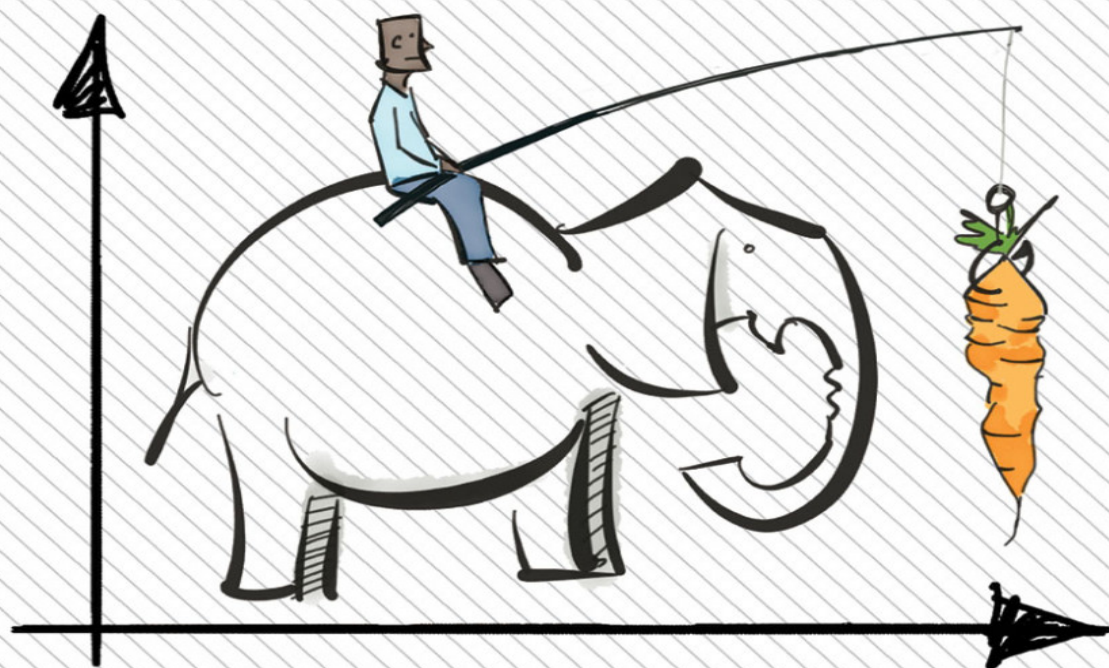


МВА

В КАРТИНКАХ



ДВА ГОДА БИЗНЕС-ШКОЛЫ В ОДНОЙ КНИГЕ

ДЖЕЙСОН БЭРРОН

ДЖЕЙСОН БЭРРОН

МВА

В КАРТИНКАХ

ДВА ГОДА
БИЗНЕС-ШКОЛЫ
В ОДНОЙ КНИГЕ

Перевод с английского



альпина
издатель

Москва

2020

Переводчик *Ксения Артамонова*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректоры *Е. Аксёнова, А. Кондратова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

© 2019 by Jason Barron

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Альпина Паблишер», 2020

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2020

Бэррон Дж.

МВА в картинках: Два года бизнес-школы в одной книге /
Джейсон Бэррон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

ISBN 978-5-9614-3872-7

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Джеки, Джошу, Джеймсу, Джоне, Джози и Джуни (вы весь мой мир)

Предисловие

Эта книга вобрала в себя два долгих года учебы в бизнес-школе, аккуратно уместенных в один обильно проиллюстрированный томик.

Эксперты говорят, что 60% людей лучше всего воспринимают визуальную информацию, кроме того — давайте будем откровенны, — 100% людей не любят читать всякую тягомотину. Так вот: с помощью этой книги вы сможете быстрее понять, лучше впитать и скорее вспомнить самые важные и полезные идеи, которые вы могли бы почерпнуть из программы обучения магистров делового администрирования (МВА).

Пара замечаний об иллюстрациях, которые вы здесь найдете. Несколько лет назад Майк Роуди придумал термин «скетчноутинг» («иллюстрированные заметки») — и с тех самых пор я его фанат. Я решил, что вместо того, чтобы делать обстоятельные, последовательные записи, которые никто (включая вас самих) никогда не прочитает, можно просто зафиксировать основные положения в виде картинок — и таким образом создать гораздо более интересный и полезный ресурс для дальнейшего использования. Как говорится, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Когда я только начинал учиться по программе МВА, я задался безумной целью делать такие заметки-зарисовки на протяжении всего курса. И случилось кое-что неожиданное. В группе, состоящей из невероятно умных людей (каждый из них был умнее меня), я, к своему удивлению, вызвал у всех огромный интерес своими визуальными заметками.

Сейчас перед вами конечный итог всех тех визуальных заметок, которые я сделал за время учебы в Школе бизнеса им. Джона Уилларда и Алисы Марриотт при Университете имени Бригама Янга. Пусть вы никогда не учились в бизнес-школе (и даже не собираетесь), или уже ее окончили, или как раз сейчас занимаетесь по программе MBA — не важно; эта книга создана с прицелом на вас. Каждая глава основана на традиционных уроках бизнес-школ и наполнена зарисовками идей в сочетании с обычным текстом, который поможет вам лучше во всем этом разобраться.

Не стесняйтесь просматривать, пролистывать и перелопачивать контент каким угодно образом. Правила здесь только такие: не скучайте, проявляйте любопытство и делайте собственные открытия. Поверьте, вы будете рады, что последовали этим правилам.

Итак, сядьте, расслабьтесь и наслаждайтесь тем, как все эти знания впитываются в ваш (гениальный) мозг.

От автора

Вы умница: я просидел в классе 86 дней, вытерпел 516 часов различных лекций, сделал горы домашней работы и выложил за обучение десятки тысяч долларов — а вы сможете получить все это из одной книжки, заплатив лишь малую долю той суммы и с удобством расположившись у себя дома. Хорошее деловое решение.

Меня зовут Джейсон Бэррон, и я дизайнер. Я все время что-то рисовал, даже тогда, когда делать этого не стоило, — например, на школьных уроках. Промотайте вперед на 20 лет и увидите, что почти ничего не изменилось. За исключением того, что, учась на магистра делового администрирования в одной из 40 топовых бизнес-школ, в Университете имени Бригама Янга, я решил применить на деле эту свою неискоренимую привычку рисовать.

Во время каждого занятия я зарисовывал то, что говорил преподаватель, включая основные замечания, сделанные по ходу урока, и комментарии к обсуждаемой в классе литературе. Я фиксировал суть того, чему нас учили, а затем фильтровал сложные лекции до состояния упрощенных концепций.

В результате возникла эта книга, которая стоит дороже золота. Это гусыня, несущая роскошные золотые яйца в виде бумажных страниц. Сберегите бесчисленные часы и весело, быстро и с толком прочитайте эту книгу. (Она вам понравится — а если нет, всегда можно ее кому-то передарить!)

Готовы стать умнее? (Если это вообще возможно, раз вы уже такой гений.) Приступим!



ГЛАВА 1 ЛИДЕРСТВО

Лидерство — это не просто менеджмент. Это умение вдохновить на перемены и улучшить результаты за счет ваших личных качеств и умения мотивировать других.

.....



① Ulrich, Dave, and Norm Smallwood. "Building a Leadership Brand." *Harvard Business Review* (July–August 2007).



Стратегия

Представления о будущем развитии и настраивание компании на непреходящий успех.



Исполнение

Выстраивание организационных систем для достижения результатов, соответствующих стратегии.



Управление талантами

Мотивирование и вовлечение работников, общение с ними.



Развитие талантов

Воспитание в работниках будущих лидеров.



Личный профессионализм

Прямота, социальный и эмоциональный интеллект, принятие смелых решений и умение вызывать доверие.

КАКОВ ВАШ
БРЕНД
ЛИДЕРА?



.....
Что люди думают/чувствуют при виде вас? Это и есть ваш бренд.
.....



5 ШАГОВ К СОЗДАНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО БРЕНДА



② Ulrich, Dave, and Norm Smallwood. “Five Steps to Building Your Personal Leadership Brand.” *Harvard Business Review* (December 2007).

1. Сформулируйте результаты, которых хотите достичь за следующие 12 месяцев

Удостоверьтесь, что учли интересы клиентов, инвесторов, работников и всей организации в целом.

2. Решите, чем хотите быть известны

Отталкиваясь от ваших результатов, как вы хотите, чтобы вас воспринимали? Выберите шесть характеристик, которые хотели бы с собой связать. Пример: скромный, оптимистичный, преданный и т.д.

3. Скомбинируйте определения

Составьте свои шесть характеристик в три сочетания из двух слов. Пример: скромно-оптимистичный, самоотверженно-преданный и т.д.

4. Создайте слоган для своего бренда лидера и проверьте его

Я хочу, чтобы меня знали как (три словосочетания), а значит, я могу предложить следующее _____. Затем

спросите себя: «Это правда характеризует меня лучше всего?», «Значимо ли это с точки зрения всех заинтересованных сторон?», «Есть ли тут какие-то риски?».

5. Претворите его в жизнь

Расскажите о своем бренде другим и спросите, насколько он соответствует, на их взгляд, вашему реальному поведению. Внесите поправки. И самое главное: ваш бренд — это ваш обет, претворяйте его в жизнь, чтобы ТАК И БЫЛО.

ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ СОЗДАЕТСЯ

ЗА 7 СЕКУНД

③



① Настройтесь
ЗАРАНЕЕ



② Распрямите
СПИНУ



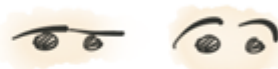
③ УЛЫБНИТЕСЬ



④ Смотрите
собеседнику
В ГЛАЗА



⑤ Поднимите
БРОВИ



⑥ Пожмите РУКИ



⑦ Слегка
НАКЛОНИТЕСЬ



③ Goman, Carol K. “Seven Seconds to Make a First Impression.” *Forbes* (February 2011). <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2011/02/13/seven-seconds-to-make-a-first-impression/#4d31f1dd2722>.

.....

Переведите своих работников от отстраненности к заинтересованности при помощи автономности, мастерства и цели. Дайте им свободу проявлять креативность и умение и посвящать свой труд конкретной цели.

.....



④ Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

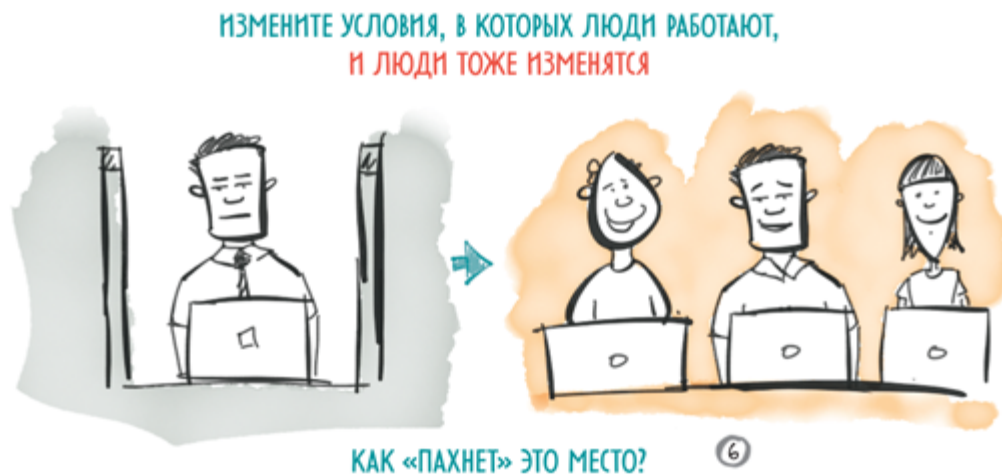
.....

Если хотите радоваться своей работе, нужно попасть в яблочко. Здесь требуется сочетание компетентности (реально хороших навыков в чем-либо), увлеченности (надо ли пояснять?) и возможностей (в этом есть рыночная потребность).

.....



⑤ Lindquist, Rusty. “Finding Your Own Personal Sweet Spot.” *Life Engineering blog* (August 2008). <https://life.engineering/finding-your-own-personal-sweet-spot/>.



⑥ Professor Sumantra Ghoshal. Выступление на форуме WorldEconomic в Давосе, Швейцария. <https://www.youtube.com/watch?v=UUddgE8rIOE>.

Хотя людей трудно изменить, ничто не справляется с этой задачей быстрее, чем смена обстановки. Обстановка будет формировать

корпоративную культуру.

Посмотрите вокруг. Как «пахнет» место, в котором работают ваши сотрудники? Здесь душно? Царит атмосфера безропотного подчинения? Очень тихо? Все отгорожены друг от друга? Офис кажется безжизненным? Вот это и есть ваша культура. Поменяйте обстановку, и люди изменятся вслед за ней.



⁷ Schwartz, Tony, and Catherine McCarthy. “Manage Your Energy, Not Your Time.” *Harvard Business Review* (October 2007).

Немного стресса помогает увеличить производительность, но затем наступает момент, когда производительность падает. Чтобы этого не случилось, не забывайте делать перерывы, заниматься спортом и расслабляться.

4 ОСНОВЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ⁸

1 КОНТЕКСТ

КАКОВА ОБСТАНОВКА?
КАКОВА АТМОСФЕРА?



ЦЕЛИ

⁸ Dyer, William G., W. Gibb Dyer, Jr., and Jeffrey H. Dyer. “Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance” (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

.....
КОНТЕКСТ включает в себя систему поощрений, цели, культуру, атмосферу и обстановку, в которой команда работает.
.....

2 СОСТАВ

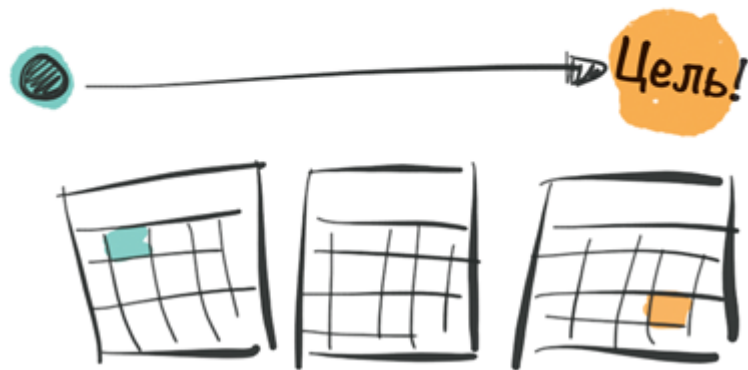
НАВЫКИ И ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА



СОСТАВ — это то, какие люди входят в команду и какими навыками и личными качествами, нужными для выполнения этой работы, они обладают. Тут требуется умение подбирать подходящих людей, которые сойдутся с командой.

③ КОМПЕТЕНЦИИ

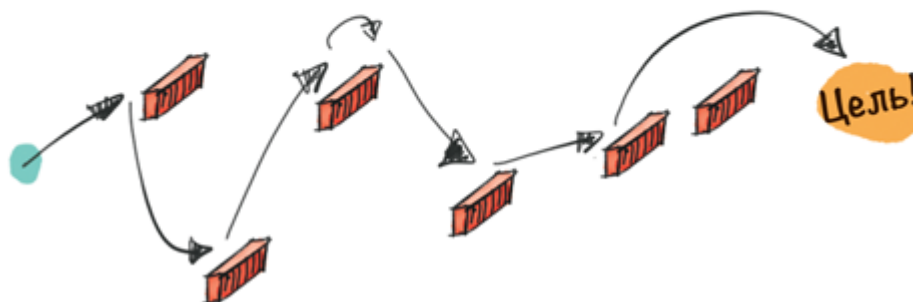
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ИХ ДОСТИЖЕНИЕ



КОМПЕТЕНЦИИ позволяют подобрать нужных людей, чьи объединенные навыки помогут решить проблему. Суть в том, чтобы поставить верную цель и достичь ее, задействовав умения своей команды.

4 ИЗМЕНЕНИЯ

АДАПТИРУЕМОСТЬ



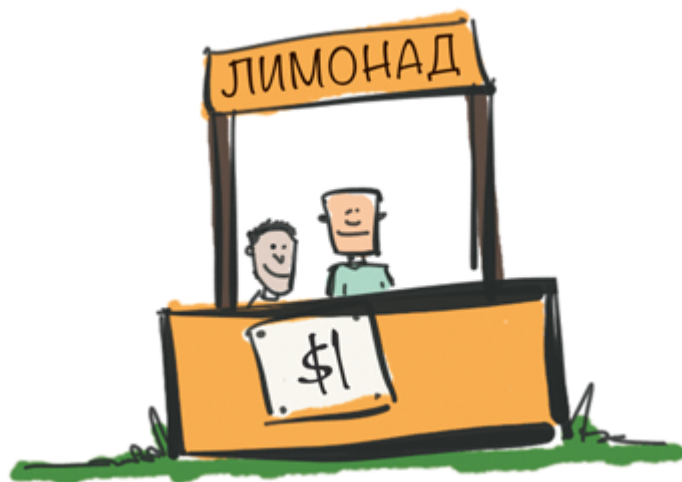
ИЗМЕНЕНИЯ подразумевают способность команды адаптироваться к стремительно меняющимся обстоятельствам на пути к общей цели.



Бухгалтерский учет — это язык бизнеса. Если вы не будете отслеживать дела своей компании, вы не будете знать, как их улучшить. В этой части курса все крутится вокруг этих трех финансовых отчетов.



Вы новый генеральный директор... киоска, торгующего лимонадом. Вам нужен заем \$50 (обязательство) на покупку всего необходимого. Вы приобретаете киоск за \$20, и у вас остается \$30.



БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На чем основывается оценка положения дел в настоящий момент:

АКТИВЫ	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ
② \$50 ③ ПОКУПКА КИОСКА ЗА \$20 ↓ ④ В ИТОГЕ \$30 + ЛИМОНАД СТОИТ \$20	① ЗАЕМ \$50	

Ага. Значит, в любой момент у вас есть активы, обязательства и собственный капитал. Секрет вот в чем: активы = обязательства + собственный капитал. Это называется основным уравнением бухгалтерского учета. Вы взяли заем \$50 (обязательство), использовали его для покупки киоска за \$20 (актив), и у вас осталось \$30 (актив). Итого у вас есть долг \$50 (обязательство) и активы на \$50. $A = O + K$.

ОСНОВНОЕ УРАВНЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

$$A = O + K$$

АКТИВЫ

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
(Долг)

СОБСТВЕННЫЙ
КАПИТАЛ
(Деньги
акционеров)



БАМ! Вы продали лимонада на \$90. Неплохо. Теперь ваш бухгалтерский баланс выглядит так:

АКТИВЫ	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ
 \$90  \$30  ЛИМОНАД Стоит \$20	 ЗАЕМ \$50	 \$90
\$140 А	\$50 О	\$90 К
=	=	+

Бухгалтерский баланс — это оценка положения дел в настоящий момент, и он позволяет хорошо представить себе чистую стоимость компании. Теперь давайте перейдем к отчету о финансовых результатах.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Он же «о прибыли и убытках» или «о доходах»

(Продажи)

ДОХОДЫ - РАСХОДЫ = ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ



ДОХОДЫ

Выручка \$90

Себестоимость реализованной продукции \$20

Валовая прибыль \$70

$\$70 / \$90 = 77\%$ (валовая маржа)

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Административные \$3

Операционная прибыль \$67

(или EBIT — прибыль до вычета процентов и налогов)

$\$67 / \$90 = 74\%$ (операционная маржа)

ОСТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

Налоги \$2

Проценты \$1

Чистая прибыль \$64

$\$64 / \$90 = 71\%$ (норма чистой прибыли)

.....

Все ясно. Вы выручили \$90, но стаканчики, сахар и лимоны обошлись в \$20. Ваша валовая прибыль — \$70. Также вам пришлось понести некоторые административные расходы. После этого у вас осталось \$67 операционной прибыли, или EBIT

(прибыли до вычета процентов и налогов). Затем надо вычесть проценты и налоги, и в итоге вы получаете \$64 чистой прибыли.

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ



ЭТО МОГУТ БЫТЬ:

- ① ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
 - + ПРОДАЖА ТОВАРОВ
 - ЗАКУПКА МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ
 - ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА
 - ПРОЧЕЕ

Чистые денежные средства
от текущей деятельности —
это самая важная часть отчета

- ② ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
 - + ПРОДАЖА АКТИВОВ
 - ЗАКУПКА АКТИВОВ



ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА
НЕПРОДУКТИВНЫ —

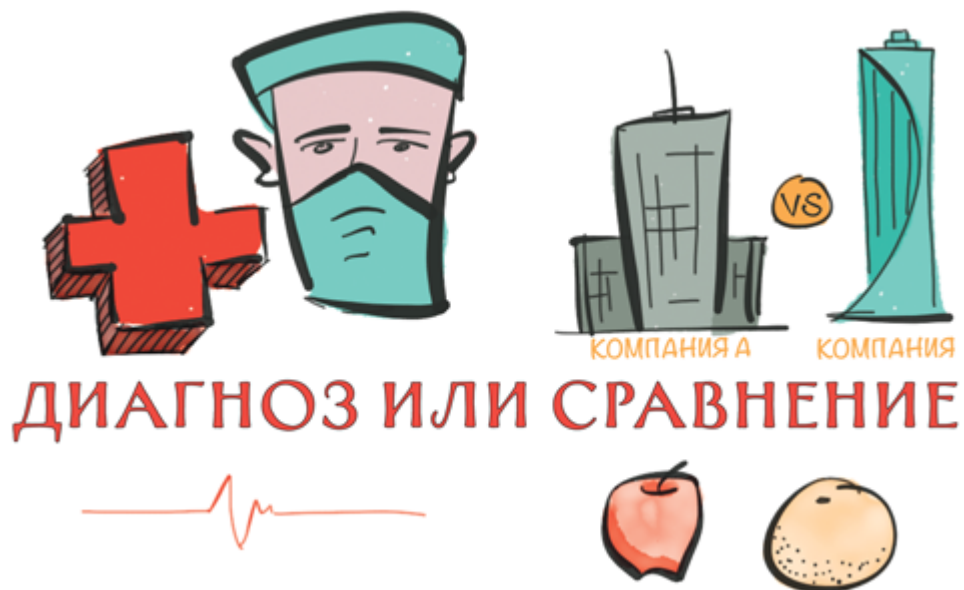
- ③ ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
 - + ЭМИССИЯ АКЦИЙ
 - + ЗАЙМЫ
 - ПЛАТЕЖИ ПО КРЕДИТАМ

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИХ!
НА ПОКУПКУ АКТИВОВ



Планы всегда появляются
во время кризиса, но требуются
до него

Цель → План → Оценка → Корректировка



Процентные финансовые отчеты — отличный способ отследить свои успехи за некоторый промежуток времени или сравнить между собой две компании, работающие в одной индустрии. Все, что требуется, — поделить все на размер выручки и посмотреть, где что изменилось.

ДОХОДЫ

		Год 2	Год 1
Выручка	\$90	100%	67%
Себестоимость реализованной продукции	\$20	(22%)	(33%)
Валовая прибыль	\$70	78%	33%

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Административные	\$3	(3%)	(2%)
Операционная прибыль (или EBIT — прибыль до вычета процентов и налогов)	\$67	74%	31%

ОСТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

Налоги	\$2	(2%)	(1%)
Проценты	\$1	(1%)	(1%)
Чистая прибыль	\$64	71%	28%

ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ

Прогнозный отчет — просто красивый аналог фразе «что нас может ждать в будущем». Это прогноз, опирающийся на возможный рост выручки. Взгляните на свой финансовый отчет и все зависимые от выручки пункты. В нашем случае давайте предположим, что с выручкой будут расти и себестоимость реализованной продукции, и административные затраты.

Если бы выручка выросла на 20%, какой была бы наша чистая прибыль? Посмотрите на предыдущую страницу и вспомните, что себестоимость реализованной продукции у нас составляла 22% от выручки, а административные затраты — 3%. Увеличив

\$90 на 20% (\$108), нужно высчитать, сколько будет 22% и 3% (себестоимость реализованной продукции и административные затраты, соответственно) от \$108.

