пинье. Она представляет собой одностороннюю схему, описывающую все бизнес-процессы компании. Благодаря ей основатель может проверить жизнеспособность и совместимость своих идей без глубокого анализа рынка и детально прописанного бизнес-плана.



Канва бизнес-модели состоит из девяти блоков:

1) *потребительские сегменты* — на первом этапе следует определиться с потенциальными клиентами: какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться;

2) *ценностные предложения* — очертив свой сегмент потребителей, надо понять, что можно предложить для удовлетворения их потребностей;

3) *каналы сбыта* — на данном этапе необходимо понять, как предложение достигнет потребителя;

4) *взаимоотношения с клиентом* — на данном этапе надо определить, как будет выстраиваться взаимодействие с клиентом;

5) *потоки поступления доходов* — это весьма объемный этап: задача предпринимателя состоит в том, чтобы рассмотреть не только за что клиенты платят, но и как они это делают и за что они будут готовы платить еще;

6) *ключевые ресурсы* — найдя ответы на предыдущие вопросы, следует определить ресурсы, необходимые для бизнеса в целом;

7) *ключевые виды деятельности* — пришло время определить, какие действия требуются для оказания услуги или производства продукта;

8) *ключевые партнеры* — осознав весь спектр деятельности, можно понять, какие партнеры необходимы бизнесу;

9) *расходы* — остается проанализировать расходы и понять, как можно минимизировать издержки.

## **2. Клиентоориентированный подход (customer development).**

Чтобы понять, что гипотеза жизнеспособна, предпринимателю необходимо взаимодействовать со своими клиентами. Клиентоориентированный подход используется прежде всего для того, чтобы собрать мнения потенциальных клиентов и партнеров о каждой детали своей бизнес-модели, например: функционал продукта, каналы сбыта, способы привлечения покупателей и т. д. Затем на основе собранной информации компания создает MVP,

благодаря которому в кратчайшие сроки узнает пожелания и претензии клиентов, а потом начинает цикл разработки заново.

**3. «Гибкая» разработка (agile development).** Этот принцип пришел в предпринимательство из сферы информационных технологий. Его смысл заключается в необходимости создания прототипа, или MVP. Благодаря этому принципу у предпринимателя появляется возможность получить от клиентов информативную обратную связь, чтобы понять, какие изменения стоит внести в продукт, не потратив впустую время и средства на разработку ненужного функционала.

Таким образом, если предприниматель хочет начать бизнес с нуля, ему необходимо понимать, что гибкость — лучший друг любого стартапа. Только экспериментальным методом и получением обратной связи можно выяснить, какого продукта требует рынок и в каком направлении стоит развивать проект.

## **19. Построение бизнес-стратегии и конкурентные преимущества**

Самое трудное — возможно лучше подготовить победу; это незаметная заслуга стратегии, за которую она редко получает похвалу.

*Карл фон Клаузевиц,  
военный теоретик и историк*

Хотя приведенная цитата пришла к нам из теории войны, она находит свое отражение и в сфере бизнеса. Любому предпринимателю — от владельца продуктовой лавки до генерального директора крупной корпорации — необходимо иметь представление о том, как усовершенствовать продукт и организовать работу предприятия так, чтобы в долгосрочной перспективе удержать лидирующее положение на рынке. Решить эту проблему поможет бизнес-стратегия, о которой сейчас и пойдет речь.

### ***С чего начать построение бизнес-стратегии?***

Американский экономист Майкл Портер детально изучал, как компании выстраивают и реализуют конкурентные стратегии, и первое, с чего он предложил начинать, — это выяснить, с какой стратегической позиции фирме стоит выходить на рынок. Таких позиций он выделил всего три:

1) *позиционирование, основанное на разнообразии*, — эта стратегическая модель подразумевает производство ряда товаров определенной отрасли. Используя эту стратегию, предприниматель имеет возможность многократно масштабировать свой бизнес за счет специализации и целенаправленного внедрения инноваций, что в конечном счете приводит к снижению затрат и повышению качества обслуживания одновременно;

2) *позиционирование, основанное на потребности*, — этот вид позиционирования основан на сегментации клиентов и дальнейшем удовлетворении их потребностей. Успех здесь формируется за счет трех факторов: детального понимания потребностей клиента, его индивидуального обслуживания и дальнейшего удержания;

3) *позиционирование, основанное на доступе к покупателям*, — такая стратегическая позиция основывается на территориальном доступе к потенциальным клиентам. Например, если предприниматель собирается открыть кинотеатр, ему необходимо выбрать подходящую точку для размещения заведения, где могло бы концентрироваться максимальное количество посетителей.

### ***Как сформулировать собственную бизнес-стратегию?***

Формулирование бизнес-стратегии — довольно сложный и ресурсоемкий процесс, но в целом, если предприниматель будет придерживаться указанных ниже принципов, он сможет сформулировать основы своей стратегии.

Итак, прежде чем пошагово расписывать план действий, следует упомянуть пять движущих сил конкуренции М. Портера, без учета которых немислимо стратегическое планирование:

- 1) соперничество между существующими конкурентами на рынке;
- 2) угроза появления новых игроков;
- 3) угроза заменимости товара или услуги;
- 4) сила поставщиков;
- 5) сила покупателей.

Последние два пункта требуют небольшого пояснения. Сила поставщиков выражается в степени монополизации ими рынка, их способности повышать цены на свое сырье. Сила покупателей, наоборот, означает, в какой степени они могут понизить цену на продукт, производимый фирмой.

Теперь рассмотрим конкретные шаги по построению бизнес-стратегии:

1) *определение потенциальных угроз и возможностей для бизнеса* — в конкурентной среде фирма всегда имеет риск столкнуться с различными угрозами, будь то макроэкономические сдвиги, появление новых конкурентов или возможность замещения продукта компании. Однако всегда следует помнить, что из этой среды исходят не только угрозы, но и возможности. Например, предприниматель может пользоваться новейшими технологиями, занимать свободную нишу на рынке, рекрутировать людей в команду и т. д.;

2) *оценка возможностей компании* — на начальных этапах развития компании предприниматель может быть сильно ограничен в ресурсах, причем не только материальных, но и человеческих, если проект требует участия высококвалифицированных работников. Поэтому на данном этапе следует понять, какое количество средств можно вложить в проект;

3) *разработка механизма ответа на угрозы и потенциальные возможности* — предприниматель может сделать это, используя результаты SWOT-анализа;

4) *построение стратегической системы, внутри которой элементы будут поддерживать друг друга*, — как отмечает Портер, все элементы стратегии в цепочке должны взаимоусиливаться и взаимодополняться. Стратегия не должна быть линейной, ее необходимо выстраивать системно;

5) *согласование полномочий и делегирование их участникам проекта* — после того как предприниматель выстроил бизнес-стратегию, ему необходимо распределить обязанности между членами команды, соблюдая при этом два принципа: каждый участник команды понимает стратегию компании и свою роль в ней.

### **Что такое сетевой эффект и как он влияет на бизнес-стратегию?**

В развитых экономиках господствуют такие огромные монополии, как, например, Google, Facebook и Amazon, которые еще называют платформенными компаниями. В основу успеха каждой из этих компаний положен так называемый сетевой эффект, т. е. тенденция, когда ценность продукта увеличивается за счет появления новых пользователей и роста связей между ними. В экономике такая ситуация называется эффектом масштаба спроса.

Пять движущих сил конкуренции не учитывают сетевой эффект, хотя он имеет ряд важных конкурентных преимуществ:

1) *фактическая монополизация рынка*. Если сетевой эффект срабатывает, компания получает надежную защиту от конкуренции в долгосрочной перспективе. Эта защита заключается в том, что пользователи не считают целесообразным переключаться на другой продукт;

2) *постоянно растущая доходность*. Чем больше людей начинают пользоваться продуктом, тем больше растет доходность — таков главный принцип сетевого эффекта;

3) *большое количество возможностей для монетизации*. У владельцев компаний с сетевым эффектом имеется широкое поле

для монетизации своих платформ: от интеграции рекламы до требования оформлять подписку или совершать членский взнос.

**Пример.** Компания Amazon — платформа, где поставщики товаров и покупатели могут взаимодействовать друг с другом. Джеффу Безосу удалось достичь сетевого эффекта за счет низких цен предлагаемых товаров на площадке, что стимулировало интерес все большего числа пользователей и закономерно приводило к росту корпорации.

Таким образом, выстраивая бизнес-стратегию, предприниматель предопределяет место своей компании на рынке, где ему постоянно предстоит конкурировать с другими игроками. Занятие правильной стратегической позиции, понимание движущих сил конкуренции и грамотный расчет ресурсов должны стать ключевыми факторами, отталкиваясь от которых фирма сможет удерживать свою позицию в условиях конкурентной среды и добиться успеха.

## 20. Системы продаж B2B, B2C, B2G

Три вида покупателей глазами ленивого продавца: «этому я не смогу продать», «этому я смогу продать», «а этот купит сам».

*Известный афоризм  
о продажах*

Одним из ключевых компонентов успешного бизнес-проекта является четко выстроенный процесс продажи товара/услуги покупателю и работа коммерческого подразделения, также известного как отдел продаж. Если цель предприятия — увеличить прибыль, то первым делом стоит определить систему продаж и выстроить работу соответствующего отдела.

### **Что такое система продаж?**

Система продаж — это совокупность всех мер, правил и процедур, принятых в коммерческом подразделении с целью повышения прибыли компании. Такая система устанавливает четкие показатели продаж, к которым стремится весь штат сотрудников, и определяет центрального потребителя продукта компании.

Существует множество видов систем продаж, которые можно классифицировать по разным параметрам. Например, по типу клиентов выделяются следующие системы: B2B, B2C, B2G.

**B2B** (business-to-business — бизнес для бизнеса) — подразумевает тип продажи товара/услуги от одного бизнеса другому, т. е. договор заключается между юридическими лицами. В данной системе основная цель корпоративных клиентов — заработок и экономия финансов. Например, воспользовавшись услугами маркетинг-агентства, клиент совершит больше продаж и заработает, или обращение в кадровое агентство обойдется клиенту дешевле, чем наем штатного HR-сотрудника, и клиент сэкономит;

**B2C** (business-to-consumer — бизнес для потребителя) — в этой системе процесс купли-продажи проходит между юридическим лицом, т. е. компанией, и физическим лицом — частным покупателем. Мотивы покупки со стороны клиента, как правило, разнообразны: повышение уровня комфорта, удовлетворение физических потребностей и желаний, а также покупки, совершенные под влиянием эмоций (поэтому рекламе, направленной на массового потребителя, присуще использование эмоций и психологических уловок).

**B2G** (business-to-government — бизнес для правительства) — продажи в этом секторе в России чаще всего связаны с проведением тендеров на специальных онлайн-площадках: государство размещает на площадке заказ, а компании, которые официально

допущены к работе с тендерами, участвуют в торгах. К сегменту B2G относятся, например:

- правоохранные структуры (полиция, суды и др.);
- образовательные учреждения (детские сады, школы, вузы и др.);
- сектор здравоохранения (поликлиники, больницы, травм-пункты и др.);
- учреждения культуры (библиотеки, музеи, театры, академии наук и др.).

Классическая система продаж подразумевает пять основных этапов вне зависимости от ее типа:

1) *установление контакта*: главная задача на этом этапе — выйти на контакт с клиентом и завести диалог, который поможет создать образ клиента;

2) *выявление потребности* — данный этап подразумевает выявление тех «болевых точек», которые беспокоят клиента, чтобы исходя из полученной информации оформить грамотное предложение и вызвать спрос;

3) *презентация на основе выявленных потребностей* — изучив «болевы точки» клиента, нужно понять, как ему можно помочь. Создав при этом конкурирующий продукт, который станет «спасательным кругом» для клиента, необходимо оформить его в предложение, чтобы продать;

4) *работа с возражениями* — в большинстве случаев у клиента возникнет несогласие с некоторыми предлагаемыми условиями. На этом этапе нужно найти компромисс и прийти к тем условиям, которые устроят обе стороны;

5) *закрытие сделки* — финальный этап, который подразумевает исполнение обеими сторонами всех договоренностей и получение прибыли компанией.

Разумеется, данный список может и должен дополняться и расширяться исходя из преследуемых компанией целей. При этом всегда важно помнить, кто является клиентом стартапа.



## 21. Актуальные бизнес-модели

Построение успешной бизнес-модели не означает, что нужно все менять. Речь идет о понимании, кого слушать и почему.

*Стив Бланк, американский венчурный инвестор*

Ключевой целью бизнеса является заработок средств, поэтому вопрос «Как я буду зарабатывать деньги?» должен особенно волновать предпринимателя. Попытаться ответить на него можно с помощью определения бизнес-модели.

### **Что такое бизнес-модель и для чего она нужна?**

Бизнес-модель — это представление о том, как компания зарабатывает деньги. Иначе говоря, это описание процесса создания и способов реализации товара.

При составлении бизнес-модели рекомендуется учитывать четыре основные составляющие:

- 1) какова ценность компании для клиентов, которая выражается в предоставляемых товарах и услугах;
- 2) как создается эта ценность: кто поставщики, целевые клиенты, а также каковы цепочки создания ценности;
- 3) какие активы компания использует для создания ценности;
- 4) какую финансовую модель использует компания: структура затрат и способы получения прибыли.

### **Примеры успешных бизнес-моделей**

Прежде чем начать разрабатывать собственную бизнес-модель, следует проанализировать уже функционирующие идеи. С их помощью можно не только углубиться в работу других компаний, но и найти вариант для собственного бизнеса.

**Посредничество.** Экономическая суть посредничества состоит в том, что посредник приобретает товар или оказывает услугу для последующей перепродажи, а не для использования в собственной хозяйственной деятельности. Например, услуги риелтора напрямую связаны с посредничеством. Риелтор в роли посредника подбирает клиенту квартиру и сопровождает сделку в момент покупки. За свою работу он получает вознаграждение в виде процента от суммы сделки. Также хорошим примером может служить посредничество в ремонте помещений. Здесь предприниматель выступает посредником между бригадой рабочих и клиентами.

**Подписка.** Что выгоднее для компании — разовый покупатель или постоянный клиент? Многие крупные фирмы, такие как Netflix, The New York Times Company и другие медиа, уже давно используют подписку. Они предлагают пользователю доступ к контенту или иным услугам за фиксированную плату в определенный период времени: «смотри сериалы на Netflix без ограничений всего за 599 рублей в месяц». Актуальна эта бизнес-модель не только для медиарынка: к примеру, сервисы по доставке продуктов также работают по этой модели.

**«Бритва и лезвие».** Эта бизнес-модель названа в честь продукта, под продажи которого она была задумана: клиент покупает долговечную бритву ниже стоимости, а в дальнейшем докупает одноразовые компоненты к ней, тем самым увеличивается объем продаж сопутствующего товара. Купив «бритву» один раз, клиент снова и снова будет приобретать продукцию компании.

**«Начни пользоваться бесплатно» (freemium).** Пользователю предоставляется бесплатный доступ к платформе или услуге, например к прослушиванию музыки. Каждый имеет бесплатный базовый набор / бесплатный доступ на определенное количество времени, но для расширения функционала или постоянного доступа к платформе клиент вынужден купить премиальную версию.

*Пример. Шведский стартап Spotify вырос до корпорации, предлагающей своим пользователям бесплатный доступ к музыке. Единственным*

*недостатком является обязательное прослушивание рекламных роликов. Однако, купив подписку, клиент может избавиться от назойливой рекламы и не отвлекаться от прослушивания любимых композиций. Так Spotify дает сначала пользователю бесплатный ценный функционал, а после предлагает расширенную, более удобную версию.*

Подобная бизнес-модель может легко применяться к онлайн-играм, стриминговым сервисам, медиа и хорошо дополняется подпиской. Следует лишь грамотно разграничить базовый и премиальный секторы и заинтересовать клиента сначала первым, а уже потом вторым.

**Реклама.** Хотя рекламная бизнес-модель существует давно, она серьезно прогрессировала с переходом от печатных материалов к виртуальным. Модель заключается: 1) в создании контента, который аудитория читает/смотрит, и 2) в показе рекламы для своих читателей/зрителей. В данной бизнес-модели важно удовлетворение потребностей как аудитории, так и рекламодателей. Все больше набирает популярность формат, при котором аудитория не платит вовсе, а бизнес существует исключительно на доход от рекламы.

**Франшиза.** Наибольшей популярностью франшиза пользуется в сфере общественного питания. Рестораны и кофейни продают франшизу — стратегию запуска и ведения бизнеса, доступ к службе поддержки и возможность использовать бренд.

Важно помнить, что при большом соблазне создать собственную бизнес-модель для начала нужно изучить существующие.

## 22. Бизнес-план: структура

Залог успеха — четкий план.

*Артем Агличев, сооснователь  
платформы INTERUP.NET*

Перед любым бизнес-проектом рано или поздно встает вопрос масштабируемости. Для этого требуется найти партнеров и

получить должное финансирование. Но как привлечь внимание к своему продукту в условиях нарастающей конкуренции? Ответ: представить потенциальным партнерам и инвесторам подробный бизнес-план, который их действительно заинтересует.

### ***Что такое бизнес-план и зачем он нужен успешному предприятию?***

Бизнес-план — это документ, раскрывающий весь спектр работы предприятия: сегмент рынка, в котором оно продвигает свой продукт, перспективы его дальнейшего развития и способы реализации. В рамках бизнес-плана также описываются все необходимые траты ресурсов и прогнозируются финансовые результаты на ближайший период.

Каждый создатель бизнес-проекта должен всерьез заняться проработкой этого документа, чтобы потенциальные партнеры и инвесторы смогли изучить проект перед тем, как подвергнуть свои деньги рисковому вложению. Любой бизнес, ищущий серьезного финансирования со стороны банков, частных инвесторов или венчурных фондов, должен иметь четко структурированный бизнес-план. Но поиск финансирования — не единственная причина создания бизнес-плана: процесс проработки документа поможет команде:

- выявить недостатки проекта и устранить их;
- проработать все ключевые элементы, такие как предложение стоимости, штатное расписание, партнерские взаимоотношения, финансы;
- обзавестись четким планом работы, который оптимизирует процесс развития компании.

### ***Из чего состоит бизнес-план и в какой форме он может быть представлен?***

Традиционный бизнес-план представлял собой огромный текстовый документ — своеобразный учебник по проекту. Сейчас

все иначе: проектов стало настолько много, что у потенциальных инвесторов нет времени для изучения столь большого объема информации. Это привело к рождению новых форматов презентации бизнес-плана, в которых меньше внимания уделяется длинным текстам и больше — графикам, интерактивному взаимодействию с аудиторией и видеоконтенту. Но стоит понимать, что информативной наполненности бизнес-плана продолжает уделяться пристальное внимание, и просчеты в создании подобного документа нельзя замаскировать красивым графиком или интерактивным видео.

Чтобы не допустить подобных ошибок, нужно иметь четкую структуру плана, которая наилучшим образом представит компанию и продукт инвесторам. Подобная структура/скелет включает следующие пункты:

1) *резюме/сводка* — первый блок бизнес-плана, в котором кратко описываются все последующие пункты документа. Его разработка требует особой тщательности: если не заинтересовать инвестора на этом этапе, презентация бизнес-проекта будет сразу прекращена;

2) *перспективы бизнес-проекта* — нет смысла развивать бизнес, если не были четко определены его перспективы. Вначале описывается проблема, существующая на рынке спроса, далее — рыночные тренды и изменения (анализ рынка, анализ спроса и предложения и т. д.), к которым она привела, и в конце — предлагаемое компанией решение данной проблемы. На этом этапе нужно донести до инвесторов всю актуальность продаваемого товара или услуги — они должны поверить в перспективность проекта;

3) *предложение компании* — этот пункт посвящен непосредственно продаваемому продукту: что он представляет; как он решает проблему, описанную ранее; как организован процесс его производства. На этом этапе можно показать готовые наработки, демоверсии продукта/сайта/платформы;

4) *бизнес-модель и стратегия*. Важный вопрос, который интересует любого инвестора/партнера, — как будут масштабироваться производство и компания? Чтобы на него ответить, стоит в план презентации включить подробную бизнес-модель и тезисы-цели, к которым компания будет стремиться в долгосрочной перспективе;

5) *команда*. Каждый инвестор прекрасно понимает: за успешностью любого бизнеса стоит команда. Этот пункт посвящен подробному описанию ведущих членов команды: их образованию, компетенциям, опыту работы и тому, что они привносят в этот проект;

6) *маркетинговый план* — продвижение компанией своего бренда и продукта. Этот пункт является наиболее интересным для инвесторов: из этого блока они узнают, кто является покупателем, сколько потенциальных покупателей существует на рынке, какие маркетинговые инструменты приведут их к покупке продукта и т. д. Для этого необходимы подробный анализ и сводка статистических данных — инвестор должен понимать, чем вы руководствуетесь, разрабатывая маркетинговый план;

7) *план работы* — детализированная сводка по всем организационным вопросам: количество требуемого инвентаря/ресурсов; ожидаемые партнерские взаимоотношения; необходимость программного обеспечения; ежедневные задачи (первостепенные и те, что стоит временно отложить) и др.;

8) *финансовый план* (для уже функционирующего бизнеса) — соотношение выручки и затрат компании, включая выплачиваемые налоги, заработную плату и др. В этом пункте стоит соотнести весь бизнес-план с его финансовой составляющей, чтобы и потенциальным инвесторам, и владельцам компании были понятны полный цикл движения денежных средств внутри компании и финансовые прогнозы на ближайшие годы.

Бизнес-план не просто документ, это полноценный план роста и развития компании на рынке. Работа над ним потребует

качественного анализа и кропотливого труда, но чем грамотнее и четче будут определены и раскрыты все вводные данные, описанные выше, тем проще команде будет воплощать потенциал компании в жизнь.

## 23. Бизнес-план: форматы презентации

Думайте на бумаге. Каждая минута, затраченная на планирование, экономит 10 минут при осуществлении плана.

*Брайан Трейси,  
канадский писатель  
и мотивационный спикер*

Традиционный формат презентации бизнес-плана — предоставление документа с подробным описанием всех основных аспектов предприятия — начал себя изживать. Чтобы действительно заручиться поддержкой партнеров и финансированием инвесторов, нужно представить свой продукт и бизнес в наилучшем свете. Благо в наш век технологий есть все необходимые инструменты, чтобы это реализовать.

### ***Каким должен быть формат презентации бизнес-плана?***

Прежде чем выбрать из существующих форматов (документ, питч-дек, демоверсия и др.), нужно определиться, какой аудитории вы будете «питчить», т. е. продвигать свой проект. Лидеры рынка, так называемые «акулы бизнеса», будут ориентироваться на статистические данные и прогнозируемую прибыль, которую они получают в рамках сотрудничества с проектом. Для них будут важны графики, анализ рынка, покупателей и спроса. Чем точнее будут описаны данные, тем больше шансов на дальнейшее сотрудничество. Иначе ситуация обстоит с более молодыми компаниями,

которые ориентируются на новые и перспективные идеи больше, чем на финансовые показатели. Для них лучшим решением будет подготовить видеопрезентацию и раскрыть бизнес-план в яркой и интерактивной форме. Вот почему так важно проанализировать аудиторию, перед которой предстоит продвигать свой бизнес-план.

Определившись с форматом, нужно плавно переходить к структуре бизнес-плана: он должен быть поделен на информационные блоки и иметь четкую логику повествования, которая сделает его восприятие проще. Продвижение бизнес-плана — это продажа: либо аудитория примет решение в пользу проекта и одобрит его, либо проект не сможет ее заинтересовать.

План разработки презентации проекта выглядит следующим образом:

- 1) анализ аудитории;
- 2) работа над информативной частью: сбор информации о бизнес-проекте, проработка структуры, дробление плана на логические блоки и др.;
- 3) написание текста и его редактирование: большой текст нужно отредактировать, разделить на маленькие информативные блоки и убрать все лишнее, что может усложнить восприятие бизнес-плана. Стоит добавить заголовки, подзаголовки, пробелы, нумерованные и маркированные списки.

После работы над текстом бизнес-плана, выбора формата его презентации нужно перейти к созданию его визуальных составляющих: подобрать нужные графики, диаграммы, фото-, видео-, аудиоконтент по необходимости, статистические показатели — все, что понадобится для раскрытия бизнес-плана. Главная задача — заставить работать графики и сводки на спикера: пусть они расскажут за него часть текста.

Когда вся информационная составляющая бизнес-проекта будет готова, стоит уделить пристальное внимание дизайну, который



сделает презентацию проекта уникальной. Разные дизайнерские элементы могут заменить текст и сделать более простым восприятие бизнес-плана аудиторией. Тут стоит руководствоваться правилом «чем меньше слов, тем лучше».

### ***Советы спикеру, представляющему бизнес-план***

Работа над презентацией и форматом бизнес-плана неспроста занимает так много времени: это делается, чтобы спикер и презентация работали как единое целое и дополняли друг друга — так восприятие со стороны будет целостным, а у аудитории отпадет большая часть вопросов.

Пусть презентация работает на спикера: люди с трудом воспринимают долгие доклады на слух — для них информацию нужно визуализировать. Для этого и следует поработать над интерактивностью выступления: PowerPoint и Photoshop — самые примитивные инструменты для этого. Нужно мыслить шире и добавлять взаимодействия с аудиторией: задавать ей вопросы, вести диалог, призывать слушателей к помощи в презентации проекта — всеми силами заинтересовать аудиторию и продать ей свой продукт и бренд.

За любым проектом стоят люди. Это значит, что нужно персонализировать презентацию проекта: показать команду, рассказать о сферах ответственности каждого работника, о его профессионализме и вкладе в проект. Все-таки всю работу в компании делают не роботы, и они тоже заслужили свое место в бизнес-плане.

Главной задачей в ходе презентации бизнес-плана является продвижение бизнеса. Заинтересованность инвесторов и потенциальных партнеров — лучшие показатели успеха бизнес-презентации. Стоит понимать, что двигает интересами аудитории, и руководствоваться этим при создании и представлении бизнес-плана. Предупрежден — значит вооружен!

## Раздел V

# ОФОРМЛЕНИЕ ПРОДУКТА

## 24. Продукт: определение и формы

Великие компании построены  
на великих продуктах.

*Илон Маск,  
американский предприниматель,  
основатель SpaceX, идейный  
вдохновитель Tesla*

Продукт — это центральная ось, вокруг которой вращается деятельность всего бизнеса. На создание продукта выделяются издержки, а его продажа приносит прибыль. Продвижение и реклама продукта, его юридическое оформление, доработка и усовершенствование — все это цели подавляющего большинства предприятий. Очень важно точно определить свой продукт (или продукты), чтобы легко устанавливать направления деятельности фирмы.

### **Что такое продукт?**

Обычно продукт описывают как товар или услугу, которые удовлетворяют потребность и которые можно предложить для рынка. Под такое определение подпадают и холодильник, и клубника, выращенная бабушкой на даче, и услуги адвоката. Но дея-

тельность фирм крайне редко ограничивается одним продуктом, одной конкретной услугой или товаром.

В качестве примера рассмотрим гостиничный бизнес. Продукт можно охарактеризовать как услугу по обеспечению комфортного проживания. Однако такой продукт делится на десятки, сотни, даже тысячи более мелких. Уборка номеров, бассейн, вкусная еда в ресторане, теплые одеяла, даже конфетка из вазы на стойке ресепшен — это отдельные продукты. У них разные задачи, но одна глобальная цель: сделать проживание в отеле максимально приятным и запоминающимся.

Таким образом, продукту в широком смысле можно дать следующее определение: *продукт — это любое проявление активности компании, представляющее ценность для клиента и предлагаемое клиенту. Продукт может не иметь физического воплощения, конкретной формы или даже цены, но будет оставаться продуктом.*

Для лучшего понимания второй части определения приведем примеры:

- *нет физического воплощения* — услуга по перевозке от авиакомпании: продукт нельзя увидеть или потрогать;
- *нет конкретной формы* — общение в социальной сети: продукт невозможно точно определить;
- *нет цены* — бесплатная экскурсия в офис корпорации: за продукт можно не платить.

Оговоримся, что условно бесплатные продукты к третьей категории мы не причисляем. Реклама или возможность внутренних покупок — это не синоним безвозмездности.

### ***Материален ли продукт?***

Это первый вопрос, на который нужно дать ответ при определении своего продукта. Материальный продукт (товар) можно увидеть, потрогать и приобрести. При этом сам продукт напрямую представляет ценность.

Простейший пример материального продукта — яблоко. Съедая его, потребитель удовлетворяет голод. Но является ли продуктом, скажем, картина в музее или абонемент в фитнес-зал? Мы можем их увидеть и потрогать, а абонемент — даже приобрести.

Но все не так просто. Картину в музее нельзя купить (в обычных обстоятельствах), и поэтому она является основой для нематериального продукта — эстетического наслаждения. Именно за эстетическое наслаждение мы платим, покупая входной билет. Но если музей вдруг захочет выставить картину на аукцион, она тотчас превратится в материальный продукт — товар.

Абонемент, хотя мы и можем его приобрести, сам по себе не представляет никакой ценности. Без фитнес-зала он просто клочок бумаги. Но абонемент удостоверяет наше право заниматься спортом в данном месте. И поэтому абонемент, как и картина в музее, — это нематериальные продукты.

Есть три основных критерия материальности продукта:

- 1) физическая форма;
- 2) возможность приобретения;
- 3) непосредственная ценность.

Любые продукты, не удовлетворяющие всем трем критериям сразу, можно назвать нематериальными, т. е. услугами.

### **Классификация товаров**

Существует великое множество товаров, которые совершенно не похожи друг на друга. Поэтому давно введены различные методы классификации товаров (материальных продуктов). Приведем основные:

1) *по назначению* выделяют потребительские товары (например, пища, одежда) и производственные (сырье, программное обеспечение);

2) *по взаимозаменяемости* выделяют товары-заменители (например, чай и кофе), товары-комплементы (т. е. дополняющие

друг друга, например автомобиль и бензин), а также товары, не имеющие аналогов;

3) *по длительности срока службы* выделяют товары одноразовые (например, пища), краткосрочного пользования (гигиенические принадлежности), длительного пользования (мебель, автомобили);

4) *по периодичности спроса* выделяют товары повседневного спроса (например, пища, предметы гигиены), периодического спроса (лампочки, одежда), предварительного спроса (мебель, автомобили), сезонного спроса (мороженое, пуховики).

Это лишь самые распространенные критерии, в реальности их намного больше.

