

Эрик Рис

# БИЗНЕС С НУЛЯ



личный  
рост



20 МИН



**БИЗНЕС**  
ЛИТЕРАТУРА

[bizlit.com.ua](http://bizlit.com.ua)

# БИЗНЕС С НУЛЯ

*Эрик Рис*

## ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Основываясь на собственном опыте, являясь успешным предпринимателем, Эрик Рис написал книгу «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup». Особенностью этой книги является описание автором доступных и интересных примеров. Основная мысль этой книги — как быстро запустить проект и быстро его изменить в соответствии с потребностями рынка. Основные темы, которые затронул автор: это получение обратной связи, используя подход «выйди за пределы офиса», создание и подтверждение гипотез (схематическое изображение создание ценности продукта), вираж (пивот) — смена бизнес-модели, а также механизмы роста.

## ДЛЯ КОГО НАПИСАНА КНИГА

Книга «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup» рекомендована для прочтения предпринимателям, преподавателям по бизнес-планированию и менеджменту, а также всем тем, кто занимается созданием новых инновационных проектов.

# КАКИЕ ВОПРОСЫ (ПРОБЛЕМЫ) РЕШАЕТ КНИГА

Метод «экономичного стартапа», который разработал и описал в своей книге Эрик Рис, это целый набор правил, который позволяет очень быстро протестировать и выяснить работоспособность бизнес-идеи, ее корректировку, и только тогда вкладывать денежные средства, когда она подтверждается фактами.

Книга «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup» включает три части, в которых описаны пять принципов «экономичного стартапа»:

*1. Предприниматели есть повсюду. Чтобы создать стартап, не обязательно трудиться в каком-нибудь гараже. Предпринимателем можно назвать любого, у кого есть стартап: созданное людьми предприятие, цель которого — разработка новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности. Это значит, что подход «экономичный стартап» можно применять в компаниях любого размера, даже на очень крупных предприятиях, в любом секторе и в любой отрасли.*

*2. Предпринимательство — это менеджмент. Стартап — это предприятие, а не только продукт. Поэтому ему нужен менеджмент нового типа, специально адаптированный к условиям чрезвычайной неопределенности. Я верю в то, что любой современной компании, развитие которой зависит от инноваций,*

*нужна должность «предприниматель».*

*3. Подтверждение фактами. Стартапы существуют не только для того, чтобы производить товары, зарабатывать деньги или обслуживать клиентов. Они существуют для того, чтобы учиться строить жизнеспособный бизнес. Чтобы приобретать такие знания, можно использовать научный подход, постоянно проводя эксперименты, которые позволяют предпринимателю проверить на практике каждый элемент своего видения.*

*4. Цикл «создать-оценить-научиться». Главная задача стартапа — превращать идеи в продукты, оценивать реакцию потребителей, а потом принимать решения о том, следует ли совершить вираж или лучше двигаться прежним курсом. Все процессы стартапа должны быть направлены на то, чтобы как можно быстрее получить обратную связь от потребителя.*

*5. Учет инноваций. Чтобы улучшить результаты стартапа и поддерживать ответственность разработчиков инноваций, нужно сосредоточиться на скучных подробностях: по каким показателям оценивать успех, как установить контрольные точки и как расставлять приоритеты. Для этого нужен новый вид отчетности, предназначенный специально для стартапов — и тех, перед кем они должны отчитываться.*

# ЧАСТЬ 1. ВИДЕНИЕ

Первая часть книги посвящена таким понятиям как стартап и предпринимательский менеджмент, а также философии «бережливого стартапа». Описан метод оценивания успеха стартапов, т.е. метод «подтверждения фактами», для этого используется методология научного эксперимента, чтобы выяснить, как создать жизнеспособный бизнес.