ДОХОДЫ		Прогнозный отчет
Выручка	\$90	\$108
Себестоимость реализованной продукции	\$20	\$23,76
Валовая прибыль		\$84,24
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ		
Административные	\$3	\$3,24
Операционная прибыль (или EBIT — прибыль до вычета процентов и налогов)		\$81
ОСТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ		
Налоги	\$2	\$2
Проценты	\$1	\$1
Чистая прибыль		\$78

ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ

Финансовые коэффициенты — отличный способ сопоставить свои успехи за некоторый промежуток времени, продиагностировать проблемы или сравнить компании, работающие в одной индустрии. **Вот несколько самых распространенных.**

Соотношение заемного капитала к собственному

Финансовый рычаг: сколько заемных средств идет на финансирование ваших активов.

Общий объем финансовых обязательств / акционерный капитал

Коэффициент текущей ликвидности

Ликвидность: способность вашей компании погашать краткосрочные обязательства. Чем больше коэффициент, тем выше платежеспособность.

Текущие активы / текущие финансовые обязательства

Рентабельность собственного капитала

Прибыль, полученная с помощью средств, которые инвестировали акционеры.

Чистая прибыль / акционерный капитал (%)

Норма чистой прибыли

Эффективность контроля издержек проверяется соотношением доходов и прибыли. Чем выше показатель, тем лучше.

Чистая прибыль / чистые продажи

МОДЕЛЬ ДЮПОНА

.....
Это комбинированное уравнение, которое выявляет некоторые сильные и слабые стороны компании и показывает, как они влияют на рентабельность собственного капитала (ROE).
.....

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} = & \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \\
 & \times \\
 & \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} \\
 & \times \\
 & \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}}
 \end{aligned}$$

Как работают акции



Открывая свой киоск по продаже лимонада, вы решили, что у вас будет **100 акций**. Вы обзавелись деловым партнером, и теперь каждому из вас принадлежит по 20 акций. То есть вы оба владеете

20% бизнеса. Сейчас ваша компания оценивается в \$204 — сколько же стоит одна акция?

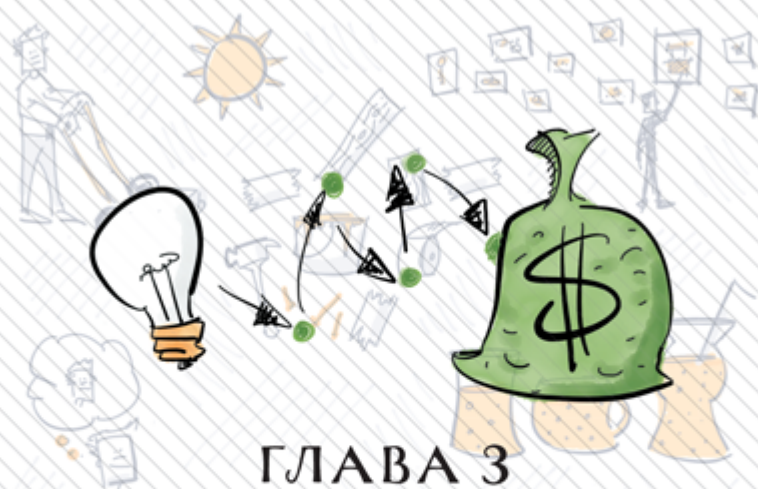


Стоимость компании: \$204 (\$64 чистой прибыли + \$140 активов)
 $\$204 / 100 \text{ (акций)} = \$2,04 \text{ за акцию}$

Каждому принадлежит



$$20 \times \$2,04 = \$40,80$$



ГЛАВА 3

ПРЕДПРИНИ- МАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Предпринимательский менеджмент — это решение незнакомых проблем (боль) незнакомыми методами (инновации). Ключ к разгадке неизвестного — выявление боли, а ключ к нахождению нужного метода — эксперимент.



Ставьте эксперименты. Начинайте с того, что знаете. Затем переходите к тому, чего не знаете (вопросу или гипотезе). Планируйте эксперимент, проводите его, узнавайте что-то новое

— и повторяйте этот цикл снова и снова, пока не получите успешный продукт.



① Ideo. “How to Prototype a New Business.” Запись в блоге. <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/how-to-prototype-a-new-business>.

Идея должна быть востребованной, осуществимой и работоспособной. Если хотя бы один пункт отсутствует, продукт с самого начала имеет невысокие шансы на успех.

БОЛЬ. Важнейший ингредиент инноваций. Посмотрите, сколько временных альтернатив люди придумывают за неимением нужного продукта. Чем сильнее боль, тем больше возможностей.

БОЛЬ

ЛЮБАЯ ПРОБЛЕМА ИЛИ НЕУДОВЛЕТВОРЕННАЯ
ПОТРЕБНОСТЬ, НА УСТРАНЕНИЕ КОТОРОЙ
ЛЮДИ ГОТОВЫ ПОТРАТИТЬ ВРЕМЯ ИЛИ ДЕНЬГИ



.....

Для широкого внедрения продукта требуется сочетание таких качеств, как цена, преимущества, легкость в использовании и доступность для покупки. Если он удачен по всем этим параметрам, процент внедрения будет намного выше.

.....

ШКАЛА ВНЕДРЕНИЯ ②



② Mankin, Eric. “Can You Spot the Sure Winner?” *Harvard Business Review* (July 2004).



Простота —
высшая мудрость.

Стив Джобс

«Когда впервые обращаешься к проблеме, может показаться, что она совсем простая и решить ее можно самыми простыми способами — но на самом деле ты просто еще не понимаешь всей ее сложности... Затем ты вникаешь в нее и видишь, насколько она сложная. И начинаешь придумывать всякие мудреные решения... И вот тут... большинство останавливается... Но по-настоящему умный человек продолжит поиски и найдет ключ... основу этой проблемы. И придумает красивое, элегантное решение, которое сработает» — Стив Джобс (процитировано Стивеном Леви в [The Perfect Thing](#)¹).



Простое решение ключевой проблемы —

ЭЛЕГАНТНОСТЬ

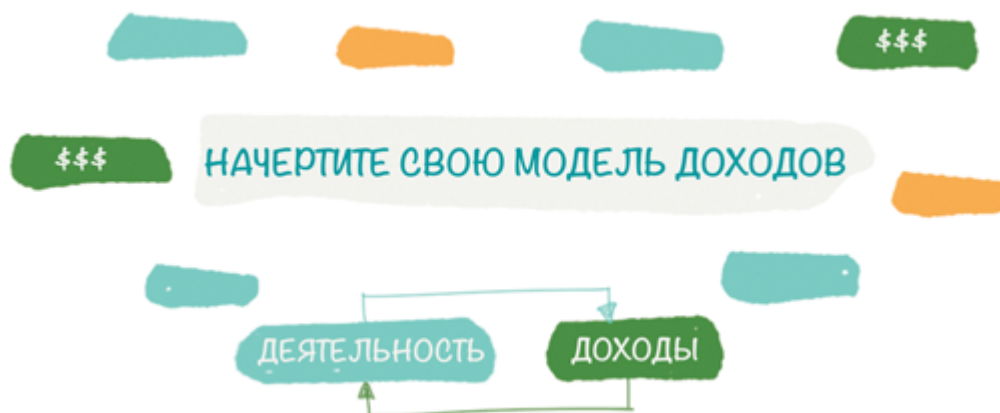
НЕ ВСЯКАЯ БОЛЬ СТОИТ ВНИМАНИЯ



НАПРАВЛЯЙТЕ ЭНЕРГИЮ НА
НАИБОЛЕЕ ВЫГОДНЫЕ ЦЕЛИ

(САМЫЕ БОЛЬШИЕ ГОРЫ)

У вас может появиться отличная идея для решения проблемы, которая не представляет собой такую уж выгодную цель или такую уж сильную боль для окружающих. Найдите те сферы непобежденной боли, которые ко всему прочему будут для вас максимально выгодны.



Максимизируйте доходы, выстроив для них схему. Определите, от какой деятельности и каких клиентов они поступают, а также постарайтесь избавиться от всего, что препятствует получению дохода.



Назначение цены — один из самых важных аспектов в создании нового продукта. Оценишь слишком низко — упустишь выгоду. Слишком высоко — потеряешь клиентов. Секрет в том, чтобы понять, как поставить как раз ту цену, что надо. Один из лучших способов пролить свет на загадку правильной цены — опросить потребителей.



СПРОСИТЕ: «СКОЛЬКО ВЫ ГОТОВЫ
ЗАПЛАТИТЬ ЗА ЭТО?»

Сколько раз в (месяц, год)
вы бы платили x? (Сумму x?)

2,00	5,00	10,00
10	6	1
\$20	\$30	\$10

ПОБЕДИТЕЛЬ!
Ставим цену \$5,00



③ <https://dschool.stanford.edu/resources>.

Институт дизайна Стэнфорда придумал этот гениальный алгоритм инновации. Это самый быстрый способ обнаружить поле для инноваций и проверить их состоятельность.



Когда Уолт Дисней строил свои тематические парки, он регулярно вставал на колени, чтобы оглядеть парк с точки зрения ребенка. Сопереживание — это первый и важнейший шаг к пониманию клиента и созданию товаров и услуг, отвечающих его нуждам.

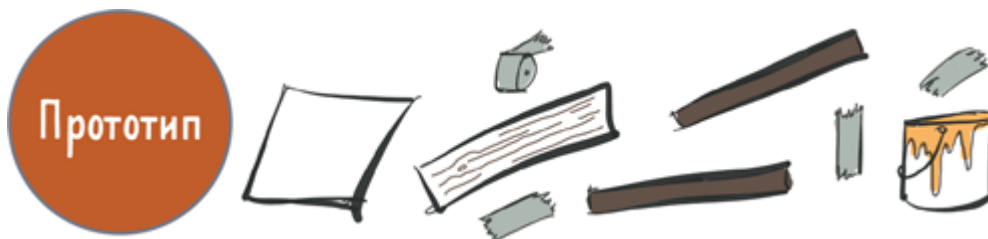


Пример: «Как нам облегчить жизнь людям, которые косят траву на лужайке в разгар летнего дня?»

Исходя из того, что вы узнали посредством сопереживания, на какой проблеме вам стоит сконцентрироваться? Сформулируйте для себя четкую задачу.



Теперь, отталкиваясь от того, что узнали, и держа в голове свою задачу, начинайте генерировать идеи. Чем больше, тем лучше.



Отфильтруйте идеи и создайте прототип. Можно сделать его из бумаги и скрепить клейкой лентой. Этот прототип нужен только для того, чтобы испытать идею и посмотреть, как на нее отреагируют другие. Необязательно гнаться за красотой.



Найдите тех, кто входит в вашу целевую группу, и опробуйте прототип. Что сработало? Что не сработало? Что нового вы узнали? Возьмите эти наблюдения на заметку и возвращайтесь к идее → прототипу → испытанию снова.

ГЛАВА 4
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
УЧЕТ

Управленческий учет нужен для внутреннего использования, чтобы опираться на него в принятии решений — в отличие от корпоративного учета, который предназначен для внешнего использования (инвесторов и т.д.).



Постоянные и переменные затраты отслеживаются по отдельности и не объединяются, потому что различаются в корне. Аренда \$10 постоянна, но чем больше лимонада вы продаете, тем сильнее растут ваши затраты (и прибыль).

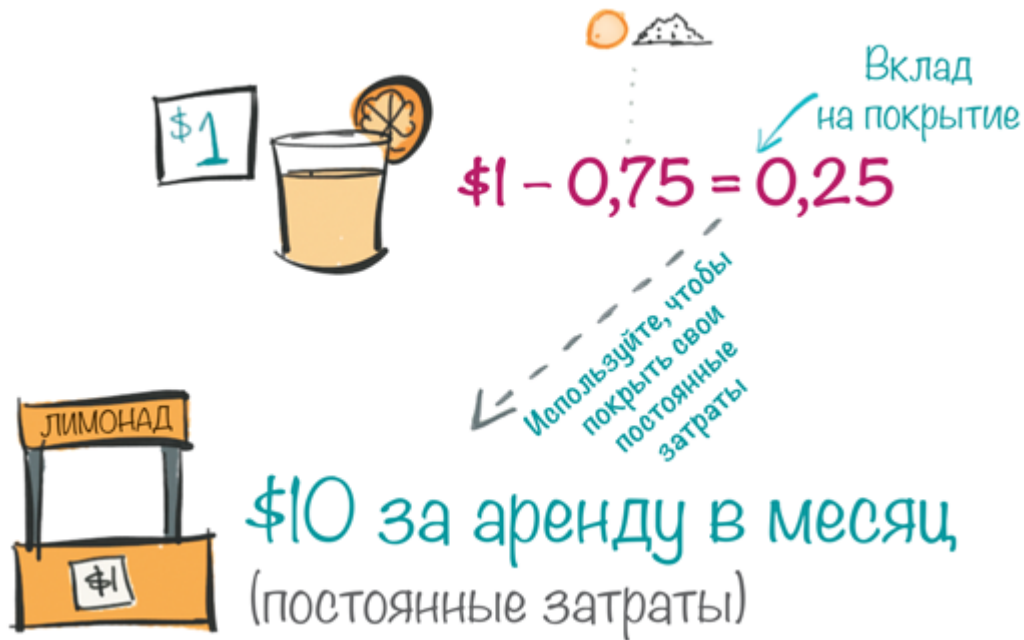


Операционный анализ, или CVP-анализ, звучит загадочно, но на деле в нем нет ничего сложного. Нужно просто взять цену, вычесть из нее затраты на единицу товара, а полученное число умножить на объем, который вы планируете продать. Это поможет понять, как изменение затрат повлияет на операционную и чистую прибыль.

$$\text{Доходы (продажи)} - \text{Издержки} = \text{Вклад на покрытие}$$

«Вклад на покрытие» тоже звучит мудрено, но это всего лишь сумма, которая остается у вас на единицу товара после того, как вы вычли издержки на «покрытие» постоянных затрат (в нашем случае дорогого сердцу лимонадного киоска).

Смотрите: мы продаем лимонад за \$1. Сахар и лимоны обходятся в \$0,75 на один стакан. Итак... мы получаем прибыль \$0,25, с которой можем «покрывать» постоянные затраты \$10 на аренду.



И вот тут становится интересно. Вы планируете бизнес и думаете: «Та-а-ак, аренда обходится в \$10, лимонад продается за \$1, и я получаю прибыль \$0,25. Сколько стаканчиков надо продавать, чтобы покрыть аренду?»

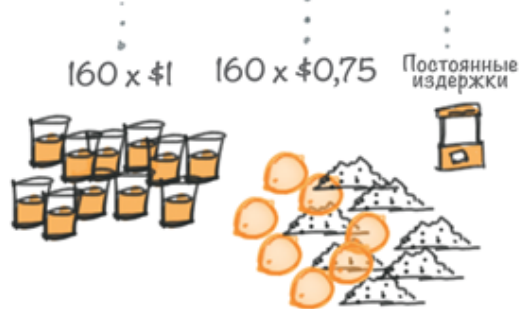
$$\$10 / (\$1 - 0,75) = 40 \text{ стаканов нужно продать, чтобы выйти в ноль}$$

Чудно! Идем дальше. Если бы вы продали лимонада на \$160, ваши переменные издержки (затраты на единицу товара, помноженные на проданное количество) были бы \$120 ($0,75 \times 160$). Вычтите из остатка (прибыль \$40) свои постоянные издержки — и получите прибыль \$30. Вот как это делается!

Сегодня я продал 160 стаканов!



$$(\$160 - \$120) - \$10 = \$30 \text{ прибыли}$$



Хочу зарабатывать \$1000 в месяц

Постоянные издержки + цель
Вклад на покрытие

$$\frac{\$10 + 1000}{0,25} = 4040 \text{ стаканов!}$$

АВС

РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ИСПОЛЬЗУЙТЕ АВС-МЕТОД ДЛЯ ОЦЕНКИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

- Электричество — \$5
 - Тех. обслуживание — \$2
 - Уборка — \$1
 - Прочее...
- } \$8 накладных расходов

Расчет себестоимости по видам деятельности важен для оценки накладных расходов, которые естественно возникают в ходе ведения бизнеса. Их анализ помогает понять, какие виды деятельности стоит сохранить, выявив их реальную стоимость.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ



① Monte Swain. “The Management Process.” In “Management Accounting and Cost Concepts,” Chapter 15 in W. Steve Albrecht et al., *Accounting: Concepts and Applications*. Boston: Cengage Learning, 2007.

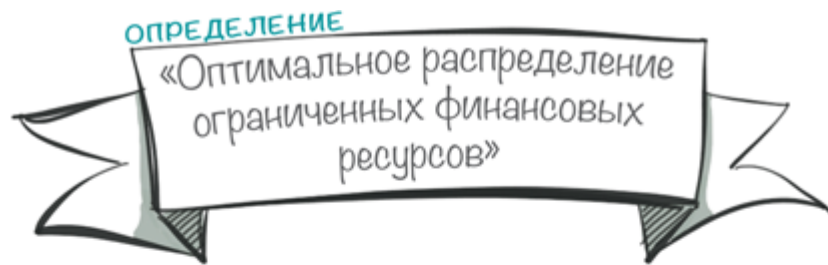
Процесс управления вполне понятен. Планирование, контроль и оценка помогут вам принять взвешенные решения.



ГЛАВА 5

ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$



Нерациональное приобретение, распределение и использование финансового капитала ведет к нерациональному использованию природных ресурсов, труда и инноваций в экономике. В этой части курса мы сфокусируемся на оптимальном РАСПРЕДЕЛЕНИИ.

ОПТИМАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ

КАК НАМ ИХ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- ① Одобрение/неодобрение проекта.
- ② Закупка и продажа активов.
- ③ Операционная эффективность.



Цепочка капиталовложения начинается с капитала, который тратится на покупку активов для создания товаров, генерирующих продажи и повышающих чистый доход. Финансовые показатели помогут проанализировать, насколько эффективно мы выстраиваем эту цепочку.

ЦЕННОСТЬ АКТИВА
ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АКТИВА



КАК НАСЧЕТ ДЕНЕГ?

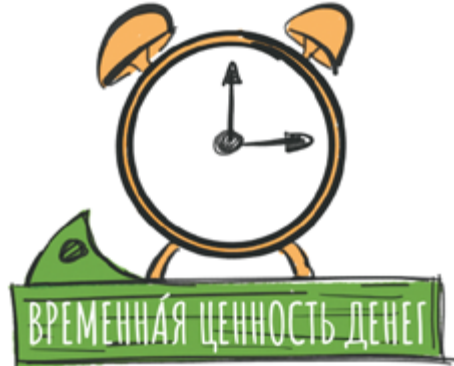


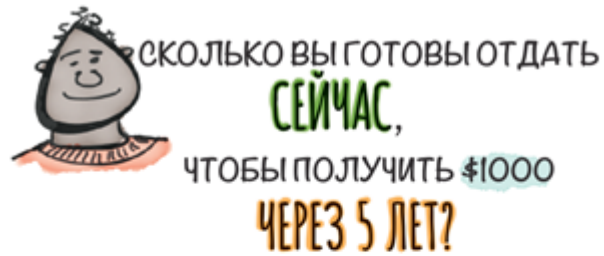
ВЛОЖЕНИЯ –
ЗАЛОГ БУДУЩИХ
ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ
ДЕРЖАТЬ ИХ
В БАНКЕ БЕССМЫСЛЕННО

.....

Все товары и услуги зависимы от времени. Вложение денег — залог будущих денежных потоков, и эти денежные потоки тоже зависят от времени. \$100, полученные сейчас или через 5 лет, имеют разную ценность. Далее мы рассмотрим, как можно вычислить эту ценность.

.....





.....

Следующая тема кажется пугающе сложной, но на самом деле тут все проще простого. Вы интуитивно понимаете, что получить \$1000 сейчас — это не то же самое, что получить их через 5 лет. Вы бы много чего могли сделать с такой суммой (инвестировать на фондовом рынке и прочее). Так сколько сейчас стоят \$1000, которые мы получим через 5 лет?

Вы могли бы инвестировать их во что-то другое и получить обратно с процентами, но нужно также принять во внимание риск того, что ваши вложения не окупятся. Он учтен в «ставке дисконтирования» (4% в нашем случае — но вы можете назначить какую угодно).

.....

1. $PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$



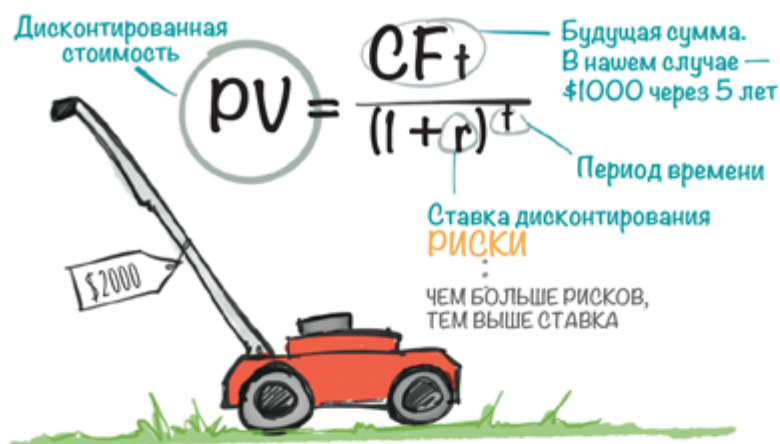
2. $PV = \frac{\$1000}{(1+0,04)^5}$

3. $PV = \$821,93$

Я дам вам **\$821,93** (Сколько это стоит сейчас)

ИЛИ! Если вы дадите меньше (\$700), вы сможете получить **положительную чистую стоимость \$121,93**

Давайте разберем этого монстра по частям. PV — дисконтированная стоимость — как раз то, что вы пытаетесь определить. CF_t — ожидаемая будущая сумма, то есть в нашем случае \$1000. (1 + r) — это просто прибавить ставку дисконтирования (4%) к 1; t будет равняться пяти (5 лет). БАМ! Теперь вы знаете, сколько эти \$1000 стоят сейчас.



Покупать ли эту газонокосилку
для своего ландшафтного бизнеса?
(2000)

Год	Годовые денежные потоки	Дисконтированная стоимость
1	1000	$1000 / (1 + 10\%)^1 = 909,09$
2	1000	$1000 / (1 + 10\%)^2 = 826,45$
3	1000	$1000 / (1 + 10\%)^3 = 751,31$
4	1000	$1000 / (1 + 10\%)^4 = 683,01$
5	1000	$1000 / (1 + 10\%)^5 = 620,92$



\$3790,79

(2000)

\$1790,79

Вооружившись этими знаниями, вы сможете понять, стоит ли газонокосилка за \$2000 инвестированных в нее средств, — нужно лишь взглянуть на тот поток денежных средств, которые она принесет в дальнейшем.



ГЛАВА 6 МАРКЕТИНГ



Маркетинг — это продвижение товаров и услуг. Первое правило: не старайтесь охватить всех. Нужно разбить доступный рынок на сегменты, затем выбрать для себя целевой сегмент, а потом позиционировать свой продукт.





КТО ваш клиент, а КТО НЕТ?

.....

Это один из самых трудных вопросов в маркетинге. Мы хотим продавать всем, но, если попытаемся это сделать, в итоге просто размоем маркетинговое сообщение своего товара — и он уже никого не заинтересует. Сфокусируйтесь на целевой аудитории — и позиционируйте свой продукт, исходя из этого.

.....