### **Классификация услуг**

Услуги тоже обладают разветвленной системой классификации, коснемся наиболее важных и полезных ее аспектов:

1) *по типу услуги* выделяют услуги производственные (например, ремонт оборудования, инжиниринг), профессиональные (банки, страхование, консалтинг), распределительные (транспорт, связь), потребительские (развлечения, домашнее хозяйство), общественные (образование, медицина);

2) *по специфике содержания* выделяют услуги создающие (например, строительство, тюнинг автомобилей), восстанавливающие (ремонт, реновация, реставрация), направленные на человека (парикмахерские услуги, медицина, развлечения);

3) *по степени осязаемости* выделяют услуги осязаемые, направленные на тело (например, медицинские, парикмахерские, транспортные, услуги общественного питания), осязаемые, направленные на объект (грузоперевозки, ремонт), неосязаемые, направленные на сознание (образование, развлечения), неосязаемые, направленные на объект (юридические, банковские услуги);

4) *по характеру производителя* выделяют услуги людей (например, образование, медицина, развлечения) и услуги машин (транспорт, стирка).

Рассмотрим виды классификации продуктов, используемые компаниями для расстановки приоритетов, планирования производства и продажи товаров и услуг, логистики и снабжения:

- ABC — по степени важности продуктов для фирмы (А — наибольший процент продаж продукта, С — наименьший);
- FMR — по популярности продукта среди потребителей (Fastest — Medium — Rare, где Fastest — наиболее популярный и часто обращаемый продукт);
- HML — по стоимости единицы продукта (High — Medium — Low, где High — продукт с наибольшей себестоимостью);
- SOS — по сезонности (Seasonal — Off Seasonal, где Seasonal — это продукт с наибольшей зависимостью от сезона).

Итак, продукт — это любое проявление деятельности фирмы, полезное и предлагаемое потребителю. Определение и анализ продуктов необходимы любой компании.

## 25. Решаемые продуктом проблемы покупателя

Если говорят о рекламе, это плохая реклама. Если говорят о товаре, это хорошая реклама.

*Дэвид Огилви,  
британский предприниматель,  
«отец рекламы»*

В этой главе речь пойдет о том, как придать продукту одно из самых важных его качеств — сделать его нужным.

### **Что такое проблема клиента?**

Существует множество определений проблемы. В широком смысле она означает *сложную задачу, требующую решения*. Однако в бизнесе, как и в жизни, слово «проблема» обретает множество

других смыслов. Представьте, как часто вы употребляете это слово сами, не задумываясь, каждый день: «у меня тут возникла проблема с деньгами», «твои желания — это твои проблемы», «проблемы окружающей среды заботят всех».

Обычно если человек видит в своей жизни что-то, в его понимании похожее на проблему, он будет стремиться решить ее. В некоторых случаях ему понадобится помощь бизнеса. Именно тогда эта проблема начинает волновать не только индивида, но и предпринимателя, и из повода для личного беспокойства превращается в «проблему клиента». Не стоит думать, что человек осознает каждую свою потребительскую проблему. Его занимают только самые насущные, угрожающие, близкие проблемы, а о большинстве других он даже не подозревает, пока не появится бизнес, разрешающий их. Или пока проблема не станет настолько серьезной, что клиент начнет ломать над ней голову. Зачастую два этих явления дополняют друг друга, иногда преобладает первое, иногда — второе.

Еще 15 лет назад сложно было предположить, что продукты из супермаркета можно будет заказывать домой. Но в период пандемии проблема обострилась и стала очевидной, приведя к созданию и развитию по всему миру сотен сервисов подобного типа.

Часто люди путают проблемы с потребностями. С уверенностью можно утверждать следующее: проблема всегда вытекает из потребности. Будь то базовое выживание (еда, вода, сон), стремление жить лучше или не жить хуже, жажда общения или престижа — закон сохраняется. Потребность всегда отвечает на два больших вопроса: «Чего я хочу?» и «Чего я не хочу?». В бизнесе эти вопросы представлены концепциями «желания клиента» и «боли клиента» соответственно.

Рассмотрим шаги по определению потребности:

- 1) *конкретизация*: «чего именно я (не) хочу?»;
- 2) *план*: «как я это получу?», «как мне этого избежать?»;
- 3) *ресурсный компромисс*: «хватит ли мне на это средств?».

Уже упоминавшийся пример онлайн-сервиса доставки продуктов питания из супермаркета основан на двух потребностях человека весной 2020 г.: «я хочу есть» и «я не хочу заразиться».

Теперь конкретизируем: «я хочу, чтобы продукты из супермаркета попадали ко мне в холодильник, а я не выходил бы на улицу». Это лишь одна из возможных конкретизаций, но она наиболее очевидна и эффективна.

Далее настает очередь плана: «пусть продукты привозят ко мне домой, как будто это доставка пиццы или роллов». Можно предложить, например, чтобы человек выходил на балкон и сбрасывал конец веревки, к которому можно привязать его покупку. Но это неудобно и сложно для клиента.

Наконец, ресурсный компромисс: «я готов платить за такие продукты на 20% больше, чем в обычном супермаркете». Доставка еды из ресторанов существовала и до пандемии, однако она не была чем-то обыденным из-за цены.

После совмещения всех трех «линз» мы получаем онлайн-сервис доставки еды.

### ***Почему важно правильно сформулировать проблему?***

Теперь, разобравшись с пониманием проблемы и разложив ее на составные части, мы поймем, почему она так важна. Продукт, не решающий определенную проблему, никому не нужен. Он может быть полезен, однако эту полезность невозможно объяснить, а значит — невозможно продать. Например, два друга решили создать приложение для дополненной реальности, позволяющее виртуально менять цвет микроволновой печи, наводя на нее камеру смартфона. Их проект не имеет практической ценности, ведь в его основе не лежит никакая потребность.

Этот пример, конечно, крайность. Но очень часто начинающие бизнесмены в той или иной степени ошибаются в определении проблемы. Они могут взять слишком узкую проблему, для возникновения которой должно совпасть слишком много условий.



Или, наоборот, слишком широкую, на решение которой у них нет ресурсов. В любом случае такая небрежность в отношении проблемы может стоить проекту жизни.

### ***Какие конкретные проблемы решает продукт?***

Чтобы понять это, следует предпринять несколько простых шагов:

- 1) определить текущие потребности клиента в интересующей вас сфере;
- 2) описать ситуацию, в которой эти потребности разрешены;
- 3) создать план перехода от старой ситуации к новой;
- 4) определить положение продукта в данном плане.

При формировании качественно новой бизнес-идеи стоит обратить внимание и на дополнительные шаги (они непосредственно не касаются проблемы, но без них проблема может стать оторванной от реальности):

- сравнить новый план с существующими планами удовлетворения тех же потребностей;
- оценить число клиентов, имеющих интересующие вас потребности;
- оценить ресурсы, которые необходимо потратить на разработку продукта.

Хороший бизнес всегда стремится к удовлетворению большего числа потребностей за счет меньшего количества ресурсов. Первое может быть достигнуто увеличением числа клиентов, или расширением ассортимента товаров, или выходом на новые рынки сбыта. Второе — внедрением новых технологий, развитием HR, грамотным менеджментом. Важен и выбор проблем: если их мало, но они сформулированы грамотно, то каждый продукт компании «бьет в цель» и пользуется стабильным спросом, при этом ресурсы фирмы не распыляются на множество мелких задач.

Не смущайтесь, если проблема, выбранная вами, относится не к одной, а к двум, трем или 10 потребностям. Тогда она

применима к более широкой аудитории — убедитесь лишь, что у вас хватает ресурсов на ее решение. В примере с онлайн-сервисом доставки еды потребностей было две, и решение удовлетворяло обе.

## 26. Продукты, предлагающие инновационные решения

Инновация отличает лидера  
от догоняющего.

*Стив Джобс, американский  
предприниматель,  
сооснователь Apple и Pixar*

Легко сказать: «Инновация — это хорошо». Всем хочется быть в роли лидеров, а не догоняющих. Но как создать инновацию? И, что еще важнее, как понять, где и когда она будет наиболее эффективна? Ведь в мире бизнеса инновация ради инновации, красота ради красоты, сложность ради сложности — все это не имеет смысла, пока не становится нужным клиенту.

Чтобы не распыляться на множество определений, приведем самое, на наш взгляд, исчерпывающее: *инновация — это внедрение качественно нового, более эффективного продукта или организационного метода.*

Главными признаками инновации считаются:

1) *новизна в рамках фирмы* — например, если русский автопроизводитель внедряет у себя японские станки, это инновация;

2) *эффективность* — если после внедрения этих новых станков затраты на производство автомобилей не снизились, а даже увеличились, то это не инновация;

3) *реальность* — пока планы по покупке японского оборудования остаются лишь планами на бумаге, их нельзя считать инновацией.

### **Какие типы инноваций существуют?**

Выделяют четыре большие группы инноваций:

1) *продуктовые* — создание или внедрение новых товаров и услуг, по качествам превосходящих предыдущие аналоги. Пример: выпуск нового телефона, который обладает лучшей камерой, чем прежняя модель;

2) *процессные* — внедрение новых, более эффективных методов и средств производства, в том числе касающихся управления персоналом. Примеры: для производства нового телефона используются сверхсовременные наностанки; работники получают зарплату по новой гибкой системе, в соответствии со своей эффективностью;

3) *маркетинговые* — обновление дизайна продукта, использование новых каналов выхода на аудиторию, связи и взаимодействия с ней. Примеры: новый телефон рекламируется в набирающей популярность соцсети; логотип компании недавно получил современный дизайн;

4) *организационные* — касаются новых методов организации рабочих мест, внешних связей и деловой практики предприятия. Пример: компания X заключила ряд договоров с разработчиками мобильных игр, чего никогда не делала раньше. Теперь в этих играх человек получает бонус, если зайдет в игру с нового телефона компании X.

Существует и пятый тип — *микроинновации*. Обычно так называют небольшие хитрости, инструменты или ситуативные навыки работников, которые повышают эффективность их труда без других затрат и без потери качества.

### **Есть ли у инноваций минусы?**

Конечно, минусы есть, хотя они и не всегда очевидны. Инновации вносят нестабильность в работу всего предприятия. Это не так заметно в стартапе, где все существующие связи крайне

неформальны и гибки. Но если мы говорим о стабильно функционирующем предприятии, любая инновация в какой-то мере изменяет систему, а это требует дополнительных затрат.

Возьмем популярный пример инновации: замена оборудования на заводе на более современное. Казалось бы, все прекрасно: новые станки, скажем, гораздо проще в обращении и обладают большей производительностью. Но вместе с тем они потребляют больше электроэнергии, а персоналу нужно проводить инструктаж по использованию новых машин. А потом выясняется, что электросеть на предприятии не выдерживает напряжения при включении все новых станков. А потом — что к ним очень мало запасных деталей...

Пример утрирован, конечно, но основная мысль ясна. Любая инновация должна быть тщательно рассчитана перед внедрением. Это тонкая и сложная работа по прогнозированию любых возможных рисков, которые всегда возникают при появлении чего-то нового.

Инновационная деятельность в России законодательно поощряется. Фирмам, осуществляющим ее, полагаются налоговые льготы от государства.

Существует также особый реестр инновационной продукции, и любой предприниматель может подать заявку о занесении в него своего продукта. Главное условие — чтобы продукт уже продавался.

В завершение рассмотрим инновационность на примере.

**Пример.** *Сенсорный экран стал огромным шагом к росту популярности мобильных телефонов и привел созданию смартфона, к которому все мы привыкли. Электронная поверхность, реагирующая на прикосновения, была разработана еще в 1970-е гг., но эффективно совместить ее с мобильными телефонами не удавалось до начала XXI в. Те компании, которые вовремя успели приспособиться к новым реалиям, — конечно, в первую очередь Apple, а также Samsung, — заняли главные ниши на рынке, в то время как прежние лидеры (Nokia, Motorola, LG) отступили в тень.*

## 27. Прототип: почему его необходимо создать

Думай, как королева. Королева не боится упасть. Неудача — это еще один «мостик» на пути к величию.

*Опра Уинфри, американская телеведущая, медиамагнат*

Ни для кого не секрет, что перед запуском крупного производства создаются прототипы. 3D-модели, чертежи, макеты — все это используют для проверки гипотез о функционировании продукта. Архитекторы создают модели жилых кварталов, автопроизводители — модели автомобилей. Но когда речь идет о стартующем бизнесе, стадией создания прототипа пренебрегают. А ведь именно этот этап может позволить сэкономить значительную часть средств предприятия и доработать идею до наилучшего состояния.

Говоря о прототипе в бизнес-сфере, все чаще используют уже упоминавшееся понятие минимально жизнеспособного продукта (MVP), при запуске которого оценивают востребованность проекта и получают первичные отзывы пользователей. MVP можно использовать как для работы с фокус-группами, так и для презентации потенциальным инвесторам и партнерам. Также прототип — это способ быстрого согласования. Нет способа быстрее договориться о деталях проекта, чем визуализировать его.

### **Основные принципы создания прототипа**

**1. Необходимо сконцентрироваться только на тех гипотезах, которые требуют проверки.** Во время работы над концепцией продукта возникает ряд гипотез, не подтвержденных рынком. На стадии MVP необходимо сузить идейный фокус, исключить все лишнее и проверить жизнеспособность основной гипотезы, которая,

по вашему мнению, является наиболее важной для клиента. Например, планируя запуск интернет-магазина, не стоит создавать сайт с большим количеством позиций. Следует ограничиться базовыми моделями и выяснить, имеется ли на них спрос. Возможно, предложение окажется неактуальным, и средства, вложенные в создание прототипа, «сгорят».

**2. Экономия денег и времени.** Из прошлого примера очевидно, что на стадию создания прототипа не следует тратить много времени и ресурсов. Прототип — это возможность оценить жизнеспособность идеи. Чем он минималистичнее, тем меньше требует ресурсов и дешевле обходится. Для проверки гипотезы не обязательно уделять внимание всем деталям. Необходимо создать минимальный продукт и протестировать его. Сэкономленное время и ресурсы обязательно понадобятся для доработки продукта.

**3. Не стоит сразу автоматизировать все процессы.** С темой экономии ресурсов коррелирует и отказ от автоматизации процессов. Например, при создании интернет-магазина можно отказаться от автоматизации обработки заказов. Делая это вручную, можно углубиться в процесс и лучше понять желания пользователя.

**4. Не стоит заикливаться на идеальном бизнес-плане.** Многие основатели крупных проектов признают, что излишне детализированный бизнес-план не гарантирует успеха. Не всегда есть смысл тратить месяцы на планирование. Идея может оказаться нерабочей, и время будет потрачено впустую. Разработав концепцию и проведя минимальные расчеты, рекомендуется приступать к стадии прототипирования. Гораздо эффективнее «потрогать» продукт и выявить его недостатки, чем просто посмотреть на расчеты и формулы.

### **«Модель пирожного» (cupcake model) при создании MVP**

Ваша продукция — это свадебный торт? Предложите клиентам попробовать пирожное, чтобы они оценили тесто, начинку, крем.

Затем соберите отзывы, доработайте состав и предложите клиенту пирожное с фирменным дизайном. После доработайте оставшиеся недостатки на основе вновь полученных отзывов. И только теперь выпускайте торт.

Именно по такому принципу необходимо действовать предпринимателю — любой, даже самый крупный, проект начинается с базы и развивается постепенно.

**Пример.** *Авиакомпания Virgin Atlantic начинала свою деятельность, имея всего один самолет, который к тому же летал по одному маршруту. Разумеется, у авиакомпании были ресурсы для масштабного запуска деятельности с самого начала, однако Ричард Брэнсон тестировал свои бизнес-стратегии и дорабатывал их. Как только стратегии показали эффективность, флот и география полетов были расширены.*

# Раздел VI

## ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА

### 28. Ключевые сегменты рынка

Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты фирму.

*Питер Дойль,  
американский маркетолог*

Сегментация рынка — это один из важнейших этапов в организации продаж. Само понятие означает процесс дробления целевой аудитории на более узкие группы с общими нуждами, потребительским поведением, активностью на рынке. Однако каждый сегмент отличается какой-то отдельной характеристикой спроса, и, чтобы наиболее точно удовлетворять ей, проводится сегментация. Данный процесс важен как для рынков B2B, так и для рынков B2C.

В первую очередь сегментация позволяет определить устойчивую группу потребителей, с которыми будут строиться продолжительные рыночные отношения. За счет проведения сегментации фирма может разработать базу лояльных клиентов, нужды которых удовлетворяются с максимальной оперативностью и точностью. Также сегментация нацелена на улучшение медийного образа компании. Это такие приемы, как ребрендинг, увеличение узна-



ваемости продукта, установление четкого соответствия внешней оболочки бренда товару. Немаловажную роль играет сегментация и в увеличении объемов продаж, особенно в условиях дефицита ресурсов для проведения маркетинговых кампаний.

Наиболее часто используемые способы сегментации:

- сегментация по потребности;
- сегментация по типу продукта;
- сегментация по преимуществам одного продукта.

Критерии сегментации делятся на группы и немного различаются у рынков B2B и B2C.

Рассмотрим группы критериев для B2B-рынка:

- *поведенческие*: активность фирмы в приобретении новых технологий и продуктов, тип клиента внутри самой компании (для какого класса сотрудников будет предназначен ваш товар) и т. п. Эти критерии идентифицировать труднее всего, поэтому успешные компании не экономят на специалистах, проводящих сегментацию;

- *географические*: территория, на которой проживают потенциальные клиенты, климат и т. п.;

- *описательные*: штатная численность сотрудников, масштабность бизнеса, сфера рынка и т. п.

Для B2C-рынка критерии будут несколько иными:

- *поведенческие*: традиции, образ жизни, род занятий / профессия и т. п.;

- *географические*: аналогичные рынку B2B;

- *социально-демографические*: обеспеченность, образованность, пол, возраст и т. п.

Для начала выбирается группа критериев сегментации.

Несколько факторов, которые следует учитывать при сегментации:

- сложность конкуренции: количество продавцов, которые уже удовлетворяют нужды данной целевой аудитории, порог вхождения на рынок;

- характеристики покупателя: объем целевой аудитории и темпы ее расширения, величина и стабильность спроса в сегменте;
- доступность продукта, уровень соответствия предложения спросу.

Далее определяется узкая проблема, имеющаяся у потребителей в сегменте, и на ее решение направляются действия, перечисленные в целях сегментации.

**Пример.** *Предположим, некая компания имела неуспешный опыт продаж мебели премиум-класса. Проблема заключалась в плохой демонстрации преимуществ компании перед другими салонами. У потенциального клиента появлялось слишком много вопросов при посещении сайта, лояльность не увеличивалась.*

*Действия в ходе сегментации, проведенной для увеличения объема продаж:*

- подобрана более узкая целевая аудитория: 1) молодые люди (до 30 лет) из обеспеченных семей — именно они видят большой смысл в покупке дорогой мебели, идентичной дешевой по функционалу; 2) дизайнеры, хорошо распознающие различия между дорогой и дешевой мебелью; 3) владельцы дорогих отелей в рамках рынка B2B, для которых необходимость приобретения дорогой мебели объясняется важностью подтверждения статуса отеля;
- на сайте улучшены демонстрация преимуществ и навигация (согласно потенциальным запросам именно этой целевой аудитории), чтобы потребитель проводил в каталогах больше времени, за счет чего могла бы расти вероятность совершения покупки.

## 29. Сегменты: премиум или массовый

Цена — это стоимость плюс разумное вознаграждение за угрызения совести при назначении цены.

*Амброз Бирс, американский писатель-юморист*

В этой главе речь пойдет о выборе ценового сегмента рынка: массовые или премиум-продукты. Для многих начинающих бизнесменов сделать этот выбор нелегко, так как они не понимают,

в чем различие между рынками дорогих и дешевых продуктов и на какие стартовые возможности важно обратить внимание.

### ***В чем различие?***

Массовый товар отличается доступностью, простотой интерпретации, популярностью в масс-медиа и, очевидно, количеством проданных экземпляров. Премиум-товары, или предметы роскоши, наоборот, дорого стоят, могут быть понятны не всем и сравнимы с массовыми лишь по популярности в Интернете. К примеру, за 2018 г. в России было продано 360 тыс. автомобилей «Лада» и всего 44 тыс. мерседесов, при этом у первых в «Яндексе» 5,5 млн запросов в месяц, а у вторых — 4,7 млн.

В первую очередь четко определим: большая доля продаж такого продукта в современных условиях не может не проводиться через Интернет. Массовые продажи — это не про риск. Важно выбрать активно развивающуюся нишу, не уходя в новаторство, потому что оно чревато низким уровнем продаж или, того хуже, провалом. Подойдет только продукт с высокой маржинальностью, т. е. разницей между закупочной и розничной ценами. Для вас это способ получить большую прибыль, для потребителя — хороший сервис, который будет обеспечен за счет наценки. Ну и самое главное — спрос на потенциальный массовый продукт должен быть велик, здесь комментарии не требуются.

Товары для массовой продажи должны соответствовать следующим характеристикам:

1) *безупречная репутация и высокое качество* — это позволит товару удержаться на рынке и конкурировать с другими товарами не только за счет цены. Также этот критерий влияет на лояльность потребителя, что в дальнейшем позволит более гибко вести финансовую политику и не бояться повышать цену;

2) *понятность и заметность* — товар должен продавать себя сам, без лишних слов и дорогой рекламы, не соответствующей действительности;

3) *полезность* — продукт должен отвечать запросам людей и обладать необходимым функционалом — чем шире, тем, как правило, лучше;

4) *простота* — комплексный товар реже используется и стоит дороже, а также более требователен к сервису;

5) *широкий ассортимент* — чтобы угодить людям с разными вкусами, стоит дублировать один и тот же товар в разных цветовых решениях, комплектациях и т. д.

Премиум-сегмент, вопреки распространенным представлениям, имеет много преимуществ. В его рамках ниже конкуренция, более вероятен быстрый рост. Благодаря высокой наценке настроить маркетинговый инструмент и сервис гораздо проще. Однако есть и весомые недостатки: клиенты на премиум-рынке гораздо более требовательны и ответственность продавца выше.

### **Как продавать в премиум-сегменте?**

Продукты премиум-рынка должны отвечать высшим требованиям к качеству, дизайну, престижности. В совокупности решение должно удовлетворять главную потребность целевой аудитории премиум-сегмента — стремление к блестящей репутации. Целевая аудитория здесь, как уже сказано, гораздо уже, чем у массовых товаров, и она требует особой обходительности. Для ее привлечения предприниматели прибегают к всевозможным маркетинговым уловкам, более тщательно и грамотно выстраивают диалог с потребителем. Важны индивидуальный подход, демонстрация внимания к клиенту, высокий уровень сервиса, в том числе различные комплименты от фирмы, эксклюзивные предложения. Несмотря на несоразмерно высокую цену, потенциальный потребитель должен видеть, что вы всячески стараетесь снизить стоимость продукта ради него. Одним словом, расположить клиента к себе гораздо сложнее. Это объясняется невысокой частотой сделок. Каждый срыв ощутимо влияет на успешность компании. Порог входа на такой рынок высокий, но это компенсируется

возможностями довольно быстрого роста и окупаемости. Чтобы определить, какой сегмент рынка подходит предпринимателю больше, он оценивает свои стартовые возможности и связи, степень успешности в активных продажах и долгих сделках, стремление к масштабируемости, узнаваемости и уникальности. Если все из перечисленного имеется, ему стоит попробовать себя в продаже предметов роскоши, если нет — в массовых продажах.

Таким образом, для тех, кому ближе продажи простого, понятного массам продукта в больших количествах, подойдет более низкий ценовой сегмент рынка. Если есть стремление сделать акцент на качестве, элитарности и престиже взамен большого объема продаж, то стоит попробовать силы в премиум-сегменте.

***Пример.** Хорошим примером выбора ценового сегмента является история восхождения бренда Dior. Он был основан модельером Кристианом Диором в 1946 г. На ценовую политику, сделавшую вещи фирмы Dior предметами роскоши, повлияло несколько значительных факторов. Во-первых, Кристиан имел финансовую поддержку богатейшего человека Франции, «короля хлопка» Марселя Буссака. Диор стремился не только к большому обороту, но и к уникальности, помноженной на узнаваемость. Он стал эксклюзивным модельером Марлен Дитрих уже в 1950 г., что также усилило позиции его фирмы именно как представителя люкс-сегмента. И еще один момент: уже в середине 1950-х гг. у Диора было восемь дочерних компаний и 16 филиалов, что подчеркивало его стремление к быстрому росту и масштабируемости за счет крупных сделок.*

## 30. Масштаб сегмента: TAM, SAM, SOM

Исследовать — значит видеть то, что видели  
все, и думать так, как не думал никто.

*Альберт Сент-Дьёрдьи,  
американский биохимик*

Рано или поздно предпринимателю приходится презентовать свой проект и привлекать инвестиции для его реализации. И один

из пунктов, на которые инвесторы обращают внимание в первую очередь, — это масштаб сегмента, или объем рынка, нуждающегося в продукте.

Когда компания разрабатывает продукт, ее основатели зачастую забывают рассчитать объем рынка, от которого непосредственно зависит заработок стартапа. Таким образом, рассчитывая масштаб того или иного сегмента, основатель может прогнозировать достижение финансовых показателей и корректировать стратегию развития проекта. Последнее можно трактовать как потенциальные возможности для масштабирования, на что инвесторы обращают особое внимание. В случае если рынок окажется слишком узким, предпринимателю могут отказать в инвестициях, поскольку малый сегмент предопределяет небольшие границы роста компании.

Прежде чем говорить об объеме рынка, стоит отметить, что он измеряется не количеством возможных клиентов компании, а общим денежным объемом, получаемым от них. Кроме того, анализируя рынок, необходимо понимать, что исследование должно проводиться в строгой последовательности TAM — SAM — SOM, чтобы вычислить относительно точный объем дохода, который может получить фирма.

**TAM** (total addressable market — общий объем целевого рынка) — это общий доступный рынок. Он показывает общий объем получаемого дохода на рынке или ситуацию, при которой какая-то компания стала абсолютным монополистом на нем. На этом этапе анализа инвесторы могут оценить возможности масштабирования бизнеса и общие тенденции его развития в долгосрочной перспективе.

Фактически TAM помогает основателю распределять приоритеты по продуктам и клиентским сегментам компании, а также поддерживать ценностное предложение на жизнеспособном уровне. Когда предприниматель подсчитывает общий объем рынка, ему необходимо отбросить все возможные ограничения, которые

гипотетически не дают компании стать абсолютной монополией. К числу таких ограничений можно отнести естественные барьеры (географические, этнические и языковые), конкуренцию, недостаток производственных мощностей и др. Можно представить TAM в виде формулы:

$$\text{TAM} = \text{Общее число клиентов} \times \text{Среднегодовой доход от каждого клиента.}$$

**SAM** (serviceable addressable market — доступный объем рынка) — это доступный объем рынка товаров и услуг в вашем сегменте, доля общего объема рынка (TAM), которая непосредственно связана с целевой аудиторией продукта. SAM имеет особую важность для стартапа, поскольку помогает более эффективно выстраивать работу маркетинга и отдела продаж, тем самым качественно улучшая диалог с потенциальными клиентами. Инвесторам же этот показатель позволяет представить динамику, с которой проект будет развиваться в среднесрочной перспективе. Расчеты SAM производятся по тому же принципу, что и TAM, только вместо общего числа клиентов нужно подставить целевой сегмент пользователей и умножить его на среднегодовой доход от каждого клиента.

**SOM** (serviceable obtainable market — реально достижимый объем рынка) — это объем рынка (доля от SAM), который может занять бизнес с учетом имеющейся стратегии, действий конкурентов и конкурентных преимуществ компании. То есть показатель наиболее вероятного дохода, который может получить стартап на нынешнем этапе своего развития.

На этом этапе анализа предприниматель должен учитывать следующие факторы:

- конкуренция;
- недостаток производственных мощностей;
- финансовые и ресурсные ограничения;
- законодательство.

Чтобы рассчитать SOM, необходимо разделить показатель SAM на примерное количество конкурентов, находящихся на рынке.

Таким образом, каждый этап анализа TAM — SAM — SOM помогает предпринимателю понять, как будет развиваться его проект в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе, благодаря чему становится возможным выстраивание поэтапной и конкурентоспособной бизнес-стратегии. В свою очередь, инвесторы, рассматривая соответствующий пункт в питч-деке, смогут вести более содержательный диалог с основателем и быстрее принять решение об инвестировании в стартап.

## 31. Востребованность продукта на рынке

Если у вас есть много того, что люди хотят и не могут получить, то вы можете удовлетворить спрос и грести деньги лопатой.

*Лаки Лучано,  
американский мафиози*

Всем известно высказывание английского экономиста Джона Кейнса о том, что спрос рождает предложение. Современные экономисты оспаривают эту мысль, но для предпринимателей она все еще остается актуальной. Если потребитель нуждается в продукте, лучшим решением будет начать продавать его. Однако просто все лишь на словах, потому что идентифицировать желание приобрести тот или иной продукт не так легко. Для того чтобы не прогореть в новом бизнесе, стоит убедиться, что продукт купят и его не придется отдавать за бесценок. Безупречной стратегии не существует, однако можно проделать некоторые проверенные шаги.



Большая и беспрестанная конкуренция в сегменте означает, что спрос на данный продукт велик и подпитывается все новыми и новыми идеями предпринимателей. Он может эволюционировать, но все равно сохранять актуальность за счет отличительных качеств, например широкого функционала. Чем более продукт непривлекателен к рекламе, тем, как правило, выше на него спрос. Такие продукты остаются популярными даже за счет незначительных инноваций: расширения ассортимента, редизайна и т. п. Однако погрешность у индикатора конкуренции очень высока, потому что оценить количество конкурентов на рынке в сжатые сроки очень сложно. Не стоит ориентироваться на этот показатель в первую очередь.

Нельзя точно узнать, сколько человек прямо сейчас нуждаются в определенном продукте, но несколько индикаторов, позволяющих ранжировать популярность товаров, все же есть. Главный из них — частота запросов в поисковике, и узнать ее можно с помощью специальных сервисов. Для анализа мирового рынка подойдет Google Trends, для Рунета — «Яндекс.Подбор слов — Wordstat». При использовании этих сервисов важно помнить, что точность результатов будет зависеть от умения четко задавать ключевые фразы, тем самым исключая неподходящие запросы. Благодаря встроенным инфограммам можно определить конкретные характеристики спроса на товар:

- *сезонность продукта* — время года, когда он наиболее востребован. Это относится не только к исключительно сезонным товарам, таким как коньки и лыжи, но и к тем, которые востребованы в определенных случаях в течение года. Примером могут послужить цветы, которые наиболее активно продаются в начале марта и осенью;

- *длительность пикового спроса* — тот период, пока товар покупают особенно активно. Обычно он длится 3–4 месяца, пока товар является новинкой. У ординарных экземпляров, которым быстро придумываются аналоги, он длится от 1 месяца, у действительно уникальных и незаменимых товаров — до 2–3 лет;

- *региональность*. На некоторые товары имеется высокий спрос в одних частях страны и низкий в других. Это может быть связано с климатическими условиями, благосостоянием населения и другими важными факторами, которые нужно учитывать.