*Стартап — это вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях чрезвычайной неопределенности.*

*Стартапы умирают из-за отсутствия плана или безоговорочного следования плану.*

*Стартап — это автомобиль, движением которого можно и нужно управлять. Не менее важно при этом понимать куда едешь. Для этого нужна стратегия, в которую входит бизнес-модель, план развития продукта, анализ потенциальных партнеров и конкурентов, понимание того, кто же является вашими пользователями. Сам продукт – это овестьствованный результат реализации этой стратегии.*

Стартап в реальной жизни представляет собой набор определенных действий. Почти все происходит сразу: механизм запущен и действует, привлекая новых покупателей и обслуживая имеющихся; мы настраиваем его, улучшая продукт, маркетинг и операции. Одновременно решаем о необходимости поворота.

Основная задача предпринимателя — соразмерить все данные действия.

Серьезными проблемами каждого стартапа и стабильных компаний являются сохранение имеющихся клиентов и внедрение инноваций. По мере того, как растет компания изменяется лишь соотношение решаемых различных задач и действий.

*Стартапы используют самые разные типы инноваций: научные открытия, новые версии существующих технологий, новые бизнес-модели, открывающие ценность, которая раньше была скрыта, или просто предлагают товары или услуги на новых рынках либо представляют их новым клиентам. Во всех этих случаях инновации лежат в основе успеха компании.*

При создании новой бизнес-модели — стартапа необходим менеджмент. Но предприниматели стараются не использовать стандартные методы менеджмента, т.к. боятся бюрократических проволочек, которые могут привести к уничтожению творческого потенциала.

*Предпринимательство — это менеджмент. Подход к предпринимательству должен охватывать все функции недавно созданной компании: видение и концепцию, разработку продукта, маркетинг и продажи, расширение бизнеса, создание партнерских отношений и дистрибуцию, структуру и организационное проектирование. Его задача — предложить метод оценки развития стартапа в условиях чрезвычайной неопределенности и стать руководством*

*в принятии решений, с которыми постоянно сталкиваются предприниматели: когда делать инвестиции в процесс и нужны ли они вообще; как разрабатывать, планировать и создавать инфраструктуру; когда стоит действовать самостоятельно, а когда искать партнеров; когда нужно учитывать обратную связь, а когда лучше следовать собственному видению; как и когда инвестировать в развитие бизнеса. Прежде всего такой подход должен стать основанием для проверяемых прогнозов.*

Система «экономичный стартап» опирается на концепцию бережливого производства (lean production) производственной системы компании Toyota, главной идеей которой был гибкий подход к процессу разработки и максимальная ориентация на конечного потребителя, а также к непрерывному стремлению к сокращению потерь. При этом за потерю считается любой нецелесообразный расход ресурсов — от ненужных перемещений до длительного времени ожидания.

*Система «экономичный стартап» использует эти идеи в контексте предпринимательства. Она предлагает предпринимателям оценивать свой успех не так, как это принято в бизнесе другого типа. Мерилом успеха в сфере производства обычно считается способность выпускать качественные товары. «Экономичный стартап» основан на других критериях оценки — на способности получать подтверждение фактами. С их помощью мы можем обнаружить и устранить огромные потери, бич любого предпринимателя.*

Для каждого предпринимателя очень важно знать насколько успешен его бизнес. Для его оценки вводится понятие «подтверждение фактами».

Стартапы служат не только для производства товаров или обслуживания потребителей, но они также служат для того, чтобы бизнес был жизнеспособным. А также позволяют постоянно проводить эксперименты, которые способствуют проверке на практике любого элемента видения.

*Система «экономичный старт» рассматривает все действия стартапа как эксперименты, тестирующие его стратегию и призванные выяснить, какие элементы этой стратегии обоснованы, а какие — нет. Цель каждого такого эксперимента — выяснить, как создать жизнеспособный бизнес на основании видения стартапа.*

*В системе «экономичный старт» эксперимент — это не просто теоретическое исследование, это еще и первый продукт стартапа.*

При успешном исходе эксперимента менеджер может начать компанию в поддержку новой бизнес-модели, т.е. приглашать для последующих экспериментов новых сотрудников и клиентов, которые знакомы с продуктом ранее. Поэтому, когда новый продукт выйдет на рынок и будет пользоваться некоторым успехом, часть проблем уйдет и на будущее будут разработаны подробные технические рекомендации.



Система «экономичный стартап» – это система маленьких шагов, следуя которым предприниматель получит подтверждение работоспособности бизнес-идеи.