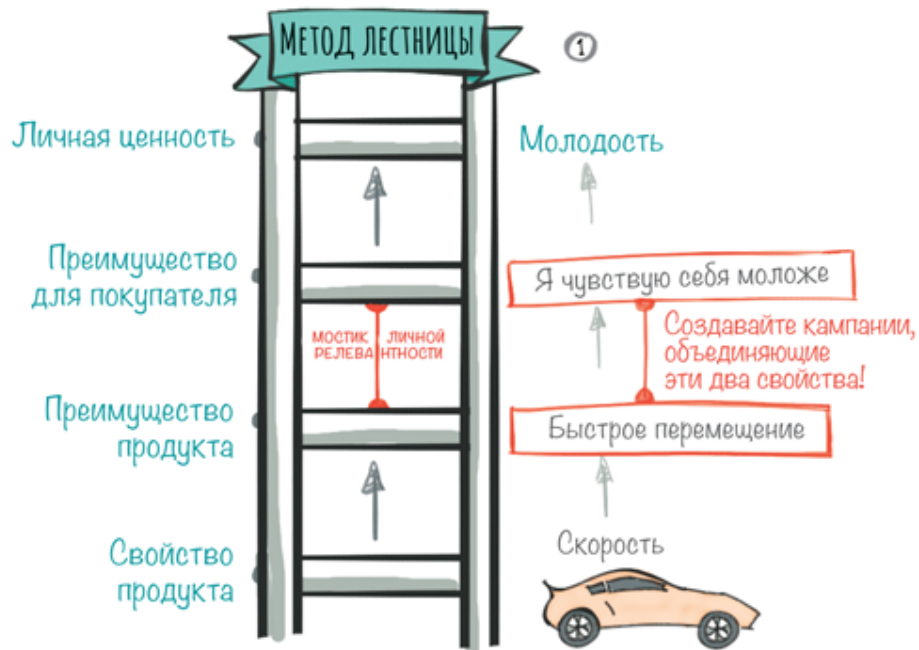


Относитесь к сегментации и выделению целевой аудитории так: как бы сильно мы ни хотели сделать весь мир своей аудиторией, этого никогда не случится. А значит, вместо этого нужно искать потенциальный рынок, а затем фактически доступный рынок. Далее надо его сегментировать и нацеливаться на наиболее выгодных потенциальных клиентов.



Метод лестницы — отличный способ оценить продукт, увидеть, какие эмоции он вызывает у целевой аудитории, и решить, как использовать эти данные при создании маркетинговых материалов.

.....



① Reynolds, Thomas J., and Jonathan Gutman. "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation." *Journal of Advertising Research* (February/March 1988).

Спросите своих главных приверженцев, что им нравится (конкретное свойство), почему оно им нравится (преимущество продукта), какое это имеет для них значение (преимущество для покупателя) и как это связано с их личной ценностью. Весь секрет в мостике, переброшенном от продукта к преимуществу для покупателя.

Стоит позиционировать свои маркетинговые материалы, представляя продукт таким, каким его видит группа фанатов, и нацеливаясь на группу неопределившихся, чтобы привлечь новых клиентов.



Давайте вернемся к лимонадному бизнесу и проинтервьюируем группу наших фанатов. В итоге у нас должна получиться лестница «иерархии ценностей»¹, как та, что была выше. Заметив в ответах закономерности, можно сделать эти линии пожирнее и сфокусироваться на тех, что образуют мостик личной релевантности.



«Что вам нравится в нашем лимонаде?»





Работая над новыми идеями и их продвижением, проверьте их с помощью «лакмусовой бумажки», описанной выше. Чем больше галочек вы набрали, тем удачнее ваш замысел. Еще один способ узнать, насколько хороша ваша идея: спросить людей, стали бы они покупать такой продукт и по какой цене.

СПРОСИТЕ

«По шкале от 1 до 10, насколько вероятно, что вы это купите?»

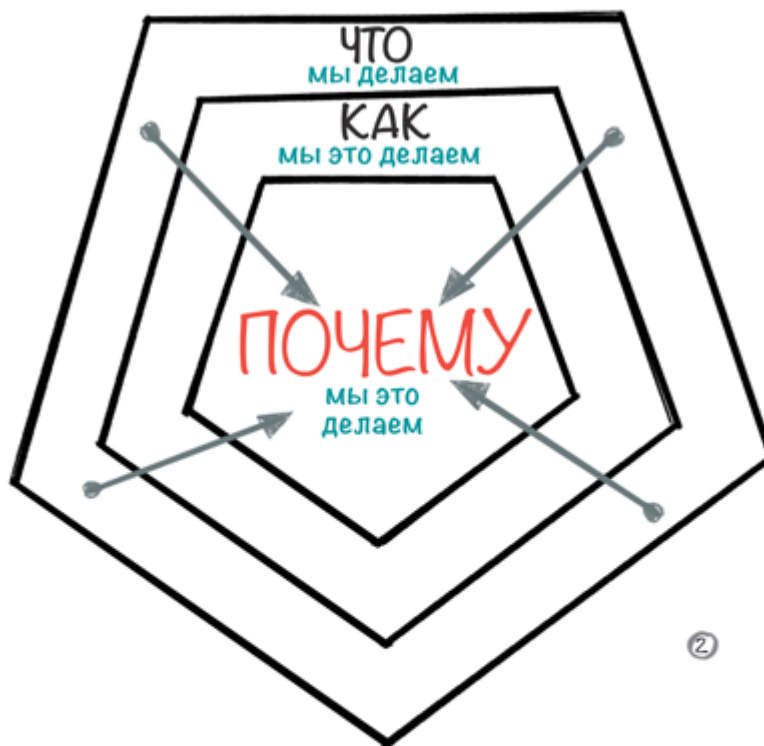
Все, что окажется выше, чем **7,5**, — потенциальный **ХИТ**.



Бренд — это НЕ лого, графика или слоган. Все это способствует узнаваемости бренда, но сам бренд — нечто гораздо более глубокое. Какое впечатление вы производите на клиентов? Какие у вас с ними точки контакта?

3 ОСНОВЫ БРЕНДИНГА

- ① Отвечайте интересам потребителей.
- ② Отличайтесь от конкурентов.
- ③ Мотивируйте работников.



ЧТО: мы дарим детям радость

КАК: делая игрушки

ПОЧЕМУ: потому что дети — это наше будущее и каждый из них заслуживает немного радости в мире, над которым все больше сгущается тьма

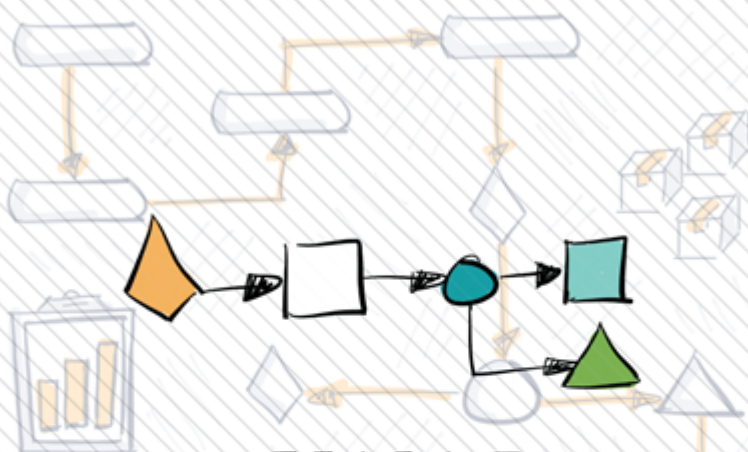
② Sinek, Simon. “How Great Leaders Inspire Action.” TED Talk given in Puget Sound, Washington, September 2009. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.

.....

Мы думаем, будто людей больше всего заботит, что мы делаем или как мы это делаем. Ничего подобного. Больше всего их заботит то, ПОЧЕМУ мы этим занимаемся. В этом вся наша суть — это и должно стать мантрой нашего бренда и служить фильтром для всех решений, которые мы будем рассматривать. Спрашивайте себя: «Отвечает ли это решение нашей сути?» Если нет, не принимайте его.

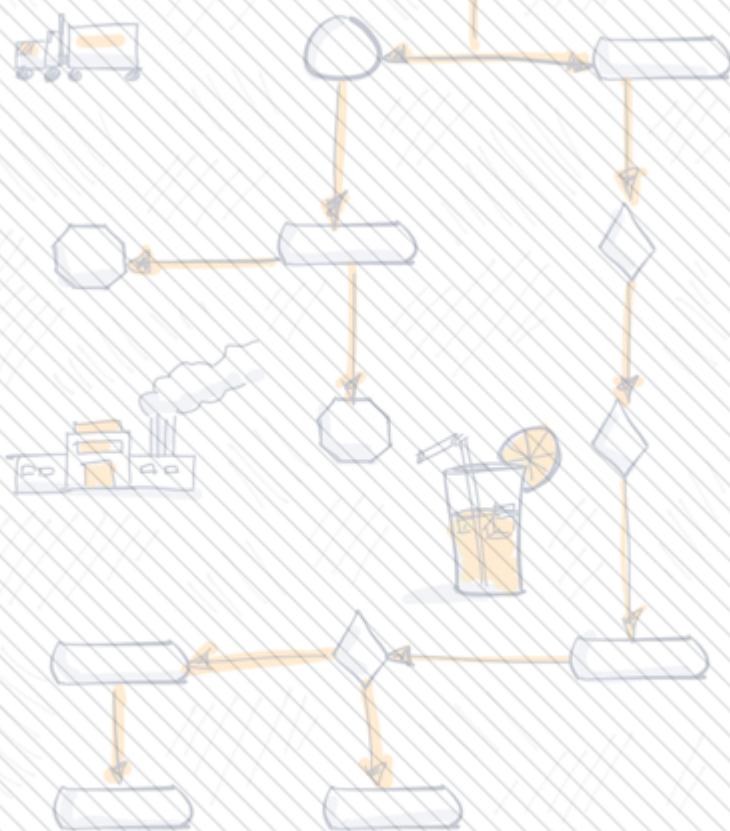
.....

МАНТРА БРЕНДА
То, в чем состоит наша суть.



ГЛАВА 7

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Операционный менеджмент делится на три части. Нужно придумывать, организовывать и улучшать действия, которые позволяют создать товар или услугу и предоставить их клиентам.



① Gray, Ann E., and James Leonard. "Process Fundamentals." Harvard Business School Background Note 696–023, September 1995. (Revised July 2016.)

Если вы получаете новую должность или задачу, не паникуйте. Успокойтесь и начинайте планировать процесс. Ищите сложности и старайтесь их упростить.



АНАЛИЗ ПРОЦЕССА



- ① РАЗОБРАТЬСЯ В ТЕКУЩЕЙ ОПЕРАЦИИ
- ② ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
- ③ ПОНЯТЬ, КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЖДУТ КЛИЕНТЫ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Максимальный объем выпускаемой продукции за единицу времени (100 пицц за час)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Загрузка. У вас 100 работников, которые в норме работают по 8 часов. Если в день они в полной мере отрабатывают только 700 часов на всех, ваше предприятие эффективно на 87,5%.
 $700 / (100 \times 8) = 87,5\%$

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Время выполнения:** время от получения заказа до доставки продукта покупателю.
- Выработка:** количество продукции, которое можно произвести за определенный период времени.
- Время цикла:** общее время от начала до конца процесса.
- Производительность:** максимально возможный выпуск продукции, выраженный в единицах продукта на единицу времени.
- Эффективность:** стандарт результативности бизнеса. Все процессы задействуют ресурсы наиболее оптимальным образом.
- Узкое место:** процесс в общей цепочке, который протекает слишком медленно и снижает производительность в целом.



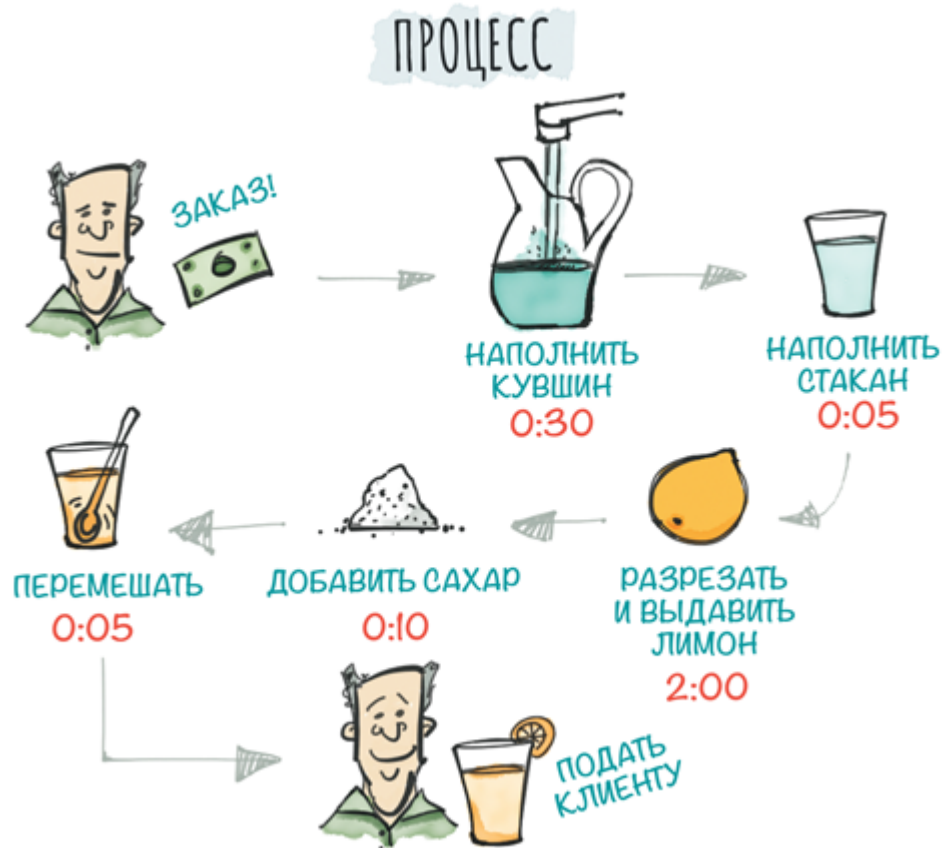
.....
Эффективно ли работает ваш киоск? Давайте проверим процесс и
посмотрим, насколько он хорош.
.....

ЕДИНИЦА = 

ВЫРАБОТКА = 1 ЕДИНИЦА ЗА 2:50

УЗКОЕ МЕСТО =  (2:00)

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ = 5 ЕДИНИЦ ЗА 12:10



.....

Наполнять кувшин нужно после каждых 5 стаканов. При большом наплыве покупателей вам, возможно, придется делать по 5 стаканов одновременно, чтобы удовлетворить спрос.

Если не сократить время цикла или не избавиться от узкого места, на каждую партию будет уходить 12 минут 10 секунд. Если не нанять еще людей, это и будет вашей максимальной производительностью.

Далее, если вы обычно готовите 5 партий в час (25 стаканов в час), можно без труда вычислить коэффициент использования производственной мощности. Например, когда за час вы делаете 17 стаканов, коэффициент составляет $17/25 = 68\%$.

Это простой пример, но тот же принцип можно применить к чему угодно. Успокойтесь, проанализируйте процесс, найдите способы его улучшения и воспользуйтесь ими.

.....

[illegible]

Большинство трудностей в бизнесе — симптомы более глубоких проблем в коллективе и организации рабочего процесса. Наладьте ситуацию с кадрами, и дела пойдут в гору. Управление персоналом можно систематизировать так, чтобы избавиться от нестабильности и повысить предсказуемость.



Больше поводов подходить к найму сотрудников СИСТЕМНО

Свободный от пристрастий способ проводить собеседования и нанимать персонал. (Я пользовался им при подборе сотрудников, и он меня не подвел!)

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ НАЙМА



2. СОСТАВЬТЕ ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ



3. РАСПИШИТЕ ОБЯЗАННОСТИ



4. УКАЖИТЕ ПРИОРИТЕТЫ ОБЯЗАННОСТЕЙ



5. ОПРЕДЕЛИТЕ НЕОБХОДИМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Пример: операционный менеджмент



6. ПРОВЕДИТЕ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНИТЕ ОТВЕТЫ

Пример: «Расскажите о каком-нибудь новом операционном процессе, который вы выстроили»

		ДЖОН	СЭЛЛИ	МАЙК
РАССТАНОВКА С УЧЕТОМ ПРИОРИТЕТОВ	ОПЕРАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС	5	3	1
	ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА	2	5	1
	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ	2	5	2
		СРЕДНЕЕ		



7. НАЙМИТЕ И ПОДКЛЮЧИТЕ К РАБОТЕ



8. ОЦЕНИТЕ УСПЕХИ РАБОТНИКА



Итак, как вы мотивируете подчиненных? Посмотрите, каков ваш индекс потенциальной мотивации. Это уравнение позволяет определить, насколько мотивированы ваши нынешние работники.

ИПМ

ИНДЕКС ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

1–7 баллов (максимум 343)

①

ОТМЕЧАЕМ
УЛУЧШЕНИЯ

ИПМ = ((РАЗНООБРАЗИЕ ЗАДАЧ + СЛОЖНОСТЬ ЗАДАЧ + ЗНАЧИМОСТЬ ЗАДАЧ) / 3) × АВТОНОМИЯ × ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ДОБРО
ПОЖАЛОВАТЬ!

ДО СВИДАНИЯ



ТЕКУЧКА (НЕХОРОШО)

СТОИТ ВАМ 93–200% ГОДОВОЙ ЗАРПЛАТЫ

• Текучка в годовом исчислении •

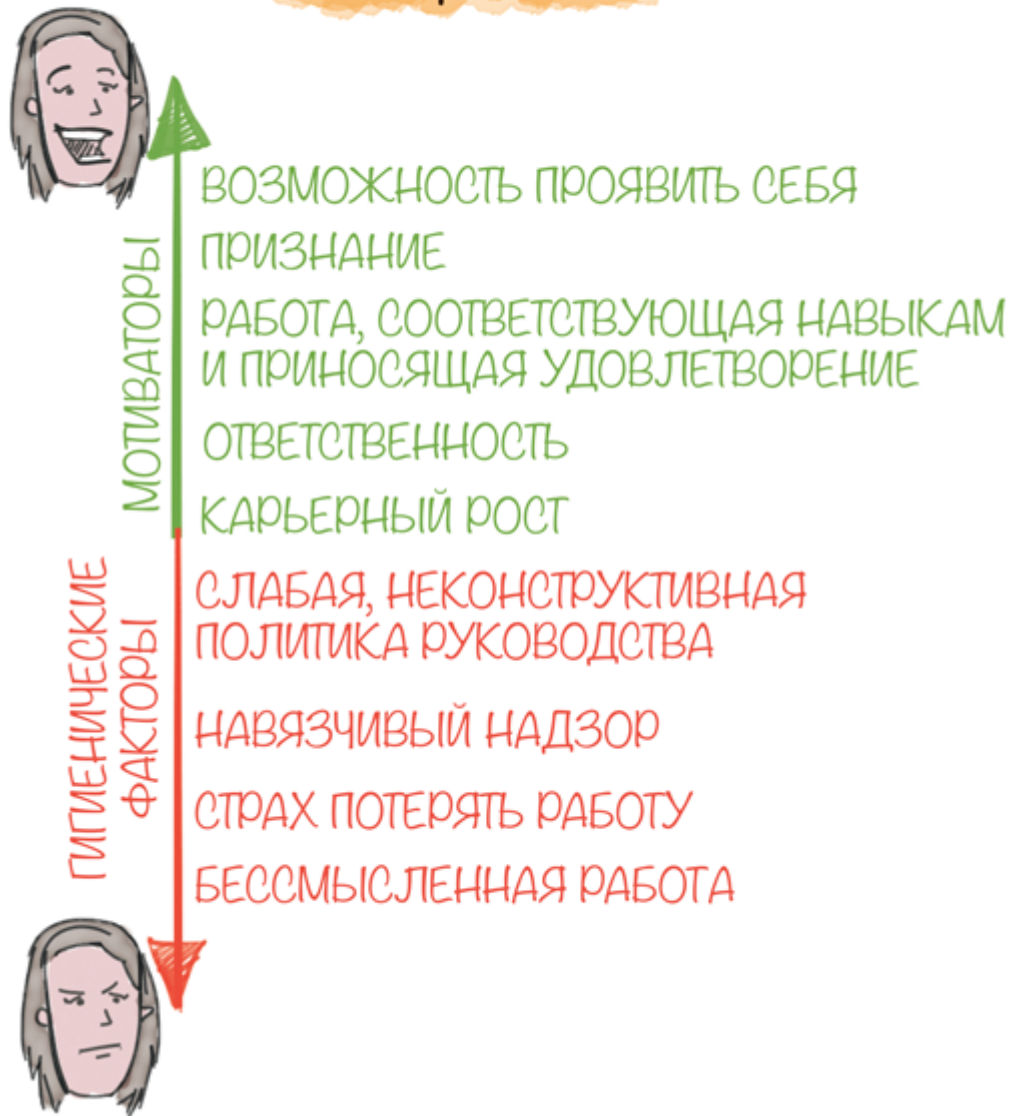
$$\frac{\text{Количество уходов}}{\text{Среднее количество работников в течение периода}} \times \frac{12}{\text{Количество месяцев в периоде}}$$

① Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. (1975.) “Development of the Job Diagnostic Survey.” *Journal of Applied Psychology* 60, (2): 159–170.

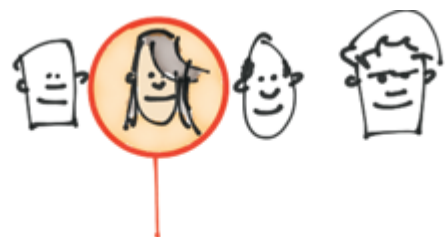
ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

ГЕРЦБЕРГА

②



② Herzberg, Frederick. "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower." *Personnel Administrator* 27 (January–February 1964): 3–7.



ВЫДЕЛЯЙТЕ ВЫСОКИЙ ПОТЕНЦИАЛ
СПОСОБСТВУЙТЕ ЕГО РАЗВИТИЮ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ



Определяем ожидаемую результативность



Оцениваем результаты



Обеспечиваем обратную связь



Вознаграждаем или корректируем

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ =

КОМПЕТЕНТНОСТЬ × МОТИВАЦИЯ × ВОЗМОЖНОСТИ

- ОБУЧЕНИЕ

- ПОощРЕНИЕ

- ПОДДЕРЖКА

- ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛИ

- ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
ОБЯЗАННОСТИ

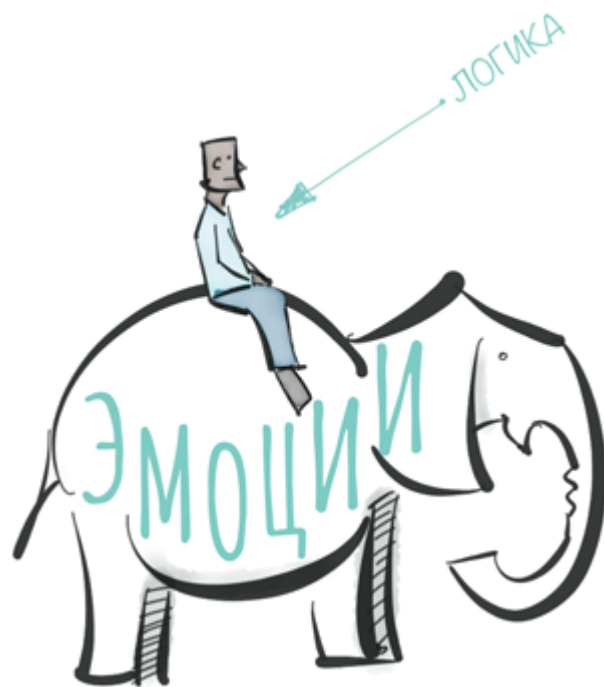
РЫЧАГИ КОМАНДНОГО УСПЕХА





③ Dyer, William G., W. Gibb Dyer, Jr., and Jeffrey H. Dyer. "Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance" (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Встречая какое бы то ни было сопротивление, обращайтесь к эмоциям. Логика — наездник на спине у слона (эмоций). Угадайте, кто выбирает дорогу?