Если отзывов о товаре в Интернете много и большая их часть положительные, то товар пользуется высоким спросом. Не стоит критично относиться к негативным отзывам, потому что среди них очень часто встречаются слишком субъективные и абсурдные примеры. Бывает и другая ситуация: у компании высокие продажи, но много негативных отзывов. Это не парадокс. Дело в том, что подобные товары просто часто возвращают из-за плохого качества. Они могут быть довольно популярны в Сети благодаря грамотному маркетингу, но в реальности не оправдывать ожидания покупателей. Также статистику отзывов портят оплаченные отзывы и негативные отклики от конкурентов, но для развитых компаний это не является ощутимой проблемой.

Всегда важно понимать реальную востребованность продукта на рынке.

## 32. Определение портрета покупателя

Когда, пытаясь принять важное решение, вы разрываетесь между двумя вариантами, спросите себя: если бы здесь был клиент, что бы сказал он?

*Дармеш Шах, сооснователь  
компании HubSpot*

Перефразируя известное изречение: скажи мне, что ты покупаешь, и я скажу, кто ты, — можно понять, каков будет портрет покупателя. Товар или услуга создаются исходя из проблемы и опираясь на потребность потенциального покупателя. Зная пол, возраст, увлечения и многие другие характеристики, легче понять,

как именно можно эффективно решить проблему своего клиента и убедить его купить конкретный товар или услугу. Более того, зная поведенческие модели, можно грамотнее выстраивать маркетинговые кампании и получать от них бóльшую прибыль.

Также портрет покупателя поможет детально доработать товар или услугу: выбор цвета, размера, времени предоставления услуги и др.

### ***Как составить портрет покупателя?***

Портрет покупателя — это его общий образ, включающий в себя:

- 1) возраст;
- 2) пол;
- 3) место жительства;
- 4) семейное положение, количество детей;
- 5) место работы, уровень заработной платы;
- 6) проблемы, возникающие в профессиональной и повседневной жизни;
- 7) хобби, желания, страхи.

Не стоит ограничиваться перечисленными базовыми признаками: наиболее точное представление о покупателе даст расширенный анализ. В такой анализ помимо базовых пунктов входит оценка поведения: почему клиент покупает продукт, каков его средний чек, в чем конкретная мотивация покупки.

В отличие от понятия «целевая аудитория» портрет покупателя содержит в себе более детальную информацию о клиенте и создает его обобщенный образ.

#### **Пример**

- 1) *Ольга, 27 лет;*
- 2) *пол: женский;*
- 3) *место жительства: Москва;*
- 4) *семейное положение, количество детей: замужем, детей нет;*
- 5) *место работы и уровень зарплаты: менеджер, 40 тыс. руб.;*

- б) проблемы, возникающие в профессиональной и повседневной жизни: много свободного времени;
- 7) хобби, желания, страхи: любит подчеркивать свою индивидуальность и производить впечатление на коллег. Предпочитает изготовленную на заказ бижутерию ручной работы, так как она эксклюзивна (создается в единственном экземпляре). Любит освещать свою жизнь на страницах социальной сети.

Проанализировав детальнее личность покупательницы, можно сделать вывод, что она, как типичный пользователь Instagram, захочет похвастаться покупкой в социальной сети. Она не станет приобретать сразу несколько украшений, так как стремится экономить. Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что предпочтение отдается индивидуальному дизайну и невысокой цене. Информация об Ольге как активном пользователе социальной сети наталкивает на мысль сделать фотозону или необычно оформить помещение магазина. Стимулировать дополнительные покупки можно акциями, например «Получи второе украшение со скидкой 20%!».

### **Откуда брать информацию для составления портрета покупателя?**

**1. Опрос аудитории.** Для получения информации можно воспользоваться доступными любому желающему сервисами Google Forms, Anketolog, «Яндекс.Взгляд». Добавьте интересующие вас вопросы на личные страницы в социальных сетях или прикрепите на сайт. Также можно сделать в социальных сетях рассылку, содержащую в себе ссылку на опрос. Не оставляйте без внимания мотивацию прохождения. «Ответьте на пять вопросов и получите скидку на наши услуги!» — опрос, оформленный подобным образом, получит намного больше ответов и, соответственно, информации для анализа.

**2. Анализ соцсетей.** Для получения детальной информации о клиенте иногда достаточно просто изучить его социальные

сети. Для этого необходимо отобрать профили людей, потенциально заинтересованных в товаре или услуге. Например, люди, подписанные на паблик «Ремонт своими руками», вероятнее всего, рассматривают покупку мебели и строительных материалов. Изучив интересы людей, их семейное положение, пол, возраст, можно составить детальный портрет покупателя мебели.

**3. Анализ данных веб-аналитики.** При запуске рекламы в Интернете или при создании сайта подключатся сервисы аналитики. Именно с их помощью можно узнать, по какому каналу приходит покупатель: откуда он родом, с какого устройства совершаются действия на сайте и многое другое. К таким сервисам относятся Google Analytics, «Яндекс.Директ», «Яндекс.Метрика». В личном кабинете можно просматривать детальные отчеты по интересующему параметру, например по демографии.

Осуществив сбор данных, необходимо структурировать их и составить один-два типичных портрета, которые вберут в себя образ покупателя определенного товара или услуги. Опираясь на полученные портреты, можно детальнее продумывать предложение и персонализировать его. Намного легче убедить клиента купить, зная его в лицо.

## 33. Конкурентные преимущества продукта

Большие победы порою начинаются с небольшого преимущества.

*Сара Дж. Маас,  
американская писательница*

Конкурентное преимущество — это набор отличительных черт товара, которые позволяют компании получать более высокую норму прибыли от его продажи, чем в среднем по рынку.

Базовые факторы, дающие вашему продукту преимущество перед остальными:

- *уникальность* — характеристика, которая не встречается у ваших оппонентов (или встречается, но редко);
- *долгосрочность* — сохранность актуальности на протяжении большого отрезка времени для достижения максимальной прибыли;
- *сложность в копировании* — невозможность повторить ваше конкурентное преимущество без внушительных инвестиций;
- *правдоподобность* — отсутствие у потребителей сомнений в реальном существовании конкурентного преимущества благодаря набору свойств продукта, вызывающих доверие у потенциального покупателя;
- *яркое проявление* — достойное представление преимуществ(а) продукта на фоне продуктов других компаний;
- *лаконичность* — простота формулировки преимущества.

Обозначение конкурентного преимущества проходит в несколько этапов.

Первый — определение ключевых соперников на рынке и целевой аудитории, за лояльность которой вам придется с ними бороться.

Далее — формулировка всех выгод, которые есть у вашего продукта по сравнению с продуктами конкурентов. Лучший способ для этого — обратиться к результатам социальных опросов или провести собственный.

После формулировки преимуществ можно расставить их по перспективности. От некоторых — так называемых ложных преимуществ — можно будет отказаться, а на других сделать акцент. Последние называются абсолютными, и они не встречаются нигде на рынке. Их источниками могут быть: фактор пионерства в отрасли, уникальное сочетание рядовых характеристик, содержание неповторимых составляющих, уникальность производства,

выдающиеся качества персонала, новаторство в сфере продаж или просто более низкие издержки производства.

По результатам этой работы проводится сравнение с конкурентами. Делать это удобнее всего с помощью таблицы. Однако на этом исследование не заканчивается. Ложные преимущества тоже очень важно выявить. Обычно они создаются в отраслях с высокой монополистической конкуренцией, т. е. продукт слабо располагает к усовершенствованию (например, рынок пшеницы, соли, спичек). В их число входят хорошо разрекламированные незначительные достоинства продукта.

Следующим после анализа шагом будет создание стратегии развития конкурентного преимущества и контроль над тем, чтобы ее придерживаться. Необходимость в этом объясняется динамичностью и непредсказуемостью рынка. Отдельное внимание в подобном плане уделяется актуальности конкурентного преимущества.

Одним из конкурентных преимуществ в сфере услуг является хорошая корпоративная репутация компании. На простом примере это можно объяснить так: вы переехали в новый район, где рынок услуг вам пока незнаком. Между двумя парикмахерами вы выберете того, о котором лучше отзываются, например, ваши соседи (иных показателей качества вы еще не имеете). Репутация — неотъемлемый компонент успеха в бизнесе.

**Пример.** Транснациональная корпорация *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, одна из крупнейших в сфере консалтинга и аудита, завоевывает новых клиентов за счет безупречной корпоративной репутации. Она была создана более 170 лет назад, многократно подтвердив свою надежность. Что еще важнее, она входит в «Большую четверку» аудиторских компаний наряду с *Deloitte*, *Ernst & Young (EY)* и *KPMG*. Рыночная капитализация каждой из этих компаний превышает 30 млрд долл. Также на руку PwC медийный успех: компания не раз входила в топ-100 работодателей США по версии журнала «*Fortune*».

## 34. Технология как конкурентное преимущество

Технология — великий рокочущий двигатель перемен.

*Элвин Тоффлер,  
американский философ*

Рассмотрев инновации, следует остановиться на еще одном важном понятии — технологии. В чем же различие двух этих терминов? Инновация — это процесс внедрения технологии, искусство грамотно вписать нечто новое в структуру работы предприятия, оценить возможные выгоды и риски. Технология — это движущая сила инновации, но никак пока не помещенная в конкретную фирму.

Инновацию создает предприниматель, а технологию — ученый.

*Технология — это практически применимое научное знание, которое используется главным образом при внедрении инноваций в бизнес.*

В реальной жизни научное знание обычно ведет к созданию не одной технологии, а сразу нескольких. Для появления некоторых технологий нужны научные знания из разных областей. По тому же принципу каждая технология может стать основой нескольких инноваций, а некоторые инновации требуют использования нескольких технологий сразу.

Следует оговориться, что не все ранее не существовавшие бизнес-идеи можно считать инновациями. Возьмем популярную настольную игру «Монополия», изобретенную в 1934 г. Мы можем утверждать, что она была «изобретена», но в ее основе не лежит какая-то выдающаяся технология.

Конкурентных преимуществ выделяется очень много: расположение торговых точек, привлекательный дизайн, грамотное



взаимодействие с клиентами, развитая партнерская сеть. Но все их многообразие сводится к двум глобальным преимуществам, которых добивается любое предприятие: снижение себестоимости продукта и увеличение числа покупателей. Это две абсолютно разные задачи, которые нередко вступают в противоречие друг с другом. Однако технология способствует решению обеих.

Во-первых, технология способствует эффективному производству, что приводит к снижению себестоимости. Это может быть выражено напрямую (например, более продуктивные станки) или косвенно (например, новый способ менеджмента).

Во-вторых, технология легко выступает в роли рекламного лозунга. Людям от природы свойственно любопытство, желание узнать и потрогать нечто новое. Именно поэтому каждый стартап, предлагающий какое-то инновационное решение, способен легко привлечь внимание инвесторов.

Такое сочетание всех конкурентных преимуществ в полной мере предлагает только технология. Конечно, мы можем представить ситуацию, когда компания заключает выгодный договор с крайне известной корпорацией, одновременно снижая себестоимость своего продукта и повышая узнаваемость бренда, однако это работает далеко не всегда. А технология дает стабильный положительный эффект вне зависимости от обстоятельств.

Технологии постоянно обновляются и замещают друг друга, поэтому неудивительно, что существует понятие цикла жизни технологии. Его делят на четыре основных этапа:

1) *уникальная технология* — технология разработана недавно и доступна относительно узкому кругу производителей. Обычно защищена патентом. На этом этапе предоставляет наибольший простор для инноваций. При внедрении дает сильное и очевидное конкурентное преимущество;

2) *прогрессивная технология* — технология была оценена по достоинству, а теперь скопирована и доступна большому числу фирм, но все еще не каждой;

3) *традиционная технология* — с течением времени технология удешевляется и становится доступна большинству производителей. Она перестает давать преимущество, однако в комбинации с нестандартными идеями все еще может предоставить почву для инноваций;

4) *морально устаревшая технология* — становится таковой после появления новой, более эффективной разработки. Ни для кого не представляет интереса, а ее использование лишь снижает вашу конкурентоспособность.

### **Способы получения технологии**

Далеко не каждое предприятие обладает ресурсами для самостоятельного создания новой технологии или инновации. Поэтому существуют определенные каналы передачи технологий между различными организациями (университетами, компаниями, государством), а также между этими организациями и населением.

Эти каналы можно разделить на две большие группы: открытые и закрытые.

*Открытые каналы* работают по принципу «один — много». В эту категорию входят научные публикации, выставки и форумы, обмен специалистами и т. п. Обычно технологии, передающиеся по этим каналам, не имеют выраженного коммерческого или политического потенциала.

*Закрытые каналы* работают по принципу «один — один». Примерами могут служить лицензирование производства, покупка и продажа патентов, особые программы подготовки специалистов, поставка оборудования или программного обеспечения. По таким каналам передаются ценные и уникальные технологии, способные дать своему обладателю очевидное преимущество.

**Пример.** В 1888 г. Генрих Герц доказал существование электромагнитных волн. Основываясь на этом научном знании, ученые по всему миру стали искать ему практическое применение и через несколько лет создали новую технологию — радио. С того момента радио было использовано во множе-

*стве областей и сфер, однако наиболее нагляден пример с автомобилями. К концу 1920-х гг. инженер Пол Гальвин создал первый радиоприемник для автомобилей и смог снизить его себестоимость до адекватных значений. После этого он представил свой товар на выставке радиоаппаратуры в Атлантик-Сити, где произвел фурор. Его компания нашла инвесторов, быстро стала успешной и достигла процветания. Фирма называлась Motorola.*

Итак, технология — это фундамент любой инновации, способный значительно повысить конкурентоспособность. На основе новых технологий возникают десятки и сотни бизнес-идей и прогрессивных решений. Именно поэтому ценные технологии защищены авторскими правами и патентами.

## 35. Аналитика конкурентов

Дело не только в том, что всякая эволюция держится на конкуренции, непрерывная конкуренция необходима даже для сохранения достигнутого.

*Фридрих Хайек,  
австрийский экономист*

В каждом университете преподаватель экономики задает студентам один простой вопрос: «Кто выигрывает от конкуренции?» Ответы разнятся: антимонопольная служба, государство, мелкие предприниматели. Истина же намного лаконичнее: выигрывают все. Как гласит известный афоризм неизвестного автора, там, где нет конкуренции, спится лучше, но живет хуже.

Чтобы эти слова не были пустым звуком, следует разобраться, в чем же заключается чудодейственный эффект борьбы между предпринимателями. Все довольно прозаично, как и естественный отбор. Выживает сильнейший, а чтобы стать им, нужно беспрестанно меняться в лучшую сторону. Подобная мотивация «со щитом или на щите» благоприятно сказывается на предпринимателях.

Однако развитие бизнеса не схоже с броуновским движением. Для поступательного совершенствования своей компании необходимо определить вектор, и сделать это возможно, только ориентируясь на других бизнесменов. Поэтому один из фундаментальных шагов в создании бизнеса — анализ конкурентов.

Конкуренты делятся на три типа: прямые, косвенные и фантомные. Прямые продают такой же продукт, как и вы, такой же целевой аудитории, как и ваша. Искать их следует на профессиональных форумах, выставках, конференциях. Косвенные имеют с вами общую целевую аудиторию, но их продукт совпадает с вашим лишь частично, может являться альтернативой. Например, если вы занимаетесь производством рюкзаков, то ваш прямой конкурент — другая фирма, изготавливающая рюкзаки. Косвенным конкурентом будет фирма, которая производит, к примеру, борсетки или все виды сумок сразу. Фантомные конкуренты (псевдоконкуренты) сильно отличаются от других — их очень сложно вычислить. Их эффект заключается в том, что потребитель предпочитает вашему продукту какой-то другой, совершенно отличный по назначению. Это происходит в сознании человека под воздействием психологических факторов, что делает борьбу с фантомными конкурентами особенно сложной.

Анализ необходимо проводить, чтобы оставаться наравне с другими предпринимателями, заимствовать у них актуальные идеи и за счет этих знаний выделяться на фоне остальных. Чтобы не потратить время впустую, не допускайте основных ошибок:

- 1) не стоит откладывать анализ конкурентов, им надо заняться в самом начале, чтобы не работать впустую;

- 2) заниматься бездумным копированием тоже нельзя. У соперников на рынке могут быть совершенно другие цели, а их методы могут не подойти из-за разницы в финансовых возможностях, авторитете компании или количестве сотрудников;

- 3) неверная идентификация конкурентов тоже чревата негативными последствиями. Следует четко определиться с позицио-

нированием: что, по какой цене и кому вы будете продавать, а также стремиться к максимальной уникальности и наиболее комфортным для клиента условиям. Это поможет избежать бесполезной борьбы с псевдоконкурентами.

Узнать секреты оппонентов никто не позволит, но открытой информации будет достаточно, чтобы сформировать их комплексный портрет. Сейчас, в эпоху Интернета анализ принято проводить на основе рекламных объявлений, наполнения сайтов и социальных сетей.

Для адверт-анализа (анализа рекламы) необходимо найти рекламу конкурентов: для этого достаточно проявить активность в поисковике или социальных сетях на тему продукта конкурента. Ни в коем случае не следует заниматься плагиатом и необдуманым заимствованием. Гораздо эффективнее изучать интересные приемы, адаптировать и комбинировать их, а затем совершенствовать и добавлять свое. Данный процесс должен быть обучением, а не «списыванием».

Изучение сайтов конкурентов — это более сложное занятие. Следует исследовать их структуру, контент, оформление:

1) для начала следует обратить внимание на секцию специальных предложений. Это ахиллесова пята конкурентов, ведь именно там они демонстрируют свои цели и, возможно, слабости. Так можно будет понять, какие выгоды для потребителя конкуренты ставят в приоритет, на какие уловки идут для привлечения внимания;

2) затем необходимо исследовать, как конкуренты стараются заслужить доверие клиента: какие гарантии дают, о каких преимуществах заявляют, чем и насколько навязчиво подтверждают свою надежность;

3) наконец, резонным является изучение того, какие удобства содержит интерфейс сайта, насколько комфортно им пользоваться.

В результате анализа следует создать банк характеристик и впоследствии сделать акцент именно на недостатках противников на рынке.

Анализировать социальные сети важно для того, чтобы понять, каким образом лучше всего «подогревается» целевая аудитория. Чем сложнее продукт, тем более он требователен к пиару.

## **36. Сравнение своего продукта с продуктом конкурента**

Нет справедливой цены. Дешевизна не более и не менее точна, чем дороговизна.

*Мишель Фуко,  
французский философ*

Определение ценовой политики является важнейшей подзадачей в комплексном исследовании рынка в целом и конкурентов в частности. Минимальная цена зависит от себестоимости, и если предложения конкурентов дешевле этой планки, то лучшим вариантом будет вообще не начинать работу на рынке данных товаров. При этом основным индикатором для формирования цены и определения ее верхнего порога являются цены конкурентов. Это касается молодого бизнеса или уже существующей компании, которая запускает новую линейку продуктов. Для анализа ценовой политики противников на рынке компании собирают сведения о розничных и оптовых продажах, характере проведения акций и средней окупаемости бизнеса в выбранной сфере. Постоянное отслеживание цен конкурентов полезно и при выявлении тенденций отрасли, в том числе маркетинговых методов и акций.

В монополистической конкуренции, при которой качество товара примерно одинаковое у всех компаний, одним из инструментов увеличения количества продаж является манипуляция ценой: от постепенного снижения до регулярных акций и распродаж. Естественно, компании охотно пользуются данным инструментом наряду с другими.

В ходе ценовой войны выигрывает в первую очередь потребитель, однако спустя некоторое время может случиться так, что он окажется в проигрыше. Во-первых, снижение цены почти всегда происходит за счет уменьшения наценки, а значит, средств на хороший сервис и прочие косвенные составляющие продаж становится меньше. Во-вторых, после ряда снижений цены на продукт некоторые компании выйдут из этой гонки, не желая продавать свой товар за бесценок. Есть высокая вероятность, что это будут компании-лидеры, которые уже обеспечили себе существование лояльной аудитории. Таким образом, среднестатистический покупатель лишится возможности покупать наиболее качественные продукты по относительно низким ценам.

Чтобы ваша компания могла воспользоваться подобным преимуществом, важно понимать некоторые принципы работы современного рынка:

- информация о товарах общедоступна, и личный опыт потребителя играет уже не такую важную роль в оценке качества товара, как раньше. Если ваш товар качественный по большинству весомых критериев, это будет известно всем. Вам не потребуется предлагать его по заниженной цене ради увеличения количества продаж;

- в рамках современного рынка ценовая эластичность постоянно снижается, потому что все большее внимание уделяется не только качеству самого товара, но и сервису, удобству, уровню обслуживания. Если все эти факторы у вас в порядке, долго участвовать в ценовой войне не придется.

На B2B-рынке сведения о ценах можно получить из архивов статистики тендеров, прайс-листов фирм, открытых данных о характере рекламы в сегменте. Компании B2B-рынка очень осторожны в размещении и обмене данными о стоимости своего продукта, поэтому для получения достоверных сведений, возможно, придется изловчиться и провести «ценовую разведку» через грамотно проработанные скрипты текстовых запросов, звонков

и других видов контакта с компанией-поставщиком. Во время сбора открытой информации будет полезно воспользоваться специальными парсинговыми сервисами.

Собрав данные, лучше всего представить их в виде таблицы и проанализировать. Важно сделать таблицу точной и не усреднять значения, в силу существования демпингующих компаний и фирм, обладающих нечестными монопольными привилегиями. Если все же необходимо определить среднюю цену, следует убрать из базы данных крайние ценовые показатели, а также тщательно удалить из набора компаний вышеупомянутых недобросовестных конкурентов.

После завершения анализа предприниматель определяет, на какие характеристики продукта потребитель обращает больше всего внимания. Они станут фундаментом в формировании будущей цены, в первую очередь ее нижнего порога, потому что выгоднее предлагать цену выше минимальной, но оправдывать это некоторыми уникальными достоинствами вашего продукта.



# Раздел VII

## ОФОРМЛЕНИЕ СТАРТАПА В РОССИИ

### 37. ИП или ООО

Каждый — кузнец своего счастья, особенно если владеет собственной кузницей.

*Лешек Кумор,  
польский киновед*

Успех и безопасность бизнеса зависят не только от финансирования, востребованности продукта или способностей предпринимателя, но и от юридически грамотно оформленной деятельности. В этой главе речь пойдет о том, как правильно зарегистрировать ИП или ООО.

#### **Что такое ИП?**

ИП (индивидуальный предприниматель) — это физическое лицо, которое обладает правом заниматься предпринимательской деятельностью (т. е. деятельностью, направленной на систематическое получение прибыли).

Чтобы зарегистрироваться в качестве ИП, достаточно быть дееспособным и проживать на территории России, однако для последнего пункта существуют исключения. Иностранец также

может заниматься предпринимательством, но при условии, что срок ведения бизнеса не может превышать время проживания в России. Поэтому у иностранного предпринимателя со временем может появиться необходимость либо получить гражданство, либо приостановить свою деятельность.

### **Что такое ООО?**

Юридические лица могут иметь разные формы организации предприятия: ООО, ОАО, ЗАО и другие, но наиболее часто встречается первая. Именно ООО является самой распространенной формой организации предприятия среди стартап-проектов.

ООО (общество с ограниченной ответственностью) — это организационно-правовая форма бизнеса, которая может иметь сразу несколько учредителей. В свою очередь, они формируют уставный капитал компании, принимают основные решения и договариваются о распределении дивидендов (т. е. прибыли) между собой.

### **Чем ИП отличается от ООО?**

**1. Материальная ответственность.** Если ООО привлекается к ответственности, то оно отвечает только своим уставным капиталом. Индивидуальный предприниматель в таком случае имеет риск ответить по обязанностям своим личным имуществом.

**2. Количество учредителей.** Так как индивидуальный предприниматель является физическим лицом, только он один может вести свой бизнес. Общество с ограниченной ответственностью предоставляет возможность вести дело коллективно (законом предусмотрено до 50 зарегистрированных соучредителей на одно ООО).

**3. Ведение бухгалтерской отчетности.** Каждое ООО должно сдавать бухгалтерскую отчетность в налоговую инспекцию в конце года, а ИП от такой обязанности может освобождаться ввиду специфики налогового режима.

**4. Виды законодательно разрешенной деятельности.** ООО, в отличие от ИП, имеет более широкий спектр деятельности с точки

зрения законодательства: оно имеет право заниматься страхованием, банковским делом, производством и торговлей лекарствами, алкоголем и т. д. При этом стоит учитывать, что в российском законодательстве не существует единого закона, который устанавливал бы запрет на определенные виды деятельности. Поэтому предпринимателю необходимо изучать специальные законы, регламентирующие ту или иную сферу деятельности.

**5. Система налогообложения.** Налоги должны платить как ИП, так и ООО, но каждая из этих форм организации предприятия имеет свои виды налоговых режимов. Более подробно об этом рассказывается в следующей главе.

**6. Сложность регистрации.** В случае ИП все достаточно просто — предпринимателю необходимо предоставить в налоговую инспекцию три документа: заявление на регистрацию ИП, копию паспорта и квитанцию об уплате гос. пошлины. В этом аспекте регистрация ООО — процесс более затратный как по времени, так и по финансам, поэтому его стоит рассмотреть более подробно.

Чтобы зарегистрировать ООО, предпринимателю стоит придерживаться следующей инструкции:

1) *придумать название организации.* При выборе названия нужно иметь в виду, что, заполняя документы, необходимо указывать полное наименование организации. Если оно написано на иностранном языке, его необходимо транскрибировать;

2) *зарегистрировать юридический адрес.* Благодаря юридическому адресу фирма может вести корреспонденцию с другими контрагентами, получать уведомления от налоговой инспекции и принимать проверки от нее, поэтому к данному пункту нужно отнестись ответственно (правильное оформление юридического адреса рассмотрено ниже);

3) *написать и утвердить устав.* После того как учредители выберут генерального директора, им необходимо написать устав. Он регламентирует правила взаимоотношений между тремя

сторонами: руководителем (генеральным директором), учредителями и самим ООО;

4) *выбрать коды ОКВЭД.* ОКВЭД — это Общероссийский классификатор ведения экономической деятельности. Каждый код из него означает конкретную деятельность, которой занимается фирма. Именно по ОКВЭД государственные органы будут проверять систему налогообложения и ставку взносов.

Для определения вида деятельности по ОКВЭД необходимо обратиться к специальному справочнику, содержащему перечень всех кодов классификатора. При желании можно выбрать несколько кодов, обязательно отметив главный вид деятельности;

5) *выбрать налоговый режим.* Выбор налогового режима может быть сделан как до регистрации ООО, так и после. На сегодняшний момент у предпринимателя есть выбор между двумя системами налогообложения: основной и упрощенной. По умолчанию при регистрации ООО фирма будет иметь первый тип налогового режима, однако при желании может изменить его, если закон не налагает на это запрета;

6) *подготовить учредительные документы:*

- устав организации;
- решение учредителя или протокол общего собрания учредителей, если участников несколько;

7) *собрать полный пакет документов и подать заявление на регистрацию.* В итоге у предпринимателя на руках должны быть следующие документы:

- документы, свидетельствующие о наличии юридического адреса;
- учредительные документы;
- квитанция об оплате госпошлины;
- заявление по форме Р11001.

Рассмотрим, почему стартапу не имеет никакого смысла регистрировать открытое или закрытое акционерное общество.

Сначала определим, что такое акционерное общество (АО). Согласно ст. 96 Гражданского кодекса РФ, акционерное общество — это организационно-правовая форма бизнеса, уставный капитал которой разделен между участниками общества на определенное количество акций.

Согласно закону, у АО более высокий порог входа, чем у каких-либо других форм собственности: необходимо иметь уставный капитал минимум в 1000 МРОТ, ежегодно организовывать аудиторские проверки, вести более сложную систему документации, выпускать ценные бумаги и т. д. Разумеется, такая форма собственности совершенно не подходит для малого и среднего бизнеса, а ее регистрация станет возможной только тогда, когда предприятие фактически достигнет очень высокого уровня капитализации.

## 38. Системы налогообложения

Налоги — это цена, которую мы платим за возможность жить в цивилизованном обществе.

*Оливер Уэнделл Холмс-старший,  
американский врач и писатель*

Когда человек принимает решение открыть собственный бизнес, перед ним возникают вопросы, касающиеся не только творческой стороны процесса, но и различных правовых аспектов, в том числе налогообложения. Работая по найму, человек знает, что за уплату его налогов отвечает работодатель. Открывая собственный бизнес, он сам должен решить, какого налогового режима будет придерживаться его предприятие.

*Общий режим налогообложения (ОРН)* применяется как для индивидуальных предпринимателей, так и для юридических лиц (табл. 1). Этот налоговый режим не содержит в себе как-либо

ограничений, однако самым важным является процентная ставка — юридическое лицо должно заплатить больше, чем индивидуальный предприниматель.

Налоговая база — это величина, в зависимости от которой рассчитывается сумма налога:

$$\text{Сумма налога} = \text{Налоговая база} \times \text{Ставка налога.}$$

Сама налоговая база рассчитывается по формуле

$$\text{Налоговая база} = \text{Доходы, полученные за год (полугодие)} - \\ - \text{расходы, понесенные за год (полугодие).}$$

Таблица 1

### Общий режим налогообложения (ОРН)

Параметр	Вид системы	
	ОРН для ИП	ОРН для юридического лица
Наличие регистрации в качестве ИП/ООО	Да	Да
Ставка налога	13% (как на доходы физических лиц)	20% (как налог на прибыль организаций)
Вид отчетности	Декларация	Декларация
Периодичность отчетов	Один раз в год	Первый квартал, полугодие, 9 месяцев (календарный год)
Периодичность уплаты налога	Авансовые платежи ежеквартально	Авансовые платежи ежеквартально
Основные ограничения	Ограничений нет	Ограничений нет
Налоговая база	Доходы, уменьшенные на величину расходов	Доходы, уменьшенные на величину расходов
Иные особенности	Признаются плательщиками НДС	1) Законами субъектов РФ могут быть установлены пониженные ставки налога; 2) признаются плательщиками НДС и налога на имущество организаций

Поскольку процентная ставка обычного режима налогообложения была недостаточно привлекательной для многих из тех, кто мог бы открыть свое предприятие, был разработан еще один налоговый режим — *упрощенная система налогообложения (УСН)*.

УСН была внедрена для представителей малого и среднего бизнеса, чтобы стимулировать открытие новых предприятий посредством снижения налоговой ставки по сравнению с той, которая отчисляется из заработной платы каждого работника. Также был упрощен способ ведения отчетности. Возникло две системы упрощенного налогообложения: по схеме «доходы» и «доходы минус расходы».

Сравнение УСН (доходы) и УСН (доходы минус расходы) для ИП представлено в табл. 2.