## ЧАСТЬ 2. САДИМСЯ ЗА РУЛЬ

Вторая часть книги посвящена описанию методологии экономического сатрапа. Начинается описание с понятия «прыжок веры», которое означает первоначальные допущения, которые требуют максимальной проверки. Если эти допущения верны и соответствуют действительности, то перед стартапом открываются огромные возможности, а если нет — то стартап ждет провал.

Здесь же автор также представляет MVP – минимально рабочий продукт. MVP — это версия продукта, позволяющая запустить цикл «создать-оценить-научиться» с минимальными усилиями, потратив как можно меньше времени на разработку, а также позволяет протестировать основные гипотезы бизнеса.

*Каждый бизнес-план начинается с ряда гипотетических предположений и допущений. Первая задача предпринимателя состоит в том, чтобы создать организацию, которая может систематически тестировать эти предположения. Вторая задача — начать строгое тестирование, не отказываясь при этом от собственного видения компании.*

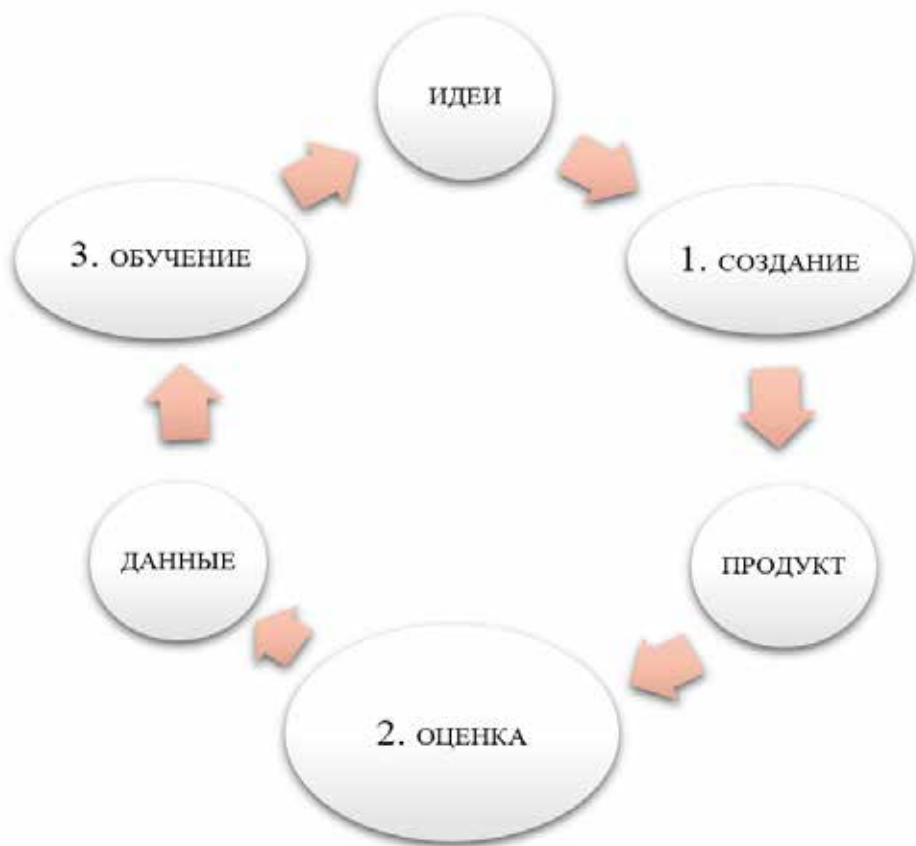
*Способность действовать так, будто эти предположения верны, — одна из самых сильных сторон предпринимателей. Такие*

*принципиальные допущения называют «прыжками веры», и это очень точное название, ведь они строятся только на ваших предположениях, а между тем от них зависит успех всего предприятия. Если они соответствуют действительности, перед нами откроются огромные возможности. Если нет — стартан ждет сокрушительный провал. Чаще всего «Прыжок веры» описывают в форме аргумента по аналогии.*

MVP, являясь по сути пробным камнем (простейшим прообразом продукта) позволяет протестировать основные гипотезы бизнес-модели, стратегию и может быть использован для исследования реакции рынка на данный продукт. Также MVP частично решает основную проблему и находится на первой, начальной стадии решения проблемы потребителя. Поэтому MVP является простым и дешевым способом проверки предположений на соответствие объективной рыночной ситуации.