ГЛАВА 9

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



МЫ ВЕДЕМ ПЕРЕГОВОРЫ

30 РАЗ В ДЕНЬ



Схема переговоров проста, но эффективна. Используйте ее и будете гораздо чаще получать то, что хотите.



.....

Комплименты делать не сложно, но они прекрасно работают.

.....



Каким вы хотите
выглядеть в глазах других?

- ✓ Справедливым и честным
- ✓ Знающим
и подготовленным
- ✓ Избегающим конфликта

ИСТОЧНИКИ ЛИЧНОЙ ВЛАСТИ ①

① ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ

- СУД
- ПОЛИЦИЯ

② ПООЩРЯЮЩАЯ/ ПРИНУЖДАЮЩАЯ ВЛАСТЬ

- ОГРАНИЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ

③ ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ

- УМЕНИЯ
- ЗНАНИЯ

④ РЕФЕРЕНТНАЯ ВЛАСТЬ

- «МЕНЯ НАПРАВИЛ Х»
- ДИПЛОМАТЫ

⑤ ЛИЧНОСТНАЯ ВЛАСТЬ

- ОБАЯНИЕ
- ХАРИЗМА
- ПОЛИТИКИ

① Forsyth, D. R. "Group Dynamics". Belmont, MA: Wadsworth, Cengage Learning, 2010, 2006.



- Уравновешенный характер
- Дисциплина
- Умение слушать



СЛУШАЙТЕ

ГОВОРИТЕ



Никогда не зацикливайтесь
на **одном**



Имейте запасной
вариант



2

Ваша сила переговорщика
заключается в **ЛАОС**

У
Л
Б
О
Ч
Ь
Т
Е
Р
Н
А
Т
И
В
Е
Ш
Е
Е
О
Г
Л
А
Ш
Е
Н
И
Я

3 СОСТАВЛЯЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ

1. СИЛА

- Подготовленность
- Профессионализм
- Личность

2. ДОСТОВЕРНОСТЬ

- «Я не знаю»
- «Правильный» результат

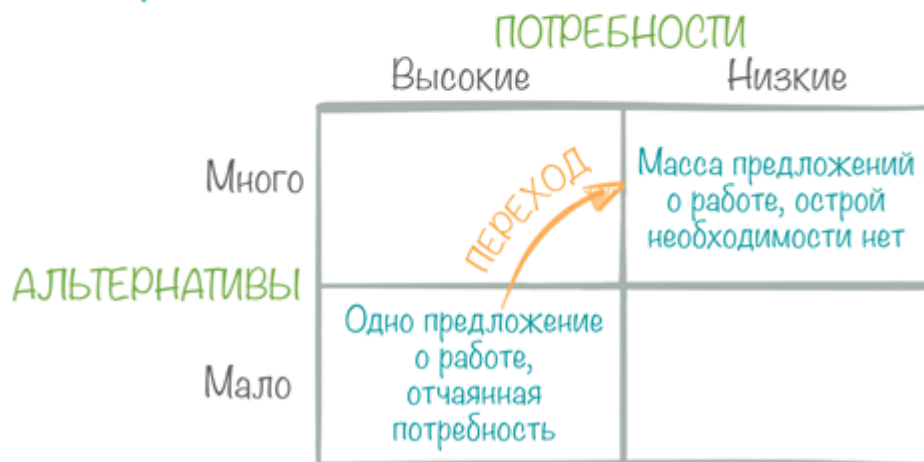
3. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

- То, что говорится
- Тот, кто говорит
- Слушает
- Вызывает доверие
- Внимательный



- ЦЕЛИ (ПРОДАВЦА И ПОКУПАТЕЛЯ)
- ИНТЕРЕСЫ
- ОБСТАНОВКА (ВРЕМЯ И МЕСТО)

МАТРИЦА ПОТРЕБНОСТЕЙ И АЛЬТЕРНАТИВ (СИЛЫ)



.....

Те, кто имеет больше альтернатив и более низкие потребности, обладает наибольшей силой. Как занять позицию силы во время переговоров? А как адаптироваться к ситуации, в которой большей силой обладает другая сторона?

.....



ВАЖНО



Отрепетировать
перед переговорами

(Даже если переговоры будут по телефону)

Внезапный поворот

Играйте за обе стороны.

Знайте роль оппонента лучше, чем он сам.

Подсказка: напишите свое вступительное слово заранее.



\$5000

ОСТАНОВИТЕСЬ
ПОСЕРЕДИНЕ

\$20 000

1

ЕСЛИ ВАМ ПРЕДЛАГАЮТ
СЛИШКОМ НИЗКУЮ ЦЕНУ

3

2

БЕРИТЕ ВЫШЕ

«ЧЕМ РАНЬШЕ ВЫ НАЧНЕТЕ
ОБСУЖДАТЬ ДЕНЬГИ,
ТЕМ МЕНЬШЕ ДЕНЕГ ПОЛУЧИТЕ»

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ②

- 1 Разграничивайте людей и предмет обсуждения
- 2 Фокусируйтесь на интересах, а не на позициях
- 3 Ищите взаимовыгодные варианты
- 4 Следуйте справедливым стандартам и процедурам



② Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

ЭФФЕКТ ЯКОРЯ

СНАЧАЛА объяснение, потом следствие

«Эта ручка слетала на Луну»

«Она стоит всего \$8000»

Лучшие переговорщики
не придерживаются одной линии

Они  сменяют 
 свои
позиции 
 на лету

Их нужно знать заранее

(Запишите их)

① КАКАЯ У ВАС ЦЕЛЬ?



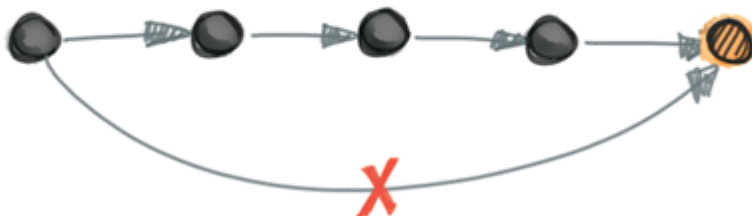
Ваша цель — то, что для вас важнее всего. Хотите ли вы доказать свою правоту... или жить в счастливом браке? Порой невозможно добиться и того и другого.

② С КЕМ ВЫ ВЕДЕТЕ ПЕРЕГОВОРЫ?



Чем лучше вы знаете и понимаете человека, тем выше шансы на успешный исход переговоров. Что у него в голове? Из-за чего он не спит ночами? Какие у него надежды и мечты?¹

③ КАКОВ ВАШ ПОЭТАПНЫЙ ПЛАН? ③



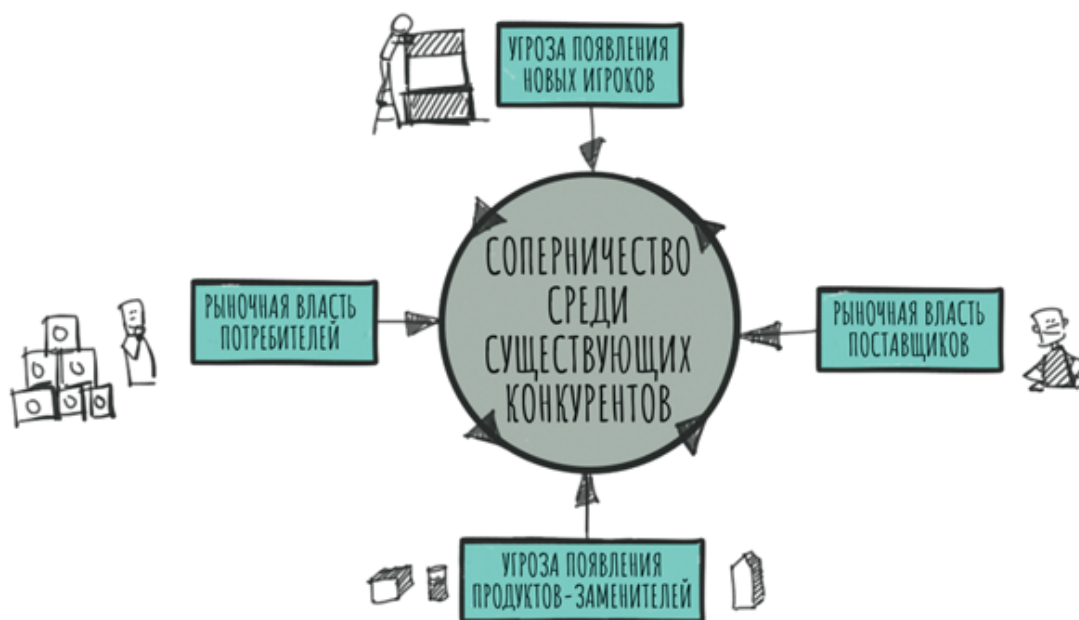
③ Diamond, Stuart. Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life. New York: Crown Business, 2012.

Действовать поэтапно всегда лучше, чем пытаться урвать все сразу.



ГЛАВА 10 СТРАТЕГИЯ

5 СИЛ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА КОНКУРЕНЦИЮ ^①



^① Porter, Michael. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review* (March 1979).

Эти 5 сил могут определить прибыльность компании в долгосрочной перспективе. Чем выше угроза, тем ниже прибыль. Нужно либо создать защиту от этих сил, либо найти отрасль, в которой их влияние будет меньше.

↑
ВЫШЕ УГРОЗА
=
НИЖЕ ПРИБЫЛЬ
↓

ДЕЛАЙТЕ ВСЕ
ИНАЧЕ



Ориентируйтесь на сегмент покупателей, найдите основание для дифференциации, и реклама ваших конкурентов не будет иметь никакого эффекта. Будьте настолько классным, чтобы потребители выбирали вас, не задумываясь.

ПРЕДНАМЕРЕННО ВЫБИРАЙТЕ
ИНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
ЧТОБЫ ПРЕДЛОЖИТЬ ЛЮДЯМ
УНИКАЛЬНЫЙ НАБОР ДОСТОИНСТВ

- ВЫПОЛНЯЙТЕ РАБОТУ
ИНАЧЕ И ЛУЧШЕ
- ВЫПОЛНЯЙТЕ ДРУГУЮ РАБОТУ

КОНКУРЕНЦИЯ



НАЙДИТЕ СПОСОБЫ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ ИНАЧЕ



УДОВЛЕТВОРЯЯ ПРИ ЭТОМ ПОТРЕБНОСТИ/
ЖЕЛАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ/РЫНКА



ПОКУПКА БОТИНОК.
ИЗУМИТЕЛЬНОЕ
ОБСЛУЖИВАНИЕ
КЛИЕНТОВ.

МОЖНО

ДИФФЕРЕНЦИРОВАТЬ

ЛЮБОЙ ПРОДУКТ ИЛИ КОМПАНИЮ



ВОДА

ДАЖЕ ТОВАРЫ
ШИРОКОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ



КАРТОФЕЛЬ!

Дифференциация требует одного: изобретательности. Осмотритесь и выберите какой-нибудь объект. Если бы вы его продавали, как бы вы его дифференцировали? Раз уж некоторым удается сделать это с товарами широкого потребления, то и у вас получится.

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

ВЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ,
ЧЕГО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ



УДОВЛЕТВОРЯЕТ
КАКУЮ-ТО ПОТРЕБНОСТЬ
КЛИЕНТА

- ИМИДЖ
- КРАСОТА
- БЕЗОПАСНОСТЬ
- САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
- ГОЛОД
- СТАТУС
- КАЧЕСТВО
- НАДЕЖНОСТЬ
- КОМФОРТ
- СТИЛЬ
- СЕРВИС
- НОСТАЛЬГИЯ
- ЧИСТОТА
- ВКУС
- ТОЧНОСТЬ
- ПРИЧАСТНОСТЬ



БОЛЬШИНСТВО
НЕ ЧУВСТВУЕТ РАЗНИЦЫ



Если люди не ощущают
разницу в продуктах,
как они их дифференцируют?



КАК СОСТАВИТЬ КОНКУРЕНЦИЮ,
БУДУЧИ НОВОЙ МАРКОЙ КОЛЫ?

ПОДСКАЗКА: НЕ ЗА СЧЕТ ВКУСА

ОСНОВА КОНКУРЕНТНОГО
ПРЕИМУЩЕСТВА —
НЕ САМ ПРОДУКТ

ВНИМАНИЕ
НА СТРУКТУРУ
ИНДУСТРИИ



ВЫСОЧАЙШАЯ КОНКУРЕНЦИЯ?
(ВСЕ 5 СИЛ НА МАКСИМУМЕ)

ДЕРЖИТЕСЬ ПОДАЛЬШЕ

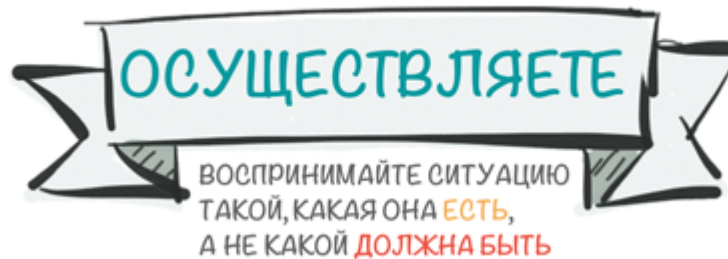


ХОТИТЕ БЫТЬ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ —
СТАРАЙТЕСЬ ПОНЯТЬ,
ПОЧЕМУ
ЛЮДИ ЭТО ПОКУПАЮТ



СОЗДАВ БОЛЕЕ
ХОРОШИЙ МОТОЦИКЛ,
ВЫ НЕ ЗАВОЮЕТЕ
КЛИЕНТОВ. ОНИ ПОКУПАЮТ
СТИЛЬ ЖИЗНИ.

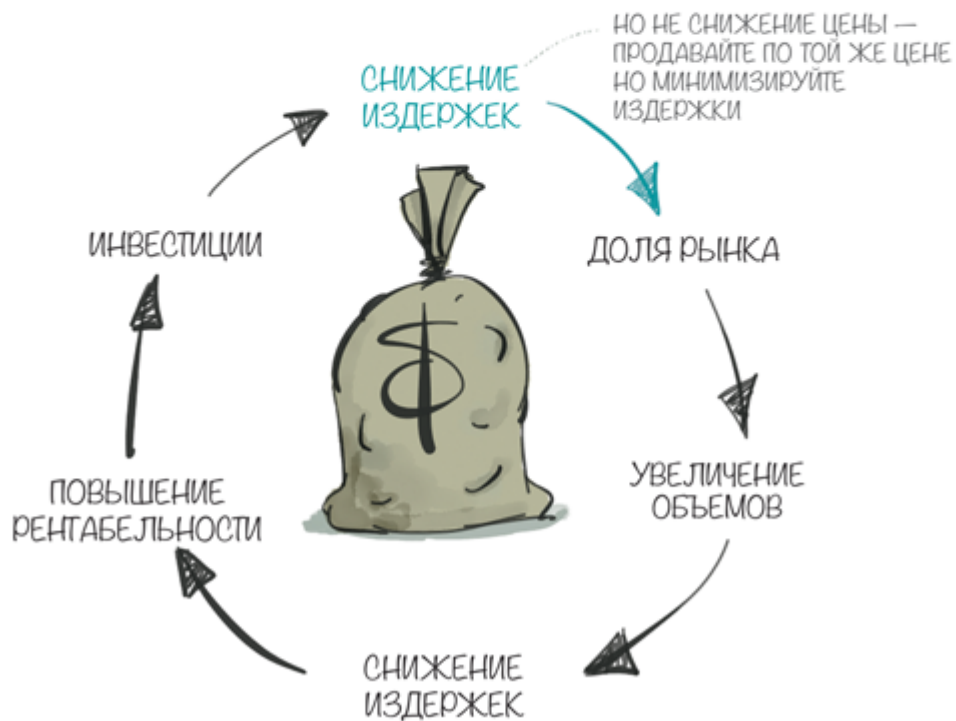
СТРАТЕГИЯ ХОРОША ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА ВЫ ЕЕ

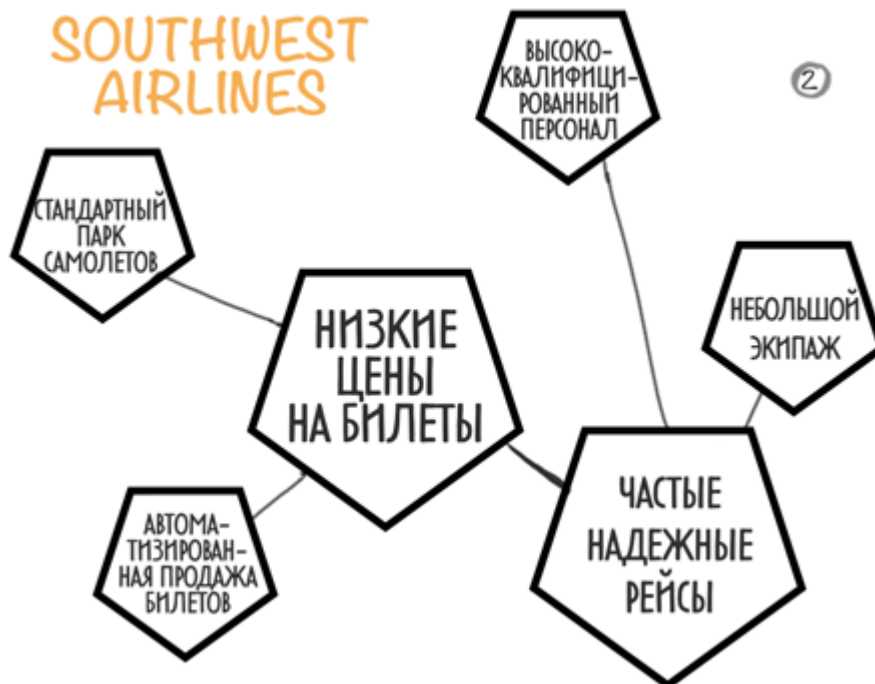


Во время Гражданской войны в США у армии Конфедерации была лучшая стратегия для битвы при Геттисберге, но они не смогли подстроиться под изменившиеся обстоятельства. Итог? Ну... вы и сами знаете.



• СТРАТЕГИЯ НИЗКИХ ИЗДЕРЖЕК •





② Porter, Michael. "What Is Strategy." *Harvard Business Review* (November/December 1996).

Компании удастся создать стратегическое преимущество, когда, помимо выполнения своей ключевой дифференциальной функции, она может предложить ряд сопряженных с ней решений. Southwest смогла обойти другие бюджетные авиакомпании, используя автоматизированную систему продажи билетов и стандартизированный парк самолетов, а также обеспечивая частые надежные рейсы и нанимая небольшие, высококвалифицированные экипажи.



КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ
ПОХОЖЕЙ НА DISNEY? ВОТ В ЧЕМ
СМЫСЛ СТРАТЕГИИ.

ПРОДУКТ, МАРКЕТИНГОВОЕ СООБЩЕНИЕ,
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ
КЛИЕНТОВ И Т. Д.

=

ВОЛШЕБНОЕ ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

ПОТРЕБИТЕЛИ ТАК ВАС ОБОЖАЮТ,
ЧТО НЕ РЕАГИРУЮТ НА КОНКУРЕНТОВ,
ДЕЛАЯ КОНКУРЕНЦИЮ
БЕССМЫСЛЕННОЙ





АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

ЭТО ИГРА

ИГРОКИ: ВЫ И ВАШ КОНКУРЕНТ

ЦЕЛЬ: ВЫЙТИ НА НОВЫЙ РЫНОК

ПРОДУКТ: БАТУТ

ЗАТРАТЫ

НА ПРОИЗВОДСТВО: \$75 ЗА ШТУКУ



БАТУТЫ
JUMPY

КТО
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ
КОНКУРЕНТЫ?



ИГРА МОЖЕТ ПОЙТИ ИНАЧЕ

Какие у них постоянные затраты?

Какие у них затраты на производство?

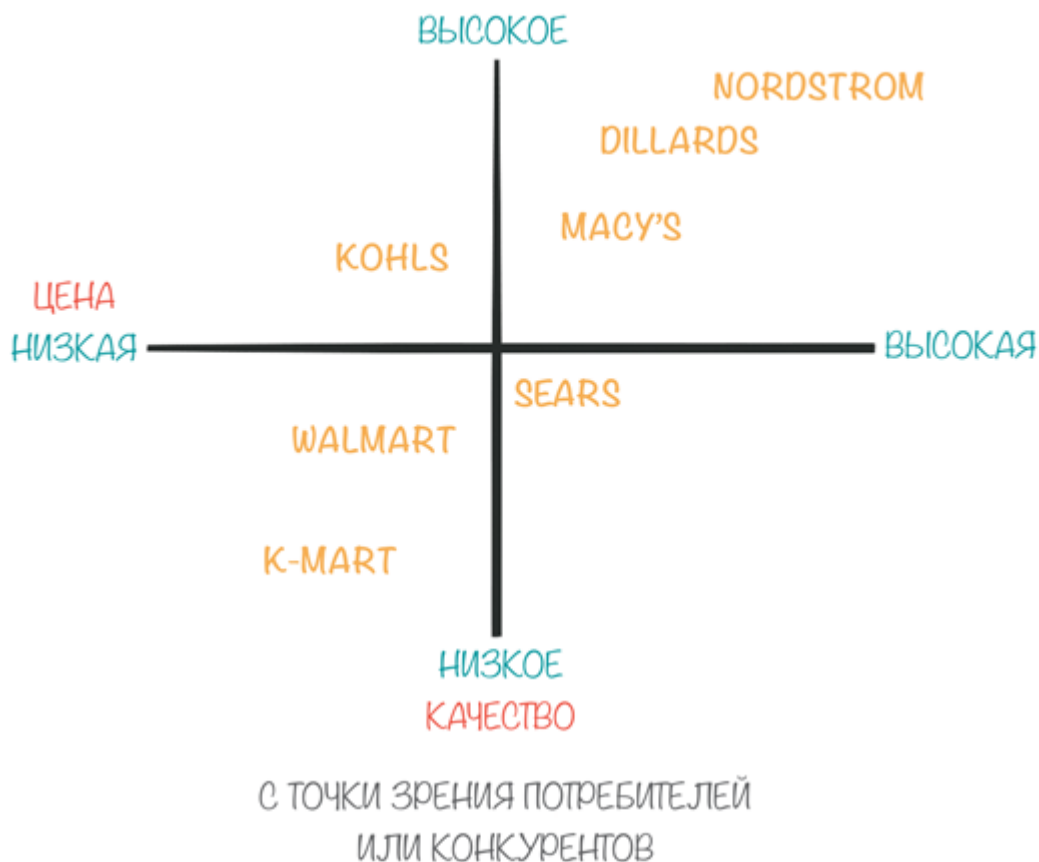
Если они выйдут на этот рынок, снизится ли цена?



Собирайте
информацию —
стройте
предположения

Конкуренты все меняют. Вам может казаться, что прогнозы отличные, — а вы приняли во внимание, что в игру может вступить кто-то еще? Изменит ли это вашу цену на товар и

повлияет ли на вашу прибыль? Прежде чем идти ва-банк, нужно обдумать самые разные сценарии.