Упрощенная система налогообложения также распространилась и на юридических лиц, включая в себя не только ту же ставку процента, что и для индивидуальных предпринимателей, но и те же самые ограничения.

Сравнивая две системы, можно сделать вывод, что УСН (доходы минус расходы) подойдет индивидуальному предпринимателю или юридическому лицу, чей доход выше, но издержки могут быть также высоки. Однако не стоит забывать об ограничениях числа работников и величины дохода при переходе на одну из форм УСН.

Анализируя рассмотренные особенности, следует решить, являются ли для вас условия упрощенной системы налогообложения приемлемыми или количество сотрудников предприятия и/или его доход превышают указанные ограничения.

В Российской Федерации существуют льготные ставки налогообложения по УСН в отдельных регионах. При принятых федеральных ставках 6% и 15% некоторые регионы снижают эти ставки для развития бизнеса на своих территориях. Региональные ставки колеблются от 6% до 1% и от 15% до 5%. Выбирая налоговый режим, следует проверить, нет ли такого льготного режима в вашем регионе, чтобы избежать переплат.

Таблица 2

**Упрощенная система налогообложения (УСН)**

Параметр	Вид системы	
	УСН (доходы)	УСН (доходы минус расходы)
Наличие регистрации в качестве ИП/ООО	Да	Да
Представление уведомления о переходе на УСН	Да (не позднее последнего числа года, предшествующего году, с которого планируется начать применение УСН)	Да (не позднее последнего числа года, предшествующего году, с которого планируется начать применение УСН)
Налоговая ставка	6% (законами субъектов РФ ставка может быть снижена до 1%)	15% (законами субъектов РФ ставка может быть снижена до 5%)
Вид отчетности	Декларация	Декларация
Периодичность отчетности	Один раз в год	Один раз в год
Периодичность уплаты налога	Авансовые платежи ежеквартально	Авансовые платежи ежеквартально
Основные ограничения	1) Не более 100 работников; 2) не более 150 млн руб. дохода в год	1) Не более 100 работников; 2) не более 150 млн руб. дохода в год
Способ ведения налогоплательщиком налогового учета	Книга учета доходов и расходов	Книга учета доходов и расходов
Налоговая база	Доход	Доход минус расходы
Региональные особенности	Законами субъектов РФ могут быть установлены налоговые ставки в пределах от 1 до 6% в зависимости от категорий налогоплательщиков	Законами субъектов РФ могут быть установлены налоговые ставки в пределах от 5 до 15% в зависимости от категорий налогоплательщиков

Таким образом, выбор налогового режима — важный этап организации собственного бизнеса, к которому нужно подойти ответственно. Следует проанализировать собственный бизнес-проект, прежде чем подавать заявление для утверждения того или иного налогового режима.



## 39. Лицензия на сферы предпринимательской деятельности

Закон надо испытать на себе, чтобы  
понять его настоящее значение.

*Марк Твен,  
американский писатель*

Слово «лицензия» пришло в русский язык из латыни и дословно означает «право». Лицензирование представляет собой не что иное, как подтверждение права осуществлять определенный вид деятельности, поэтому предприниматель, прежде чем заниматься бизнесом, должен узнать, нужна ли ему для этого лицензия.

Прежде всего отметим, что выдача лицензий закреплена на законодательном уровне. Так государство пытается оградить своих граждан от потенциального вреда, который им может нанести та или иная лицензируемая деятельность. Кроме того, лицензия — это гарантия не только безопасности, но и качества и надежности предоставляемых услуг. При этом требования для выдачи такого документа могут варьироваться в зависимости от конкретной деятельности предпринимателя.

Как уже сказано, лицензирование имеет законодательную базу — Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» № 99-ФЗ от 04.05.2011, включающий в себя список более 50 видов деятельности, занимаясь которыми, предприниматели должны иметь лицензию, в том числе:

- образовательная деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой частными образовательными организациями на территории инновационного центра «Сколково»);
- фармацевтическая деятельность;
- деятельность по организации и проведению азартных игр в букмекерских конторах или тотализаторах и др.

Получение лицензии является достаточно сложной процедурой, поскольку предпринимателю нужно соблюдать ряд требований, установленных законом:

- наличие помещения;
- наличие технической базы (оборудование, специальная документация и др.);
- наличие определенного размера уставного капитала;
- наличие необходимой квалификации сотрудников;
- наличие трудовых договоров с сотрудниками;
- прочие специфические требования, характерные для того вида деятельности, которым занимается предприниматель.

Пакет документов для различных видов деятельности может различаться, но в общем случае он содержит:

- заявление на получение лицензии;
- документы, необходимые для осуществления определенной деятельности;
- заверенные у нотариуса копии учредительных документов компании;
- квитанция об уплате госпошлины.

Предприниматель может представить эти документы несколькими способами:

- 1) отправить их в лицензирующий орган (обычно это региональные управления министерств) через портал Госуслуг. Чтобы воспользоваться этим методом, необходимо оформить электронную подпись;
- 2) оформить лицензию через местное отделение МФЦ (однако сначала нужно уточнить, оказывает ли МФЦ такую услугу);
- 3) отправить заказным письмом с уведомлением о вручении.

После подачи заявления лицензирующий орган рассматривает его в течение трех дней, после чего выносит вердикт о рассмотрении или отказе в лицензии, если были обнаружены нарушения требований или инстанцией были получены не все документы. В случае отказа соискателю должно прийти уведомление на электронную почту с предписанием устранить нарушения в течение 30 дней.

Если лицензирующий орган принял решение рассмотреть заявление, то, как правило, на это уходит 4-5 дней. В течение этого времени проверяется достоверность представленных сведений об организации или физическом лице и выносится решение о выдаче лицензии.

Лицензия подразумевает не только право, но и обязанность. После того как разрешение на осуществление деятельности получено, за бизнесом начинает вестись контроль, поэтому предпринимателю нужно быть готовым к любым проверкам — плановым и внеплановым.

Плановые проверки зафиксированы в специальном графике, их частота может меняться в зависимости от вида деятельности, которым занимается фирма. Как правило, они проводятся раз в один — три года. В случае выявления нарушений предпринимателю дается 30 дней, чтобы исправить их, в противном случае лицензия может быть аннулирована.

Процесс аннулирования лицензии может быть запущен также по инициативе фирмы. В таком случае действие документа прекращается, если предприниматель решил перестать заниматься лицензируемой деятельностью либо закрыть физическое или юридическое лицо, на которое была зарегистрирована лицензия.

В большинстве случаев внеплановые проверки могут проводиться в следующих ситуациях:

- если фирма не устранила нарушения, обнаруженные в ходе предыдущих проверок;
- если лицензирующий орган получил обращения о нарушениях требований лицензии;
- если фирма сама просит провести внеочередную проверку в целях установления факта досрочного устранения ранее выявленных нарушений;
- если истек срок, на который действие лицензии было приостановлено.

Получение лицензии — достаточно непростая процедура, однако это необходимый шаг для того, чтобы вести легальный бизнес. Помните, что за нарушение пользования лицензией предпринимателю может быть выписан штраф (административная ответственность), а в худшем случае на фирму может быть заведено уголовное дело.

## 40. Специфика юридического адреса

Собственность рождает стремление к порядку.

*Эрих Мария Ремарк,  
немецкий писатель*

Рассмотрим, что собой представляет юридический адрес, как его зарегистрировать и с какими подводными камнями может столкнуться учредитель при его регистрации.

### **Что такое юридический адрес?**

Юридический адрес — это официальное место нахождения юридического лица. Его можно сравнить с регистрацией по месту жительства (пропиской), указанной в паспорте гражданина РФ. На упаковке продукта или в инструкции к нему нередко можно увидеть юридический адрес производителя. Юридический адрес используется в учредительных документах, государственных реестрах, договорах, а также для ведения корреспонденции и приема налоговых проверок. Уточним, что он понадобится только в том случае, если формой организации вашего предприятия будет не ИП, а ООО.

### **Кому необходима регистрация юридического адреса?**

В Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ) существует графа для полного юридического адреса организации. Она предназначена для налоговой службы. Фактически учредитель

обязан зарегистрировать юридический адрес только там. В остальных случаях его указание не является юридически обязательным (добровольно). В учредительных документах при регистрации ООО с 2014 г. достаточно указать только населенный пункт, где расположено предприятие.

### ***Как оформить юридический адрес и какие для этого нужны документы?***

При первичной регистрации юридического лица также одновременно оформляется и юридический адрес. Оформить адрес можно разными способами, каждый из которых имеет свои нюансы и требования к документам:

1) *оформление юридического адреса на домашний адрес одного из учредителей.* Если специфика бизнеса позволяет вести дела в жилом помещении и не требует особых разрешений со стороны соответствующих инстанций, то учредителю предоставляется возможность указать домашний адрес в качестве юридического. Однако при этом предприятие должно соблюдать следующее условие: помимо регистрации, оно должно встать на учет в Территориальном агентстве развития предпринимательства (ТАРП).

Существенные минусы данного способа в том, что смена прописки автоматически изменяет юридический адрес, а домашний адрес учредителя становится известным всем, так как база ЕГРЮЛ является общедоступной;

2) *оформление юридического адреса на находящуюся в собственности нежилую недвижимость.* В таком случае учредителю необходимо будет предъявить только документы о праве собственности;

3) *оформление юридического адреса на арендованную недвижимость, например офис.* В данном случае понадобятся два документа: гарантийное письмо собственника помещения и копия свидетельства о праве собственности;

4) *приобретение юридического адреса у юридической компании, которая на этом специализируется.* Для этого способа понадобится

такой же пакет документов, как и для п. 3. Но если учредитель решит прибегнуть к услугам компании, то у него есть риск столкнуться с таким явлением, как «массовый юридический адрес», что может перечеркнуть все начинания предпринимателя. Эту проблему стоит рассмотреть более детально.

Компаний, предоставляющих юридические адреса, множество. Одни могут работать добросовестно, другие — нет. Заказывая услугу у последних, бизнесмен рискует получить так называемый массовый юридический адрес, т. е. адрес, по которому находятся сразу множество разных фирм, чаще всего фиктивных.

Обычно запросы регистрации по массовому юридическому адресу вызывают подозрения у налоговой службы и зачастую отклоняются.

К тому же в подавляющем числе случаев серьезные партнеры при заключении договоров всегда проверяют юридический адрес компании, и если он оказывается массовым, то заключить сделку будет практически невозможно.

Чтобы избежать этой проблемы, следует придерживаться нескольких правил:

- 1) выбрать для юридического адреса помещение, оформленное на какой-либо центр развития предпринимательства (например, бизнес-инкубатор);
- 2) выбрав помещение, проверить его по специальной базе ФНС, в которой находятся массовые юридические адреса;
- 3) перед заключением договора лично посетить здание.

На практике фирма может иметь один юридический адрес, а располагаться совсем в другом месте. В законодательстве не предусмотрены штрафы для таких случаев, однако следует знать, что налоговая инспекция может оштрафовать за неправильную постановку на учет. Но если фактический и юридический адреса относятся к одному отделению ФНС, беспокоиться не стоит.

Итак, из-за неправильной регистрации юридического адреса предпринимателю могут отказать в оформлении юридического

лица, поэтому он должен максимально ответственно отнестись к этой процедуре, чтобы не потерять время и вложенные средства.

## 41. Специфика банковского обслуживания юридических лиц

Банк — это место, где вам  
с удовольствием одолжат деньги,  
если вы докажете, что зарабатываете  
достаточно, чтобы в них не нуждаться.

*Марк Твен,  
американский писатель*

После регистрации ИП или ООО начинающий предприниматель сталкивается с необходимостью заведения расчетного счета. Различные банки начинают звонить ему и предлагать свои тарифы по созданию счета. Избежать заведения расчетного счета вряд ли получится, так как невозможно развивать бизнес, оперируя только наличными.

Говоря кратко, расчетный счет — это счет в банке, который открывает юридическое лицо или индивидуальный предприниматель для проведения безналичных банковских процедур, таких как безналичная оплата, выставление счетов другим юридическим лицам, закупка товаров у поставщиков и многое другое. В первую очередь расчетный счет необходим для уплаты налогов в безналичной форме.

Имея расчетный счет в банке, вы сможете расширить возможности бизнеса: увеличится перечень потенциальных контрагентов, появится возможность участия в тендерах. Кроме того, вы получите возможность пользоваться дополнительными банковскими услугами:

- подключить эквайринг (технология безналичной оплаты товаров и услуг) — с ним вы сможете принимать оплату с банковских карт;

- переводить зарплату сотрудникам на карту без комиссии;
- подключить услугу «Валютный контроль»;
- выполнять международные операции;
- управлять бизнесом дистанционно;
- получить доступ к кредитам разного типа и др.

По закону индивидуальные предприниматели и организации не обязаны открывать расчетный счет в банке, но, согласно ст. 45 Налогового кодекса РФ, организация может платить налоги только безналичным путем.

Практически невозможно предугадать, в каком банке условия для открытия счета будут наилучшими и где ваш расчетный счет будет на 100% застрахован от блокировки. Но есть некоторые вещи, на которые обязательно надо обратить внимание при выборе банка:

- *надежность банка.* На официальном сайте Центробанка (cbr.ru) следует проверить банк на наличие лицензии. Подтвержденная годами репутация станет свидетельством дополнительной благонадежности банка. Также посмотрите, какое место он занимает в рейтинге надежности. При составлении рейтинга учитывается количество имеющихся в обороте собственных средств банка. Чем выше этот показатель, тем выше надежность банка, поскольку снижение размера капитала до определенного уровня грозит отзывом лицензий;

- *тарифы.* Услуги банка недешевы и могут заметно отразиться на расходах индивидуального предпринимателя или организации. Расчетно-кассовое обслуживание (РКО) предлагают все банки, при этом тарифы могут заметно отличаться, поэтому важно сравнить разные банки по стоимости ежемесячного обслуживания расчетного счета, комиссии за каждое платежное поручение, проценту за обналичивание;

- *наличие эквайринга.* Важным моментом для ИП и ООО, которые ведут расчеты с помощью безналичных платежей или планируют принимать безналичную оплату, является возможность



подключить эквайринг. Поэтому одним из критериев выбора банка будет наличие таких услуг на наиболее выгодных условиях. Например, стоимость услуги может быть плавающей и зависеть от оборота: больше оборот — ниже ставка и наоборот. Если обороты большие и стабильные, это удобно, а если нет, то лучше искать банк с фиксированной ставкой;

- *работа с наличными.* Для любого бизнеса важна возможность быстро получить наличные. Сейчас во многих банках даже небольшие суммы надо предварительно заказывать. Поэтому если вам понадобилось произвести расчеты наличными, позвоните заранее в банк и предупредите о своем визите. В этом случае процент за выдачу денег будет меньше;

- *возможность открыть спецсчет.* Одним из первичных факторов при выборе банка является возможность открыть специальный счет, необходимый для конкретных денежных операций. Для организаций и ИП, участвующих в тендерах на госзакупки, это важный критерий при выборе банка;

- *скорость и удобство обслуживания.* В современном мире это одни из главных критериев, чтобы правильно выбрать банк для расчетного счета ИП или ООО. Скорость обслуживания, время обработки платежей, компетентность сотрудников банка должны быть на высоком уровне;

- *продолжительность операционного дня* — обязательно обратите внимание на этот показатель. Чем длиннее операционный день, тем лучше — риск не отправить вовремя срочный платеж значительно снижается;

- *технологичность.* Сегодня практически все предприниматели пользуются дистанционным обслуживанием и предпочитают дистанционное открытие счета, поэтому немаловажным фактором при выборе банка является наличие интернет-банкинга и мобильного банкинга, работающих на любом электронном устройстве, в любой операционной системе и любом браузере.

Для открытия расчетного счета ИП потребуются следующие документы:

- 1) паспорт индивидуального предпринимателя или доверенного лица;
- 2) свидетельство о регистрации ИП в любой форме;
- 3) свидетельство о присвоении ИНН (оригинал);
- 4) справка из Росстата, в которой отражены коды видов экономической деятельности;
- 5) выписка из ЕГРИП (Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей).

Список документов при открытии счета для юридического лица несколько отличается. Точный перечень документов для открытия счета лучше уточнять в выбранном банке.

*Блокировка (арест) расчетного счета* — довольно распространенная ситуация. Она представляет собой полное прекращение операций по расходованию средств, находящихся на счету. Становится невозможно вывести или перевести с него деньги. При этом внесение средств на расчетный счет происходит в стандартном режиме.

Расчетный счет может быть заблокирован как налоговой службой, так и самим банком. Налоговая служба чаще всего арестовывает расчетный счет при наличии задолженностей по налогам, подозрениях в нелегальности источников зачисляемых средств. Право налоговой службы блокировать счет изложено в ст. 72 НК РФ. У банка также могут быть причины для блокировки расчетного счета. Отметим, что у каждого банка есть служба мониторинга, которая контролирует клиентов и проводимые операции. Итак, почему банк может заблокировать счет:

- *обнаружены признаки присутствия в организации номинального директора*. К примеру, таким признаком можно считать статус директора нескольких компаний у одного лица;
- *сомнительные операции*, осуществляемые по расчетному счету. Операции признаются сомнительными в случае, если они расходятся с имеющимися документами или подтверждающих

бумаг вовсе нет. Подозрения могут вызвать несоответствие кодам ОКВЭД (Общероссийского классификатора видов экономической деятельности), некорректный платеж, отсутствие указаний о его целях, ситуации, при которых владелец предприятия не может предоставить договоры о сделках;

- *банк не был уведомлен об имеющихся изменениях в учредительных документах.* Предприятие обязано незамедлительно уведомить банковское учреждение о любых изменениях в учредительной документации. Также требуется направлять уведомления и о смене руководителя. Если данные о компании расходятся с теми, что хранятся в банке, у банка возникают основания для ареста счета;

- *недействительный юридический адрес* предприятия. Банковское учреждение вполне может организовать выездную проверку действительности юридического адреса компании. Если организация не находится по заявленному адресу, первое действие финансового учреждения — блокировка расчетного счета;

- *взыскание долга по исполнительному листу.* Если суд принял решение о взыскании задолженности путем ареста счетов, то банк блокирует счета после предъявления исполнительного листа.

### ***Что делать в случае блокировки расчетного счета?***

Особенности снятия с расчетного счета ареста зависят от причин его наложения:

- если арест наложен из-за подозрений в отношении номинального директора, требуется представить документы, оспаривающие это мнение. Директор должен сам явиться в банковское учреждение с подтверждающим пакетом бумаг;

- если счет заблокирован из-за внесения несогласованных изменений в учредительные документы, нужно представить бумаги, которые подтверждают внесенные корректировки;

- если арест наложен из-за недействительного юридического адреса, нужно представить документы, подтверждающие действительный юридический адрес;

- если имеется задолженность по налогам, нужно полностью выплатить ее. Только после этого ФНС направляет в банк постановление о том, что можно снять арест;

- если счет заблокирован на основании исполнительного листа, также понадобится выплатить всю задолженность, а затем представить документы, подтверждающие это.

Обнаружив блокировку расчетного счета, незамедлительно явитесь в банк и выясните причину ареста. Банк обязан предоставить эти сведения. Только после этого следует действовать.

**Важно!** Иногда расчетный счет арестовывается незаконно. Ошибка может быть допущена не только предприятием, но и налоговым инспектором или сотрудником банка. Если никаких нарушений нет, обратитесь в банк с требованием разъяснений. Если банк отказывает в разблокировке, следует обратиться в суд. Судебная практика по подобным делам является положительной для истца.

Несмотря на то что арест расчетного счета — достаточно частая ситуация, риск всегда можно минимизировать. Для этого необходимо:

- 1) своевременно информировать банк и налоговую службу об изменениях: адреса, учредителя, ОКВЭД и пр.;

- 2) проверять записи в ЕГРЮЛ или ЕГРИП на сайте ФНС. Если адрес находится на проверке, то в реестре будет отметка о недостоверности сведений. После подтверждения адреса она исчезнет;

- 3) внимательно и подробно заполнять платежные документы и требовать того же от контрагентов. Лучше указывать исчерпывающую информацию: за какой товар, услугу, на основании какого документа и так далее на ваш расчетный счет поступили денежные средства;

- 4) не дробить бизнес на множество фирм и ИП. Например, за одной числится материальная база, в другой зарегистрированы все сотрудники, третья заключает контракты, четвертая занимается торговлей и т. д. Такая схема — прямое доказательство того, что предприниматель пытается минимизировать налоговую базу;

5) не игнорировать запросы банка. Если у финансовой организации возникли подозрения, то лучше сразу снять все вопросы, представив документы. В противном случае есть шанс не только лишиться счета и денег на нем, но и попасть в «черный список».

Таким образом, создание расчетного счета в банке — это один из важнейших этапов организации собственного бизнеса, к которому необходимо подойти ответственно.

## 42. Основы бухгалтерии

Умеренность — уже богатство.

*Цицерон, древнеримский  
политик, оратор и философ*

Идея есть, вся команда уже дружно трудится над ее реализацией, экономя на любых мелочах. Но рано или поздно следует начать вести финансовый учет. Ведь доходы и расходы, даже при небольших объемах, невозможно хранить в голове.

Одна из ключевых причин неудачи начинающего предпринимателя — то, что деньги, выделенные на создание проекта, кончаются намного быстрее, чем ожидалось. Возникают проблемы, к решению которых команда оказывается не готовой. Но если основатели ведут финансовый учет и таким образом следят за динамикой доходов и расходов, они могут здраво оценивать положение фирмы и своевременно разрабатывать антикризисные меры, если того требует ситуация.

Учет необходим бизнесу, чтобы ответить на два основных вопроса:

- *где деньги сейчас?* (какой доход имеется, кто должен предпринимателю и кому должен он);
- *на что и сколько денег тратится?* (сколько средств уходит на разработку и продвижение продукта).

Финансовый учет помогает также вести диалог с инвесторами, ведь их особенно интересует, куда и как тратятся средства и насколько эффективно ведется деятельность. Инвесторам важно понимать, что ваш бизнес не прогорит в течение ближайших нескольких месяцев.

В процессе финансового учета подготавливается финансовая отчетность. Каждое предприятие обязано раз в год представлять отчетность в государственные органы. Помимо регулярной уплаты налогов предприниматель должен:

- 1) самостоятельно рассчитать их;
- 2) представить обоснование расчетов — финансовую отчетность.

### ***Кому доверить финансовую отчетность фирмы?***

Существует несколько способов ведения финансовой отчетности фирме:

- *бухгалтер в штате* — предприниматель может нанять бухгалтера, который будет заниматься выполнением поставленной задачи. Учтите, что работа бухгалтера требует затрат на заработную плату и предполагает предоставление больничного листа и отпуска. Если фирма готова понести подобные расходы, то такое решение будет абсолютно приемлемым для нее;

- *обращение в бухгалтерскую фирму* — один из самых распространенных способов ведения бухгалтерии. Это освобождает предпринимателя от необходимости нанимать сотрудника и контролировать его работу, но обычно требует больших денежных затрат;

- *самостоятельное ведение отчетности* — благодаря развитию технологий предприниматель может легко обучиться работе в бухгалтерских программах и самостоятельно вести отчетность. Главный минус такого подхода — трата личного времени: помимо организации процессов и контроля их выполнения придется заниматься бухгалтерией и контролем финансовых потоков. Но если предприниматель все же решил вести бухгалтерию самостоя-

тельно, ему стоит ознакомиться с сервисами ведения бухгалтерии, такими как «Контур.Бухгалтерия», «Моё дело», которые за сравнительно небольшую плату по подписке предлагают простой и удобный интерфейс для ведения финансовых отчетов.

### ***Как вести учет доходов и расходов?***

Вне зависимости от того, как в фирме реализуется ведение бухгалтерии — самостоятельно или внешней компанией, предпринимателю необходимо разбираться в основах, чтобы понимать отчетность и делать правильные выводы на ее основе. Кроме того, знания о ведении финансового учета помогут лучше оценивать свои текущие действия и составлять более реалистичные прогнозы.

На практике применяются два варианта ведения финансового учета: кассовый метод (cash basis) и метод начисления (accrual basis). Основное их различие заключается во времени отображения доходов и расходов в отчетности.

*Кассовый метод* предполагает запись финансовых поступлений и расходов по факту, т. е. в момент получения или расхода средств. Например, если товар за 1000 руб. был продан по частям: 600 руб. сейчас, а 400 руб. клиент обязуется уплатить в следующем месяце, в отчетности отображается только сумма 600 руб. Аналогичная ситуация и с расходами. Ни одно финансовое пополнение или отчисление не вносится в отчетность до фактического изменения баланса фирмы.

*Метод начисления* предполагает, что предпринимателю не важно фактическое время зачисления или списания средств. Значения в отчетности изменяются в момент заключения «договора». Когда услуга оказана вами или же когда услуга оказана вам. В ситуации с продажей товара стоимостью 1000 руб. по частям значение в отчетности изменится сразу на 1000 руб. То есть те 400 руб., которые должны прийти на счет только в следующем месяце, будут заранее учтены.

### **Какой метод учета выбрать предпринимателю?**

Более простой вариант — начать с построения отчета о доходах и убытках (profit and loss, P & L) по кассовому методу. Для его реализации необходимо собирать всю финансовую декларацию и сортировать ее по виду операции (продажа или покупка). Такой способ прост в реализации и показывает состояние счета на текущий момент времени. Предприниматель понимает, какие доходы он понес за определенный период и какая сумма у него имеется сейчас. Недостаток такого подхода — сложность дальнейшего анализа. Например, если в сентябре было совершено большое количество продаж, а деньги на счет поступили только в октябре, в отчетности положительная динамика продаж придется на октябрь, а сентябрь не будет выделяться. В связи с этим, например, в следующем году предприниматель может сделать неправильные выводы о сезонности и эффективности продаж и выстроить неправильную стратегию будущих продаж.

Именно поэтому с увеличением доходов и расходов рекомендуется переходить на метод начисления. Возвращаясь к примеру с сентябрем и октябрем, получаем, что все финансовые операции, совершенные в сентябре, будут отображены в этом же месяце вне зависимости от времени поступления денежных средств на счет. Такой отчет проще поддается анализу. В будущем не возникнут существенные проблемы при построении стратегии. Но параллельно с существенным преимуществом для аналитики раскрывается и недостаток метода начисления. Он заключается в сложности ведения отчетности: недостаточно вести P & L по методу начисления, необходимо хранить информацию о текущих финансовых потоках и иметь баланс фирмы. Важно понимать, что сумма в отчете не соответствует текущему балансу, у фирмы могут иметься задолженности — как ее собственные, так и перед ней. Метод начислений не показывает состояние фирмы на текущий момент и не дает возможности отслеживать движение финансов.



Продвинутым методом финансового учета будет применение метода начислений, составление отчета о движении денежных средств (cash flow — денежный поток) и баланса. Отчет о движении денежных средств поможет контролировать все задолженности с вашей стороны и со стороны покупателя, а благодаря балансу фирмы можно проанализировать ее финансовое состояние в данный момент.

Cash flow, как и при кассовом методе, содержит информацию об операциях, проведенных фактически и принесших определенный убыток или прибыль. Для его составления необходимо внести в таблицу всю информацию о затратах фирмы и средствах, полученных ею.

*Бухгалтерский баланс* — это сведения об имуществе компании (активах) и источниках его приобретения (пассивах), сгруппированные на отчетную дату в виде таблицы. То есть баланс отражает все расходы и денежные поступления фирмы за определенный временной промежуток.

Именно сочетание учета по методу начисления, баланса фирмы и ее денежным потокам поможет получить полное представление о финансовом состоянии и хорошую базу для общения с инвесторами.

## **43. Ответственность предпринимателей в России**

Высшее право — высшая несправедливость.

*Цицерон, древнеримский  
политик, оратор и философ*

Предприятия и их владельцы всегда существуют в рамках общества и государства. Они живут в среде, регулируемой нормами права, и потому могут чувствовать себя в относительной безопасности. Владелец магазина не боится, что в его лавку

безнаказанно вломятся бандиты и что никто даже не будет пытаться остановить злоумышленников. Бизнес и частная собственность защищены законом, но и сами предприниматели обязаны соблюдать закон. Если они этого не делают, им придется столкнуться с разнообразными видами юридической ответственности.

В правовой среде есть краткое и прозрачное определение: *юридическая ответственность — это неблагоприятные для субъекта последствия несоблюдения им норм права.*

Под такое определение подпадает очень широкий спектр явлений — от выговора опоздавшему работнику до расстрела серийного убийцы. К бизнесу, так как он охватывает достаточно широкую часть общественной жизни, может применяться множество видов юридической ответственности: гражданская, административная, уголовная и др. Основные виды ответственности подробнее описаны ниже.

Также стоит разграничивать ответственность бизнесмена и предприятия. Для разных организационно-правовых форм бизнеса существует различная степень ответственности владельца за свою фирму. В ИП вообще нет понятия «ответственность предприятия» — вся ответственность лежит на самом бизнесмене. В ООО держатели уставного капитала несут ответственность в рамках величины своих долей в предприятии. Те же правила применяются и к акционерам в акционерных обществах.

Нужно уточнить, что фирма как юридическое лицо может участвовать лишь в гражданских и административных правоотношениях. Если дело дойдет до уголовного правонарушения (преступления), в ответе будет конкретное лицо.

Например, если в ресторане клиенту подали некачественную еду, которая вызвала у него тяжелое пищевое отравление, клиент подает в суд на весь ресторан, а не на конкретного работника, и юридическая ответственность в этом случае лежит на фирме. В то же время ничто не мешает ресторану применить к провинившемуся работнику дисциплинарные меры (лишение оклада,

штраф, постановление на испытательный срок и т. п.). Если же будет доказано, что работник намеренно добавил в блюдо яд, то ответственность перейдет с предприятия на конкретного человека.

### **Виды юридической ответственности предпринимателей в России**

**1. Гражданская ответственность.** Этот, пожалуй наиболее распространенный, вид юридической ответственности бизнеса и бизнесмена возникает в случае таких правонарушений, как: невыполнение или недобросовестное выполнение обязательств перед клиентами или партнерами, недостаточное качество или безопасность продукта, ущемление трудовых прав работников и т. п. Основной мерой гражданско-правовой ответственности как для юридического, так и для физического лица является возмещение вреда (физического, материального или морального) в форме денежной компенсации.

*Пример.* Транспортная компания не выполнила в срок договор о перевозке мебели и была вынуждена выплатить неустойку.

**2. Административная ответственность.** Данный вид ответственности касается главным образом взаимодействия предприятия или предпринимателя с центральными и местными органами власти. Основные виды правонарушений в данной сфере: несоблюдение противопожарных и санитарных норм, отсутствие регистрации в необходимых реестрах, отсутствие лицензии на осуществляемую деятельность и т. п.

*Пример.* Местный продуктовый магазин торговал алкогольной продукцией, не имея соответствующей лицензии, и был оштрафован на крупную сумму.