Создание MVP может базироваться на гипотезе поведения потенциальных клиентов и быть отличным от конечной версии продукта (и по внешнему виду и функционально).

*По сути, стартан — это катализатор превращения идей в продукты. В процессе взаимодействия продукта с потребителями компания получает обратную связь и информацию. Обратная связь может быть качественной (например, что людям нравится, а что — нет) или количественной (скажем, сколько клиентов пользуется продуктом и считает его ценным). Этот процесс можно разбить на три шага и изобразить с помощью простой диаграммы.*



В основе концепции «экономичный стартап» – лежит цикл обратной связи «создать-оценить-научиться».

Для стартапа основным заданием является преобразование концептуальной идеи в продукт, а также анализ реакции потребителей на данный продукт и принятие решений о движении тем же путем вперед или совершить вираж.

Стартап должен ориентироваться на быструю обратную связь с покупателем. Для этого нужно определить наиболее значительные составляющие, которые нужны для создания минимально рабочего продукта (MVP).

Новый продукт представляют возможным потребителям и изучают их реакцию на данный продукт. Анализируя их реакцию, что является главной целью фазы «оценить», определяют степень удовлетворения разработанным продуктом и принимают решение о дальнейших шагах.

*Смысл MVP заключается в следующем: любые усилия, которые не позволят нам начать учиться, не нужны, какими бы важными они ни казались.*

*Завершив цикл «создать-оценить-научиться», мы получим ответ на самый трудный вопрос, с которым сталкивается любой предприниматель: стоит ли повернуть в другую сторону и изменить первоначальную стратегию или лучше продолжать следовать ей? Если окажется, что какое-то из наших предположений неверно, придется кардинально изменить направление и найти новую стратегическую гипотезу. Система «экономичный стартап» помогает компании развиваться, даже если у нее нет большого капитала. Она позволяет быстрее понять, что пора повернуть, и тем самым избавляет от лишних трат времени и денег.*

*Я назвал этот цикл «создать-оценить-научиться», потому что действия совершаются именно в этом порядке. Но процесс планирования происходит в обратном порядке: мы выясняем,*

*чему нужно научиться, используем учет инноваций, чтобы определить, что нужно оценить, и понять, получаем ли мы основанные на фактах знания, а потом решаем, какой продукт нужно создать, чтобы провести тот или иной эксперимент и получить те или иные данные.*

Если после продуктивного развития стартапа показатели не растут, то ситуация не улучшится сама собой, то следует отказаться от продолжения вашей стратегии и «сделать вираж». Вираж – это существенное и принципиальное изменение бизнес-модели, которое произошло в результате анализа фактов и опыта полученных после тестирования.

Разрабатывая новый продукт предприниматель всегда сталкивается с дилеммой: он должен решить – двигаться дальше (т.е. стратегия верна и продукт успешен) или сделать крутой поворот (если не уверен в верности выбранной стратегии). Это изменение курса для того, чтобы протестировать новый продукт и механизм его роста, Эрик Рис назвал виражом. Он описывает несколько типов виражей.

### ***Вираж-увеличение***

*В этом случае та или иная опция продукта становится отдельным продуктом.*

### ***Вираж-уменьшение***

*При вираже такого типа продукт, считавшийся отдельным и завершенным, становится одной из опций многофункционального продукта.*

## **Виращ сегмента потребителей**

Иначе говоря, гипотеза продукта частично подтверждается: он востребован, но не той аудиторией, на которую ориентировалась компания.

## **Виращ потребности клиентов**

Когда уже собрано достаточно данных о клиентах, иногда выясняется, что проблема, которую мы пытаемся для них решить, не так уж важна. И снова это тот случай, когда гипотеза продукта подтверждается, но только частично: у целевой аудитории есть проблема, которая нуждается в решении, однако не та, которую мы ожидали.