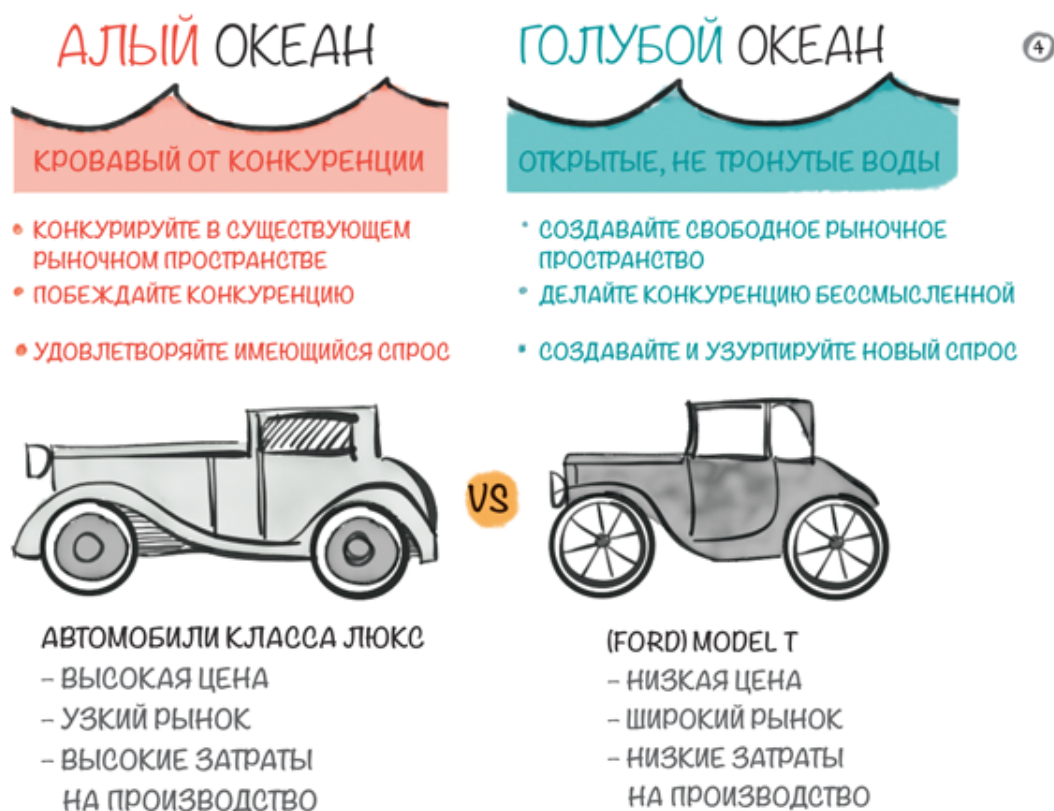
МОДЕЛЬ VRIO ③

Является ли ваш продукт, сервис, бизнес:



③ Barney, J. B., and W. S. Hesterly. “VRIO Framework.” In *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010, pp. 68–86.

Разобрав свою идею по модели VRIO, вы сможете понять, есть ли у вас шанс на устойчивое конкурентное преимущество.



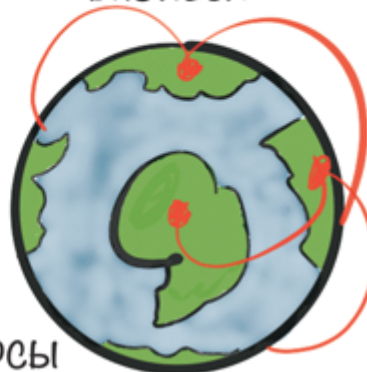
④ Ким В. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

В вопросе конкуренции существует два вида стратегии: алого и голубого океанов. Алые океаны полны конкурентов. До появления Ford Model T автомобильный мир был открыт лишь богачам. Генри Форд решил выпускать дешевую альтернативу, создав таким образом новое рыночное пространство — и не прогадал.

Альянсы



НЕОБХОДИМЫ
ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ
БИЗНЕСА



ТОЛЬКО ЕСЛИ
ПРИНОСЯТ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА/РЕСУРСЫ



Альянсы необходимы для расширения бизнеса, но они должны давать преимущество, которое вы не смогли бы получить в одиночку. Если Майк может произвести за час 10 стаканов и 2 лимона, а Джон — наоборот, они могут создать альянс, в котором будут производить больше и того и другого и делать это быстрее.

Прежде чем вступать в альянс, убедитесь, что можете четко сформулировать то преимущество, которое он вам даст, — и ни в коем случае не забудьте об официальном обязательном договоре.

.....

ДОГОВОР НУЖЕН



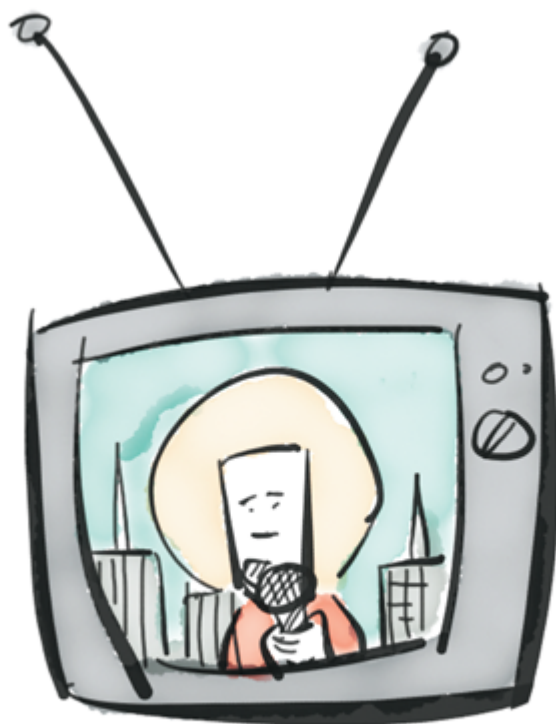
Для любых видов альянсов
(даже делового партнерства)



Можете ли вы сформулировать
то преимущество, которое он вам даст?

[illegible]

Деловая этика нужна не только для того, чтобы не сесть ненароком в тюрьму. Этичное поведение ведет к более благодатной жизни, позволяя вам оставить наследие, которым вы будете гордиться.



ПРОВЕРКА ОГЛАСКОЙ

В минуту сомнения спросите себя: «Что будет, если об этом моем решении расскажут в новостях?» Если ничего хорошего — остановитесь.



ЭМОЦИИ

приводят к необдуманным решениям

Помните о том, кем хотите быть



Ключевой элемент — способность перейти от сиюминутных решений к перспективному мышлению. В большинстве проблем

этического характера повинны эмоции, которые заставляют нас совершать необдуманные поступки. Нужно уметь вовремя остановиться и вспомнить о том идеале себя, к которому вы стремитесь. Будет ли это решение шагом к нему — или от него?

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Так как в ситуации этического выбора у нас зачастую зашкаливают эмоции, предлагаю опираться на простой алгоритм, который поможет прийти к этичному решению.

1 · Остановитесь и подумайте



Не реагируйте. Сперва остановитесь и подумайте.

2 · Соберите факты



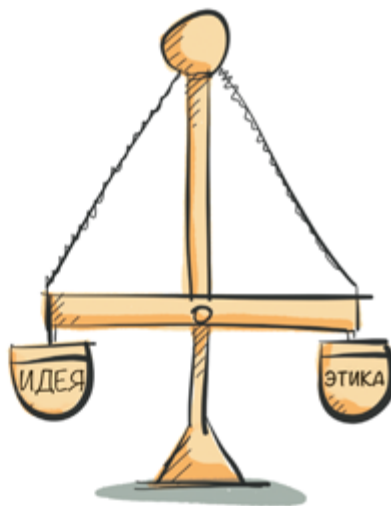
Теперь можно собрать все факты и всю нужную информацию. Насколько важен вопрос, который вы решаете? Не может ли он подождать? Кого он касается? Чем вы рискуете?

3. Продумайте варианты



Удачное решение — то, у которого была минимум одна блестящая альтернатива. Не пожалейте времени на продумывание всех возможных вариантов.

4. Примите решение



Теперь можно взвесить решение на предмет его этичности. Тут будет нелишним оценить ситуацию с точки зрения других людей, чтобы убедиться в том, что ваш собственный взгляд не затуманен.



ГЛАВА 12

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРЕДПРИ- МАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Финансирование предпринимательской деятельности целиком зависит от способности как можно быстрее создать добавленную стоимость за счет ряда стратегических шагов.

Процесс финансирования предпринимательской деятельности



Какая ваша конечная цель?



Целью всегда является урожай — и чем быстрее он созреет, тем лучше.



В мире масса возможностей. Ваша задача — их распознать. Ниже перечислены некоторые источники возможностей — темы, в которых всегда стоит держать руку на пульсе.



① Друкер П. Бизнес и инновации. — М.: Вильямс, 2018.

Прежде чем нырять с головой в реализацию своей идеи, убедитесь, что она осуществима. Вам предстоит потратить на нее много времени, так что имеет смысл заранее оценить свои возможности. Распишите свои внутренние и внешние силы, а затем подвергнете их SWOT-анализу.

ИДЕЯ → ОСУЩЕСТВИМОСТЬ ✓ → БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

①

SWOT

С
и
л
ь
н
ы
е
с
т
о
р
о
н
ы

С
л
а
б
ы
е
с
т
о
р
о
н
ы

В
о
з
м
о
ж
н
о
с
т
и

У
г
р
о
з
ы

ВНЕШНИЕ

- ① Существующая конкуренция
- ② Потенциальный рост рынка
- ③ Товары, похожие на ваш
- ④ Новые технологии
- ⑤ Нормативные изменения
- ⑥ Международный рынок

ВНУТРЕННИЕ

- ① Неудовлетворенные нужды потребителей
- ② Права интеллектуальной собственности
- ③ Преимущество первопроходца
- ④ Более низкие затраты
и/или более высокое качество
- ⑤ Опыт/знания
- ⑥ Репутация



- ГЕНЕРИРУЙТЕ ДОХОДЫ
- ПОЛУЧАЙТЕ ПРИБЫЛЬ
- СОЗДАВАЙТЕ СВОБОДНЫЕ
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ

Задумывая новое предприятие, полезно подвергнуть свой план тщательному анализу. Сделать это можно, проведя его количественную и качественную оценку. Чем больше баллов вы наберете, тем интереснее будет ваш проект для инвесторов.

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА

	ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ		
	ВЫСОКАЯ 3	СРЕДНЯЯ 2	НИЗКАЯ 1
РАЗМЕР РЫНКА			
ПРИБЫЛЬНОСТЬ			
СКОРОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА			
ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ			
ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ			

(Сложите все баллы и разделите сумму на 5. В итоге должно получиться число от 1 до 3. Чем ближе к 3, тем лучше.)

Количественная и качественная оценка нового проекта отключает эмоции и предоставляет данные, необходимые для принятия мудрого решения. Первым делом проанализируйте количественные показатели и посмотрите, насколько близко вы окажетесь к 3. Затем поговорите с топ-менеджерами, чтобы понять их видение, объем знаний и планы на будущее.

КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ОПРОСИТЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ



ЛУЧШИЕ МЕТОДЫ ДЛЯ БЫСТРОГО РОСТА

МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ

- РАЗРАБОТАЙТЕ **ЛУЧШИЙ** ПРОДУКТ.
- **ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫЙ** ПРОДУКТ.
- ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ОПРАВДЫВАЕТ БОЛЕЕ ВЫСОКУЮ ЦЕНУ.
- **ЭФФЕКТИВНАЯ ДИСТРИБУЦИЯ** И **ПРЕВОСХОДНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ** КЛИЕНТОВ.

ФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ

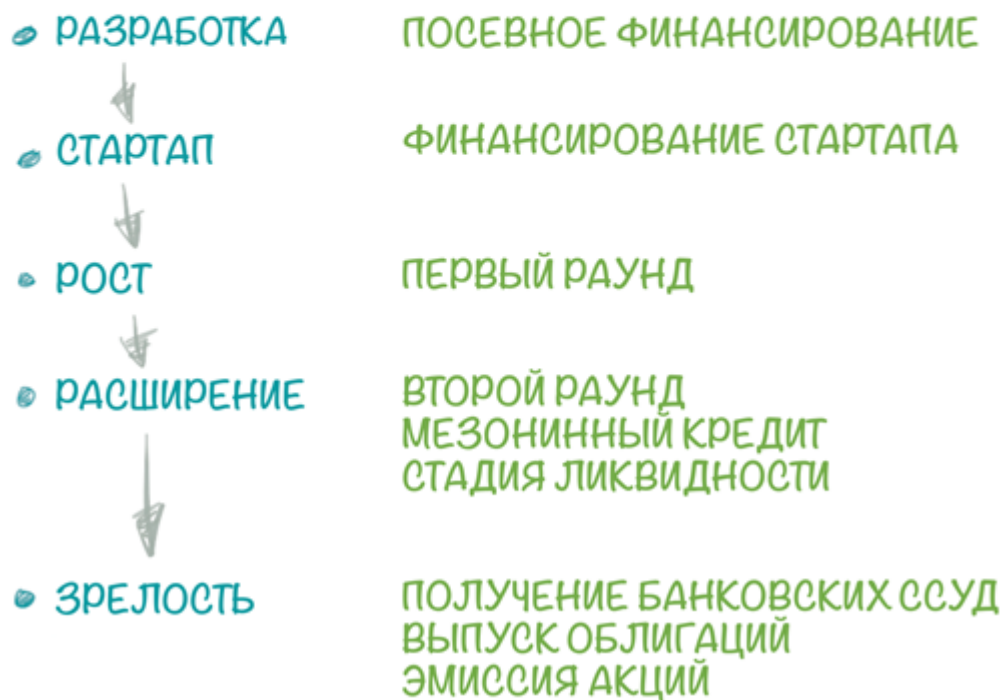
- ПОДГОТОВКА ДЕТАЛЬНЫХ ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ И ГОДОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ НА **СЛЕДУЮЩИЕ 5 ЛЕТ**.
- **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ** АКТИВАМИ, ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

- СОБЕРИТЕ КОМАНДУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, КОТОРЫЕ БУДУТ **ХОРОШО РАЗБИРАТЬСЯ** И В СВОЕЙ СФЕРЕ, И ВО ВСЕЙ ОТРАСЛИ.
- **КОЛЛЕКТИВНОЕ** ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ



Любое новое предприятие проходит через 5 стадий, соотносящихся с разными источниками его финансирования. Это путь от первоначальной разработки плана и посевного финансирования, за счет которого вы можете попробовать воплотить свою идею в жизнь, до начала зрелости вашего бизнеса.

ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ



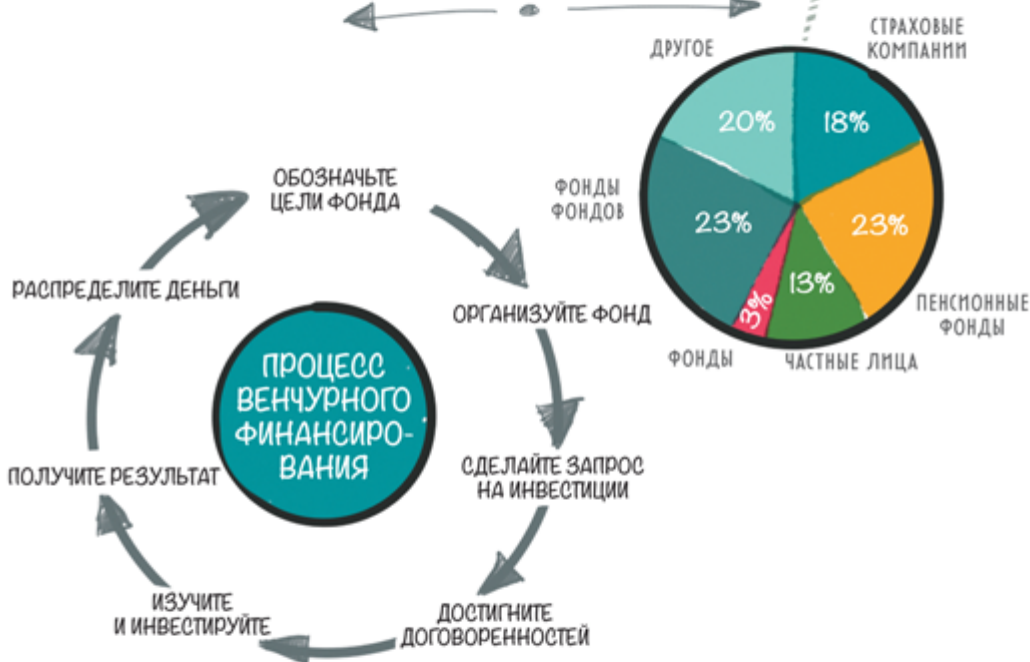
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ВЕНЧУРНЫЙ ИНВЕСТОР
ЧТО-ТО СРЕДНЕЕ



ИНВЕСТОР



ТИПИЧНЫЕ ВЫПЛАТЫ

20 - 2
20% от прибыли 2% в год

ВОЗВРАТ
ИНВЕСТИЦИЙ



РАЗНООБРАЗИЕ МНЕНИЙ
В СООБЩЕСТВЕ ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТОРОВ —
ЗАЛОГ УСПЕХА



БОЛЬШИНСТВО
ВЕНЧУРНЫХ
ИНВЕСТОРОВ ТРАТИТ

6

МИНУТ
НА ЗНАКОМСТВО
С ПРОЕКТОМ



БОЛЬШЕ ВСЕГО ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТОРОВ ВОЛНУЮТ:
КОМАНДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И РЫНОК

ФИНАНСИРОВАНИЕ

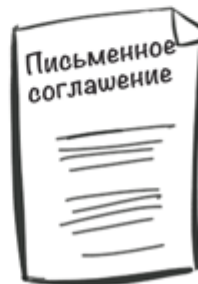


ЛУЧШИЙ СПОСОБ
ПОЛУЧИТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ —
ПРОДАВАТЬ АКЦИИ
(ХОТЯ ТАК ВЫ УСТУПАЕТЕ
ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ)

ЦЕЛЬ



Трехкратная прибыль
или
шестикратная прибыль



ОЦЕНКА ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТОРА

Когда работаете с венчурными инвесторами, надо быть готовым к тому, что их интересует прибыль в трех-шестикратном размере и что вам придется заключить с ними письменное соглашение. Всегда помните о том, что в мире частных капиталовложений нет ничего важнее репутации. Держите слово и выполняйте обещания.

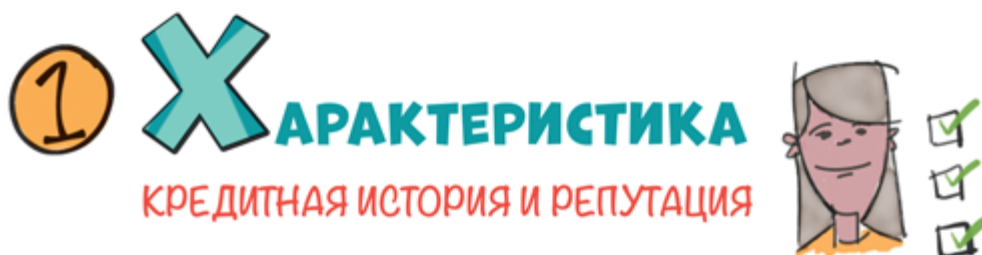
Частные капиталовложения

целиком зависят от

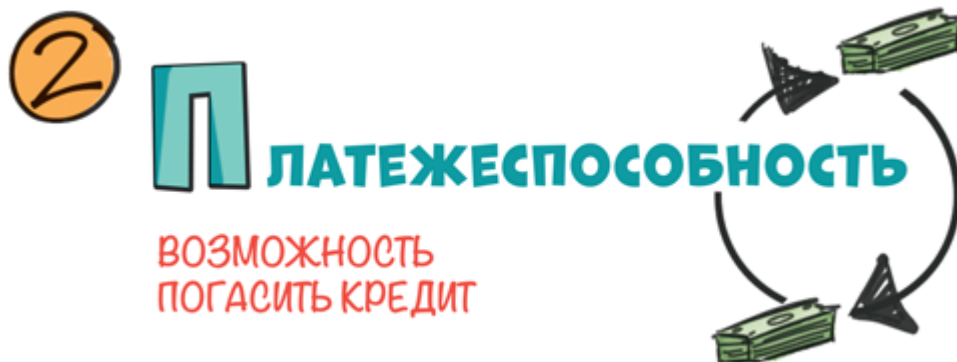
РЕПУТАЦИИ

5 СЛАГАЕМЫХ ДОВЕРИЯ

5 слагаемых доверия — это список критериев, по которым кредиторы оценивают потенциальных заемщиков.



Характеристикой можно считать и кредитную историю. Это информация из отчетов о кредитоспособности заемщика. Такие отчеты показывают, сколько вы брали в кредит в прошлом и выплатили ли свои займы вовремя.



Платежеспособность — это то, насколько вы в состоянии погасить кредит. Для ее оценки ваш текущий доход сопоставляется с вашей текущей задолженностью. Также кредиторы обращают внимание на то, как давно вы работаете на своей нынешней работе.



Капитал — это то, что вы уже внесли сами. Так кредиторы могут с большей уверенностью рассчитывать на то, что вы не прекратите выплачивать кредит.

4 Залог

ИМУЩЕСТВО ЗАЕМЩИКА КАК ГАРАНТИЯ



Залог — это имущество, которое вы будете обязаны передать кредитору в случае неуплаты кредита. Он дает кредитору возможность вернуть деньги, реализовав ваше имущество.

5 Условия

КАК ЗАЕМЩИК РАСПОРЯДИТСЯ
СРЕДСТВАМИ

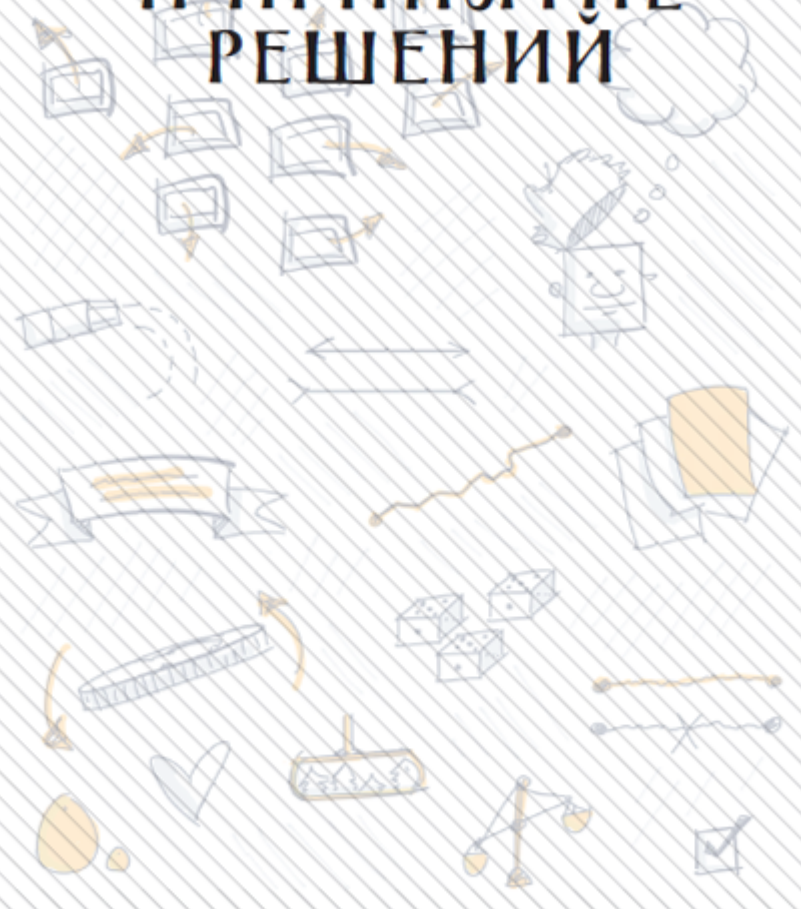


Условия включают в себя сумму кредита, процентную ставку и то, на что заемщик планирует потратить эти средства. Чем яснее и конкретнее цель, тем с большей вероятностью кредит будет одобрен.



ГЛАВА 13

РАССМОТРЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



Решения определяют ход нашей жизни — и мы принимаем их каждый день. Научитесь делать самый верный выбор, чтобы добиваться блестящих результатов.

.....