**3. Налоговая ответственность.** Такая ответственность наступает не только в случае неуплаты или несвоевременной уплаты налогов. Она применяется также и в случае сокрытия или искажения информации о доходах, нарушения правил постановки на налоговый учет, препятствования процессу работы налоговых

органов. Все меры налоговой ответственности имеют исключительно имущественный характер и выражаются штрафами.

*Пример. Индивидуальный предприниматель забыл вовремя подать налоговую декларацию и был вынужден выплатить штраф.*

**4. Уголовная ответственность.** Особый вид ответственности, который применяется только в отношении физических лиц, совершивших преступление, т. е. правонарушение, регулируемое Уголовным кодексом РФ. В контексте бизнеса особое внимание следует обратить на главу 22 «Преступления с сфере экономической деятельности» УК РФ. Среди этих преступлений: легализация (отмывание) денег, контрабанда, манипулирование рынком, незаконные организация и проведение азартных игр и др.

Видов уголовных наказаний больше, чем при других видах ответственности: сюда включаются штрафы и конфискация имущества, обязательные работы, лишение свободы.

Предприниматели несут ответственность в гражданской, налоговой, административной и уголовной отраслях права. Компании как юридические лица из перечисленного не привлекаются лишь к уголовной ответственности. Самая распространенная мера наказания — финансовая компенсация в виде штрафа, возмещения вреда, выплаты неустойки и т. д. В то же время за совершение преступлений предприниматели, как и любые граждане, подвержены различным мерам наказания.

## **44. Интеллектуальная собственность и ее защита**

Оригинал, ты потускнел от копий!

*Игорь Северянин, русский поэт*

Интеллектуальная собственность — понятие вроде бы знакомое каждому, но в то же время размытое. Она распространена

на широкий спектр объектов от песен и фильмов до микросхем и новых пород собак.

Не стоит скептически относиться к интеллектуальной собственности — в сфере бизнеса она необходима, ведь зачастую именно из результатов умственной деятельности людей формируется конкурентное преимущество.

### **Что такое интеллектуальная собственность?**

Согласно ст. 1225 Гражданского кодекса РФ, этому понятию можно дать такое определение: *интеллектуальная собственность — это охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий.*

При этом у интеллектуальной собственности есть несколько особенностей, которые отличают ее от любых других видов имущества:

- она абсолютна — проще говоря, тебе либо принадлежит право на интеллектуальную собственность, либо не принадлежит. Человек не может частично владеть результатами умственной деятельности, будто акционер компании;

- она нематериальна — обычной собственностью, карандашом например, может пользоваться только один человек или ограниченная группа. Интеллектуальная собственность может применяться тысячами, миллионами людей вне зависимости друг от друга. Более того, все сделки по передаче интеллектуальной собственности фактически означают именно передачу прав на нее;

- она находит выражение в материальных объектах. Литературное произведение, сорт клубники, технология — все это интеллектуальная собственность, которая трансформируется в реальные вещи.

В «результаты интеллектуальной деятельности» входит множество объектов, все виды которых исчерпывающе описаны и

перечислены в тексте закона. Всю эту отрасль права можно разделить на несколько основных категорий (институтов):

1) *авторское право* — сюда относятся произведения науки и искусства: книги, фильмы, скульптуры, программное обеспечение, картины и т. д.;

2) *право, смежное с авторским* регулирует деятельность исполнителей, вещателей, телеканалов, радиостанций — всех, кто использует объекты авторского права для получения прибыли, не являясь автором;

3) *патентное право* — в эту категорию включаются любые изобретения и инновации, защищенные патентом;

4) *нетрадиционные объекты интеллектуальной собственности* — в эту группу попадают такие понятия, как сорта растений и породы животных, микросхемы и коммерческие тайны;

5) *средства индивидуализации*: логотипы, товарные знаки, фирменные наименования и т. п.

В контексте бизнеса очень важна категория интеллектуальной собственности, а из всех перечисленных групп предпринимателю наиболее полезны вторая, третья и пятая. Права, смежные с авторскими, нужны во многих бизнес-моделях (например, Spotify или YouTube). Патентное право и средства индивидуализации способны предоставить непосредственное конкурентное преимущество — в контексте внедрения инновации или привлекательного дизайна.

Как и любые гражданские права, право интеллектуальной собственности может передаваться и защищено государством. Два основных способа передачи:

1) *передача исключительного права* — в этом случае владелец прав на интеллектуальную собственность полностью отказывается от них в пользу другого лица;

2) *лицензия* — в этом случае исключительное право остается за владельцем, но он предоставляет другому лицу возможность

использовать интеллектуальную собственность в объеме, предусмотренном лицензионным договором.

В обоих случаях условия передачи устанавливаются соглашением между сторонами. Есть и устоявшиеся варианты перехода интеллектуальной собственности другими путями, например по наследству (в случае литературных произведений).

Говоря о защите интеллектуальной собственности в России, стоит выделить два основных направления:

- авторское право;
- патентование.

Для получения авторских прав достаточно обратиться в Российское авторское общество (РАО).

Процесс получения патента гораздо более трудоемок. Необходимо подать заявку в Роспатент, дождаться ее рассмотрения, а затем надеяться на одобрение. Заявку на новое изобретение оценивают по трем основным критериям: новизна, изобретательский уровень (т. е. ваше решение неочевидно для специалиста в данной сфере), промышленная применимость. Если заявку одобрят, вы получите патент, а если нет, то вы зря потратите время. Поэтому к составлению заявки стоит подходить очень скрупулезно. Процесс патентования требует больших затрат времени, денег и нервов, однако его успешное завершение гарантирует надежную защиту вашей инновации и сохранит конкурентное преимущество от попыток копирования.

Среди средств защиты интеллектуальной собственности можно выделить следующие: признание права, возмещение убытков, изъятие контрафактного объекта, публикация решения суда. Как и в других сферах гражданского права, основным видом наказания является финансовая компенсация.

**Пример.** *Серия компьютерных игр в жанре спортивного симулятора футбола FIFA корпорации Electronic Arts имеет тесные и разветвленные связи с большинством ведущих футбольных клубов Европы и мира. Именно поэтому игроки в FIFA могут наслаждаться реальными эмблемами и названиями*

*своих любимых команд, дизайном их формы и стадионов, настоящими фамилиями футболистов. Однако в 2020 г. Electronic Arts не удалось подписать соглашение с итальянским клубом «Ювентус» (Турин), и в игре пришлось использовать выдуманное название. Это можно считать маркетинговым провалом, учитывая тот факт, что клуб поддерживают миллионы людей по всему миру, в нем выступал один из популярнейших футболистов мира — Криштиану Роналду, а исключительные права на использование названия и эмблемы достались конкурентам серии игр FIFA — японскому симулятору Pro Evolution Soccer (с 2021 г. eFootball).*



## Раздел VIII

# ПРОДВИЖЕНИЕ СТАРТАПА

### 45. Логотип и корпоративный стиль

Совершенство достигается не тогда, когда уже нечего прибавить, но когда уже ничего нельзя отнять.

*Антуан де Сент-Экзюпери,  
французский писатель*

У компании должны быть уникальные черты, создающие узнаваемость: логотип, цвета, фирменный шрифт, товарный знак и так далее, которые выделяют ее продукт среди всех конкурентов. Из таких визуальных элементов складывается *корпоративный стиль*.

Как важная составляющая любого бизнес-проекта, корпоративный стиль требует тщательной проработки и творческого подхода. Его задача — выделить компанию на фоне других конкурентов, заручиться доверием потребителя и повысить узнаваемость бренда. Ключевыми составляющими корпоративного стиля являются:

- *товарный знак* — как правило, это название компании. Это обозначение позволяет различать продукцию конкурентов. В свою очередь, товарный знак гарантирует своему владельцу защиту права интеллектуальной собственности;

- *логотип* — графический символ компании, требующий дизайнерского подхода;

- *слоган (лозунг)* — короткая фраза, которая будет ассоциироваться у потребителя с брендом компании;
- *цветовая гамма* — набор цветов и оттенков, который в совокупности сделает бренд узнаваемым и привлекательным с визуальной точки зрения;
- *типографика и шрифт*;
- *лицо компании* — персонаж / публичная личность, которая ассоциируется с компанией (как, например, Санта-Клаус и Coca-Cola).

Каждый элемент корпоративного стиля прорабатывается отдельно, но является частью общей картины: чем естественнее все элементы смотрятся вместе, тем лучше.

Важнейший элемент фирменного стиля компании — это ее логотип. Это не просто красивый рисунок или дизайнерский элемент — это инструмент продажи. Основная функция логотипа — представление компании на рынке: именно с ним потребители будут ассоциировать бренд и продаваемый продукт.

Перед созданием логотипа нужно провести подготовительную работу: качественно проанализировать свою целевую аудиторию, определить задачи, которые выполняет логотип, проанализировать логотипы компаний-конкурентов. Сразу стоит определиться с цветовой гаммой логотипа, но нужно помнить, что он не должен выбиваться из общего корпоративного стиля.

Продающий логотип (лого) должен соответствовать следующим базовым критериям:

- *уникальность*: все элементы логотипа должны быть оригинальными, что позволит ему выделиться среди конкурентов;
- *целостность образа*: каждый элемент лого — это единая композиция, ничто не должно выпадать из нее;
- *лаконичность*: ключевое правило, которым стоит руководствоваться, — чем проще логотип, тем легче потребителю его понять. Нужно стараться снизить количество элементов в логотипе до минимума;

- *ассоциативность*: задача логотипа — вызвать у потребителей ассоциации с компанией и ее товарами;

- *универсальность*: лого компании должно смотреться на любых носителях одинаково эффектно и при этом не терять качество.

Проработка логотипа — ответственная задача. При этом не стоит забывать экспериментировать и искать новые дизайнерские решения. Главное — сделать логотип эффективным и уникальным!

Пристальное внимание нужно уделить цветовой гамме: каждый цвет несет в себе определенный посыл, например, зеленый олицетворяет здоровье, чистоту и природу, а синий — надежность, лояльность и стабильность. Подбирать цвета нужно с умом: продумайте мысль, которую вы хотите донести до своих клиентов.

Не стоит бояться доверять проработку корпоративного стиля профессиональным дизайнерам — они подберут действительно хорошие решения, из которых можно выбрать самое подходящее.

Если денег на дизайнера не хватает, то заняться проработкой фирменного стиля можно самостоятельно. Для этого можно использовать графические и дизайнерские инструменты, такие как Photoshop, Canva, Wix.com и др. Работайте с тем инструментом, который предоставляет вам больший функционал для творчества.

Перед началом работы стоит проанализировать стили конкурентов, выявить их слабые и сильные стороны — это поможет вам создать более совершенный продукт.

Всегда нужно экспериментировать и не бояться этого. Порой самые интересные дизайнерские решения рождаются на фоне сопоставления несовместимых вещей: меняйте, перекрашивайте, увеличивайте или уменьшайте, добавляйте новые элементы — главное, чтобы все соответствовало критериям, описанным выше. Совершенство — это не когда нечего добавить, а когда нечего убрать!

## 46. Веб-сайт для бизнеса

Не ищешься поисковыми машинами — не существуешь. Не обновляешь свой сайт или блог — значит, уже умер.

*Александр Черницкий,  
советский и российский  
писатель*

Каждый начинающий предприниматель слышал фразу «если вашего бизнеса нет в Интернете, то вас нет в бизнесе». Главный посыл этой мысли лежит на поверхности: если человеку что-либо нужно (товар, услуга, информация), то он ищет это в Интернете. Про бизнес, который не располагает собственным сайтом в глобальной сети, этот человек никогда не узнает и сделает заказ у прямых конкурентов. Чтобы не потерять потенциальных клиентов, нужно выводить свой бизнес в цифровое пространство, и начать стоит с создания собственного сайта.

Веб-сайт — это представительство бизнеса в глобальной сети «Интернет». На нем располагаются: информация о компании, ее сфере деятельности, товарах и услугах, цены на продукт, отлаженный механизм, с помощью которого можно оставить заказ, и др. Ключевые этапы работы с собственным сайтом — его разработка и SEO-продвижение (продвижение сайта для его вывода в топы поисковых систем).

Главный плюс, который получает предприниматель, у компании которого есть веб-сайт, — работа с аудиторией и наработка клиентской базы. Грамотно сделанный продающий сайт способен привлечь огромное количество новых клиентов и повысить продажи в десятки и сотни раз. Сайт создаст имидж бизнес-проекту и повысит его узнаваемость. Разумеется, это также более совершенный инструмент и сервис по покупке и продаже товаров, который оценит подавляющая часть аудитории.

## **Какие бывают бизнес-сайты?**

Существует широкий набор форматов веб-сайтов для бизнеса. Поэтому к выбору формата сайта нужно подходить с полной ответственностью. Сайт может быть одностраничным или многостраничным.

### *Одностраничные сайты:*

- лендинг — одностраничный сайт (сайт-визитка), который рассказывает о продукте компании / о скидочных акциях / собирает контактные данные новых потенциальных клиентов и т. д. Самый простой и наименее затратный в создании, но при этом его функционал сильно ограничен;
- сайт-портфолио — сайт, главная задача которого — представить продукт компании в наилучшем свете и привлечь к нему потенциальных клиентов;
- промо-сайт — сайт, подогревающий интерес клиентов к продукту, который находится в разработке. Часто используется для анализа спроса на разрабатываемый продукт.

### *Многостраничные сайты:*

- корпоративный сайт — более продвинутый сайт, содержащий информацию о компании. Может содержать от двух и более страниц и огромное количество документации, сертификатов и иной информации для клиентов и потенциальных партнеров;
- блог — нестандартный вид сайта, который используется для подтверждения профессионализма владельцев бизнеса, повышения трафика и лояльности аудитории. Содержит огромное количество статей для читающей аудитории;
- интернет-магазин — полезный инструмент торговли в Интернете. Это база данных всех товаров и услуг компании и удобная площадка для продаж. Разработка подобного сайта обойдется дороже, чем предыдущие варианты.

Разумеется, есть и другие разновидности веб-сайтов для бизнеса, здесь перечислены лишь самые популярные и эффективные из них.

Компания может иметь и несколько сайтов — главное их грамотно комбинировать и не дублировать одинаковый функционал, что заметно повышает затраты.

Разработку сайта можно вести самостоятельно посредством специальных сервисов — конструкторов сайтов, таких как Tilda Publishing, Wix.com, Squarespace, Flexbe и др. Либо обратиться с этой задачей к профессиональным разработчикам, что обойдется дороже, но на выходе предприниматель получит качественный продающий сайт, созданный по всем канонам маркетинга и веб-разработки.

Когда сайт уже может функционировать, нужно переходить к SEO-продвижению. Работает это следующим образом: поисковые роботы Google, «Яндекс» и других поисковых систем анализируют сайты по большому реестру критериев. Те сайты, которые соответствуют наибольшему числу критериев, попадают в топы (верхние строки) результатов поиска. Стоит нанять специалиста, который оптимизирует все компоненты и функционал сайта. В долгосрочной перспективе эти вложения окупятся сполна.

Чтобы бизнес оставался конкурентоспособным, он должен быть представлен в цифровом пространстве. Лучшее решение для этого — собственный веб-сайт, с которого и стоит начать.

## 47. Рекламные каналы

Делать деньги без рекламы может только монетный двор.

*Томас Маколей, британский  
государственный деятель,  
историк, писатель*

Продвижение стартапа — одна из главных задач, с которой сталкиваются начинающие предприниматели. Они ограничены как в финансах (обычно у молодого бизнеса небольшой бюджет),

так и во времени (лишних месяцев на настройку рекламы по одному каналу и получение точной статистики в распоряжении нет). Соответственно, важным условием продвижения является многоканальность. Иными словами, стартап должен «раскручиваться» по всем существующим каналам интернет- и офлайн-маркетинга. Обеспечить такую работу рекламного отдела — крайне важная задача для предпринимателей. В данной главе рассмотрены основные рекламные каналы, о которых важно знать для успешного продвижения своего дела.

Прежде всего отметим, что не существует идеальных каналов рекламы, которые гарантировали бы успех в бизнесе. Каждая организация уникальна, и задача руководителя — выбрать ту рекламную стратегию, которая подойдет именно его делу. Главное — чтобы рекламные каналы доносили информацию до тех людей, которые являются потенциальными клиентами. Самая дорогая, креативная и запоминающаяся рекламная компания не будет успешной, если она не является адресной. Следовательно, необходимо понять, какие каналы направлены на потенциальных клиентов.

Трудно представить современную жизнь без тех рекламных потоков, в которые мы попадаем, просто взяв в руки смартфон или включив компьютер. Хотя онлайн-реклама вошла в нашу жизнь совсем недавно, сегодня невозможно представить рекламные кампании без нее (основы продвижения в Интернете рассмотрены в следующей главе).

К примеру, предприниматель открывает школу иностранных языков. Не забывая про адресность рекламы, а также принимая во внимание тот факт, что зачастую финансовые ресурсы на рекламные кампании у начинающего бизнесмена весьма ограничены, логично распространять листовки вблизи остановок общественного транспорта или у торговых центров. Хотя эффективность данной рекламы невысока, ее популярность по-прежнему сохраняется.

Очевидна необходимость узнаваемости школы в районе, где она находится. Следовательно, стоит задуматься о наружной рекламе. Век объявлений на подъездах домов стремительно уходит в прошлое — данная реклама вызывает лишь раздражение из-за того, что разномастные бумажки откровенно уродуют город. Однако есть широкий выбор решений для наружной рекламы: билборды, согласованные рекламные плакаты в торговых центрах и общественном транспорте.

Бесспорно, росту узнаваемости бренда школы поможет реклама на телевидении и в журналах, однако она очень дорогая и ее адресность, увы, хромает: очень тяжело попасть именно на своего потенциального клиента.

Запуская рекламную кампанию, важно придерживаться золотого правила «не навреди». Сегодня все больше набирают популярность «холодные» обзвоны и рассылки по СМС, однако такой откровенный спам способен серьезно ударить по репутации компании.

Из нестандартных рекламных каналов достаточно высокую эффективность демонстрирует участие организации в профильных мероприятиях и выставках. Так, школа иностранных языков может представить свои услуги на профориентационном районном мероприятии или на ярмарке образовательных услуг.

Говоря о каналах рекламы, не стоит забывать про собственно контент, который планируется по ним транслировать. Самые звучные лозунги об уникальных образовательных методиках школы иностранных языков явно проиграют приглашению школы прийти на открытый урок и своими глазами убедиться в эффективности ее программ. Все шансы на успех имеют также организация профильных групп, к примеру иностранного языка для юристов, и таргетированная рассылка каталогов по юридическим компаниям города.

Невозможно гарантировать успех той или иной рекламной кампании: самые известные корпорации несли колоссальные



убытки из-за просчетов в стратегиях, а молодые стартаперы на волне своего креатива завоевывали рынки. Важно не расплытаться, помня при этом поговорку «Не клади все яйца в одну корзину». Безусловно, проведение рекламных кампаний лишь офлайн не соответствует современным мировым трендам.

## 48. Основы продвижения в Сети

Бизнес — это война, с которой ничто не сравнится по остроте ощущений.

*Дэн Браун,  
американский писатель*

Сегодня почти половина населения планеты использует Интернет, мир заполняется цифровыми технологиями. Владельцам малых компаний и мировых корпораций стоит выводить свой бизнес во всемирную Сеть, чтобы оставаться весомыми конкурентами на рынке. Интернет-маркетинг — это тот инструмент, который предлагает новые способы представить продукт миру, охватить максимальное количество потенциальных клиентов и увеличить таким образом общий доход от продаж. О нем и пойдет речь.

### ***В чем уникальность интернет-маркетинга?***

От классического продвижения продукта интернет-маркетинг отличается наличием в нем трех ключевых составляющих:

- *интерактивность*: возможности цифровых технологий позволяют воплощать любые креативные идеи и замыслы (видео, посты с фотоколлажем продукта и др.), чтобы привлечь клиента своей уникальностью и интерактивностью;
- *таргетирование* — уникальное отличие интернет-маркетинга, которое подразумевает создание рекламных кампаний под разные аудитории клиентов, основываясь на их потребностях;

- *веб-аналитика*: анализ эффективности маркетинговых решений в Интернете дает возможность незамедлительно перестраивать и адаптировать рекламные кампании под мировые тренды и необходимые условия продвижения.

### ***С чем работает интернет-маркетинг?***

В основе любой рекламной кампании в Интернете находятся люди: их интересы, привычки, финансовые накопления, образ жизни и самое главное — их «боли», т. е. потребности. Главными инструментами интернет-продвижения являются:

- платная реклама (контекстная, таргетированная, медийная);
- SMM-продвижение (social media marketing — продвижение в социальных сетях);
- SEO-продвижение;
- контент-маркетинг;
- веб-аналитика;
- email-маркетинг.

Отметим, что для определения целевой аудитории существует такой инструмент, как таргетинг (от target — цель). Он позволяет из всех пользователей Всемирной паутины выделить подходящую целевую аудиторию, основываясь на выбранных критериях: возрасте, месте проживания, интересах, жизненных принципах и так далее, и прорекламировать продукт исключительно заинтересованным в нем пользователям, чтобы достигнуть максимальной эффективности рекламной кампании.

Важный принцип работы с интернет-маркетингом — возможность отследить последовательность всех действий клиента от первого знакомства с продуктом до продажи товара/услуги. Это еще одно достоинство данного вида продвижения.

### ***Какова стратегия продвижения в Интернете?***

Как и любой другой метод продвижения, интернет-маркетинг требует грамотно проработанной и структурированной стратегии.

Данная стратегия должна формироваться из нескольких основных шагов:

1) *определение целевой аудитории* — кто является покупателем вашего продукта: нужно составить портрет потребителя, иными словами провести таргетирование;

2) *анализ рынка конкурентов* — стоит определить свою позицию по отношению к конкурентам, понять, за счет чего они конкурируют на рынке, чего им не хватает и что нужно/можно улучшить. Затрагивать исключительно прямых конкурентов — заведомо проигрышная позиция, главная задача — обратить внимание на то, как можно решить проблему целевой аудитории;

3) *определение целей и методов их достижения*, т. е. стратегии продвижения продукта и бренда на рынке. На этом этапе нужно выбрать для себя те инструменты цифрового маркетинга, которые наилучшим образом продвинут продукт. Сделав это, пора незамедлительно приступить к самому продвижению.

Интернет-маркетинг — это своеобразное поле битвы, на котором нужно правильно избрать стратегию и инструменты продвижения, чтобы победить конкурентов. Цифровые технологии дают возможность воплотить в жизнь любые идеи, поэтому бизнес, который продвигается в Интернете, ждет успех.

## 49. Социальные сети для бизнеса

В эру электронной почты и «Фейсбука» ничего важного через дверную щель не доставляется.

*Стивен Кинг,  
американский писатель*

В последние годы социальные сети стали использоваться не только как средство коммуникации между людьми, но и в качестве инструмента для продвижения бизнеса. Число подписчиков,

охваты, лайки и репосты — вот что интересует предпринимателей, ведь это прямое продвижение их продукта. Но как эти показатели конвертируются в продажи? И какие социальные сети подходят для продвижения, а какие — нет?

### ***Как устроен механизм продвижения в социальных сетях?***

Продвижение в социальных сетях также называют SMM (social media marketing). Механизм SMM работает следующим образом:

1) компания создает один или более аккаунтов, посвященных определенной тематике: продаваемому продукту, истории создания проекта, образовательному контенту или информационному (стажировки, партнерские программы, скидки и конкурсы и т. д.);

2) прорабатывается контент-план, и начинается активная публикация постов;

3) набирается лояльная база подписчиков, которые интересуются контентом аккаунта и, в перспективе, продаваемым продуктом;

4) подписчики становятся клиентами и приобретают продукт компании, что приводит к повышению продаж. Кроме того, они делятся информацией с подписчиками своих блогов (размещают у себя отзывы, ссылки, репосты), т. е. помогают расширить круг потенциальных клиентов.

На первый взгляд, план прост для воплощения, но существует огромное количество нюансов и подводных камней: генерация действительно интересного контента для аудитории, определение целевой аудитории, разработка дизайна постов и единого стиля аккаунтов, изучение скриптов социальных сетей для оптимизации процесса продвижения, монетизация деятельности. Все эти аспекты невозможно разобрать в рамках одного учебного пособия, но проблему выбора платформы для продвижения стоит затронуть.

Основные интернет-платформы для продвижения бизнеса на данный момент:

- *Instagram* — платформа, которая набирает наибольший трафик и является самым эффективным вариантом продвижения бизнеса. Работает в связке с рекламным кабинетом Facebook, что позволяет настраивать таргетированую рекламу и расширять охват;

- «*ВКонтакте*» (*VK*) и *Facebook* — платформы-основатели инструмента SMM, по-прежнему эффективный способ продвижения;

- *Telegram* и «*ТикТок*» — очень перспективные направления для SMM-продвижения, но здесь весьма непроста работа с контентом — нужен творческий подход, также есть проблема с локализацией продаж. Но если в ближайшее время рекламные кабинеты в этих сетях доработают до совершенства, то это будут лидеры для бизнес-продаж;

- *YouTube* — создание видеоконтента образовательного и развлекательного характера;

- *Twitter*, «*Одноклассники*» — устаревшие платформы с точки зрения маркетинга, следует бросить силы на другие направления;

- *ClubHouse* и другие темные лошади, которые только появились в цифровом пространстве, требуют к себе пристального внимания: пионеры этих направлений успевают набрать огромное количество подписчиков и обзавестись популярностью.

Самый эффективный способ SMM-продвижения — комбинировать разные соцсети. Акцент стоит сделать на Instagram, Facebook, VK и подключать к этим направлениям продвижение в Telegram/«ТикТок»/YouTube, отказываясь от неэффективных инструментов (Twitter, «Одноклассники»).

Чтобы сохранять эффективность продвижения в социальных сетях, нужно постоянно уделять время не только работе с контентом, но и изучению трендов, новых социальных сетей, платформ, блогов, которые могут стать в перспективе самыми эффективными инструментами продвижения.

Рано или поздно потребуется масштабирование. Для этого отлично подойдет таргетированная реклама (реклама, настроенная на пользователей с конкретными параметрами пола, возраста, образования, интересов и т. д.). На нее потребуется выделить определенную сумму из бюджета и нанять специалистов-таргетологов, которые привлекут новых подписчиков и расширят клиентскую базу.

SMM — это очень эффективный способ продвижения бизнеса, который потребует как творческого, так и аналитического подхода. Но любые затраты окупаются при грамотном подходе к делу.

## 50. Основы SMM

Никогда не путайте элегантность со снобизмом.

*Ив Сен-Лоран,  
французский модельер*

Интеграция брендов в нашу частную жизнь становится все более заметной. Вместо прямой рекламы, баннерных бомбардировок на каждом шагу и контекстных объявлений аккаунты и каналы всемирно известных корпораций и зарождающихся стартапов оказываются в наших подписках в Instagram, Telegram, YouTube, VK и др. Значит ли это, что традиционная реклама изжила себя и будущее любого бизнеса заключается в контент-продвижении? Этот вопрос действительно актуален.

### **Что такое контент-маркетинг?**

Контент-маркетинг — это совокупность рекламных приемов, которые маркетологи используют для создания и распространения полезной информации для своих клиентов. Цель контент-маркетинга — продвижение бренда компании, повышение его узнава-

емости на рынке, среди потенциальных клиентов, у целевой аудитории.

К основным каналам и инструментам распространения, применяемым в контент-маркетинговой стратегии, можно отнести:

- *съемки и создание видеоконтента на YouTube* — тематика видеоконтента должна соотноситься с продвигаемым продуктом и сегментом рынка, в рамках которого ведется продвижение: продавая телевизоры, не стоит создавать видео по сборке компьютеров;

- *продвижение в социальных сетях (SMM)*: создание аккаунтов компании, посвященных продвижению продукта на рынке, но при этом акцент делается на полезный и информативный или развлекательный контент. Главная цель стратегии — не продать продукт, а привлечь внимание аудитории к бренду, рассказывая о внутреннем устройстве компании, продаваемом продукте и его влиянии на нашу повседневную жизнь;

- *онлайн-курсы/вебинары* — отличный пример формы, способной не только принести пользу потенциальному клиенту, но и повысить узнаваемость бренда компании, под управлением которой создается подобный контент;

- *ведение блога* — для этого отлично подойдет Instagram или Telegram. Блог может быть посвящен истории создания компании либо жизни одного или нескольких основателей бизнес-проекта и их истории успеха. Тут нужно проявить креативность и проанализировать, что именно будет интересно аудитории. Главная задача — создать информативный и полезный контент, который будет интересен пользователям. Это поможет расположить к себе аудиторию и повысить узнаваемость бренда;

- *проведение различных мероприятий и событий*, так называемых *ивентов* (event — событие): ивенты должны быть направлены на потенциальных покупателей и способствовать их интеграции в систему продаж. Например, если компания занимается предоставлением образовательных услуг студентам, то ей стоит организовать

и провести для них квест, посвященный узкой тематике, например переговорам или мягким навыкам, что побудит студентов, прошедших квест, воспользоваться платными услугами этой фирмы.

Весь контент можно классифицировать по двум основным параметрам:

- форма подачи материала (текст/видео/аудио/фото, любое другое изображение);

- доступность контента (платный/бесплатный).

Работа с SMM-продвижением состоит из следующих этапов:

- 1) разработка контент-стратегии: определение целей продвижения в социальных сетях и путей их достижения;

- 2) выбор социальной сети или сетей и создание аккаунта/группы/сообщества;

- 3) визуальное наполнение: выбор аватара, обложки и других элементов дизайна;

- 4) наполнение контента: публикация развлекательных или образовательных постов, свежих новостей, акций, скидочных предложений;

- 5) набор аудитории: выбор бесплатного или платного (таргетированная, контекстная, медийная реклама) инструмента продвижения;

- 6) обратная связь с целевой аудиторией через опросы, ответы, комментарии, дискуссии и т. д.;

- 7) анализ результатов и оптимизация работы (опционально).

Ключевые *правила контент-продвижения*:

- контент должен быть уникальным, будь то фото/видеоматериалы или даже дизайн, — ему нужно придать свою «изюминку»;

- стоит постоянно комбинировать формы подачи материала: посты с изображением и текстом к ним, видео с рядом фотографий и кратким описанием к нему и т. д.;

- нужно анализировать тренды и следовать им: сейчас огромную популярность набирает постановочный видеоконтент, поэтому при разработке новой стратегии к нему стоит присмотреться;



- монетизация — неотъемлемая часть любого бизнес-проекта, но в рамках контент-продвижения следует сделать контент бесплатным, чтобы повысить эффективность лидогенерации (маркетинговой тактики по поиску и привлечению новых клиентов).