## **Виращ платформы**

Виращ платформы — это переход от приложения к платформе, или наоборот. Бывает, что стартап, стремившийся создать новую платформу, начинает с продаж единственного приложения, которое становится «убийцей» платформы. Но бывает и так, что выясняется: вместо одного продукта необходима целая линейка приложений, — и это приводит к тому, что продукт становится платформой. Иногда компании приходится совершать такой виращ несколько раз.

## **Виращ бизнес-архитектуры**

Такой виращ напоминает идею Джеффри Мура, который однажды заметил, что компании обычно следуют одной из двух базовых архитектур бизнеса: высокая доля прибыли и небольшие объемы продаж (модель сложных систем) или низкая доля прибыли и большие объемы продаж (модель объема операций).

### **Вираз способа монетизации**

Есть множество методов сохранить ценность, которую создает компания. Эти методы принято называть способами монетизации. Но это слишком узкий термин. Идея монетизации подразумевает, что ту или иную «опцию» продукта можно добавить или устранить по желанию. Но в действительности сохранение ценности — неотъемлемый элемент гипотезы продукта. Часто, изменив способ, которым компания сохраняет ценность, можно серьезно повлиять на остальные аспекты бизнеса, на продукт и стратегии маркетинга.

### **Вираз механизма роста**

Есть три основных типа механизма роста, которые движут стартапом: вирусный, «липкий» и оплаченный. При вираже такого типа компания меняет стратегию роста, чтобы быстрее развиваться или получать больше прибыли. Часто, но не всегда, это меняет и понимание ценности продукта, и тогда, соответственно, меняется способ его монетизации.

### **Вираз канала сбыта**

В традиционной терминологии продаж механизм, с помощью которого компания доставляет свой продукт клиентам, называют каналом дистрибуции, или каналом сбыта. Если компания переходит к «прямым продажам» — это вираз канала.

### **Вираз технологии**

Иногда одно и то же решение можно предложить с помощью совершенно разных технологий. Вираз технологии чаще всего происходит в стабильных компаниях. Такой вираз — это

*поддерживающие инновации, постепенное совершенствование, предназначенное для того, чтобы привлечь и сохранить существующую клиентскую базу.*

Виращ определяет суть системы «экономичный стартап», т.к. помогает проверить новый продукт и в случае неправильного поворота, используя необходимые инструменты найти новый путь.

## **ЧАСТЬ 3. НАБИРАЕМ СКОРОСТЬ**

В третьей части книги «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup» исследуются методы качества применительно для стартапов, которые позволяют наиболее быстрому прохождению цикла «создать-оценить-научиться», а также понятию – «подход небольших партий». Здесь же рассматриваются применение принципов «экономичного стартапа» как на небольших фирмах так и на больших компаниях.

*Решения, которые приходится принимать основателям стартапа, редко можно назвать простыми. Как часто нужно выпускать новую версию продукта? Почему мы решили выпускать ее каждую неделю, а не каждый день, каждый квартал или каждый год?*

Очень часто остается мало времени на разработку новой версии продукта, т.к. основная часть времени тратится на непроизводительные затраты. Что может привести к ненужности данного продукта.



Одними из основных вопросов предпринимателей являются вопросы о планировании на первых этапах бизнеса и о капитальных вложениях в инфраструктуру. Если вложить слишком много – можно впустую потерять время, необходимое на обучение. Если вложить если вложить слишком мало, то можно утратить лидерство на рынке.

Подход небольших партий позволяет обеспечивать максимальный поток.

*При работе небольшими партиями готовое изделие производится каждые несколько секунд, а при подходе больших партий вся готовая продукция получается одновременно, в самом конце.*

*Главное преимущество подхода небольших партий заключается в том, что он позволяет намного быстрее обнаруживать проблемы качества.*

Нынешнее состояние экономики, как отечественной, так и мировой, а также ограниченность материальных и финансовых ресурсов требуют от стартапов гибкости в производстве и управлении. Поэтому метод «экономичного стартапа» становится первостепенным фактором для оптимизации производства и повышения конкурентоспособности.