ПРИНИМАЯ
РЕШЕНИЕ,
НУЖНО БЫТЬ ПРОАКТИВНЫМ

П	ПРОБЛЕМА	НАШ УСПЕХ ЗАВИСИТ ОТ ПРИНЯТЫХ НАМИ РЕШЕНИЙ
Ц	ЦЕЛИ	
А	АЛЬТЕРНАТИВЫ	ЭТОТ АЛГОРИТМ ПОМОГАЕТ ДАЖЕ В ПРИНЯТИИ САМЫХ СЛОЖНЫХ РЕШЕНИЙ
П	ПОСЛЕДСТВИЯ	
К	КОМПРОМИССЫ	

① Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. “Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions”. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

.....

Эта модель творит чудеса. Она до смешного проста, но способна заметно ускорить процесс принятия решения и привести вас к нужному результату.

.....

ДУМАЙТЕ НАД ВЕРНО ОБОЗНАЧЕННОЙ ПРОБЛЕМОЙ

Это самый важный шаг. Обязательно четко сформулируйте вопрос и удостоверьтесь в том, что решаете НУЖНУЮ задачу. Пример: «В какой спортзал мне записаться?» или «Как мне улучшить свое здоровье?»

ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВСЕ СВОИ ЦЕЛИ

Поочередно пройдите по всем своим целям. Задайте себе вопрос: «Чего мы хотим этим добиться?» А потом: «Зачем?» Вас, быть может, удивит то, что всплывет в процессе.

ОБДУМАЙТЕ ВСЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Это чрезвычайно важно. Удачное решение — то, у которого была минимум одна блестящая альтернатива. Не пожалейте времени на поиск других вариантов.



Последствия. Сделайте табличку и перечислите все свои цели в колонке слева, а альтернативы — в строке сверху. Затем рассмотрите каждый альтернативный вариант и присудите ему от 1 до 3 баллов в зависимости от того, насколько хорошо он соответствует каждой из ваших целей. Эта таблица подскажет, в каком направлении стоит двигаться.

Компромиссы

	Машина 1	Машина 2	Машина 3
Комфорт	3	3	2
Вместительность	2	3	2
Привлекательность	2	3	3
Небольшой пробег	1	1	3
Состояние	3	1	3
Цена	2	1	3

Сейчас вы уже должны неплохо представлять, какой вариант подходит вам больше всего, но все равно будет нелишним взглянуть на те компромиссы, которые предполагает каждая из близких друг к другу альтернатив.

ПОВТОРЕНИЕ — МАТЬ УЧЕНИЯ



НОВЫЙ ХВАТ КЛЮШКИ ДЛЯ ГОЛЬФА.
СДЕЛАЙТЕ ЗАМАХ 100 РАЗ
ПОНАЧАЛУ КАЖЕТСЯ НЕУДОБНЫМ,
НО ЗАТЕМ СТАНЕТ ЕСТЕСТВЕННЫМ

.....

Это отличный алгоритм для выработки наиболее удачного решения, но к нему надо привыкнуть. Если практиковать его регулярно, со временем он войдет в привычку. Тренировка, тренировка, тренировка.

.....



.....

Как часто вы оказывались в ситуации, когда все бросались решать какую-то задачу и только потом понимали, что заниматься нужно было совсем другим вопросом? Это распространенная ловушка, в которую мы без конца попадаем. Ниже перечислены некоторые опасности на пути к верному решению, с которыми всем нам приходится сталкиваться. Будьте осторожны.

.....



ЛОВУШКИ

– ОТСУТСТВИЕ ПРОСТОЙ,
ЭФФЕКТИВНОЙ, ОБЩЕЙ МОДЕЛИ
ДЛЯ ПРОЦЕССА РАССМОТРЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ



– ПОСПЕШНЫЕ ДЕЙСТВИЯ
В ИТОГЕ МЫ РЕШАЕМ НЕ ТУ ПРОБЛЕМУ



– ОБОЗНАЧЬТЕ, СФОРМУЛИРУЙТЕ
И ОЦЕНИТЕ ТРИГГЕР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

– ТО, ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ВАС УВИДЕТЬ ПРОБЛЕМУ
ПОДСКАЗКА: ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ АЛЬТЕРНАТИВА,
МАСКИРУЮЩАЯСЯ ПОД ПРОБЛЕМУ



«ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПРОБЛЕМА —
ИЛИ АЛЬТЕРНАТИВА?»

ЗВОНИТ СПЕЦИАЛИСТ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА.
СОГЛАШАТЬСЯ НА РАБОТУ? ЭТО НЕ ПРОБЛЕМА!

ВОЛШЕБНЫЙ ВОПРОС



СКОПИТЬ Х ДО ПЕНСИИ

ЗАЧЕМ?



СРЕДСТВО
ДОСТИЖЕНИЯ
ЦЕЛИ

ПРОВОДИТЬ ВРЕМЯ С СЕМЬЕЙ
(ИСТИННАЯ ЦЕЛЬ)

ЗАЧЕМ?

ХОРОШЕЕ ПРОВЕРОЧНОЕ
СЛОВО ДЛЯ ОЦЕНКИ ЦЕЛИ

Мы все смотрим на мир сквозь разные рамки. Чем проще вам увидеть мир с чужой точки зрения, тем больше у вас шансов на успех.



ВЗГЛЯНИТЕ
НА СИТУАЦИЮ
С **РАЗНЫХ ТОЧЕК**
ЗРЕНИЯ

ОПРЕДЕЛИТЕ: СВОИ РАМКИ, ЧУЖИЕ РАМКИ



РАССМОТРИТЕ ПРОБЛЕМУ
СКВОЗЬ РАЗНЫЕ РАМКИ
И **ВЫНЕСИТЕ ЛУЧШИЕ ИДЕИ**

ЭТО ТРУДНО. ВЫЗЫВАЕТ
КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС.
ПОЗВОЛЬТЕ СЕБЕ ПОЗЖЕ
НЕ СОГЛАСИТЬСЯ С ТЕМ
ИЛИ ИНЫМ МНЕНИЕМ.

.....

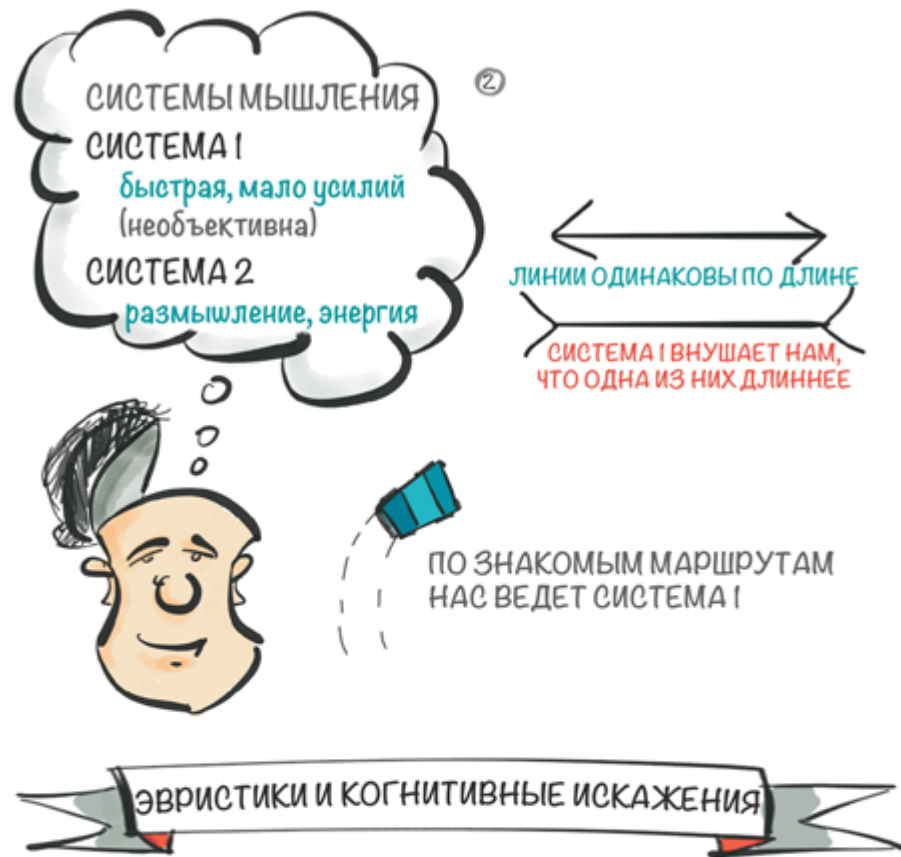
Это непросто, но стоит немного потренироваться — и вы научитесь. Выберите сложную проблему, с решением которой вы не согласны, и позвольте себе взглянуть на нее с позиции, обратной вашей. Если вы будете рассматривать проблему с разных сторон, вам будет проще сформировать обоснованное мнение.

.....

Существует два типа мышления: Система 1 и Система 2. По умолчанию мозг пользуется Системой 1, потому что так быстрее и проще. Но слепо доверять все сложные решения Системе 1 опасно. Есть два отличных способа для борьбы с этим: во-первых, нужно отдавать себе отчет в возможных когнитивных

искажениях, во-вторых, нужно следовать структурированному алгоритму решения задач.

.....



- ① ЭВРИСТИКА ДОСТУПНОСТИ
- ② ЭВРИСТИКА РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТИ
- ③ ТЕОРИЯ ПЕРСПЕКТИВ
- ④ ЭФФЕКТ ПРИВЯЗКИ И КОРРЕКТИРОВКИ
- ⑤ ЭФФЕКТ СВЕРХУВЕРЕННОСТИ
- ⑥ МОТИВИРОВАННАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ

ЭВРИСТИКА ДОСТУПНОСТИ ③

ЛЮДИ ДЕЛАЮТ ПРОГНОЗ В СООТВЕТСТВИИ С ТЕМ,
НАСКОЛЬКО ЛЕГКО ИМ НА УМ ПРИХОДИТ ПОДХОДЯЩИЙ ПРИМЕР



③ Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1973). "Availability: A heuristic for judging frequency and probability." *Cognitive Psychology* 5 (2): 207–232.

ЭВРИСТИКА РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТИ ④

ЛЮДИ ОЦЕНИВАЮТ ВЕРОЯТНОСТЬ СОБЫТИЯ ПО ТОМУ,
В КАКОЙ СТЕПЕНИ ОНО СООТВЕТСТВУЕТ ДАННЫМ



④ Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1972). "Subjective probability: A judgment of representativeness." *Cognitive Psychology* 3 (3): 430–454.

ТЕОРИЯ ПЕРСПЕКТИВ

⑤

ЛЮДИ НЕ ПРИНИМАЮТ ПОТЕРЬ. ОНИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ИЗБЕГАТЬ ПОТЕРЬ, А НЕ ДЕЛАТЬ ПРИОБРЕТЕНИЯ, И В РЕЗУЛЬТАТЕ ИДУТ НА РИСК ТОГДА, КОГДА ИМ УГРОЖАЕТ ПОТЕРЯ, И ИЗБЕГАЮТ РИСКОВ ТОГДА, КОГДА НА КОНУ ПРИОБРЕТЕНИЕ

НЕПРИЯТИЕ ПОТЕРЬ



Лучше избежать риска потери, чем получить приобретение

ЭФФЕКТ ДИСПОЗИЦИИ



Удержание проигрывающих акций дольше, чем выигрывающих

ЭФФЕКТ ФРЕЙМИНГА



То, как проблема обрамлена, определяет результат

ОЗАБОЧЕННОСТЬ СПРАВЕДЛИВОСТЬЮ



Люди принимают экономически неоправданные решения, чтобы избежать несправедливости

⑤ Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica* 47 (2): 263.

ЭФФЕКТ ПРИВЯЗКИ И КОРРЕКТИРОВКИ ⑥

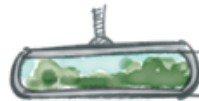
ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЕ, ЛЮДИ СКЛОННЫ СИЛЬНО ТЯГОТЕТЬ К ЧИСЛУ-ЯКОРЮ (ДАЖЕ ЕСЛИ ОНО СЛУЧАЙНО)

ПРОКЛЯТИЕ ЗНАНИЯ



Людам очень трудно вести себя так, как они делали это до обретения информации

ОШИБКА ХИНДСАЙТА



Люди неверно припоминают то, какой ситуация казалась до ее разрешения

⑥ Tversky, A.; Kahneman, D. (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185 (4157): 1124–1131.

СВЕРХУВЕРЕННОСТЬ

⑦

ЛЮДИ СКЛОННЫ БЫТЬ ИЗЛИШНЕ УВЕРЕННЫМИ
В СВОИХ ПРОГНОЗАХ

«Я УВЕРЕН НА 99%!»
«С ТАКОЙ ДИСТАНЦИИ ОНИ
НЕ ПОПАДУТ ДАЖЕ В СЛОНА...»
— генерал Джон Седжвик

⑦ Lichtenstein, Sarah; Fischhoff, Baruch; Phillips, Lawrence D. “Calibration of probabilities: The state of the art to 1980.” In Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1982, pp. 306–334.

МОТИВИРОВАННАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ

⑧

ЛЮДИ СКЛОННЫ ТРАКТОВАТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ТАК,
ЧТОБЫ ТЕ СООТВЕТСТВОВАЛИ ИХ ПРЕДПОЧТЕНИЯМ

ПРИНЯТИЕ ЖЕЛАЕМОГО ПРЕДВЗЯТОСТЬ ЭФФЕКТ ДОБЫТОЙ ОШИБКА
ЗА ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ НЕВОЗВРАТНЫХ ЗАТРАТ



Люди формируют свои взгляды, исходя из желаемого представления, а не опираясь на данные



Люди ищут доказательства, подтверждающие их гипотезу, и расценивают их как более весомые, чем доказательства обратного



С трудом добытая информация кажется нам более значимой



Чем больше понесенные невозвратные затраты, тем с большим упорством люди продолжают следовать намеченному курсу

В ГРУППЕ ЛЮДИ



ПРИНИМАЮТ БОЛЕЕ
РАЗУМНЫЕ РЕШЕНИЯ

① ПОДГОТОВКА
УЧАСТНИКИ ЗАРАНЕЕ
ГЕНЕРИРУЮТ ИДЕИ

② ОБСУЖДЕНИЕ

ПЕРВЫЙ РАУНД

УЧАСТНИКИ ОБМЕНИВАЮТСЯ ИДЕЯМИ БЕЗ КРИТИКИ И СПОРОВ

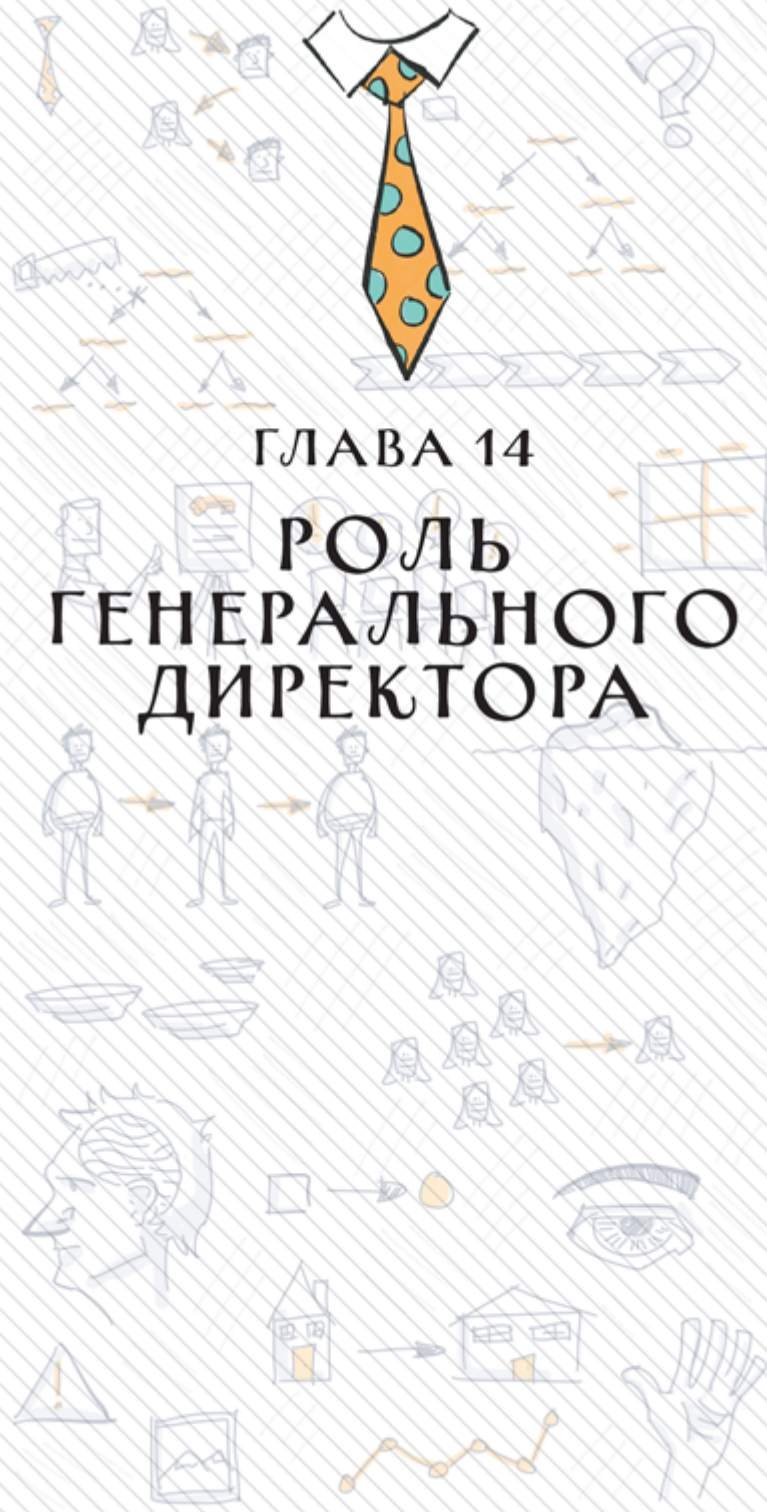
ПОСЛЕДНИЙ РАУНД

РАНЖИРОВАНИЕ ИДЕЙ
В ХОДЕ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ВТОРОЙ РАУНД

УЧАСТНИКИ ОБМЕНИВАЮТСЯ ИДЕЯМИ,
ВОЗНИКШИМИ ВО ВРЕМЯ ПЕРВОГО РАУНДА

⑧ Kunda, Z. (1990.) “The case for motivated reasoning.” *Psychological Bulletin* 108 (3), 480–498.



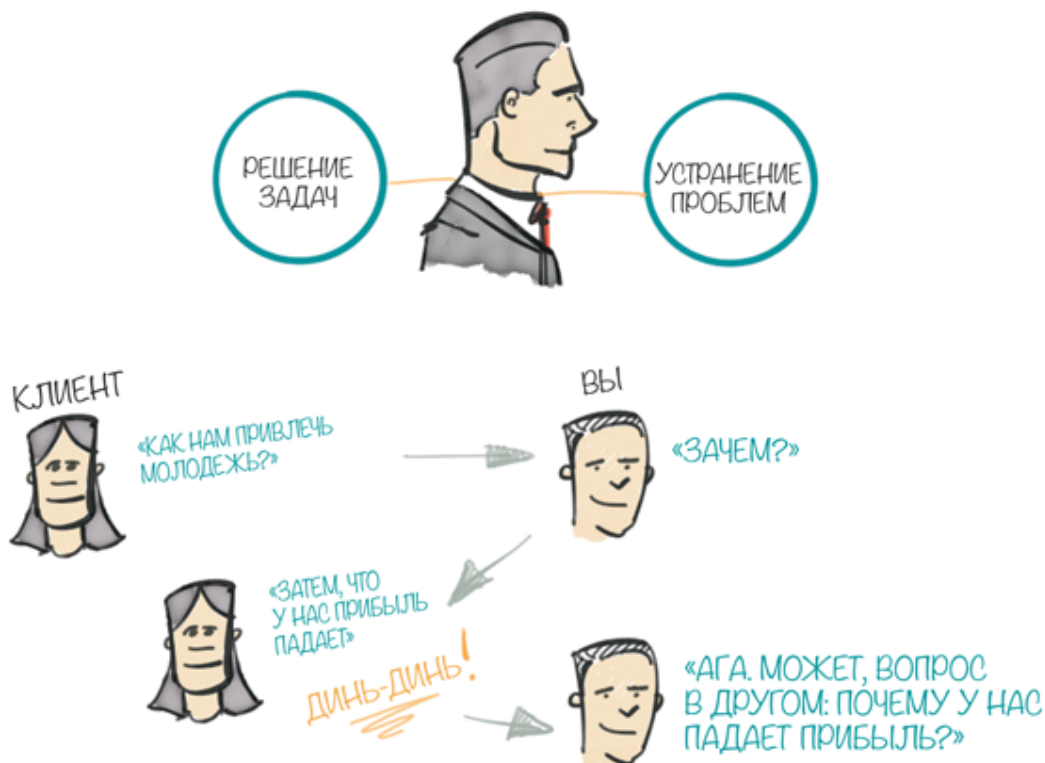
ГЛАВА 14

РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

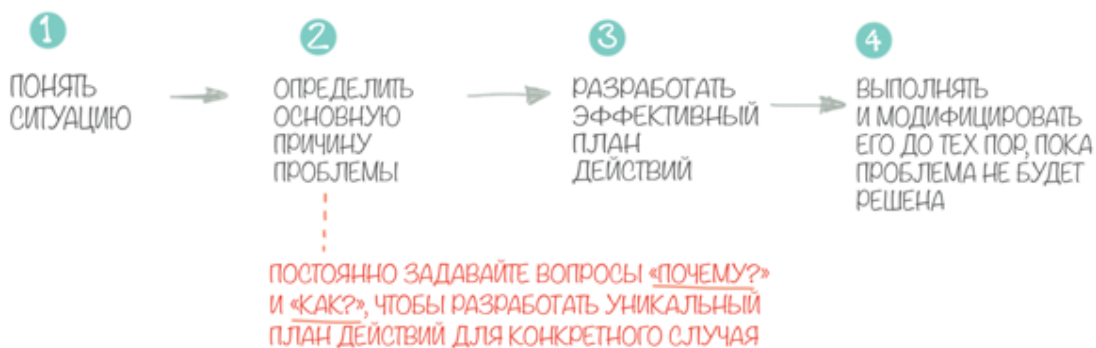
.....

Генеральный директор решает задачи и устраняет проблемы — и все это в условиях недостаточной осведомленности. Для того чтобы помочь другим разобраться с их задачей, нужно сначала помочь им четко ее сформулировать, а затем подвести их к ее решению.

.....



Ключевые шаги к решению проблемы



Структурирование задачи начинается с ее оценки по системе SMART. Затем на ее основе нужно выстроить дерево проблемы со всеми возможными ответами на поставленный вопрос.



СТРУКТУРИРОВАНИЕ ЗАДАЧИ

«ХОРОШИМ КОНСУЛЬТАНТОМ
МЕНЯ ДЕЛАЕТ ТО, ЧТО Я НИЧЕГО
НЕ ЗНАЮ И ЗАДАЮ ВОПРОСЫ»,
— ПИТЕР ДРУКЕР



УЧИТЕСЬ
ЗАДАВАТЬ
ОТЛИЧНЫЕ



ОСНОВНАЯ
ПРОБЛЕМА

ОЦЕНКА ЗАДАЧИ ПО

SMART ①

К О Н К Р Е Т Н А Я
И З О С Т А Т Ч Л И В Е Ч М Е Н Н И А Я
Д О С Т И Ж И М А Я
З Н А Ч И М А Я
О Б Я З А Т Е Л Ь Н А Я

КАК НАМ УДВОИТЬ
ПРОДАЖИ В НАШЕМ
ЛИМОНАДНОМ КИОСКЕ?

ПОЧЕМУ ЛЮДИ
НЕ ПОКУПАЮТ У НАС
ЛИМОНАД?