### ***Как отследить эффективность контент-продвижения?***

Оценка маркетинговой кампании осуществляется через *ключевые показатели эффективности* (key performance indicator, KPI). Главный принцип — соотнести ожидаемые результаты контент-кампании с полученными, основываясь на следующих показателях: количество подписчиков, количество заявок, охват аудитории, объем созданного контента. Разумеется, этот список может дополняться в зависимости от поставленных целей. Нужно четко понимать, к каким результатам должно привести контент-продвижение, чтобы рекламная кампания была действительно эффективной.

Контент-маркетинг не приводит к продажам напрямую: он позволяет повысить узнаваемость бренда и лояльность аудитории. Люди по всему миру покупают продукцию Apple не потому, что она самая совершенная, а потому, что бренд, созданный Стивом Джобсом, — самый узнаваемый. Потому грамотная разработка контент-маркетинговой стратегии настолько важна в продвижении любого бизнеса.

# Раздел IX

## ЗАКРЕПЛЕНИЕ СТАРТАПА НА РЫНКЕ

### 51. Внедрение на рынок

Ты отлично продавал автомобили. Люди доверяли тебе, ты им нравишься. Поэтому они и покупали. Но это все уже в прошлом. Продавать только товар уже недостаточно. Ты должен продавать образ жизни! Настроение! И тогда люди захотят иметь то, что есть у тебя.

*Из фильма «Семейка Джонсов»*

Получая предложения от продавцов, покупатель начинает оценивать, какие выгоды принесет заключение сделки с одним из них и каких затрат это потребует. Причем в список затрат входит не только цена, выраженная в валюте, но и некоторые риски, на которые придется пойти, приобретая продукт. Если выгод будет недостаточно, чтобы потребитель решился на покупку, сделка не будет заключена. Чем больше будет процент таких незакрытых сделок, тем больше денег вы потеряете. Эта логическая цепочка приводит к необходимости продвигать свой товар — делать его в глазах клиента более привлекательным по тем или иным признакам.

В первую очередь товар должен быть полезным для потребителя. Невелика доля тех вещей, которые покупаются не из рациональных побуждений, а для каких-то абстрактных целей, например эстетических или коллекционных. Важно продемонстрировать материальную целесообразность приобретения товара и подобрать ключевые аргументы, позволяющие клиенту понять, что вложиться именно в ваш товар в перспективе правильнее, чем отдать предпочтение конкуренту. Безусловно, типичными рекламными слоганами добиться этого невозможно. Но если у продукта есть отличительный функционал или какие-либо другие преимущества, обосновывающие стоимость, их необходимо грамотно представить. Например, повышенный срок службы в конечном итоге позволит покупателю сэкономить, ведь вместо двух товаров конкурента он приобретет ваш — чуть дороже, но только один. Обычно для «победы» в диалоге с сомневающимся клиентом отдел продаж пишет специальные скрипты, где заранее продуман текст разговора и учтены все возможные ответы и возражения.

Второй рычаг влияния на потребителя — нематериальные ценности: преимущества, улучшающие жизнь потенциального покупателя в духовной, социальной или личной сфере, а также влияющие на его здоровье. Если использование товара решает не только практическую, но и какую-то нематериальную проблему, то стоит внести это в арсенал аргументов при продажах. Например, это может быть эксклюзивный дизайн обоев, который придется по душе представителями редких культур.

Если преимуществ вашего продукта недостаточно, чтобы убедить клиента в целесообразности совершения покупки, можно воспользоваться еще одним методом. Он заключается в упрощении процесса покупки. Это может быть как увеличение числа способов оплаты, так и предварительное обслуживание клиента (наличие товара непосредственно в магазине, сокращение очереди,

удобство при выборе, быстрая доставка, возможность протестировать товар прямо на месте и т. п.).

Другой немаловажный фактор — внешний вид продукта (например, упаковка товара), все, что связано с презентабельностью. Хороший, удобный дизайн необходим не только самому продукту, но и сайту, каталогам и т. д.

Важно отслеживать сезонность спроса и учитывать ее. За счет выявления ситуаций, при которых в вашем товаре будут нуждаться сильнее, чем обычно, можно привлечь больше «теплых» клиентов. Это такие кейсы, как, например, активная продажа ювелирных изделий в канун Дня святого Валентина.

Немаловажное конкурентное преимущество — возможность реализации индивидуальных запросов по уже существующему продукту. Если потребитель видит, что компания предоставляет широкий ассортимент по цвету, размеру и так далее, предлагает сделать продукт на заказ, имеет в своем распоряжении квалифицированных специалистов, способных эксклюзивно улучшить продукт, вероятность сделки значительно возрастет.

Следить стоит и за репутацией. Она складывается из отзывов, общего отношения к компании и т. д. Через достойный сервис, высокие гарантии, индивидуальный подход, обходительность с клиентом и минимум досадных оплошностей, например брака, можно заработать блестящую репутацию.

Успешное продвижение товара строится не только на безусловном превосходстве над конкурентами. Важно грамотно представлять товар, пользоваться определенными слабостями людей, четко формулировать достоинства своей компании. Клиент может не понимать, насколько точно предложение удовлетворяет спрос, и для этого важно проводить грамотную работу в продвижении товара и привлечении внимания потребителя.

## 52. Стадии жизненного цикла продукта

Ничто не вечно, немного долговечно,  
конец у вещей различный, но то,  
что имеет начало, имеет и конец.

*Сенека,  
древнеримский философ*

*Жизненный цикл продукта — это период времени, в течение которого продукт находится на рынке.*

На основе этого определения легко установить конкретные точки начала и окончания «жизни» продукта. Первый вход на рынок, формирование предложения клиентам — это «рождение». А окончательное изъятие из рыночного оборота, когда у фирмы уже не остается данного продукта для продажи, — это «смерть».

Это самое примитивное и общее толкование, однако в реальности, разумеется, все далеко не так просто. Некоторые товары и услуги имеют жизненный цикл, по продолжительности близкий к бесконечности. Самый простой пример — это мясо, фрукты, овощи и другие базовые продукты питания. За исключением изменений в технологии и масштабах производства данные товары находятся на рынке уже сотни, тысячи лет и не собираются с него уходить. Есть и противоположный пример — товары с крайне небольшим по длительности жизненным циклом, вроде билетов на матч или концерт: ажиотаж вокруг них не спадает до самого мероприятия, а вот после него билеты, даже за бесценок, готовы купить лишь самые заядлые коллекционеры.

Именно из-за наличия таких крайностей концепция жизненного цикла продукта применяется для технологичных отраслей бизнеса и обычно не затрагивает товары постоянного спроса (еда, одежда и т. п.) или сезонного спроса (билеты на концерт). Происходит так потому, что продолжительность жизненного цикла определяет главным образом наличие более дешевых или эффективных ана-

логов, а это напрямую связано с технологией. В более широком смысле можно сформулировать так: *чем меньше продукт подвержен изменению спроса (вследствие научного прогресса, модных тенденций, течения времени, социально-политических условий и др.), тем меньше к нему применима концепция жизненного цикла, и наоборот.*

Жизненный цикл продукта при идеальном варианте развития событий можно разделить на четыре основные стадии. Каждая стадия по-своему важна и требует уникального подхода и разработанной стратегии:

1) *стадия внедрения на рынок* — на данном этапе продукт неизвестен широким массам, и главной целью фирмы является быстро внедрить его, охватив как можно большую аудиторию. Возможности компании здесь могут быть ограничены из-за недостатка финансов, однако именно на этой стадии важнейшую роль играет реклама и маркетинг в целом;

2) *стадия роста* — продукт уже приобрел определенную популярность, но ощущается противодействие конкурентов. Основными задачами компании становятся: повышение конкурентоспособности, создание барьеров для входа новых игроков на рынок, расширение целевой аудитории, повышение охвата рынка. На данном этапе важную роль играют расширение функционала продукта, снижение его себестоимости и масштабирование производства;

3) *стадия зрелости* — этот этап характеризуется стабильными спросом и прибылью, отлаженными механизмами производства и распределения. Сохраняя подобное положение, очень легко оказаться в застое, поэтому на данном этапе важно продолжать развивать продукт, выходя на новые рынки и предоставляя новые функции. Если потенциал продукта низок, можно использовать ресурсы с его продаж на финансирование новых, более перспективных проектов;

4) *стадия спада*. Любая компания стремится, чтобы стадия зрелости ее продукта длилась как можно дольше, но все рано или поздно заканчивается. Самое важное на стадии спада — это точно

определить, когда она началась, и не пытаться тратить ресурсы впустую. Однако и на этом этапе стоит заботиться о сохранении прибыльности продукта, поддержании узнаваемости бренда и лояльности клиентов. Все эти показатели будут полезны новым продуктам фирмы.

Отметим, что далеко не всегда жизненный цикл товара развивается по приведенному выше сценарию.

**Пример.** Первые пылесосы были изобретены в США во второй половине XIX в. С того времени и примерно до 1920-х гг. проходила стадия внедрения на рынок. Появились удобные и компактные модели, их могли позволить себе многие американцы, однако повальной популярностью такие чудо-машины еще не пользовались, обычно домохозяйки предпочитали веник и совок. Следующие два десятилетия ознаменовались кризисом и войной, однако после 1945 г. наступила стадия активного роста популярности пылесосов. Население достигло необходимого уровня благосостояния, а пылесосы стали еще дешевле. Примерно с 1960-х по 2000-е гг. американцы покупали пылесосы стабильно и регулярно — это была стадия зрелости продукта. Однако с началом XXI в. популярность ручных пылесосов стала постепенно убывать, и связано это было с появлением роботов-пылесосов. 20 лет спустя можно с уверенностью утверждать, что традиционные пылесосы находятся на стадии спада, уступая место более современным автоматическим моделям.

## 53. Жизненный цикл продукта: стадия роста

Думайте о долгосрочной перспективе...  
Сочетайте упорство с гибкостью.  
Будьте упорны в своем видении,  
но гибки в деталях.

*Джефф Безос,  
американский предприниматель,  
основатель Amazon*

Из всех четырех стадий жизненного цикла продукта подробному разбору мы подвергнем лишь одну — стадию роста. Почему

именно ее, ведь все стадии по-своему уникальны и заслуживают различного подхода? Да, это так, но стадия роста наиболее важна для окончательного вида продукта. Ее можно сравнить с юностью в человеческой жизни: именно в молодые годы большинство из нас полностью определяются со своими интересами, личными отношениями, амбициями, ценностями, карьерой. Стадия роста для продукта — это время, которое сулит наибольшие риски... и наибольшие возможности.

### ***Основные характеристики стадии роста***

Обычно эта стадия выделяется резким ростом продаж на основе увеличивающейся популярности продукта. Это происходит не случайно: такой всплеск — следствие грамотно проведенной маркетинговой кампании, привлекательного дизайна и, конечно же, превосходства продукта над аналогами. Прибыль компании начинает складываться не только из случайных «первых продаж», но и из повторного взаимодействия с потребителями — начинает формироваться база клиентов.

Допустим, небольшая компания начала предлагать портативные зарядные устройства для телефонов (внешние аккумуляторы, power banks). Быстро растущая популярность дает продукту дополнительный импульс развития. Люди покупают не только потому, что это нужно им самим, но и потому, что так делают окружающие. Алгоритмы социальных сетей замечают растущую активность на страницах компании и еще больше повышают ее узнаваемость, продвигая эти устройства на более широкую аудиторию.

В условиях такого успеха важно правильно распределять ресурсы, которых становится все больше и больше. Не стоит забывать, что стадия роста неизбежно заканчивается (хотя каждая фирма стремится продлить ее как можно дольше). Основная цель стадии роста — экспансия. Так можно охарактеризовать почти все меры, которые предпринимаются фирмой на этом этапе. Если



на стадии внедрения важнейшую роль играет качество, то стадия роста — это в первую очередь увеличение количества при сохранении качества.

### ***Шаги, предпринимаемые на стадии роста***

**1. Масштабирование.** Если фирме необходимо производить намного большее количество товаров или услуг, чем раньше, то стоит найти и внедрить наиболее эффективный и дешевый способ создания данного продукта (более подробно о масштабировании рассказано далее).

**2. Конкуренция.** Эта проблема дает о себе знать именно на стадии роста. Хороший продукт, внедряясь на рынок, обладает несомненным конкурентным преимуществом и потому не испытывает сложностей с товарами-аналогами (разве что в ценовой политике). Однако после успеха этого «хорошего продукта» все остальные игроки по мере сил копируют идею, к тому же на рынок входят несколько мелких фирм, которые предлагают тот же продукт в надежде занять хотя бы какую-то нишу рынка. Взаимодействие с крупными игроками назовем высокой конкуренцией, а с мелкими фирмами-копиями — низкой. Методы в этих направлениях различаются.

В приведенном выше примере с зарядными устройствами высокой будет конкуренция с фирмами — производителями электроники, и здесь стоит обратить внимание на ценовую политику. Предлагая цены ниже, чем в среднем на рынке, и постепенно повышая их, можно завоевать много клиентов (такая ценовая стратегия называется проникновением). Или можно убедить людей в превосходящем качестве своего продукта, сохранив высокие цены и снижая их постепенно (так называемое снятие сливок).

Конкурируя с мелкими фирмами-аналогами, нужно расширять долю рынка в тех нишах, на которые они претендуют. Допустим, компания всегда производила серебристые аккумуляторы, а какая-то новая компания теперь продает разноцветные. Можно

не просто включить в ассортимент разноцветные зарядные устройства, но и углубить эту идею, создав линейку товаров с различными рисунками и принтами. Такая деятельность по разработке побочных продуктов (с новым дизайном, вкусом и т. д.) на основе главного продукта называется расширением товарной сетки. Такое расширение необходимо на данном этапе, однако стоит помнить, что ресурсы для создания большего числа новых продуктов все еще сильно ограничены.

**3. Работа с целевой аудиторией.** На стадии роста у фирмы уже появляются постоянные клиенты. Важно не потерять их, для этого надо выслушивать их. Отзывы клиентов — самый ценный источник сведений для доработки продукта.

С точки зрения маркетинга целесообразно будет переключить усилия на массового потребителя: проводить соответствующие акции, использовать широкодоступные рекламные каналы. Расширяя ассортимент, следует выходить на новые рынки и новых пользователей. Например, компания может начать производить переносные зарядные устройства не только для телефонов, но и для ноутбуков.

Важнейшей целью на этапе роста является достижение наивысшего положения в глазах потребителей. Чтобы убедить клиентов в превосходстве вашей компании, нужно постоянно увеличивать частоту потребления продукта, стремиться достичь 100%-й осведомленности вашей целевой аудитории о продукте, работать с партнерами — поставщиками и дистрибьюторами — для формирования лидирующих позиций на рынке.

Следует постоянно искать баланс, делать выбор между высокой и низкой конкуренцией, масштабированием производства и увеличением ассортимента, работой с постоянными клиентами и привлечением новых.

***Пример.** В качестве примера успешной стадии роста хорошо подходит Skyeng. Изначально позиционируя компанию как онлайн-платформу для изучения английского языка, ее руководители быстро повысили узнаваемость бренда за счет договоренностей со множеством школ России. Кроме того, онлайн-школа*

*Skyeng расширила свою товарную сетку, предлагая курсы не только иностранного языка, но и математики, физики и других школьных предметов. Можно с уверенностью сказать, что стадия роста Skyeng еще продолжается.*

## 54. Сокращение срока жизни товара

Время — плохой союзник.

*Уинстон Черчилль,  
британский политик*

Срок жизни товара не стоит путать с его жизненным циклом. Если второй фирма обычно стремится продлить любой ценой, как уже сказано, то с первым все далеко не так очевидно. Срок жизни своего товара нужно знать каждому производителю, ведь такая информация помогает в формировании долгосрочной стратегии, дает дополнительный критерий сравнения с конкурентами, а порой и конкурентное преимущество.

### **Что такое срок жизни товара?**

Есть разные показатели, которые можно считать подходящими в качестве срока жизни. Приведем некоторые из них:

- *время владения* — период, в течение которого товар находится во владении потребителя;
- *срок службы* — период, в течение которого товар способен выполнять (и выполняет) весь набор своих функций;
- *возраст* — время, прошедшее с момента создания товара до настоящего момента;
- *длительность использования* — отличается от срока службы лишь тем, что в расчет принимается использование товара конкретным пользователем.

Все эти показатели могут быть полезны при различных условиях, особенно в целях вычисления гарантийного срока и подобных показателей. Но какое определение мы возьмем за основу?

Срок жизни товара— это период, началом которого является продажа товара потребителю, а концом — попадание в утиль (по любым причинам).

Например, срок жизни автомобиля не заканчивается на поломке дворников, так как товар все еще выполняет свою основную функцию — быстро ездит, и на свалку его отправлять смысла нет. А вот срок жизни вечернего платья очень мал: даже небольшой дырки достаточно, чтобы больше не надевать его и затолкать подальше в шкаф.

### ***Классификация товаров по сроку жизни***

*Одноразовые* — товары, которые представляют ценность только при первом использовании и не могут быть применены вновь. Хлопушки и фейерверки, зубочистки, влажные салфетки, билеты на футбол — все это примеры данной категории. Срок их жизни напрямую зависит от момента их использования.

*Конечные* — эта группа товаров имеет определенный запас ценности, который можно расходовать постепенно. К таким товарам относятся: пища, гигиенические средства, духи — все, что можно потратить не сразу, сохраняя при этом полезность. Критерием срока жизни для них является момент «опустения».

*Длительного пользования* — обычно более долговечные товары, представляющие ценность самим своим существованием или устройством. Любая одежда, мебель, техника — это товары длительного пользования. Их срок жизни можно продлевать с помощью физического вмешательства (ремонта), а единого критерия для отправки в утиль нет.

### ***Следует ли сокращать/продлевать срок жизни товара?***

Этот вопрос не имеет однозначного ответа. Клиенты ценят долговечность, но представьте, что компания производит товар с очень большим сроком жизни. Следовательно, существующие

клиенты будут приносить прибыль крайне редко. Они будут хвалить качество и надежность товара, но покупать его больше не будут. Однако долгий срок жизни товара благоприятно отражается на экологичности компании.

Очень важно понять, что в данный конкретный момент выгоднее — регулярные продажи одним и тем же клиентам или постоянное расширение целевой аудитории благодаря хорошей репутации и «сарафанному радио». Чтобы найти наилучшее решение этой дилеммы, стоит обратить внимание на тип товара: одноразовый, конечный или длительного пользования? В первом случае само понятие долговечности будет отсутствовать, а в третьем клиенты будут обращать на нее максимальное внимание.

*Пример. Рассмотрим на примере зарядных устройств для смартфонов iPhone, как возможно зарабатывать на продуктах с долгим сроком жизни. Данный пример отлично иллюстрирует компромисс, который нашла корпорация Apple, размышляя о репутации и продажах. Сами смартфоны, производимые Apple, — качественные и долговечные, а вот зарядные устройства, которые по умолчанию считаются сопутствующим товаром, очень быстро приходят в негодность. Таким образом, компания одновременно сохраняет доброе имя и зарабатывает на существующих клиентах.*

## 55. Воронка продаж

Ваши самые недовольные клиенты —  
ваш лучший источник обучения.

*Билл Гейтс,  
американский предприниматель,  
сооснователь Microsoft*

*Воронка продаж* — это инструмент продаж, визуализация пути, который проходит клиент от первого знакомства с продуктом до его приобретения. Сам путь состоит из большого количества

этапов, в ходе прохождения которых у потребителя могут возникать новые потребности, требования или вопросы к компании. Сам он может не осознавать, что проходит через воронку продаж, но для компании применение этой концепции действительно важно. В современном мире, где почти все рынки переполнены предложением, продавать напрямую невозможно, и для успешной работы с клиентом существуют подобные способы воздействия на него.

Применение этого инструмента продаж заключается в анализе поведения клиента и всех возникающих у него потребностей и требований и в последующем построении плана общения с ним. То есть вам нужно выяснить, как происходит процесс принятия решения о совершении покупки у него в голове и, отталкиваясь от этого, максимально эффективно мотивировать его поступательно прийти к совершению сделки с вами. Графически данная концепция действительно похожа на воронку, где уровни — это этапы действий потребителя от ознакомления до покупки.

Поэтапное взаимодействие клиента с продуктом происходит по маркетинговой модели АИДА (AIDA, от awareness — осведомленность, interest — интерес, desire — желание, action — действие) «сверху вниз» — от осведомленности к действию. Сужение книзу пропорционально уменьшению количества участников рыночных отношений.

На верхнем уровне — масса людей, еще не имеющих никакого мнения о продукте. Они лишь имеют необходимость в покупке продукта на конкретном рынке и хотят получить информацию о предложениях. Задача — сделать поиск информации удобным и простым, а сами данные — достойными внимания. У клиента должно изначально появиться желание ознакомиться с продуктом, что в наибольшей степени зависит от успешности рекламы: ее заметности, оригинальности, понятности и т. д. Следует прибегнуть к консультативному методу продаж: не только сделать актуальное предложение, но и рассказать о подходах к решению проблемы,

предложить альтернативу на разный вкус и размер кошелька. Возможно, нелишним будет предоставить бесплатный справочный материал. Это придаст клиенту уверенности, заставит его углубиться в тему и, следовательно, сделать более обдуманную покупку. Более того, индивидуальный подход повысит лояльность покупателя, и он с большей вероятностью совершит сделку.

Уровнем ниже располагаются те, у кого после ознакомления появился некоторый интерес к предложениям. Они начинают более углубленно изучать характеристики продукта, сравнивать его с аналогичными предложениями конкурентов. На данном этапе главная задача — продемонстрировать превосходство вашего продукта максимально доходчиво. Сайт компании также должен быть удобным для анализа всех опций, иметь подробное наполнение.

Затем из общего числа заинтересовавшихся остаются лишь те, кто принял решение приобрести продукт. Главное — чтобы сделка не сорвалась. Убедить клиента заключить ее помогут дополнительные бонусы, акции и комплименты от компании. Например, следует подарить новому заказчику бесплатную доставку или скидку на первую покупку. Более искусный маркетинговый ход — внезапное предложение повысить качество/объем продаваемой продукции после перехода в корзину: продление гарантии, один бесплатный сеанс услуги, повышение уровня услуги до «премиум» и так далее — все зависит от фантазии.

На нижнем уровне — стопроцентные покупатели. В этом месте воронка сужается максимально, потому что отсеяны все, кто отказался от покупки. В некоторых вариантах визуализации воронка продолжается и ниже, но без сужения — это постоянные клиенты, с которыми ведется работа на поддержание лояльности, а не на привлечение.

Помимо очевидных преимуществ — систематизации процесса продажи и более успешного построения диалога с клиентом — такая воронка продаж также помогает при анализе работы с

будущим покупателем. С помощью отслеживания статистики страниц сайта можно определить, на каком этапе потенциальный потребитель теряет интерес. Исходя из данного анализа, нужна корректировка: следует поработать над дизайном главных предложений и акций на стартовой странице, улучшить архитектуру сайта, сделав ее удобнее, или разместить на сайте специальное предложение.

В эпоху интернет-маркетинга воронка продаж развилась до более сложных концепций, меняющихся от рынка к рынку, но базовая идея сохранилась: отслеживание пути покупателя после знакомства с компанией.

## 56. Факторы снижения себестоимости продукта

Всякая вещь стоит столько, сколько за нее заплатит покупатель.

*Публий Сир,  
древнеримский поэт*

На первый взгляд, определение себестоимости предельное простое — это стоимость производства одного продукта (товара или услуги). Необходимые материалы, труд и время работника, вода и электричество, аренда помещения — все входит в этот важнейший показатель.

Себестоимость складывается из издержек, а издержки могут быть разделены на две большие группы: переменные и постоянные. Разница между ними следующая: *переменные издержки зависят от количества произведенной продукции, а постоянные не зависят*. Например, дерево, из которого произведен стул, — это переменная издержка, а аренда помещения, в котором собрали стул, — постоянная. Чтобы произвести вдвое больше стульев, нужно в два раза больше дерева, однако за помещение вы заплатите ровно столько же, сколько платили раньше.



Есть разные способы снизить себестоимость продукта:

- *снижение переменных издержек* — обеспечивается удешевлением материалов и процесса производства каждого отдельного продукта. Достичь этого можно, используя более дешевое сырье, внедряя новые технологии, находя более выгодных поставщиков и партнеров;

- *снижение постоянных издержек* — офис поменьше, место подальше от центра, а работники получают сниженную зарплату. Картина не слишком радостная, но это самый эффективный способ снизить постоянные затраты. Помещение, зарплата, платежи по кредитам — все это можно минимизировать, тем самым снижая себестоимость. Говоря о зарплате: повышение квалификации сотрудников и качества менеджмента тоже относится сюда. Обученный работник произведет 10 стульев, пока необученный будет возиться с одним;

- *увеличение количества продукции* — чем больше продукции компания производит, тем сильнее она снижает долю постоянных издержек в себестоимости. Можно набрать новых работников или мотивировать старых внедрением премий, сдельной зарплаты, а можно увеличить рабочее время.

Основной принцип бизнеса — получить экономическое благо по одной цене и продать его дороже. Снижение себестоимости снижает затраты на получение этого блага. Но чрезмерная дешевизна производства почти всегда ведет к ухудшению качества.

Вспомним наши стулья: мы можем делать их из березы, которая растет через дорогу, а можем — из бразильского (красного) дерева. Во втором случае качество резко повышается, но также повышаются и затраты.

Рассмотрим понятие «наценка». Наценка — это доля конечной цены продукта, на которую цена превышает себестоимость:

$$\text{Наценка} = (\text{Цена} - \text{Себестоимость}) / \text{Себестоимость} \times 100\%.$$

Например, компания произвела стул за 400 рублей, а продала его за 600. Таким образом, наценка составила

$$50\% = (600 - 400) / 400 \times 100\%.$$

**Пример.** *Альдо Гуччи, управлявший компанией с 1953 по 1986 г., говорил: «Качество помнят намного дольше, чем цену». Всем известна высокая стоимость (и себестоимость) продукции Gucci, но компания всемирно известна и успешна. Почему же огромные затраты не стали помехой в развитии итальянского бренда? Потому что Гуччи всегда знали, для кого они создают одежду, и знали ей цену. Высокое качество, которое отличало их товары, принесло им мировую славу. Себестоимость всегда должна находиться в балансе с качеством. Перекос в любую из этих двух сторон способен разрушить бизнес.*

## 57. Цифровизация бизнес-процессов

Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор.

*Генри Форд,  
американский промышленник,  
основатель автоконцерна Ford*

Общение внутри команды, связь с клиентами — это важные процессы, которые на первый взгляд кажутся настолько простыми, что не требуют дополнительных пояснений. Несколько десятков лет назад это действительно не было необычным, но сейчас любой процесс, даже общение, можно автоматизировать и сделать максимально эффективным. На помощь предпринимателям приходят корпоративные мессенджеры и CRM-системы.

CRM (customer relationship management) — это управление взаимоотношениями с клиентами. Компьютерная система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система) помогает вести эффективный диалог с клиентом, тем самым стимулируя продажи. Такое программное обеспечение основано на алгоритмах,

позволяющих делать рассылки с поздравлениями и специальными предложениями, напоминать о важных звонках и хранить всю информацию о покупках того или иного клиента. Так, совершая звонок, оператор видит карточку с профилем клиента и, ориентируясь на его прошлые покупки, кредитную историю, предлагает потенциально привлекательные товары. В таком случае лояльность покупателя, как и динамика продаж, стабильно возрастает. Клиент получает персонализированное обслуживание и предложения, интересные ему в данный момент. Он не тратит по 20 минут на обсуждение товара, который, как оказывается в дальнейшем, не сможет приобрести из-за невозможности кредитования.

Не только общение с клиентами может вызвать трудности у предпринимателя. Как показывает практика, взаимодействие коллектива, понимание целей, задач и соблюдение дедлайнов — это та часть, которая вызывает затруднения на всех стадиях развития проекта. Недостаточно просто собрать команду — необходимо создать условия для ее эффективного взаимодействия. Именно для этого используются корпоративные мессенджеры и приложения для управления проектами.

Отслеживание задач следует осуществлять в приложениях, позволяющих сортировать задачи по тематике, назначать исполнителей и устанавливать дедлайны, ведь эффективно поставленная задача всегда содержит конкретную реализуемую цель, исполнителя(ей) и сроки выполнения. К подобным приложениям относятся, например, Trello, Asana и многие другие. Помимо перечисленных функций они имеют простой и дружелюбный пользователю интерфейс и возможность оставлять комментарии.

Отдельного упоминания требуют корпоративные мессенджеры. Они позволяют не смешивать личную переписку со служебной. Среди самых популярных можно назвать Slack. Простой функционал позволяет обсуждать внутри компании различные темы — от недавно запущенной рекламной кампании до организации совместного похода в бар. Также Slack позволяет создавать

множество каналов, в рамках которых будет обсуждаться та или иная тематика, — например, разделить команду на департаменты или проектные группы, в которых участники смогут делиться идеями по конкретному вопросу.

Говоря о цифровых решениях для бизнеса, нельзя не упомянуть Битрикс24, являющийся облачным сервисом для работы как маленьких фирм, так и огромных холдингов. Сервис имеет обширный функционал: отслеживание задач, календари, CRM, совместная работа с документацией и корпоративный мессенджер.

Сервис позволяет эффективно координировать деятельность фирмы и решает следующие задачи:

- управление всеми рабочими процессами;
- постановка задач сотрудникам с пояснениями и сроками;
- оценка и комментирование действий и новостей сотрудников, получение фидбэка;
- просмотр новостной ленты, создание тематических групп (по департаментам и др.);
- хранение файлов и документов в одном месте, регуляция доступа к ним по должностям сотрудников;
- контроль рабочего графика сотрудников;
- получение круглосуточного и защищенного доступа ко всей внутренней информации компании с любого устройства;
- создание фотогалереи и многое другое.

Помимо этого сервис обладает гибкой системой настроек, которая позволяет сделать процесс работы еще более удобным.

Каждый из упомянутых сервисов и приложений — это лишь пример того, что может быть использовано предпринимателем. Рынок приложений по оптимизации работы предлагает намного больше возможностей, чем описано здесь, поэтому следует понимать, на какие именно критерии стоит обратить внимание при выборе:

- *задача, которую необходимо оптимизировать.* Хранение данных, общение в коллективе, постановка и контроль задач, повы-

шение объема продаж и лояльности клиента — это задачи, которые можно решить с помощью как одного, так и нескольких приложений. Поэтому перед внедрением сервиса или приложения следует внимательно изучить его возможности — получится обойтись одним сервисом или его функционала будет недостаточно для решения поставленных задач;

- *цена*. Практически любой сервис потребует оплаты. Это может быть как разовая покупка, так и подписка на услуги, поэтому перед установкой необходимо взвесить, что именно обеспечит решение задач наиболее выгодно — два недорогих сервиса или один кросс-функциональный, но дороже. Следует изучить условия пользования и выбрать те, которые позволяет бюджет фирмы;

- *интерфейс*. Наиболее предпочтительным будет простой интерфейс. Любой сотрудник охотнее перейдет на пользование новым сервисом, если он будет иметь понятный функционал и интерфейс. Цель — это не просто внедрение сервиса, а оптимизация, поэтому чем проще — тем лучше!