*Подход «экономичный старт» будет эффективен лишь в том случае, если нам удастся создать организацию, достаточно адаптивную и гибкую, чтобы справляться со всеми трудностями, стоящими у нее на пути. Для этого нужно учесть человеческий фактор, связанный с переходом к этой системе.*

Основная цель метода «экономичного стартапа» является выявление и сокращение лишних процессов, которые мешают максимизировать ценности продукта на всем его жизненном цикле. Парадигма «экономичного стартапа» предусматривает: исключение лишних процессов, минимизацию и обеспечение их непрерывности, т.е. ликвидацию узких мест.

*Фактически одна из самых значительных потенциальных трат для стартапа — потери времени на споры о том, как расставить приоритеты новой разработки, если у него уже есть продукт, выпущенный на рынок. По моему опыту, дискуссии о таких приоритетах могут отнимать очень много времени. В любой момент компания может вложить свою энергию в привлечение новых клиентов, улучшение обслуживания уже существующих потребителей, повышение качества или снижение затрат.*

Каждый стартап должен добиваться устойчивого роста. Основой быстрого и устойчивого роста является хороший продукт. Стартапы живут за счет роста, это индикатор выдающегося продукта. Рост стартапа может быть оценен по числу его клиентов. Для механизмов устойчивого роста стартапа необходимы факторы роста.

В жизни стартап состоит из разных этапов, и каждом из этих этапов подход к финансированию будет разным. Важнейшими факторами успеха стартапа в долгосрочной перспективе стоит обратить внимание на три фактора роста стартапа, которые помогут запустить продукт, который действительно хотят покупатели.

*Механизмы роста нужны для того, чтобы дать старту относительно небольшому набору показателей, на которых можно сосредоточиться.*

*Тот или иной механизм роста помогает сосредоточиться на тех показателях, которые действительно важны.*

Прилипчивый или «липкий» рост использует продукт, который основывается на низком уровне оттока покупателей или на высоком уровне их удержания. Уровень оттока – это доля клиентов, которые отказались от продукта или остались не вовлеченными в продукт в течение определенного периода времени.

Рост в этом случае будет обеспечиваться тем, что уровень привлечения покупателей выше уровня оттока.

### ***Механизм «липкого» роста***

*Компании, использующие механизм «липкого» роста, тщательно отслеживают коэффициент потери потребителей. Он определяется как доля клиентов в любой период времени, которые перестали пользоваться продуктом компании.*

Вирусный механизм роста использует продукт, который опирается на высокое его распространение от покупателя к покупателю. В этом случае рост обеспечивается тогда, когда каждый покупатель приводит с собой по хотя бы одного покупателя.

## ***Механизм вирусного роста***

*Как и другие механизмы роста, вирусный механизм приводит в действие цикл обратной связи, который можно оценить количественно. Он называется вирусным циклом, и его скорость определяется так называемым вирусным коэффициентом. Чем выше этот коэффициент, тем быстрее продукт будет приобретать популярность. Вирусный коэффициент показывает, сколько еще клиентов может привести за собой каждый новый клиент. Каждый его друг — тоже потенциальный клиент, и он тоже может привести своих друзей.*

Платный механизм роста использует продукт, который основывается на том, что часть прибыли реинвестируется на привлечение новых покупателей, используя для этого все виды рекламы или нанимая новых продавцов. В этом случае рост обеспечивается если повысить доходность каждого существующего покупателя или снизить стоимость приобретения каждого нового покупателя.

## ***Механизм оплаченного роста***

*Если какая-то из двух компаний хочет нарастить темпы роста, она может выбрать для этого один из двух способов: повысить доходность каждого существующего клиента или снизить стоимость приобретения каждого нового клиента. Это и есть механизм оплаченного роста.*

Обратная связь несет информацию о состоянии роста старшапа и служит для его анализа и оценки, а также коррекции и стиму-

лирования. Она дает подсказку о целесообразных путях и средствах организации процесса регулирования стартапа.