ОНИ НЕ ЗНАЮТ
О НАС

ОНИ ЗНАЮТ

НЕ СЛЫШАЛИ
О НАС

СЛЫШАЛИ,
НО НЕ СЛУШАЛИ

ПОКУПАЛИ

НЕ ПОКУПАЛИ

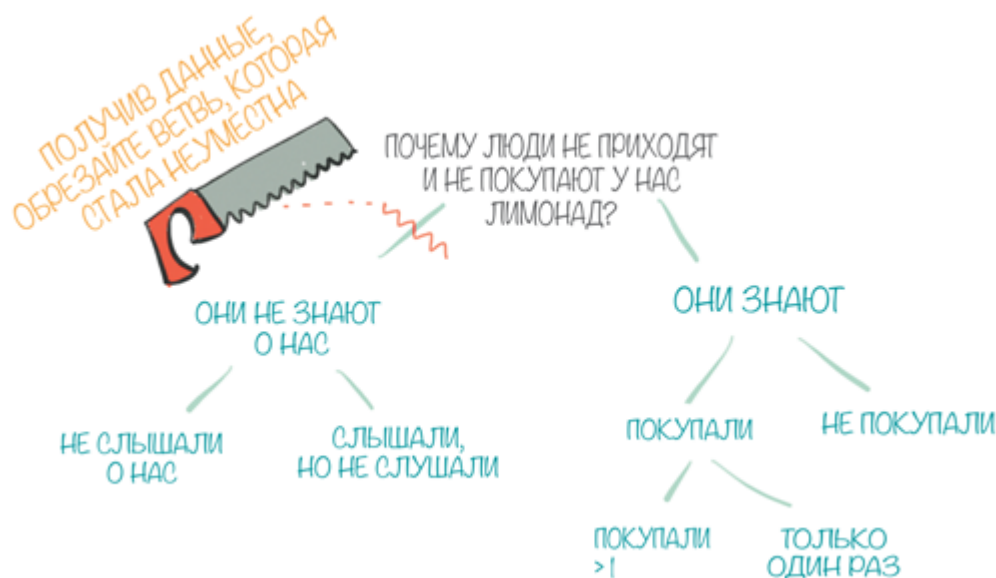
ПОКУПАЛИ
>1

ТОЛЬКО
ОДИН РАЗ

Дерево проблемы

① Doran, G. T. (1981.) "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives." *Management Review*, AMA FORUM 70 (11): 35–36.

Выстроив дерево проблемы, начинайте проверять гипотезы, собирать данные и обрезать уже неуместные ветви. Это поможет добраться до основной причины и приступить к выработке реальных решений.

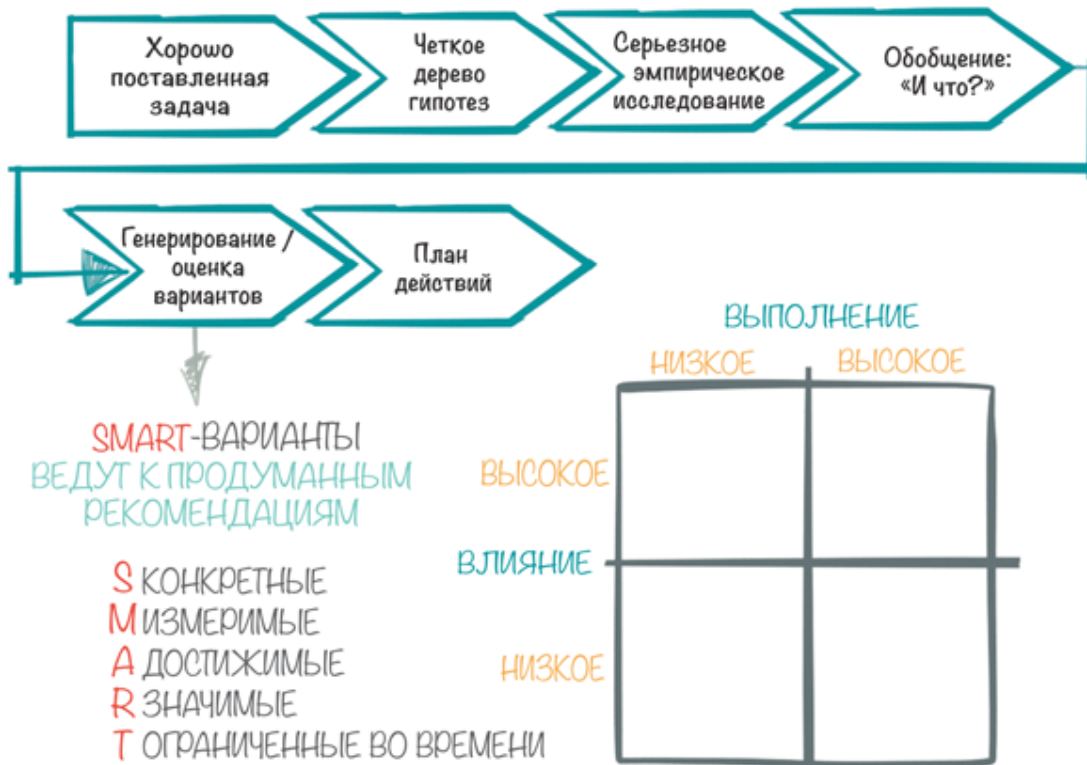


Очень важно, чтобы в процессе решения задачи на первом месте у вас всегда стояла главная цель. В качестве цели нужно выбрать ту, что сулит наибольшую выгоду при наименьших затратах.

ЦЕЛЬ
РЕШИТЬ ЗАДАЧУ
С НАИБОЛЬШЕЙ ВЫГОДОЙ
+
НАИМЕНЬШИМИ ЗАТРАТАМИ

Консультант должен давать хорошие рекомендации. Ниже представлена схема выработки рекомендаций для клиента.

ХОРОШИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ



ЗАЧЕМ УЗНАВАТЬ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ?



ОТЛИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ ИГНОРИРУЮТСЯ, ЕСЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ К НИМ НЕ ГОТОВА

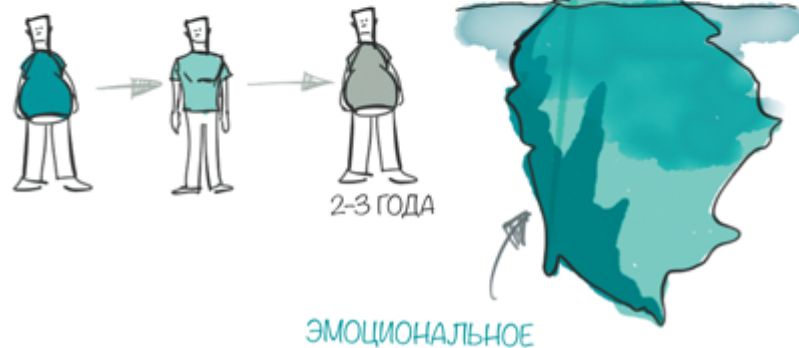


95%

ПОТЕРЯ ВЕСА = ПЕРЕМЕНА

ЛЮДИ **НЕ**НАВИДЯТ ПЕРЕМЕНЫ

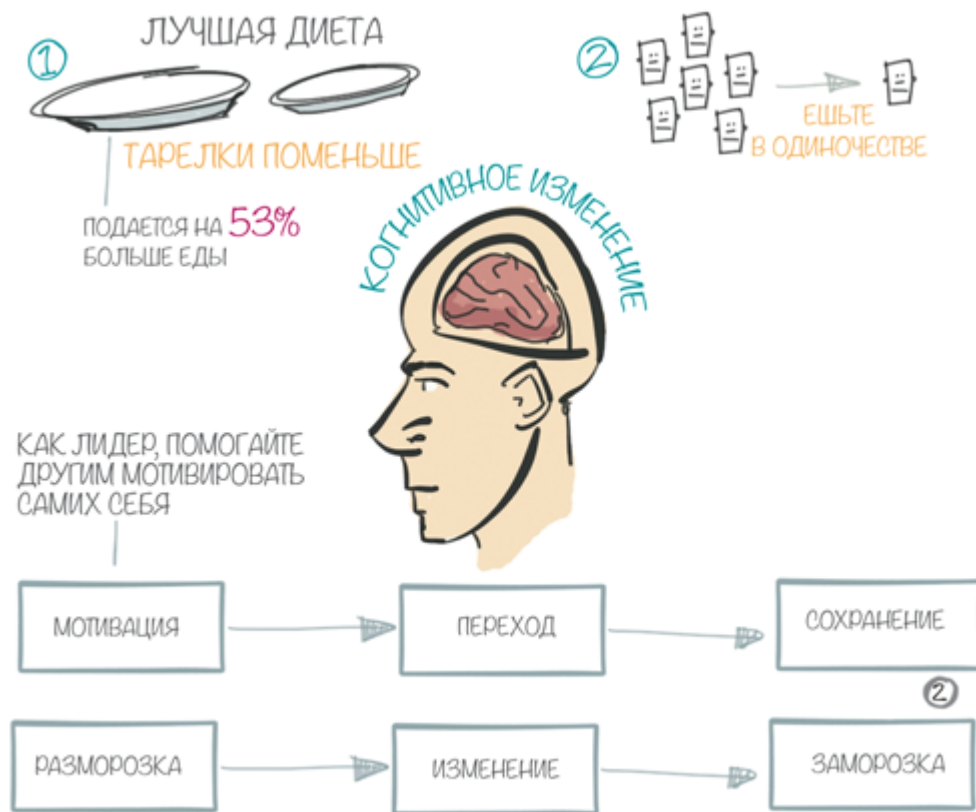
ЛЮДЕЙ, СБРАСЫВАЮЩИХ
ВЕС НА ДИЕТЕ, СНОВА
НАБИРАЮТ ЕГО ЗА 2-3 ГОДА



.....

Перемены эмоциональны. Найдите способ подтолкнуть изменения в верном направлении. К примеру, вместо того чтобы заставлять себя есть меньше, начните пользоваться тарелками меньшего размера.

.....



② Lewin, Kurt. (1947.) "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1: 5–41.

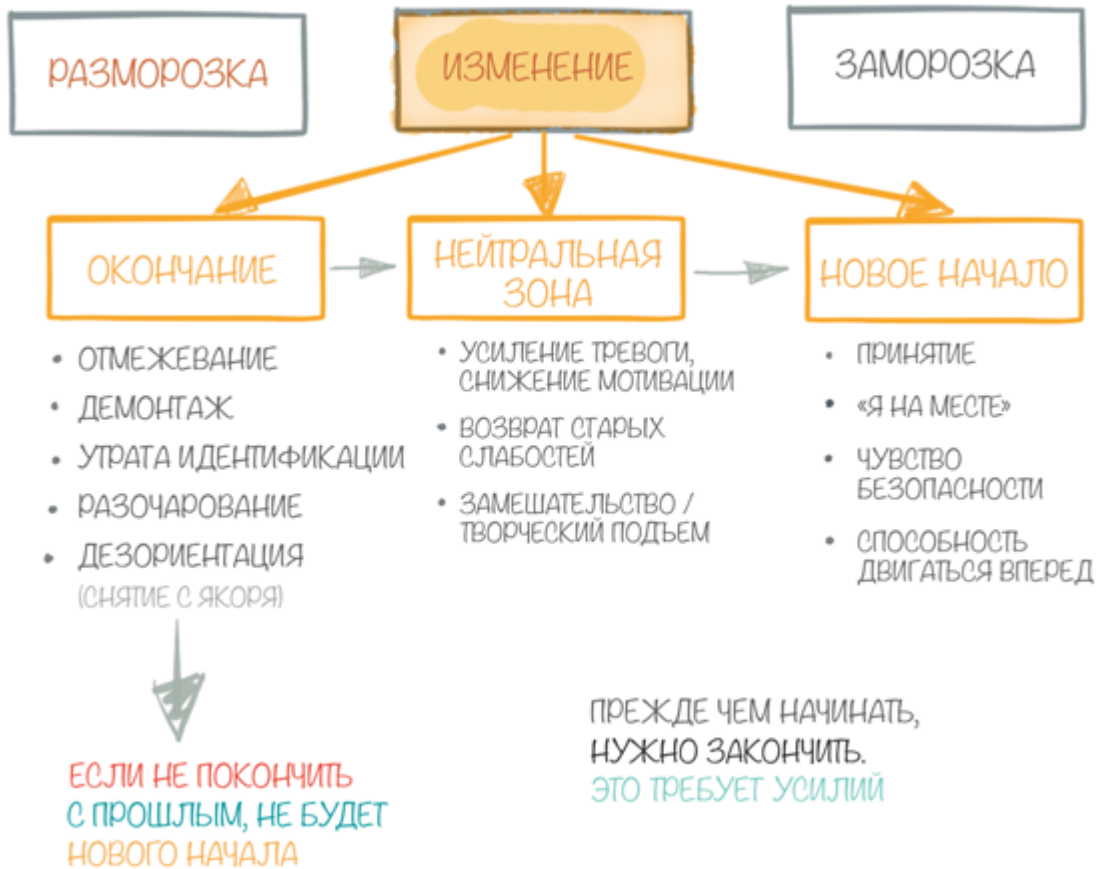
Чтобы мотивировать людей на перемены, нужно помочь им увидеть и почувствовать значимость этих перемен.



.....

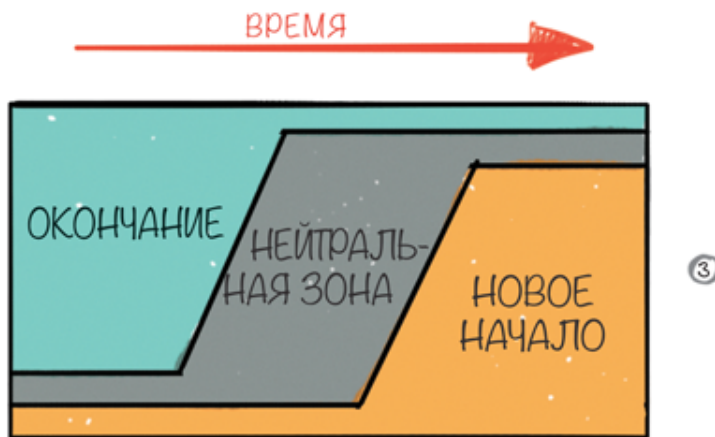
Изменения происходят после разморозки привычного положения вещей — только так появляется возможность перемен. Чтобы что-то изменить, нужно сперва покончить с прошлым, затем пережить некоторый период в нейтральной зоне, а после принять новое начало.

.....



ВСЯКОЕ НАЧАЛО СЛУЖИТ
ЧЕМУ-ТО ОКОНЧАНИЕМ.

ПОЛЬ ВАЛЕРИ



НУЖНО ПРОЙТИ ВСЕ ТРИ ЭТАПА СРАЗУ

Если вы не будете верить в то,
что это перемена к лучшему,
вы захотите вернуться назад



③ Bridges, William. "Managing Transitions". Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2009.

Хороший пример этому — вступление в брак. Обмен брачными клятвами знаменует новое начало и требует, чтобы пара оставила позади холостую жизнь и прошлые привычки. Из-за этого какое-то время они пребывают в нейтральной зоне. Но вера в то, что их

ждет лучшее будущее, побуждает принять это новое начало,
отпустить прошлое и по-настоящему измениться.



ЛУЧШЕ ПРОЙТИ ЧЕРЕЗ ЭТОТ ПРОЦЕСС,
ЧЕМ ОТВЕРГАТЬ ЕГО.
ИНАЧЕ ПОСЛЕДСТВИЯ БУДУТ
КАТАСТРОФИЧЕСКИМИ.



КАК ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ ПРИНЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

- ① ДЕЛАЙТЕ УПОР НА ПРОБЛЕМЕ, А НЕ НА РЕШЕНИИ
(эмоциональное) (рациональное)
ПОМНИТЕ, ЧТО СЛОН СИЛЬНЕЕ
- ② ОПРЕДЕЛИТЕ, КОМУ КАКИМИ ПОТЕРЯМИ ЭТО ГРОЗИТ
ЭТО ПОЗВОЛИТ ВАМ ПОДГОТОВИТЬСЯ И РАССТАВИТЬ АКЦЕНТЫ
- ③ ПРИМИТЕ ТОТ ФАКТ, ЧТО УТРАТА —
СУБЪЕКТИВНОЕ ПЕРЕЖИВАНИЕ
БОЛЬ ОТ НЕЕ МОЖЕТ БЫТЬ СИЛЬНЕЕ, ЧЕМ ВЫ СЕБЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ
- ④ С УВАЖЕНИЕМ ОТНОСИТЕСЬ К ПРОШЛОМУ
- ⑤ РАЗРЫВ С ПРОШЛЫМ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОДОЛЖЕНИЕ
ТОМУ, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО



ЦЕЛЬ: ЗАЧЕМ МЫ ПРИВНОСИМ ИЗМЕНЕНИЯ?



КАРТИНА: КАК ЭТО БУДЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ?



ПЛАН: КАК МЫ ПРИДЕМ К ЭТОМУ?



РОЛЬ: ЧТО БУДУ ДЕЛАТЬ Я?

Подталкивая людей к переменам, нужно помочь им осознать цель, картину, план и их роль в том, что грядет. Будьте терпеливы и помните, что, даже если вам самим план понятен, другие могут быть еще не готовы к таким изменениям или не располагать всей информацией.



- ① ПОМНИТЕ ОБ ЭФФЕКТЕ МАРАФОНА
ВЫ, МОЖЕТ, УЖЕ ИЗМЕНИЛИСЬ,
НО ОСТАЛЬНЫЕ ЕЩЕ НЕТ
- ② СЕМЬ РАЗ ОТМЕРЬ, ОДИН РАЗ ОТРЕЖЬ
ПЛАНИРУЙТЕ И ГОТОВЬТЕСЬ.
НА ЭТО НЕ НАДО ЖАЛЕТЬ ВРЕМЕНИ.

ПЕРВАЯ ЗАДАЧА В

УПРАВЛЕНИИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ: ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ ОСОЗНАТЬ,
ЧТО ПЕРЕМЕНА ЖЕЛАННА,
И ПРЕТВОРИТЬ ЕЕ В ЖИЗНЬ

↑
КОГДА ДЕЛАЕТЕ ЭТО,
НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ОБ ЭТОМ

↓
ПЕРВАЯ ЗАДАЧА В

УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССОМ ПЕРЕХОДА: УБЕДИТЬ ЛЮДЕЙ
СДЕЛАТЬ ПЕРВЫЙ ШАГ

СТРАТЕГИЯ НИЗКИХ ИЗДЕРЖЕК



НАЙДИТЕ ВОЗМОЖНЫХ СТОРОННИКОВ

ПОНАЧАЛУ ОБРАТИТЕСЬ К НИМ НЕОФИЦИАЛЬНО /
НА ЛИЧНОМ УРОВНЕ. ДАЙТЕ НАЧАЛЬНЫЙ ИМПУЛЬС,
А ПОТОМ ПЕРЕХОДИТЕ НА ОФИЦИАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ.

.....

Большие организационные преобразования должны быть стратегическими, продуманными и точными. Не надо палить как из дробовика — тут нужна точность, как при стрельбе из винтовки.

.....



ВЫСТРЕЛЫ ИЗ ДРОБОВИКА VS ВЫСТРЕЛЫ ИЗ ВИНТОВКИ
СОЗДАЙТЕ ГРУППУ ФАНАТОВ

Предупреждение: пример мерзкий. Представьте такую картину. Вы обедаете с семьей, и прямо в центре стола у вас лежитдохлая собака — но никто об этом ничего не говорит. Это признак неблагополучной семьи. Может, и в организации у вас не все благополучно? Какие вопросы вы замалчиваете?

.....



.....

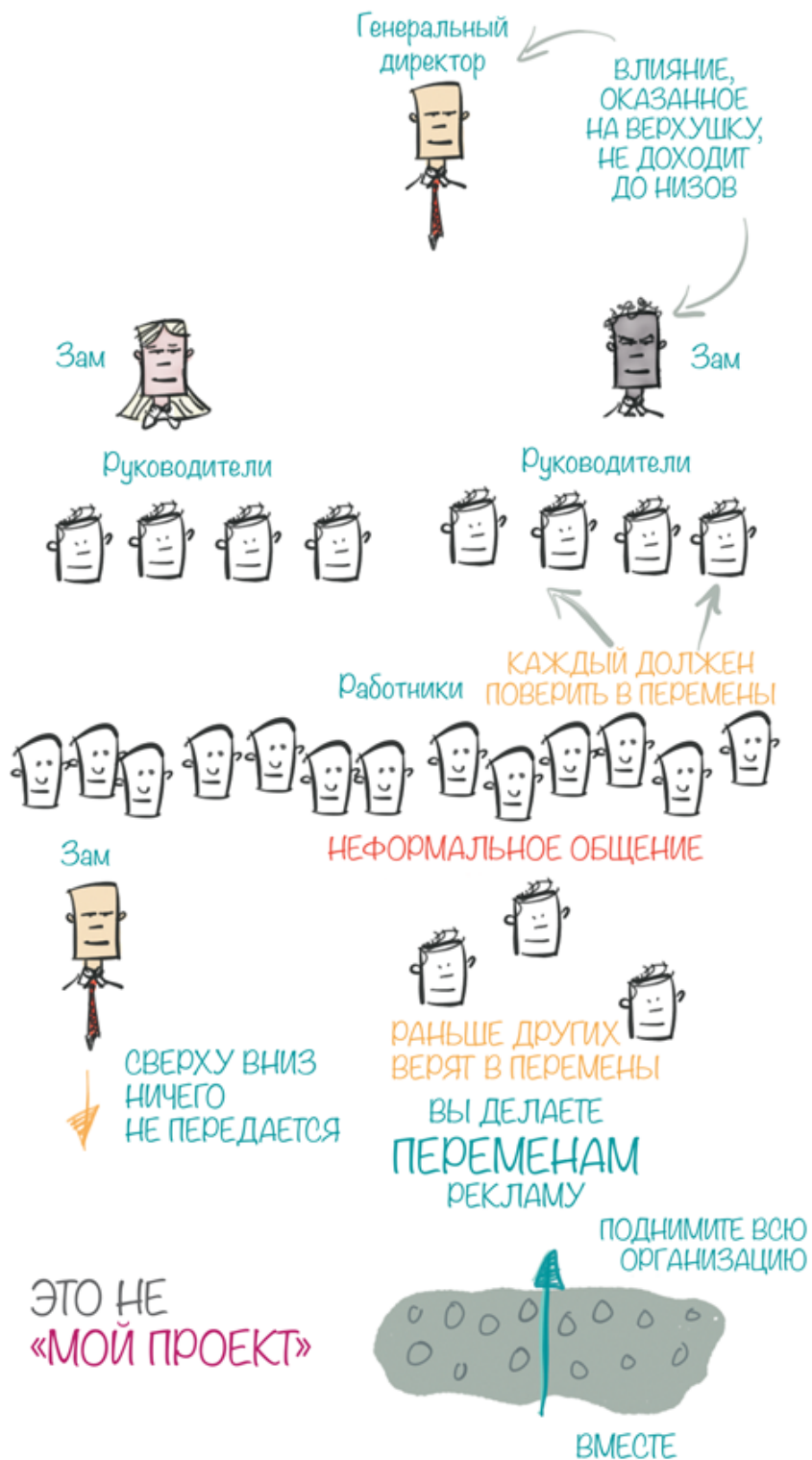
Помните, тут нужна точность. Меткость снайпера. Готовься, целься, огонь. Своевременность, последовательность и убедительность решают всё. Спланируйте свою коммуникационную стратегию и наберите в команду нужных людей.

.....