## **58. Расширение предложения за счет сопутствующих товаров и услуг**

Чаще всего люди не понимают, что им на самом деле нужно, пока сам им этого не покажешь.

*Стив Джобс,  
американский предприниматель,  
сооснователь Apple и Pixar*

Одной из главных метрик продаж является средний чек. Разумеется, чем выше средний доход с покупателя, тем успешнее бизнес. Наиболее популярный способ увеличить сумму чека — предложение сопутствующих товаров.

Товары сопутствующего ассортимента упрощают использование основного товара, дополняют его, сглаживают недостатки и подчеркивают достоинства. При этом важно понимать взаимосвязь товаров, чтобы условие дополнения ими друг друга сохранялось. Так, предлагать покупателю бритву к хлебу — по меньшей мере нерационально. В то же время, например, предложение к приобретаемому карандашу точилки, а к компьютерному системному блоку — монитора наверняка найдет отклик в душе покупателя.

Бывают случаи, когда не только товар, но и услуга способна быть сопутствующей. Например, в случае продажи мобильного телефона торговые сети зачастую предлагают покупателю настройку в качестве дополнительной позиции в чеке.

Чтобы определить, какие именно товары можно отнести к сопутствующим, есть три основных подхода:

1) *всегда предлагать одно и то же* — подобный подход применим для бизнесов, не обладающих широким ассортиментом продукции. Например, в кофейнях всегда можно предлагать одни и те же снеки к горячим напиткам;

2) *подобрать категории сопутствующих товаров к наиболее покупаемым* — этот подход способен давать наилучший результат в бизнесах с большим количеством регулярных продаж, поскольку требует использования опыта предыдущих сделок. Например, по отчетности за ноябрь в интернет-магазине *N* 40% покупателей приобретали сервис к электрическому чайнику. В таком случае будет уместно предлагать тот же сервис всем, у кого в чеке присутствует данный электрический чайник;

3) *подобрать сопутствующий товар под конкретного покупателя* — этот подход может использоваться более опытными продавцами. Например, в ходе общения с клиентом выясняется, что он приобретает лодку для спуска по горной реке. Почему бы не предложить ему утепленный спальный мешок для похода?

Дополнительные товары не столько необходимо продать, сколько вовремя предложить. Выбор грамотного времени для предложения — важный фактор успеха продажи. Рекомендуется предлагать сопутствующий товар к покупке, когда клиент уже определился со своим выбором, но еще не перешел к оформлению оплаты. В случае с розничным магазином это может быть на пути покупателя к кассе. В случае интернет-магазина — при переходе пользователя к оформлению заказа из «корзины».

Есть множество техник осуществления дополнительных продаж для разного рода ситуаций и мест действия. Каждая из них по-своему уникальна и способна принести положительный результат. Однако главное, что важно помнить: при предложении дополнительного товара или услуги необходимо в обязательном порядке учитывать пожелания покупателя. Нужно отслеживать и замечать условные знаки, которые он подает. В частности, если клиент отвечает односложно и всем видом пытается показать, что ему неприятен подобный разговор, навязчивые попытки продать ему сопутствующий товар могут привести к тому, что он откажется и от изначальной покупки.

Пример универсального алгоритма по продаже дополнительной продукции:

- 1) клиент заинтересован в приобретении некоего товара;
- 2) продавец оценил его выбор и порекомендовал дополнительный товар, который позволит полностью раскрыть потенциал первоначально выбранного продукта;
- 3) продавец оценил интерес покупателя в дальнейшем разговоре;
- 4) при положительной оценке из п. 3 продавец описывает преимущества дополнительного товара и доводит покупку до логического завершения.

Предложение покупателю сопутствующих товаров или услуг может увеличить выручку в разы.

## 59. Охват новых сегментов рынка

Время — ваш друг, импульс — ваш враг.

*Джон Богл, глава  
инвестиционной компании  
The Vanguard Group*

Существенное увеличение прибыли происходит только при расширении бизнеса. Начав продажи со 100 покупателей, фирма старается увеличить их число до 1000, а достигнув этой отметки, стремится к 10 000 клиентов. Этот процесс является охватом рынка, и происходит он вовсе не хаотично. Есть несколько базовых стратегий, и о них мы расскажем в этой главе.

На основе маркетинговых исследований специалисты выделяют три основных вида стратегий:

- *недифференцированный* (массовый) маркетинг;
- *концентрированный* маркетинг, основывающийся на сегментации рынка;
- *дифференцированный* маркетинг.

Разберем каждую стратегию по отдельности.

**Недифференцированный маркетинг.** Эта стратегия нацелена на завоевание рынка с использованием только одного рекламного плана. Обычно она ориентирована на широкий рынок потребителей, которые, как предполагается, имеют сходные желания в отношении характеристик продукта. Главная цель — максимально увеличить сбыт одного типа продукции. Таким образом, компании необходимо обеспечить наличие этого продукта в как можно большем количестве торговых точек. Естественно, что сам продукт должен удовлетворять максимальное число потенциальных потребителей одновременно, быть понятным, ориентированным на большие массы людей. Данная стратегия также предполагает, что единственное существенное различие между



продуктами конкурентов — это цена, поэтому для компании, использующей данную стратегию, принципиально важно делать акцент на снижение объема издержек. Главные преимущества недифференцированного маркетинга — относительно низкие затраты на рекламу и большой потенциал доли рынка, которую можно охватить. Тем не менее данный способ охвата постепенно устаревает. Пик его популярности пришелся на эпоху расцвета массового производства. Однако повышение точности исследований в области маркетинга, появление сервисов, более конкретно выявляющих пожелания клиентов, и банальный рост конкуренции заставляют предпринимателей отказываться от подобной стратегии.

**Концентрированный маркетинг.** Эта стратегия нацелена на узкий сегмент рынка, в котором сосредотачиваются все ресурсы компании. Для охвата используется специализированный маркетинговый план, основанный на предпочтениях именно этой группы потребителей. Концентрированный маркетинг применяется в основном специализированными фирмами малого и среднего бизнеса, которые не прибегают к массовому производству и сбыту. Посредством специализации они пытаются достичь успеха при лимитированных ресурсах. Сбыт при следовании такому плану не становится максимальным, ведь приоритетной целью является эффективное удовлетворение потребностей потребителей одного узкого рыночного сегмента при жестком контроле издержек, которые не должны выходить за определенные рамки. При этом увеличиваются не общие доходы, а прибыль на одну единицу продукта. В первую очередь это происходит за счет персонифицированного подхода к покупателю, что, кстати, оборачивается недостатком — необходимостью поддерживать постоянный контакт с ним. В совокупности все пункты плана помогают повысить цену, которая окупит большие, чем в массовом маркетинге, затраты на рекламу. Популярность данной стратегии объясняется тем, что она позволяет малым

фирмам успешно конкурировать с крупным в рамках одного рынка. Единственное условие — рынок должен быть специализированным.

**Дифференцированный маркетинг.** Эта стратегия представляет собой сочетание двух предыдущих. Она ориентируется на несколько сегментов с отдельным маркетинговым планом для каждого. Разумеется, множественная сегментация более требовательна к тщательному анализу рынка.

Разделение маркетинговых планов в этом случае снижает риск сокращения доходов в какой-либо группе потребителей. Прибыль растет пропорционально расширению бизнеса и охвату новых сегментов рынка, поэтому данная стратегия является наиболее эффективной и, что очень важно, универсальной. Эти преимущества позволяют вести рекламные кампании более гибко, однако платой за это становится более высокая конкуренция в каждом сегменте.

Дифференцированный маркетинг нацелен на охват максимального объема рынка, но предполагает индивидуальный подход в определении продукта для каждого отдельного сегмента.

Каждая из стратегий по-своему хороша, и ее выбор должен осуществляться в зависимости от того, с каким рынком предстоит работать. Также важным аспектом является бюджет, выделенный на маркетинг. Несмотря на то что дифференцированный маркетинг является более эффективным в отдельных сегментах, массовый также имеет право на существование, и великие компании выросли именно благодаря этой стратегии. Так, Генри Форд выпускал стандартные автомобили одной расцветки, но выигрывал за счет низкой цены. На руку ему сыграла инновационность его идеи, и это третий параметр, на который важно обращать внимание при определении стратегии. При совмещении всех описанных приемов можно добиться успешного охвата своего рынка.

## 60. Тренды рынка и их влияние на рост продаж

Рынок — как океан, его волны движутся вверх и вниз независимо от ваших желаний.

*Александр Элдер,  
профессиональный трейдер*

Существуют вполне определенные постулаты в рамках рынка, улучшающие динамику продаж: создавайте качественный продукт, предоставляйте хороший сервис и т. д. Без внимания к ним достичь успеха будет практически невозможно. Но параллельно с этими фундаментальными правилами существуют тренды рынка. Каждые несколько лет появляются нововведения, которые диктуют, что и как продавать, чтобы извлечь максимальную прибыль.

### **Какие тренды рынка были выявлены в год пандемии?**

2020 год, несмотря на все существенные минусы, смог увеличить прибыль многих компаний, которые и задали тренды рынка на несколько ближайших лет. В июле — сентябре 2020 г. чистая прибыль Netflix выросла до 790 млн долл., или 1,74 долл. в расчете на акцию (для сравнения, в предыдущем году — 665 млн долл., или 1,47 долл. на акцию). Сервис онлайн-заказа и бесплатной доставки продуктов «Самокат» до начала распространения коронавируса в России развивался достаточно вяло, однако в период действия режима самоизоляции «Самокат» увеличил объемы продаж в 3,5 раза. Непредвиденное событие (пандемия) существенно повлияло на поведение покупателей и стремительно изменило тренды рынка. Среди главных трендов — рост влияния узнаваемости бренда, цифровизация контакта с покупателями, важность

подхода «mobile first» (адаптация сайта под мобильные устройства) и автоматизации процессов.

**Рост влияния узнаваемости.** В ответ на веяния времени в последние годы набирает популярность такое явление, как brandformance, вобравшее в себя элементы брендинга и performance-маркетинга. Все начинается с анализа аудитории, составления портрета покупателя, далее согласно целям рекламы подбираются каналы и способы продвижения. За этими действиями следует прогноз бюджета, формирование KPI (ключевых показателей эффективности) и запуск рекламной кампании. В конце этого цикла происходит составление отчетов, которые отражают статистику, конверсию, среднюю стоимость «одного клика на товар». Так, brandformance благодаря более детальному анализу аудитории и последующему анализу отчетов рекламной кампании позволяет снизить стоимость привлечения покупателя, повышает «кликабельность» объявлений и дает высокую точность. Но наиболее существенным преимуществом все же является повышение узнаваемости бренда. Целевая аудитория, видя релевантные предложения, намного чаще запоминает товар и бренд соответственно.

**Цифровизация контакта с покупателями.** Во время пандемии весь мир привык к онлайн-покупкам. По данным Google, во время пандемии онлайн-продажи достигли пика. 46% купивших автомобиль собирали его комплектацию в онлайн-конфигураторе.

Чтобы повысить динамику продаж, следует уделить особое внимание наличию и качеству онлайн-сервисов. Имея сайт, онлайн-консультацию покупателей, доставку, вы можете многократно увеличить объемы продаж и привлечь новых покупателей.

**Подход «mobile first».** Помимо собственно сайта следует позаботиться о наличии его мобильной версии. Доля поисковых запросов со смартфонов стремительно растет. Заходя на сайт, потенциальный покупатель гораздо быстрее примет решение, если интересующая его информация будет легко доступна и читаема.

**Внедрение сквозной аналитики и автоматизации процессов.** Все большее внимание продавцы стремятся уделить анализу маркетинговых кампаний. Аналитика позволяет оценить причины удач и провалов и выстроить более эффективный план. Любая аналитика требует информации и ее сведения в отчеты. Для экономии ресурсов следует автоматизировать эти процессы при помощи сквозной аналитики. Она собирает информацию из рекламных и аналитических систем, CRM, колл-трекинга и других баз данных для их последующей визуализации. С помощью отчетов можно оптимизировать кампании для достижения бизнес-целей.

Тренды рынка не конечны — они динамичны. Предпринимателю необходимо постоянно отслеживать нововведения и их эффективность и на основе собранных данных оперативно менять стратегию.

## 61. Лояльность клиентов/покупателей

Людам безразлично, сколько вы знаете, пока они не узнают, насколько небезразличны вам.

*Приписывается Теодору Рузвельту,  
американскому политическому  
деятелю*

Заслужить внимание клиента — главная цель маркетинга. Ради привлечения новых потребителей предприниматели вкладывают немало средств в рекламные кампании: привлекают к работе лучших дизайнеров, наиболее точно попадающих в «болевую точку» клиентского спроса, прибегают к услугам ведущих SMM-менеджеров. Однако еще сложнее привлеченную аудиторию удержать. В школе нам твердили: «Повторенье — мать ученья». Примерно такое же правило работает в бизнесе. Ценен клиент, который повторно купит ваш товар или воспользуется вашей

услугой, несмотря на похожие или даже более выгодные предложения конкурентов, еще ценнее тот, который еще и порекомендует товар/услугу другим (знакомым, друзьям, подписчикам), — таких клиентов и называют *лояльными*, т. е. верными компании.

### **Условия для повышения лояльности клиентов/покупателей**

**Высокое качество продукта.** Именно за надежность, долговечность и функциональность потребители готовы переплачивать и не обращать внимания на уловки и акции ваших конкурентов. Если продукт среднего качества, никакие методы работать не будут. Качественный продукт — фундамент лояльности клиента.

**Сервис высокого уровня.** Это касается как предпродажного, так и постпродажного сервиса. Клиент должен чувствовать индивидуальный подход. Перед покупкой нужно помочь ему разобраться в вопросе, выбрать подходящий вариант, продемонстрировав честность и не продав то, что стоит дороже, но не отвечает его запросам. Это достигается лишь повышением квалификации сотрудников, таких как, например, консультанты. Безусловно, они также должны быть ответственными и доброжелательными к потребителю, чего можно добиться только грамотной мотивацией к качественной работе, причем не только денежной. После совершения покупки техническая поддержка, логистика и прочие отделы сервиса также должны максимально точно обслуживать клиента. Данный пункт хорошо характеризуется поговоркой «По одежке встречают — по уму провожают». После привлечения нового клиента следует оставить у него исключительно положительное впечатление от общения с сотрудниками компании.

**Лояльность компании.** Самый действенный способ завоевать лояльность клиента — предоставить ему собственные программы лояльности. Улучшить отношение к вашему продукту и компании в целом можно за счет всевозможных способов персонализации предложений, чтобы потребитель чувствовал себя особенным.

В их число входят персонализированные сообщения, поздравления с праздниками, дополнительная ценность в рассылках, которая может быть полезна именно конкретному клиенту, например советы по теме и др.

**Консультационный подход в работе с клиентом.** Важно продемонстрировать, что компания не просто пытается продать продукт клиенту, но в первую очередь стремится решить его проблему или помочь достичь цели. Большим преимуществом будет созданная неформальная обстановка при консультации. К примеру, компания по строительству деревянных домов должна максимально четко разъяснить потребителю все непонятные ему аспекты. Они могут касаться как непосредственно продукта, так и косвенных деталей — в данном случае таких, как забор, газон и прочие атрибуты загородного участка.

Когда компании удастся создать обширную базу лояльных клиентов, маркетинговые операции перестанут требовать прежних затрат, потому что клиенты будут видеть, что распространение информации о компании — это не только реклама, но и помощь тем, с кем у них совпадают нужды.

# Раздел X

## МАСШТАБИРОВАНИЕ СТАРТАПА

### 62. Масштабируемость бизнеса

Бизнес — это как Бог... Все на него молятся, но никто его не понимает.

*Стивен Кинг,  
американский писатель*

Как уже сказано, важнейшей стадией развития продукта является этап роста продаж, экспансии на рынке. Этот этап, его успешность и размах очень сильно зависят от такого свойства предприятия, как масштабируемость.

*Масштабируемость бизнеса — это способность фирмы увеличить прибыль за счет экстенсивного (количественного) развития.*

В современных реалиях масштабируемость приобретает даже большее значение, нежели раньше: ведь почти любую идею легко скопировать и приумножить, оставив автора изначальной концепции ни с чем.

Это широкое определение можно конкретизировать наиболее популярными проявлениями масштабируемости, такими как увеличение числа клиентов, увеличение числа филиалов, увеличение производимых единиц продукта, выход на рынки других регионов и стран. Эти процессы обычно идут рука об руку и зависят друг от друга. Ведь нет смысла в расширении производства, если новые товары не готовы покупать больше людей.



Возьмем для примера кондитерскую в маленьком городке. Ее продукция нравится местным покупателям, и владелец, накопив денег, решает открыть вторую кондитерскую в городе по соседству. Но та почти не приносит дохода и быстро закрывается. Почему так происходит? В основе масштабирования должно лежать *конкурентное преимущество*. Любой из описанных выше процессов (увеличение производства и т. д.) крайне рискован, если проводится без опоры на объективное превосходство над другими фирмами. В городе по соседству уже была своя кондитерская, и местные потребители предпочли ее новому филиалу нашего неудачливого предпринимателя.

Результат масштабирования, или, как его чаще называют, *эффект масштаба*, может быть положительным или отрицательным: первый характеризуется увеличением прибыли в процессе экстенсивного развития, второй — наоборот, уменьшением. Основными причинами отрицательного эффекта масштаба могут быть: неэффективный менеджмент, потеря качества в новых филиалах, неприятие продукта на новых рынках, рост логистических издержек. Рисков очень много — именно поэтому важно начинать масштабирование только в подходящий момент.

Рассмотрим основные способы масштабирования бизнеса (табл. 3).

Масштабирование, как уже говорилось, не всегда бывает полезно. Очень часто во внимание должны приниматься не только внутренние черты предприятия, но и внешние факторы.

Например, есть ресторан с фирменным блюдом в виде свиных ребрышек. Эти ребрышки — самые вкусные в мире. Предприятие успешно развивается, создает разветвленную сеть ресторанов и желает завоевать рынок другой страны. Ребрышки все так же вкусны, но все новые филиалы проваливаются. Ведь компания не учла один факт: страна, которую они хотели накормить чудесной свиной, была мусульманской. Конечно, это гиперболизированный пример, но он показывает, что масштабирование, будучи направлено на внешнюю среду, зависит от этой среды.

Таблица 3

## Основные способы масштабирования бизнеса

Способ	Описание	Преимущества	Риски
Открытие новых филиалов	Чтобы получить непосредственный выход на новые рынки, а также привлечь «свежих» работников, бизнес часто открывает новые филиалы в других районах, городах, и странах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрое расширение аудитории;</li> <li>• создание сетевой структуры бизнеса;</li> <li>• рост узнаваемости бренда;</li> <li>• резкое повышение прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость конкурировать с местными фирмами;</li> <li>• различия в законодательстве (других стран);</li> <li>• рост управленческих издержек;</li> <li>• большие затраты на открытие филиалов</li> </ul>
Выход в онлайн	Для широкого охвата аудитории и облегчения доступа к продукту бизнес создает онлайн-каналы связи: интернет-магазины, страницы в соцсетях и т. д.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение «физических» издержек;</li> <li>• выход на крайне широкую аудиторию;</li> <li>• возможность непосредственного общения с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты на серверы, дизайн и поддержку сайтов;</li> <li>• зависимость от привлекательности сайта;</li> <li>• возможность завышенного спроса, который сложно удовлетворить нынешними ресурсами</li> </ul>
Создание франшизы	Некоторые фирмы продают свою бизнес-модель и инновационные решения местным компаниям в обмен на процент от их прибыли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрое и дешевое открытие новых филиалов;</li> <li>• возможность открытия по всему миру, независимость от существующей логистики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск потери качества в новых филиалах;</li> <li>• сниженная прибыль от новых филиалов;</li> <li>• большие затраты на менеджмент</li> </ul>

Несколько факторов, на которые крайне важно обращать внимание:

- *экономическая ситуация*. Если в стране кризис, а вы предлагаете предметы роскоши, то расширение не лучшая идея. Если ваши товары стоят дешево и ориентированы на клиентов с низким доходом, то экономический спад — ваш лучший друг;

- *культурные особенности* — пример с мусульманами и свиной иллюстрирует этот фактор. Если людям в силу их убеждений,

традиций или ценностей не нужен ваш товар, очень сложно будет его продавать;

- *конкуренты и их активность*. Несомненно, важнейший фактор, на который следует обращать внимание, — положение дел у конкурентов. Оптимальный момент масштабирования наступает в период бездействия конкурентов, их спада или кризиса;

- *политика и законы*. Бывает, что государство или региональные органы власти издают законы, которые мешают или помогают вашему бизнесу: новые налоги или субсидии, запрет или разрешение на продажу чего-либо.

*Пример. Один из самых известных примеров успешного масштабирования через франшизу — это сеть ресторанов McDonald's. Начав с небольшого предприятия в Калифорнии, сеть в процессе развития быстро разрослась на все Соединенные Штаты. Основной причиной успеха было несомненное конкурентное преимущество (очень быстрое исполнение заказов благодаря особому способу организации работы на кухне), а также узнаваемые логотип и стиль. Эту тему отлично освещает фильм «Основатель» режиссера Джона Ли Хэнкока.*

## 63. Основы франчайзинга

Не делайте бизнесов, которые  
невозможно продать.

*Олег Тиньков,  
российский предприниматель*

Франчайзинг в России — достаточно новое явление, возникшее в 1990-е гг. и стремительно набирающее обороты. Все началось с выхода на российский рынок таких зарубежных компаний, как Subway, McDonald's и др. Немногим позже тренд франчайзинга подхватили крупные отечественные фирмы. На сегодняшний день в России открыто около 2800 франшиз, а число занятых во франчайзинговых сетях доходит до 1,4 млн чел. Так что же представляет собой столь популярное сегодня явление?

*Франчайзинг — это форма лицензирования, когда одна сторона (франчайзер) предоставляет на возмездной основе другой стороне (франчайзи) права, которые позволяют франчайзи действовать от своего имени, используя товарные знаки и бренд франчайзера.*

Кратко говоря, франчайзи получает право использования бренда крупной компании за определенную плату.

Повторим ключевые понятия:

- *франчайзер* — это компания с узнаваемым брендом, предоставляющая право пользования этим брендом, т. е. продавец;
- *франчайзи* — это лицо, купившее право работать под чужим брендом, т. е. покупатель;
- *франшиза* — это договор, регулирующий права обеих сторон и описывающий все аспекты ведения бизнеса в рамках бренда.

Существуют базовые принципы франчайзинга, на которых основывается любая сделка:

- франчайзи приобретает право ведения бизнеса по схеме, разработанной франчайзером. Но затраты на подготовку и запуск своей точки франчайзи зачастую берет на себя;

- франчайзер получает отчисления за использование своего товарного знака, иногда уникальной технологии. Часто он обеспечивает поставки сырья и обучение персонала;

- стоимость франшизы выражается в паушальном взносе (фиксированной сумме, которую франчайзи платит на начальном этапе). Обычно сумма паушального взноса составляет 9–11% от общих затрат и включает в себя регламентацию деятельности фирмы (бизнес-бук), корпоративный стиль и правила его построения (бренд-бук), методики продаж и продвижения, формы учета и иные инструкции;

- помимо паушального взноса франчайзи обязуется осуществлять ежемесячные платежи за использование товарных знаков и авторских прав — роялти. Сумма роялти может составлять от 2 до 6% от выручки либо иметь фиксированный размер.

## **Виды франчайзинга**

**1. Производственный франчайзинг.** Франчайзи получает право на производство и последующую реализацию товара по технологии франчайзера и под его товарным знаком. При этом обязательно исполнение требований к производственному процессу, объему выпускаемой продукции, ее качеству и плану продаж. Франчайзинг данного вида может быть применим в разных отраслях промышленности: производство строительных материалов, мебели, пищевая промышленность и др.

**2. Товарный франчайзинг.** При покупке франшизы франчайзи получает право реализации товара под брендом компании франчайзера. Франчайзинговый договор регламентирует ассортимент товаров, объем и технологию продаж.

**3. Сервисный франчайзинг.** Франчайзи приобретает право оказывать определенный вид услуг под торговой маркой франчайзера, который предоставляет партнеру необходимое оборудование, маркетинговые и рекламные технологии.

## **На что стоит обращать внимание при выборе франшизы?**

Выбирая франшизу и франчайзера, обращайте внимание на следующие ключевые аспекты:

- *опыт ведения удаленного бизнеса у франчайзера, наличие удаленных филиалов.* Существенным преимуществом будет являться опыт тиражирования бизнеса и его администрирования для удаленных объектов;

- *длительность работы фирмы до момента франчайзинговой деятельности.* Важны опыт компании франчайзера и узнаваемость его бренда;

- *сумма обязательных платежей.* Одним из ключевых критериев при выборе франшизы являются выплаты, которые возникают в процессе использования франшизы. Необходимо оценить

рентабельность вложения и рассчитать доход, который будет получен при учете всех выплат франчайзеру;

- *соответствие запросам региона.* Следует адаптировать бизнес под запросы конкретного региона, ведь лишь при наличии спроса можно окупить вложение во франшизу;

- *история франчайзинговых точек.* Длительные интервалы между франшизами, малое количество франчайзи — это индикатор того, что следует более детально изучить специфику деятельности фирмы.

### **Как самому стать франчайзером?**

Создание франчайзингового предложения часто называют упаковкой франшизы. Под этим понятием кроется комплекс действий, начинающийся с вопроса «является ли мой бизнес подходящим для франшизы?» и заканчивающийся продажей той самой франшизы. Для более детального понимания разобьем процесс на этапы.

**Этап 1. Анализ бизнеса.** Как уже сказано, все начинается с вопроса «готов ли бизнес к продаже франшизы?». Это означает, что модель, по которой предприниматель планирует предлагать зарабатывать другим, должна быть действительно рабочей. Только эффективная модель, не содержащая изъянов, может обеспечить франчайзеру прибыль.

**Этап 2. Создание предложения и концепций моделей взаимодействия.** Франшиза — это не только предоставление возможности пользования брендом, но и подробная инструкция функционирования бизнеса. Отметим, что зачастую одной инструкции недостаточно — необходимо разработать разные варианты взаимодействия, удовлетворяющие запросы разных франчайзи. Например, если фирма предлагает открыть бизнес в сфере продажи еды, стоит продумать варианты продажи на улице, в ресторане и в точке на фуд-корте. Так можно охватить интересы большего числа потенциальных франчайзи.

Инструкция функционирования бизнеса подразумевает наличие описания бизнес-процессов, которое содержит структуру взаимодействия франчайзи и франчайзера, и финансовой модели с прозрачными и понятными платежами. Любой платеж, будь то паушальный взнос или роялти, должен быть финансово обоснован.

**Этап 3. Юридическое оформление франшизы.** На данном этапе будущий франчайзер должен озаботиться составлением договора, который юридически закрепит его отношения с франчайзи. Помимо договора следует уделить особое внимание защите авторских прав, регистрации товарного знака.

**Этап 4. Построение команды.** Для открытия франшизы требуются специалисты, которые будут продвигать и продавать франшизу, а также сопровождать франчайзи после заключения сделки. Размер такой команды определяется концепцией франшизы и необходимостью работы с партнерами.

**Этап 5. Формирование франчайзингового пакета и его продвижение на рынке.** Данный этап является синтезом всех предыдущих. Франчайзер должен собрать все документы и изложить основные тезисы на понятном простому читателю языке. Для продвижения следует также сделать краткую презентацию, содержащую преимущества вашей франшизы и ее основные детали.

В качестве каналов продвижения рекомендуется использовать выставки, каталоги франшиз, социальные сети и контекстную рекламу. Особое внимание следует уделить корпоративному сайту, ведь именно он является лицом компании.

Договор коммерческой концессии (ст. 1027–1040 ГК РФ) регулирует ситуации передачи права пользования брендом. Для составления подобного рода договора необходимо соблюсти ряд требований:

- в роли франчайзи может выступать только юридическое лицо или индивидуальный предприниматель;

- товарному знаку правообладателя (франчайзера) необходимо пройти регистрацию в Федеральном институте промышленной собственности (ФИПС);
- обязательным является указание размера выплат (паушального взноса, роялти и иных);
- в документе прописываются права и обязанности обеих сторон договора: франчайзера и франчайзи;
- для того чтобы договор считался действительным, он должен быть зарегистрирован в Роспатенте. Только в этом случае при возникновении разногласий он будет иметь юридическую силу.

## **64. Бизнес-экспансия на новые регионы/страны**

В этой главе речь пойдет о расширении бизнеса за счет расширения деятельности компании на новые территории — в своей стране и за рубежом. Новыми считаются те территории, которые ранее не входили в список регионов, где ваша компания продает свою продукцию, или там совершались единичные сделки, но не производился сбыт на регулярной основе. Это довольно сложный процесс, потому что характер торговли и работы с потребителем различается от региона к региону, и, более того, появляются дилерские особенности.

Прежде всего отметим, что все проблемы, связанные с «завоеванием» новых территорий, усугубляются в многонациональных странах, где каждый регион может сильно отличаться от других по этническому составу, культуре и образу жизни.

*Первый шаг* — это формирование ценности товара в сознании клиентов. Данный этап является подготовкой потребителя к появлению продукции. Она должна быть понятной ему, чтобы ассортимент не отпугивал, а наоборот, являлся преимуществом.



Достоинства продукта должны быть сформулированы коротко, ясно и, естественно, с учетом ожиданий представителей конкретного региона. Очень сложно продавать в отдаленном регионе продукт, который недавно стал привычным жителям столицы, поэтому адаптирование восприятия клиентов — очень важный этап в бизнес-экспансии.

*Второй шаг* в проведении успешной бизнес-экспансии — это адаптация брендов. Та марка, которая нравится всем в родном для бизнеса регионе, может оказаться без внимания за его границами. Различия в эстетических и культурных предпочтениях, уровне достатка — все это влияет на восприятие вашего бренда. Есть немало примеров, когда в домашнем регионе компания успешно конкурировала с ведущими брендами, а при расширении бизнеса на другие территории терпела поражение. Именно поэтому продукция успешных компаний часто продается под разными наименованиями, а ее продвижением занимаются местные менеджеры, хорошо читающие культурный код региона.