*Чтобы расти быстрее, стартапу необходим процесс, который приводил бы в движение естественный цикл обратной связи. Если вы движетесь слишком быстро, то лишь создаете новые проблемы. Адаптивные процессы вынуждают вас замедлиться и заняться решением тех проблем, которые в настоящее время приводят к напрасной трате времени. Когда такие профилактические усилия дают результат, вы естественным образом снова наращиваете скорость.*

*Становится очевидным, что методики «экономичного стартапа» подходят не только молодым технологичным предприятиям.*

Для больших корпораций, которые потратили много времени на повышение эффективности снижая издержки, уже недостаточно сосредоточивать внимание на улучшении существующих бизнес-моделей. Каждой крупной компании понятно, что для избежания внешних угроз необходимо внедрять все больше инноваций, а также новые бизнес-модели, которые могли бы обеспечить им выживание и дальнейший рост. Для решения этих задач необходимы новые организационные структуры и способности.

*Первые сто лет учения о менеджменте были сфокусированы на построении стратегий и инструментов, которые устанавливали порядок реализации и описывали эффективность существующих предприятий. Сейчас при запуске стартап предприятий,*

*мы обладаем набором инструментов для поиска новых бизнес-моделей. Это также случилось в нужный момент, для того чтобы помочь существующим компаниям справиться с постоянными изменениями. В 21 веке подобные воздействия заставляют людей из организаций разного типа — стартапов, малого бизнеса, корпораций и государственных, чувствовать давление стремительных перемен. Подход бережливого стартапа поможет им встретиться с ним лицом к лицу, быстро меняться, и преобразовывать производство, поскольку они будут готовы к этому.*

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что значит «бережливый»?

- а) «бережливый» — это стопроцентная гарантия успеха любого стартапа
- б) это определение комплекса понятий и методов, разработанных в системе производства компании Toyota после Второй мировой войны. В центре данной идеи — возможность рассматривать предприятие с позиции потребителя и обнаруживать аспекты, которые будут создавать ценность в противовес тем, что не будут.
- с) «бережливый» — это подход для быстрорастущих технологических стартапов

2. А как вы определяете «стартап»?

- а) это созданная людьми структура, цель которой — разработка новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности.
- б) уменьшенная копия большой компании
- с) это автомобиль, движением которого можно и нужно управлять. Не менее важно при этом понимать куда едешь.

3. Причины провалов стартапов?

- а) Отсутствие дохода
- б) Неправильная оценка рынка (напр., переоценка размера, запоздалый выход на рынок)

- с) Неэффективные решения в сфере продаж и маркетинга (напр., каналы сбыта вместо прямых продаж, отсрочка выхода на мировой рынок или слишком быстрый выход)
- d) Неосведомлённость о конкурентах и изменяющихся условиях рынка

#### 4. Что такое бизнес-модель?

- a) бизнес-модель – это своего рода истина организации
- b) бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создаёт, поставляет клиентам и приобретает стоимость — экономическую, социальную и другие формы стоимости.
- с) это построение бизнеса, чтобы давать клиентам чуть больше, чем можешь, по мере возможностей, не всегда будучи близким к «идеалу», но будучи во многом лучше, чем конкуренты.



**Правильные ответы:** 1. b; 2. a и c; 3. b, c и d; 4. a, b и c

## ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

1. Разработайте собственную программу продвижения стартапа, выберите оптимальные каналы. Сформулируйте бренд стартапа и продукта.
2. Составьте карту бизнес-модели.
3. Известно, что фирма занимается производством потребительских товаров. Напишите, с чем, в первую очередь, должны быть связаны ее цели для того, чтобы бизнес был успешным.
4. Разработайте товарный ассортимент для своей бизнес-модели и изобразите его в виде таблицы. Охарактеризуйте товарный ассортимент с точки зрения широты и глубины.

Купити книгу «Бизнес с нуля» Эрика Риса ви можете на сайті [bizlit.com.ua](http://bizlit.com.ua)



Купити книгу

Поделитесь прочитанным саммари в любой и социальных сетей и получите доступ ко всем саммари нашей библиотеки!



## **Бизнес с нуля**

Саммари от интернет-магазина [bizlit.com.ua](http://bizlit.com.ua)

Составитель:

*Ливина Ольга*

Технический редактор:

*Чертов Николай*

Корректурa:

*Чепенко Александра*