*Третий шаг* — выбрать актуальное направление для конкретного региона. Компания не может выпускать только один вид продукции. Всегда есть ассортимент не только в пределах одного продукта, но и в рамках каталога, пусть даже узкий. Следовательно, нужно сделать акцент на том виде, который будет максимально востребован жителями конкретной территории. Поясним на примерах: если компания производит сельскохозяйственную технику, то в черноземных регионах будут более востребованы те агрегаты, которые нацелены на выращивание зерновых; если в отдельном регионе плохо представлена отечественная техника и жителям приходится переплачивать за импорт, то разумно внедриться туда.

При такой бизнес-экспансии главное — создать исправно работающую сеть поставок. Это особенно важно для фирм — производителей продуктов питания, товары которых имеют

ограниченный срок годности. Нужно стремиться к увеличению мобильности поставок, но расширяться аккуратно, чтобы каждый новый покрытый регион граничил с уже полностью освоенной территорией, где организованы логистические цепочки.

Медлить с выходом компании на новые страны не стоит, но и без должной подготовки рассчитывать на успех нельзя. На пути у вас будет ряд сложностей, связанных с различиями между родным и иностранным государствами. Первая — это возможный дефицит кадров. Найти и обучить новых специалистов, подходящих для работы в компании и продвижения товара, за рубежом несколько сложнее в силу таких обстоятельств, как, например, языковой барьер. Также нужно учитывать все юридические отличия, которые могут осложнить процесс расширения. Проблема культурных различий, характерная для региональной экспансии, за границей усугубляется. Скрипты продаж, бренд — все должно быть адаптировано к местной аудитории, и заниматься этим должны локальные менеджеры. В связи со всем этим и затраты на масштабирование будут выше, чем в домашнем регионе.

Взамен вы получите больше возможностей, своеобразную точку опоры, которая повысит стабильность компании за счет присутствия сразу на нескольких рынках, и, очевидно, повышение прибыли.

Ключевым для экспансии за рубеж является понимание того, что на ваш продукт имеется спрос в новой стране. Разумеется, должен существовать рынок схожего типа продуктов. Информация о нем будет доступна из анализа бизнес-моделей и бизнес-планов потенциальных конкурентов, а также истории их становления в данном регионе.

Принципиально важно для повышения жизнеспособности заграничного филиала заручиться партнерской поддержкой. Помимо вступления в сообщество предпринимателей рынка необ-

ходимо иметь хорошие связи с органами, оказывающими поддержку бизнесу.

В процессе экспансии, несомненно, придется перебрасывать большие человеческие ресурсы из родной страны, потому что, как уже сказано, дефицит иностранных кадров практически неизбежен.

*Последняя важная деталь* — это адаптация к местной культуре, и шаги в этой области схожи с теми, которые применяются при региональной экспансии. Стратегия развития должна адаптироваться для совершенствования международного бренда, чтобы учесть все ожидания местных потребителей. Рекламные кампании, скорее всего, изменятся до неузнаваемости, что повысит затраты на работу отдела маркетинга.

Расширение территорий, на которых продается ваша продукция, — это главный метод повышения прибыли.

Тем не менее не следует начинать бизнес-экспансию без построения отточенной системы в домашнем регионе и обеспечения финансового и кадрового запаса.

## 65. Инвестиции в бизнес

Инвестирование — это процесс длиною в жизнь.

*Приписывается Уоррену  
Баффету, американскому  
инвестору*

Привлечение инвестиций в стартап помогает ему развиваться до устойчивого бизнеса. Естественно, что обратить на себя внимание инвесторов, будучи представителем молодого проекта, очень сложно, потому что риски вложения средств в стартап очень высоки. Однако помимо данной проблемы существует и другая,

возникающая уже после привлечения финансов, — это организация работы с инвесторами. Им нужно дать ясное понимание того, куда и в какие сроки будут вложены деньги, сколько их нужно в каждый отдельный момент времени, какие существуют лимиты и оправданны ли эти финансовые операции. Разрешить эту проблему поможет такой метод, как разделение на раунды инвестирования. Это разделение, разумеется, условное, как и список этапов, но сам концепт работы хорошо себя зарекомендовал.

### **С чего начинается инвестирование в стартап?**

*Первый раунд* называется «pre-seed», т. е. «предпосевной». На данном этапе учредители стартапа инвестируют собственные средства и те деньги, которые смогут привлечь через свои ближайшие связи. Чаще всего это заемные средства, именно поэтому этот этап называют «FFF» (family, friends, fools — семья, друзья, дурачки). В первый период инвестирования наиболее высока вероятность, что компания прекратит существование.

*Второй раунд* — «seed» («посевное инвестирование») — предполагает использование внешних источников финансирования и по праву может называться самым сложным в истории развития проекта. На этом этапе стартап уже успел добиться серьезных успехов и обзавестись первыми клиентами.

Главная задача на данном этапе — доказать инвесторам состоятельность своего бизнес-плана и найти «product/market fit», т. е. реализовать продукт, который обладал бы ценностью для потребителей.

Выходя на этап «посевных инвестиций», компания имеет возможность воспользоваться значительно большим количеством инструментов для привлечения инвестиций, чем на «предпосевной» стадии:

1) *бизнес-ангелы*. Главная задача этой категории инвесторов — развитие проекта и дальнейшая максимизация его стоимости.

Бизнес-ангелы готовы принять на себя возможные риски и вложить в выбранные проекты свои ресурсы, не руководствуясь интересом к мимолетной прибыли. Однако стоит учитывать, что, вкладывая деньги в ваш проект, такие инвесторы зачастую получают в нем достаточно большой функционал.

*Пример. Яркий пример помощи бизнес-ангелов — вложение Питером Тилем, сооснователем PayPal, полумиллиона долларов в социальную сеть Facebook, разработанную командой студентов во главе с Марком Цукербергом. Однако взамен бизнесмен получил более 10% акций компании и членство в правлении;*

2) *краудфандинг*. Данный инструмент привлечения инвестиций доступен практически каждому — достаточно зарегистрироваться на краудфандинговой платформе и разместить на ней профиль своего бизнеса. Как правило, объем взносов не ограничен, но этот способ финансирования имеет существенный недостаток — относительно малый объем средств, который может собрать предприниматель, хотя бывают и исключения. Довольно популярный пример краудфандинговой площадки — уже упомянутый в начале книги сайт Kickstarter. Однако стоит учитывать, что придется отдать платформе суммарно 10% комиссионных;

3) *венчурные фонды* — самый серьезный финансовый инструмент, который основатель может использовать на «посевном» раунде, представляющий собой фонды, вкладывающие активы в предприятия или проекты на начальном этапе их создания.

### ***Какие раунды составляют основу развития стартапа?***

После завершения «предпосевного» и «посевного» раундов, которые являются необязательными, если стартовый капитал достаточно велик, перед компанией возникают более серьезные задачи.

*Раунд А* — в его ходе формируется штаб компании, причем начинается полноценный наем специалистов, чтобы в дальнейшем сформировать команду, способную развивать фирму. Одной из

главных задач является переход компании на массовые рельсы, т. е. запускается массовое производство / оказание услуги. Достичь регулярности и стабильности в работе — главная цель привлечения инвестиций в ходе этого раунда.

*Раунд В* начинается сразу после достижения финансовых показателей, которые были обговорены с инвесторами на предыдущих раундах. Главная цель этого раунда — масштабирование компании, качественное и количественное развитие наработок раунда А. К сожалению, иногда предприниматели сталкиваются с нестабильностью в работе отделов и планировании, а само по себе масштабирование чревато ошибками из-за неопытности. Компании нужно распространиться на новые рынки сбыта, при этом увеличив охват потенциальной потребительской массы. В конечном итоге ожидается прирост прибыли. Это будет индикатором завершения раунда В.

*Раунд С* — достижение этого раунда означает большой успех, потому что до него доживает лишь небольшой процент стартапов. Главная цель предпринимателя на данном этапе — переход на самоокупаемость, т. е. превышение выручки над затратами. Стать самостоятельной компанией, будучи еще не до конца стабильным проектом, возможно экспериментальным, — это самый сложный и ответственный шаг. Если этот рубеж преодолевается, можно смело назвать бизнесмена действительно умным и успешным.

*Раунд D* — это последний раунд, на котором компании нужно приобрести максимальную ценность перед выходом на IPO (initial public offering — первая публичная продажа акций компании) или продажей новому владельцу. Завершается решение всех ключевых задач, нацеленных на формирование устойчивого бизнеса.

Важно помнить, что компания необязательно проходит все этапы из перечисленных. Также имеется риск, что существование компании прекратится в процессе инвестирования. Тем не менее данный сценарий развития компании является в наше время наиболее выверенным.

## 66. Питч-дек: основы

Инвесторы обычно не смотрят на питч-дек долго — в среднем 3 минуты и 44 секунды.

*TechCrunch,  
интернет-издание о стартапах*

Питч-дек (pitch deck) — понятие, довольно распространенное на Западе и активно перенимаемое предпринимателями во всем мире. В переводе с английского это означает примерно «презентация для выступления». Фактически на этом можно построить определение термина: *питч-дек — это презентация бизнес-проекта потенциальным инвесторам, партнерам, покупателям. Чаще всего под питч-деком подразумеваются сами слайды, сопровождающие выступление.*

Несомненно, при подготовке презентации проекта есть простор для креатива, однако все же стоит придерживаться общепринятых моделей. Обычно питч-дек строится по следующей системе:

1) *проблема*. Начать следует с описания насущного неудобства, знакомого всей аудитории, рассказать про то, как проблема решается в настоящее время, насколько сильно она мешает развитию общества, сколько людей она затрагивает. Не стоит брать масштабные проблемы вроде глобального потепления. Зачастую точечные и эффективные решения локальных неудобств ценятся выше, чем расплывчатые проекты по улучшению всего мира;

2) *решение*. В тот момент, когда проблема полностью обрисована и представлена, лучше всего будет предложить оригинальное, изящное решение. Это еще пока не описание продукта, скорее изложение идеи в общих чертах. Хорошие качества для идеи: новизна, прозрачность, доступность для понимания;

3) *продукт*. После раскрытия идеи наступает очередь ее конкретизации. Следует описать конкретный продукт, и здесь уже важны другие качества: осуществимость, технология, проработанность прототипов (если они есть);

4) *аудитория*. Этот блок можно расположить перед предыдущим, как часть описания проблемы, или поставить обособленно — зависит от специфики продукта. Главное, что в питч-деке должен быть ответ на вопрос, кому именно все это нужно;

5) *рынок и конкуренты*. Если представленная идея и продукт хороши, у слушателей неизбежно возникнет вопрос «а не делает ли кто-то другой того же, что и вы?». Лучший ответ — познакомить аудиторию с конкурентами, доказать (в идеале — на реальных примерах), в чем компания лучше остальных и почему идею сложно повторить кому-либо еще;

6) *планы и перспективы*. Необходимое условие успешного питч-дека — описание планов на будущее, с целями на месяц, полгода, год вперед. Инвесторы должны понимать, что именно будет реализовано на их деньги и каковы границы потенциального развития идеи.

Конечно, структура питч-дека может отличаться: очередность блоков, их содержимое — это скорее работающий стереотип, который вовсе не обязательно повторять слово в слово. Если в вашей команде есть именитые участники, их можно упомянуть в начале презентации. Если установлено сотрудничество с крупными организациями, нелишним будет сообщить об этом в конце. Как уже сказано, питч-дек — это творческое пространство, и только основатели проекта решают, как ему лучше выглядеть.

Помните простую истину: хороший питч-дек должен заполнять пробелы в этом тексте:

*Мы — команда, делаем ... для решения проблемы ... Это нужно людям.*

*Мы лучше конкурентов, потому что ...*

*В будущем мы стремимся к ...*



Отметим, что, представляя питч-дек, говорить нужно просто и понятно, оперировать фактами и делать это с энтузиазмом.

## 67. Правила хорошего питча

Люди никогда не делают то, что вы им говорите. Им важно ощущать, что их воля свободна, а решения самостоятельны.

*Орен Клафф, директор  
по рынкам капитала  
инвестиционного банка  
Intersection Capital*

Существуют разные виды питч-дека.

*Elevator pitch* (букв. «презентация для лифта») предполагает ограничение выступления одной минутой. Условно говоря, необходимо представить продукт за время движения лифта. Основная цель подобных презентаций — заинтересовать адресата, чтобы в дальнейшем встретиться еще раз и обсудить проект подробнее. За условную минуту необходимо рассказать о существующей проблеме; о решении, которое предлагает проект; о перспективах.

### **Примеры тезисов для elevator pitch у крупных компаний:**

*Slack*: «Мы помогаем компаниям общаться с помощью простого чата»;

*Uber*: «Мы помогаем людям доехать из точки А в точку В с помощью простого приложения для смартфона»;

*Airbnb*: «Мы помогаем людям найти место для ночлега по всему миру».

*Idea pitch* предполагает выступление длиной 3–5 минут. Обычно подобные презентации происходят на форумах, конкурсах и пр. В подобном питче важно упомянуть: название проекта, проблему, ее решение, объем рынка, бизнес-модель проекта, ключевых представителей команды и перспективы проекта.

*Funding pitch* предполагает выступление длиной 7–10 минут. Это расширенная версия *idea pitch*, в которую стоит добавить разделы про конкурентов, стратегию выхода на рынок, нынешнее положение проекта, необходимые инвестиции.

Наиболее часто используется *idea pitch*. Рассмотрим этот вариант подробнее.

### ***Какой должна быть структура idea pitch?***

Типичная презентация *idea pitch* длиной 3–5 минут устроена так:

- 1) представление проекта короткой фразой;
- 2) описание проблемы — следует коротко рассказать о проблеме и визуализировать ее для слушателя; можно представить изображения или графики, а можно ограничиться метафорами и примеры из жизни — главное, чтобы это было наглядно;
- 3) описание решения проблемы;
- 4) результаты компании — чем короче они представлены, тем лучше; следует демонстрировать лучшие результаты;
- 5) клиенты и партнеры компании — здесь можно похвастаться сотрудничеством с крупными брендами или количеством партнеров;
- 6) объемы рынка;
- 7) команда стартапа. Лица всегда вызывают доверие. Следует рассказать, почему именно эта команда лучше всего подходит для создания именно этого проекта;
- 8) повторение наиболее важных вех проекта — следует повторить наиболее важные детали и цифры из основного питча, чтобы они сохранились в памяти у слушателя;
- 9) контакты для связи.

### ***Практические советы по подготовке питча***

**1. Необходимо тренироваться.** Прежде чем выступить с презентацией, потребуется очень много тренировок. Следует отточить

собственную презентацию и текст до идеала, чтобы на этапе диалога возникло минимальное количество механических ошибок.

Не менее важно менять обстановку практики питча. Бесконечные отработки перед зеркалом рано или поздно перестают давать результат. Как вариант, можно отрепетировать свой рассказ на друзьях или коллегах, а в дальнейшем и на незнакомцах. Это позволит подготовиться к самым тяжелым условиям презентации проекта.

**2. Необходимо четко обозначить цель питча.** Исходя из цели необходимо выстраивать всю презентацию.

**3. Следует максимально упрощать формулировки.** Чем сложнее описание продукта в питче, тем труднее слушателю его осознать. А незаинтересованный слушатель — основа провала любого питча. Для основного питча необходимо подобрать самые легкие фразы и идеи. А все остальное можно рассказать, отвечая на вопросы и в приватном общении.

**4. Следует продумывать жестикуляцию.** Жесты рассказчика зачастую говорят больше его слов. Они должны быть естественными. Например, если на слайде есть число 3, то можно продублировать его пальцами — это покажет и знание материала, и уверенность выступающего в своих силах. В любом случае стоит потратить время на тренировку своего языка тела.

**5. Следует выучить собственный материал.** Знание своего продукта прибавит вашей речи уверенности и настойчивости. Более того, это позволит не отвлекаться на записи и пометки, сконцентрировавшись на аудитории.

**6. Полезно сохранять положительный настрой.** Уместная шутка поможет сбавить градус напряжения на презентации.

**7. Следует задавать вопросы.** Таким образом можно подключить аудиторию к выступлению и стереть формальную границу между выступающим и слушателем, выстроив диалог.

Границы питча всегда определяет сам рассказчик. В большинстве случаев выгоднее перевести презентацию в формат диалога,

при котором собеседники будут на равных обсуждать нужную питчеру тему. Шанс положительного исхода презентации в таком случае возрастает в разы.

Наконец, чем больше практики, тем лучше конечный результат. От совокупности тренировок и процесса подготовки в основном и зависит успех.

## Заключение

Данное учебное пособие лишь обозначило те области знаний, в которых начинающему предпринимателю предстоит разобраться. Было бы наивным полагать, что, к примеру, курс бакалавриата по бухгалтерскому учету можно рассмотреть на нескольких страницах.

Как и было заявлено в самом начале книги, успех в бизнесе напрямую зависит от постоянного обучения, саморазвития и расширения кругозора, и авторский коллектив искренне надеется, что читатели продолжат свой рост в увлекательном мире стартапов. В бизнесе важно научиться выбирать не легкие, а рациональные пути, а также не бояться ошибок: неудачный опыт бесценен и, разумеется, является частью пути к успеху. И главное: не бывает универсальных стратегий успеха в бизнесе — свою идеальную формулу каждому предпринимателю предстоит вывести самостоятельно.

Авторский коллектив выражает благодарность Никите Рожкову, Марку Царукяну, Денису Симонову, Павлу Фролову, Алексею Уварову, Веронике Юрченко, Алине Агалаковой, Анастасии Селивановой и Илье Тимошечкину — студентам, которые первыми познакомились с книгой и по просьбам которых она и была написана. Особая благодарность — образовательной платформе «ИНТЕРАП.НЭТ» и ее лидерам Юрию Мазалову и Артему Агличеву.

## Рекомендуемая литература

- Айзексон, У.* Стив Джобс / У. Айзексон ; пер. с англ. Д. Горяниной, Ю. Полешук, А. Цырульниковой, А. Чередниченко. — М. : АСТ : Corpus, 2020. — 688 с.
- Бланк, С.* Стартап. Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 616 с.
- Бланк, С.* Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 368 с.
- Брэнсон, Р.* К черту всё! Берись и делай! / Р. Брэнсон ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 140 с.
- Пинье, И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 288 с.
- Портер, М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 453 с.
- Рис, Э.* Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 258 с.
- Тиль, П.* От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее / П. Тиль, Б. Мастерс. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 192 с.
- Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business. — Boston : Harvard Business Review, 2018.
- Timmons, J. A.* The Entrepreneurial Mind / J. A. Timmons. — Brick House Pub Co, 1989.

## Словарь понятий и терминов, используемых в книге

**Агрегатор** — база данных, которая упрощает пользователям поиск нужных предложений.

**Адверт-анализ** — анализ рекламы.

**АИДА** — см. *AIDA*.

**Актор** — действующий субъект.

**Акционерное общество (АО)** — организационно-правовая форма бизнеса, уставный капитал которой разделен между участниками общества на определенное количество акций (ст. 96 Гражданского кодекса РФ).

**Бизнес-акселератор** — модель инфраструктурной, экспертной, информационной и инвестиционной поддержки бизнес-проектов на ранней стадии, которая предполагает интенсивное развитие проекта в кратчайшие сроки для быстрого выхода на рынок и закрепления своих позиций.

**Бизнес-ангел** — инвестор, дающий финансовую и экспертную поддержку компаниям, на ранних этапах развития.

**Бизнес-модель** — описание взаимосвязанных бизнес-процессов компании.

**Бизнес-план** — четкая программа действий предприятия, рассчитанная на определенный срок.

**Бренд** — комплекс ассоциаций, атрибутов и представлений о продукте, заложенный в сознании потребителей.

**Брендинг** — совокупность действий по созданию и развитию бренда.

**Бухгалтерский баланс** — сведения об имуществе компании (активах) и источниках его приобретения (пассивах), сгруппированные на отчетную дату в виде таблицы.

**Валовая прибыль** — разность между объемом продаж и себестоимостью проданной продукции.

**ВВП (валовой внутренний продукт)** — стоимость всех товаров и услуг, произведенных в одном государстве за определенное количество времени.

**Венчурные фонды** — фонды, вкладывающие активы в предприятия или проекты на начальном этапе их создания.

**Воронка продаж** — путь, пройденный потребителем от привлечения его внимания к продукту до момента покупки.

**Выручка** — доход от деятельности компании, совокупность полученных средств за исполнение услуг или продажу товаров.

**Геймификация** — использование игровых подходов (широко распространенных в компьютерных играх) для неигровых процессов, что позволяет повысить вовлеченность участников в решение прикладных задач, использование товаров/услуг, повысить лояльность клиентов.

**Годовой оборот** — доход компании за год; часто используется для обозначения безналичного оборота компании.

**Дедлайн** — крайний срок, к которому должна быть выполнена конкретная задача.

**Демпинг** — искусственное занижение цен на товары или услуги с целью укрепления позиций предприятия на рынке.

**Диверсификация** — распределение сил и средств компании между несколькими направлениями бизнеса.

**Емкость рынка** — потенциальный размер продаж за определенное количество времени.

**Индивидуальный предприниматель (ИП)** — физическое лицо, обладающее правом заниматься *предпринимательской деятельностью* (см.).

**Инновация** — внедрение качественно нового, более эффективного продукта или организационного метода.



**Интеллектуальная собственность** — охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий (ст. 1225 Гражданского кодекса РФ).

**Интерактивный формат** — формат, содержащий элемент двустороннего взаимодействия с пользователем, зрителем или читателем.

**Капитализация** — стоимость экономического объекта, основанная на рыночной цене.

**Квест** — последовательность тематически взаимосвязанных игровых заданий, ведущих к достижению определенной цели.

**Кейс** — ситуация из практики, на основе которой разбираются теоретические идеи.

**Клиентоориентированность** — способность бизнеса вовремя определять желания и потребности клиентов и соответствующим образом адаптировать свой продукт.

**Колл-трекинг** — совокупность инструментов, позволяющих отслеживать рекламный источник звонка клиента.

**Коммерческая концессия** — то же, что *франшиза* (см.).

**Контент-маркетинг** — совокупность рекламных приемов, которые маркетологи используют для создания и распространения полезной информации для своих клиентов.

**Контрагент** — физическое или юридическое лицо, которое выступает одной из сторон сделки.

**Краудфандинг** — коллективное и добровольное сотрудничество людей для финансирования различных проектов.

**Лидогенерация** — маркетинговая тактика по поиску и привлечению новых клиентов.

**Лицензия** — подтверждение права осуществлять определенный вид деятельности.

**Лояльность покупателей** — верность компании.

**Маржинальность** — показатель рентабельности товара.

**Маркетинг** — совокупность инструментов и процессов, направленных на создание, распространение и предоставление товара или услуги покупателю.

**Массовый юридический адрес** — адрес, по которому зарегистрировано более 10 юридических лиц.

**Масштабируемость бизнеса** — способность фирмы повысить прибыль за счет экстенсивного (количественного) развития, т. е. увеличения выпуска товаров или объема оказываемых услуг.

**Мессенджер** — система мгновенного обмена электронными сообщениями.

**Метрика** — показатель, который характеризует тот или иной параметр продукта.

**Монетизация** — процесс извлечения из-чего либо прибыли.

**Мягкие (гибкие) навыки (soft skills)** — комплекс неспециализированных, важных для карьеры корпоративных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, т. е. не связаны с конкретной предметной областью.

**Неэластичный спрос** — спрос на товар или услугу, который при изменении их цены значительно не меняется.

**Норма прибыли** — отношение прибыли к инвестициям, вложенным в бизнес.

**Обратная связь (фидбэк)** — отзыв (реакция) клиента на информацию или действие компании.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** — учрежденное одним или несколькими физическими и/или юридическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли.

**Объем продаж** — то же, что *выручка* (см.).

**Операционная прибыль** — прибыль, которую компания получает от основного вида экономической деятельности.

**Операционные затраты** — средства, которые компания тратит ежедневно для ведения бизнеса.

**Парсинг** (parsing — разбор) — процесс сбора, обработки и анализа данных, взятых с сайтов.

**Паушальный взнос** — фиксированная сумма, которую франчайзи платит на начальном этапе.

**Питч-дек** — презентация бизнес-проекта потенциальным инвесторам, партнерам, покупателям.

**Позиционирование** — стратегия компании, направленная на то, чтобы выделяться среди конкурентов благодаря задействованию конкурентных преимуществ.

**Порог безубыточности** — выручка от реализации товаров и услуг, которая покрывает переменные и постоянные издержки без появления прибыли.

**Порог входа на рынок** — препятствия, с которыми сталкиваются новые игроки при появлении на рынке.

**Постпродажный сервис** — совокупность услуг, которые компания оказывает клиентам после приобретения ими товара или услуги.

**Предпринимательская деятельность** — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг (ст. 1 Гражданского кодекса РФ).

**Предпродажный сервис** — совокупность услуг, которые компания оказывает клиентам с целью помощи в приобретении товара или услуги.

**Продукт** — товар или услуга, которые можно предложить для рынка и которые будут удовлетворять потребности потребителей.

**Расчетный счет** — счет в банке, который открывает юридическое лицо или индивидуальный предприниматель для проведения безналичных банковских процедур, таких как безналичная оплата, выставление счетов другим юридическим лицам, закупка товаров у поставщиков и др.

**Роялти** — ежемесячные платежи за использование товарных знаков и авторских прав.

**Себестоимость продукции** — сумма затрат на производство и реализацию товаров или услуг.

**Сегментирование** — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками.

**Сетевой эффект** — эффект в экономике, при котором ценность товара или услуги для одного пользователя зависит от числа других потребителей данного товара.

**Сила покупателя** — позиция покупателя по отношению к продавцу, обусловленная степенью зависимости продавца от покупателя.

**Сила продавца** — позиция продавца по отношению к покупателю, при которой отсутствует альтернатива поставляемым товарам или услугам по схожим условиям.

**Система продаж** — совокупность всех мер, правил и процедур, принятых в коммерческом подразделении с целью повышения прибыли компании.

**Скрипт** — сценарий, в котором прописаны последовательности действий для выполнения задачи.

**Срок жизни товара** — период, началом которого является продажа товара потребителю, а концом — попадание в утиль (по любым причинам).

**Стартап** — бизнес-проект на начальной стадии до получения регулярного дохода и превращения в стабильную компанию, главным конкурентным преимуществом которого является его уникальная идея.

**Таргетированная реклама** (от target — цель) — реклама, настроенная на пользователей с конкретными параметрами пола, возраста, образования, интересов и т. д.

**Тендер** — конкурентная форма отбора предложений на оплачиваемую поставку товаров, оказание услуг или выполнение работ.

«Теплый» **контакт** — человек или организация, имеющие первичную заинтересованность в товаре или услуге.

**Технология** — практически применимое научное знание, которое используется главным образом при внедрении инноваций в бизнес.

**Упаковка франшизы** — то же, что создание франчайзингового предложения.

**Управление персоналом** — см. *HR*.

**Фаза рынка** — совокупность качественных и количественных показателей рынка на определенный промежуток времени.

**Факторы производства** — экономические ресурсы, используемые для создания товаров или услуг: труд, земля, капитал и предпринимательские способности.

**Фарцовка** (сленг.) — подпольная покупка и перепродажа (т. е. запрещенная в СССР спекуляция) товаров зарубежного производства, недоступных или труднодоступных для обычных советских людей.

**Фидбэк** — то же, что *обратная связь* (см.).

**Фокус-группа** — метод маркетингового исследования, при котором компания собирает определенную группу людей из целевой аудитории для проведения интервью и выяснения ответов на важные для бизнеса вопросы.

**Франчайзинг** — форма лицензирования, когда одна сторона (франчайзер) предоставляет на возмездной основе другой стороне (франчайзи) права, которые позволяют франчайзи действовать от своего имени, используя товарные знаки и бренд франчайзера.

«Холодные» **звонки** — обзвон отделом продаж потенциальных клиентов, которые ранее не контактировали с компанией.

**Целевая аудитория** — потенциальные потребители, которые могут быть заинтересованы в каком-либо товаре или услуге.

**Ценообразование** — процесс формирования цены на определенный товар или услугу.

**Эквайринг** (от acquire — приобретать, получать) — технология безналичной оплаты товаров и услуг.

**Эластичность спроса** — выражение колебания спроса, которое возникает от изменения цены на товар или услугу.

**Эластичный спрос** — спрос на товар или услугу, который сильно меняется при изменении их цены.

**Эффект масштаба** — снижение затрат на единицу продукции при укрупнении производства.

**Юридическая ответственность** — неблагоприятные для субъекта последствия несоблюдения им норм права.

**Юридический адрес** — официальное место нахождения юридического лица.

\* \* \*

**AIDA** (awareness — осведомленность, interest — интерес, desire — желание, action — действие) — маркетинговая модель, при которой взаимодействие клиента с продуктом происходит поэтапно, «сверху вниз» — от осведомленности к действию.

**Brandformance-маркетинг** — включает элементы *брендинга* и *performance-маркетинга* (см.).

**HR** (human resources — человеческие ресурсы; то же, что кадры, персонал) — отдел компании, специализирующийся на управлении кадрами.

**IPO** (initial public offering) — первая публичная продажа акций компании.

**KPI** (key performance indicator) — ключевой показатель эффективности.

«**Mobile first**» — подход, при котором сайт адаптируется под мобильные устройства.

**MVP** (minimum viable product — минимально жизнеспособный продукт) — продукт (товар или услуга), который обладает минимальными, но при этом достаточными функциями для удовлетворения первых потребителей.

**Performance-маркетинг** — маркетинг, основанный на эффективности: рекламодатели платят только при достижении оговоренных целей.

**SAM** (serviceable addressable market — доступный объем рынка) — доступный объем рынка товаров и услуг в вашем сегменте, доля общего объема рынка (TAM), которая непосредственно связана с целевой аудиторией продукта.

**SEO** (search engine optimization) — поисковая оптимизация.

**SMM** (social media marketing) — продвижение в социальных сетях.

**SOM** (serviceable obtainable market — реально достижимый объем рынка) — объем рынка (доля от SAM), который может занять бизнес с учетом имеющейся стратегии, действий конкурентов и конкурентных преимуществ компании.

**TAM** (total addressable market — общий объем целевого рынка) — общий доступный рынок.

*УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ*

**Наталья Юрьевна Маркушина  
Наталья Владимировна Ковалевская  
Николай Леонидович Парфенёнок**

**СТАРТАП:  
курс для начинающих**

**Учебное пособие  
по основам предпринимательства**

*Под научной редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора В. А. Шамахова*

Директор издательско-полиграфического центра *Е. Ю. Князев*  
Редактор *Т. А. Темкина*  
Корректор *Т. А. Темкина*  
Верстка *С. И. Широкой*

Подписано в печать 18.01.2022.  
Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 14,5. Тираж 300 экз.

Комплекс издательско-полиграфических работ выполнен  
в Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
в издательско-полиграфическом центре СЗИУ РАНХиГС  
199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В. О., д. 61.  
Тел.: (812) 335-42-10. Факс: (812) 335-42-16. E-mail: ph-sziu@ranepa.ru