Стратегия управления преобразованиями строится на том, чтобы оказать влияние на нужных людей внутри организации.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ В КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



ГЛАВА 15

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

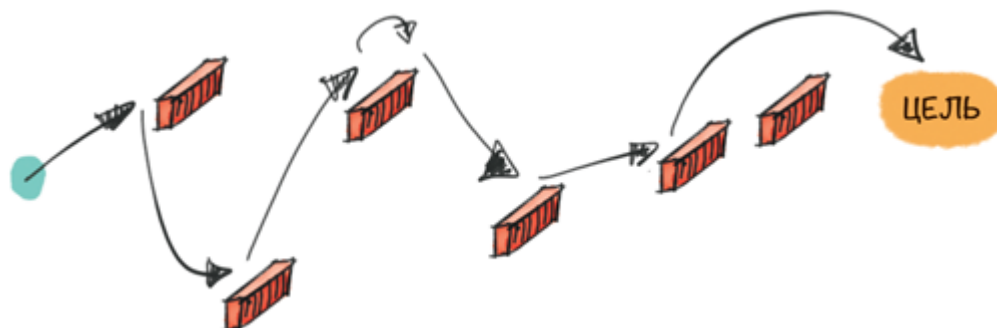
Можно учиться на успехах и провалах исторических деятелей.

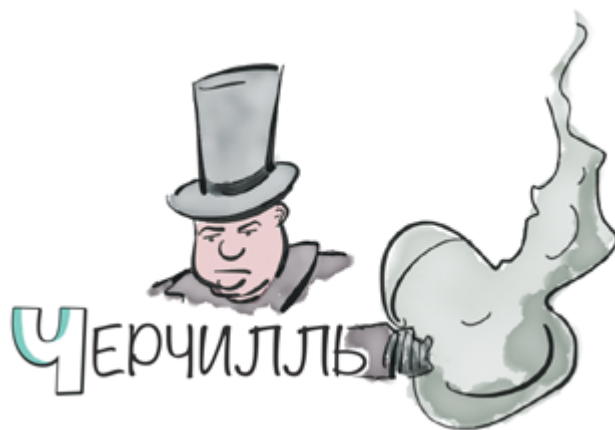


Люди генерала Ли не понимали, зачем он давал те или иные распоряжения и почему никак не мог донести до них свои мысли. Лидеру легко нарисовать картинку у себя в голове — но, если не донести ее до окружающих, война будет проиграна.



В критический момент генерал Ли не послушал своих генералов и не сумел адаптироваться к изменившимся обстоятельствам. Регулярная ревизия ситуации, в которой вы находитесь, и перенастройка под нее помогут вам всегда оставаться на вершине.





Уинстон Черчилль — пример лидера, который руководствовался стратегией во всем, включая собственную карьеру: он намеренно занимал те позиции, которые могли бы обеспечить ему большее влияние.



Черчилль как лидер ценил эти черты характера, и они хорошо послужили ему самому в его политической карьере.

Успех — это умение двигаться
от одной неудачи к другой
не теряя энтузиазма.

Черчилль

1

Примите ключевые стратегические решения
ПЕРВЫМ ДЕЛОМ



2

Выберите высшее руководство



3

Дайте четкие указания,
а затем подготовьте почву для того,
чтобы они смогли эффективно работать

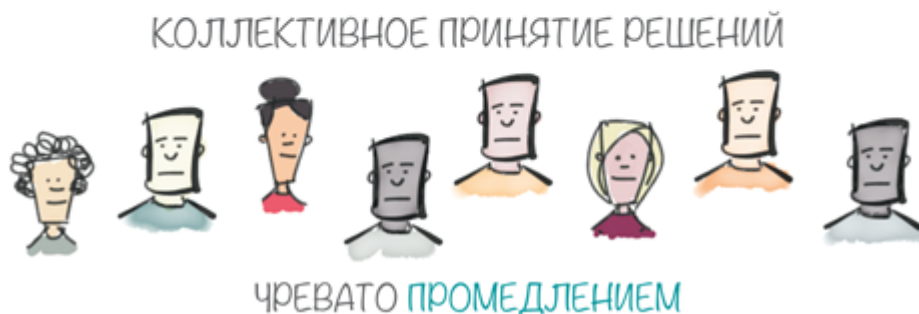
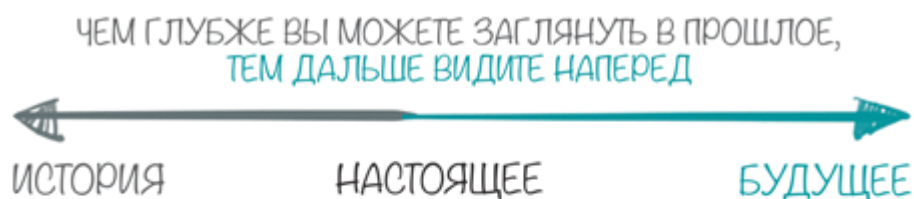


ЗАТЕМ



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ТРЕБУЕТ РАВНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Чтобы человек успешно справился с возложенной на него ответственностью, ему нужно предоставить нужные полномочия для выполнения обязанностей — иначе ничего не получится. Черчилль полагал, что чем глубже вы способны заглянуть в историю, тем дальше вы смотрите в будущее.



Совместное обсуждение вовсе не то же самое, что и коллективное принятие решения. Если первое помогает набрать самые лучшие идеи и рассмотреть проблему под самыми разными углами, второе лишь сулит промедление (или компромисс) — а это

неэффективно. Сильный лидер слушает других, но знает, когда принимать решение самому.

АРДЕННСКАЯ ОПЕРАЦИЯ



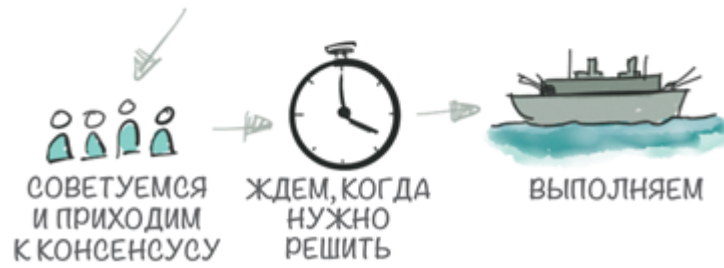
- МЕНЯЛ СТРАТЕГИЮ И ДОВЕРЯЛ ВОЕННЫМ
- СЛУШАЛ ПОДЧИНЕННЫХ
- ВДОХНОВЛЯЛ ЛЮДЕЙ
- БЫЛ СПОКОЙНЫМ, РАССУДИТЕЛЬНЫМ, НЕ ПАНИКОВАЛ
- ДОЖИДАЛСЯ СОГЛАСИЯ
- ПРИВЛЕКАЛ ЛЮДЕЙ К ОБЩЕНИЮ
- БЫЛ ОПТИМИСТИЧЕН И УКРЕПЛЯЛ БОЕВОЙ ДУХ

- НЕ ПОЗВОЛЯЛ НИКАКИХ ОТКЛОНЕНИЙ
- НЕ СЛУШАЛ ПОДЧИНЕННЫХ
- ДЕРЖАЛ ЛЮДЕЙ В СТРАХЕ
- БУРНО НА ВСЕ РЕАГИРОВАЛ
- ПРИКАЗЫВАЛ
- БЫЛ СКРЫТЕН
- БЫЛ НЕСГИБАЕМ И ВНУШАЛ СТРАХ

Американцы разгромили нацистов в ходе Арденнской операции во многом благодаря командованию Эйзенхауэра. Он вел себя противоположно Гитлеру — и оказался прав.

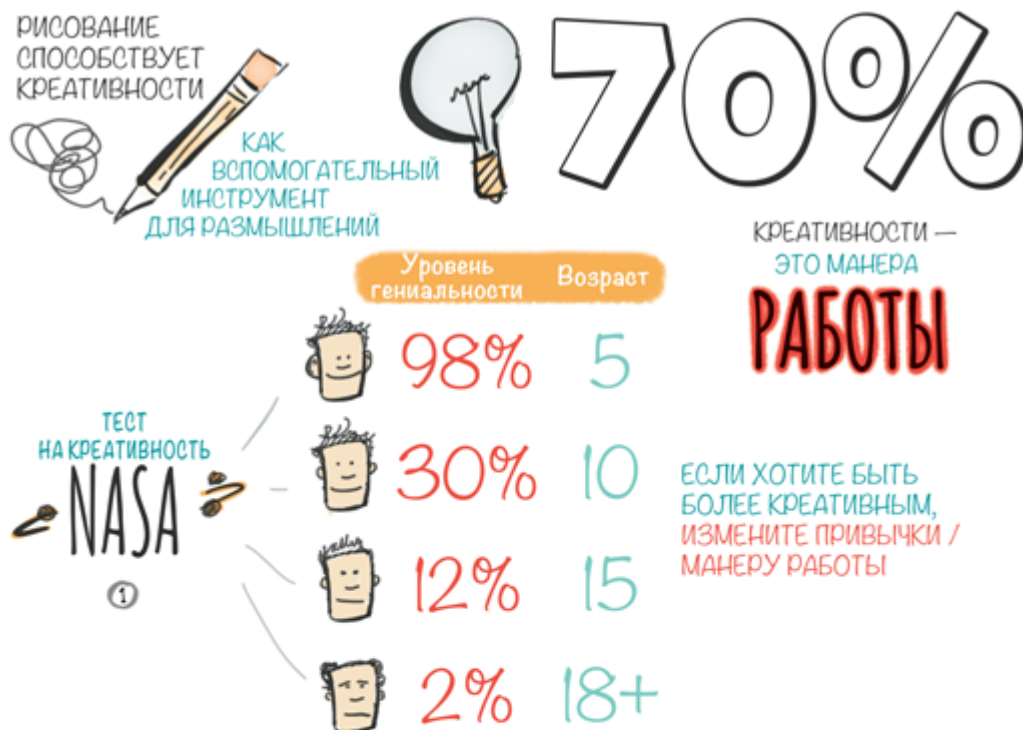


РЕШЕНИЯ ЭЙЗЕНХАУЭРА





ГЛАВА 16



ПОТРЕБЛЕНИЕ

VS

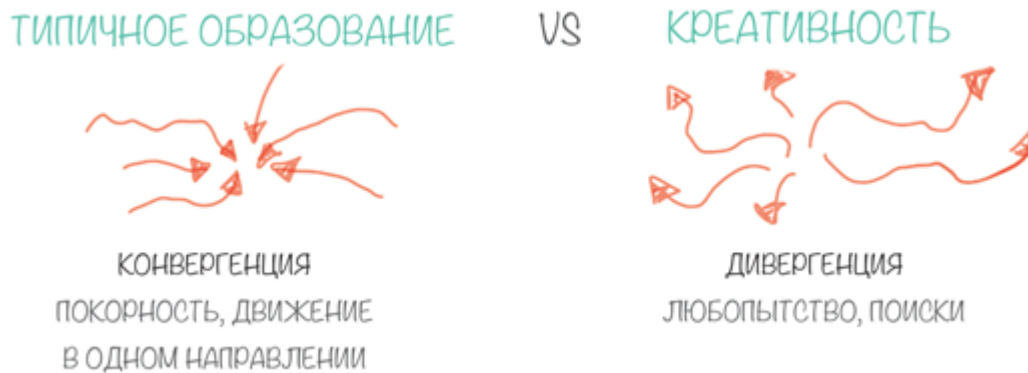
ТВОРЧЕСТВО



① Ainsworth-Land, George T., and Beth Jarman. “Breakpoint and Beyond: Mastering the Future — Today”. Champaign, IL: HarperBusiness, 1992.

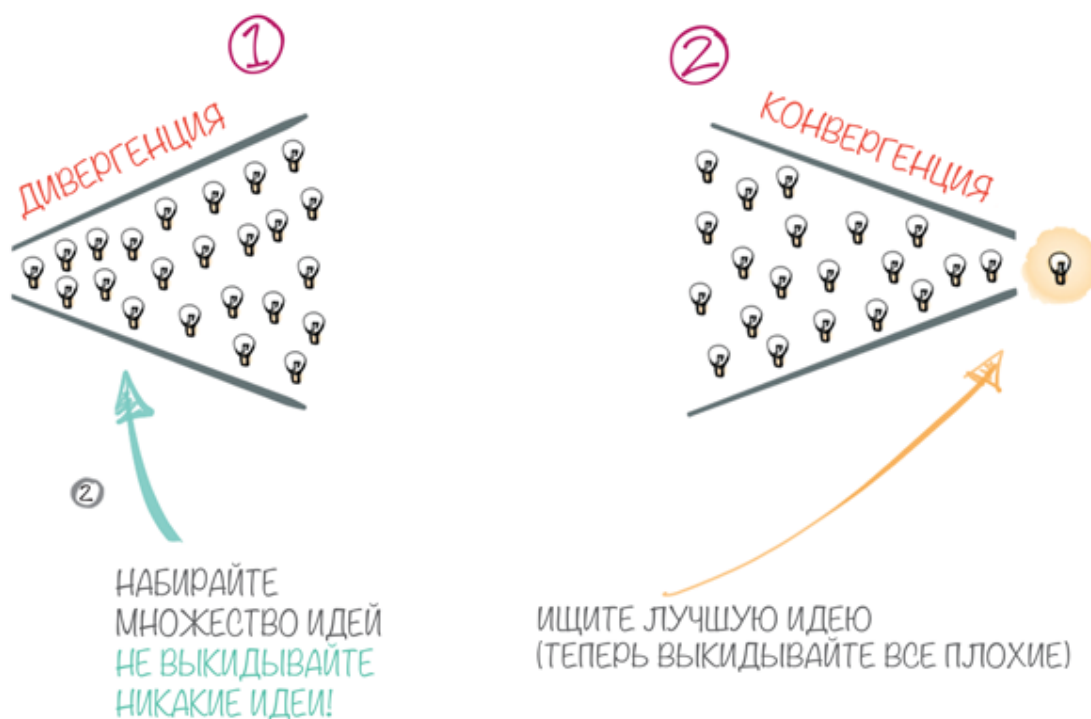
Сегодня проблема заключается в том, что большинство людей тратят время на ПОТРЕБЛЕНИЕ, а не на СОЗИДАНИЕ. Поставьте

перед собой задачу начать творить. Это обогатит и вашу личную, и вашу профессиональную жизнь.



Во время мозгового штурма старайтесь набрать как можно больше идей. Сумасшедших идей. Неосуществимых идей. Просто выложите все, что пришло в голову. Генерирование идей — дивергентный процесс. Как бы ни был велик соблазн, не критикуйте никакие из этих идей до тех пор, пока не озвучите все.

Собрав максимум идей, начинайте их отфильтровывать (конвергенция). Наденьте маску серьезного бизнесмена и отбросьте все неудачные идеи. Помните: единственный способ отыскать блестящую идею — начать с дивергенции, а потом приступить к конвергенции.



② Gray, Dave, Sunni Brown, and James Macanuf. "Gamestorming: A Playbook For Innovators, Rulebreakers, And Changemakers". Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2010.



Первым делом постарайтесь мыслить нестандартно. Затем проассоциируйте свои мысли с тем, что вам уже доводилось наблюдать или испытывать. В этом суть творчества. Всегда

пополняйте свою «картотеку» новым опытом и новыми знаниями.
Потом берите карточки и составляйте из них разные комбинации.

РЕКОМБИНАЦИЯ ЗНАНИЙ



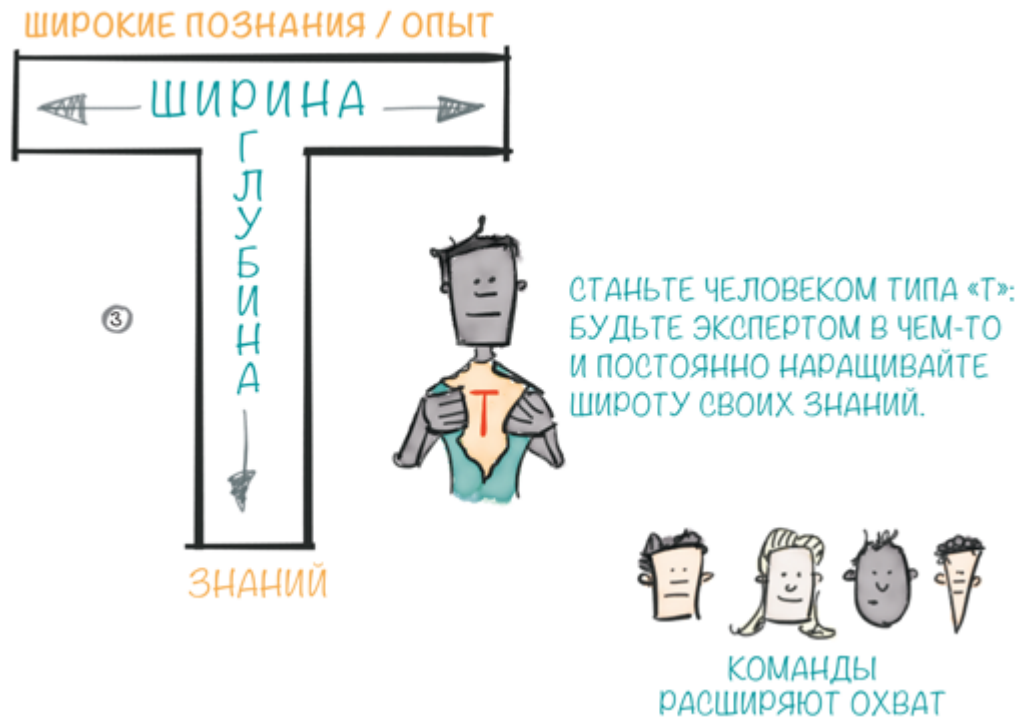
ТВОРИТЕ ТВОРЧЕСТВО

- ① НАПОЛНЯЙТЕ СВОЙ КАТАЛОГ
- ② КОМБИНИРУЙТЕ КАРТОЧКИ
 - Намеренная рекомбинация
 - Озарения чаще происходят в подготовленном сознании (сознании, озабоченном проблемой)
- ③ НАХОДИТЕ НОВЫЕ КРЕАТИВНЫЕ ИДЕИ



ТВОРЧЕСКИЕ ЛЮДИ
СЧАСТЛИВЫ, ПОТОМУ ЧТО
ВСЕ ВРЕМЯ ПОПОЛНЯЮТ
СВОЙ КАТАЛОГ





③ “The hunt is on for the Renaissance Man of computing,” in *The Independent*, September 17, 1991.

Команда необходима для расширения вашего охвата. Включайте в нее непохожих на вас людей. Это поможет существенно увеличить резерв идей. Можете пользоваться этими методами ассоциативного мышления в команде или индивидуально — но старайтесь по максимуму задействовать ресурсы команды.

МЕТОДЫ АССОЦИАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ

СУМЕРЕЧНОЕ МЫШЛЕНИЕ —
СВОБОДНОЕ МЫШЛЕНИЕ

МОЗГОВОЙ ШТУРМ —
ТЩАТЕЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА

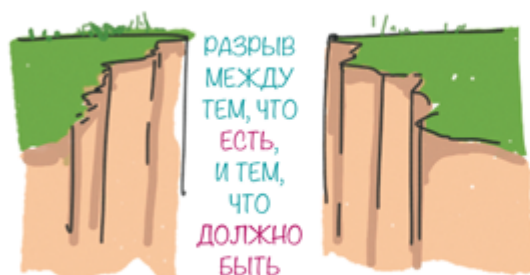
ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТЫ —
ПОСТРОЕНИЕ НЕЛИНЕЙНЫХ СВЯЗЕЙ

ЖУРНАЛ ИДЕЙ

ШЕСТЬ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ



ПРОБЛЕМА



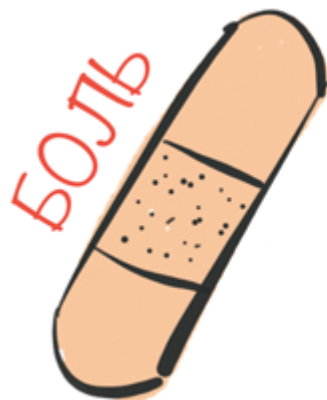
БОЛЬ



МОИ ЛИЧНЫЕ
ПОТЕРИ

Вам может прийти в голову отличная идея, разрешающая огромную проблему, — но, если людей это не волнует, они не станут покупать ваш продукт. Даже если это жизненно важное изобретение.

Но боль — это личное переживание. Собственная боль побуждает людей платить.

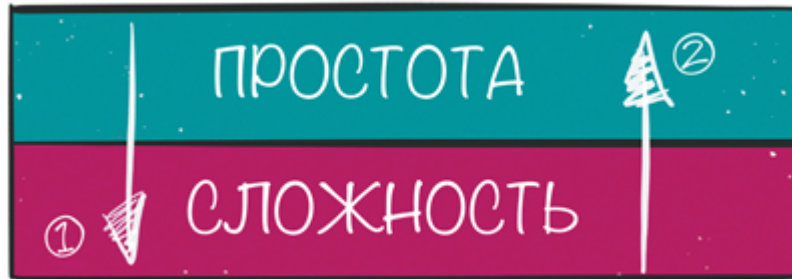


Любая проблема или
неудовлетворенная
потребность,
за избавление
от которой люди
ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ

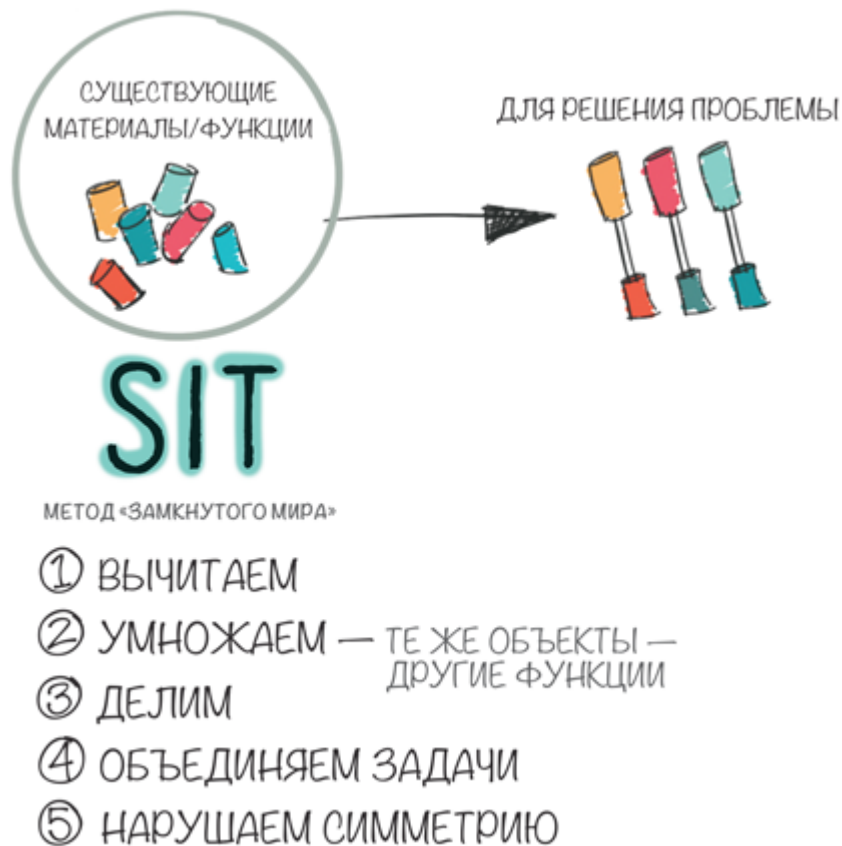


ПОНЯТЬ,
ХОРОШАЯ ЛИ
ВАША ИДЕЯ, ЛЕГКО:
КЛИЕНТЫ
ОЖИВЛЯЮТСЯ,
КОГДА ВЫ
ПОКАЗЫВАЕТЕ
ЕЕ ИМ

В поисках решения какой-либо проблемы уходите с головой в сложность и хитросплетения. Но когда вырабатываете окончательный вариант, делайте его до невозможности простым (элегантным). Элегантные решения превосходят неэлегантные в 2–4 раза.



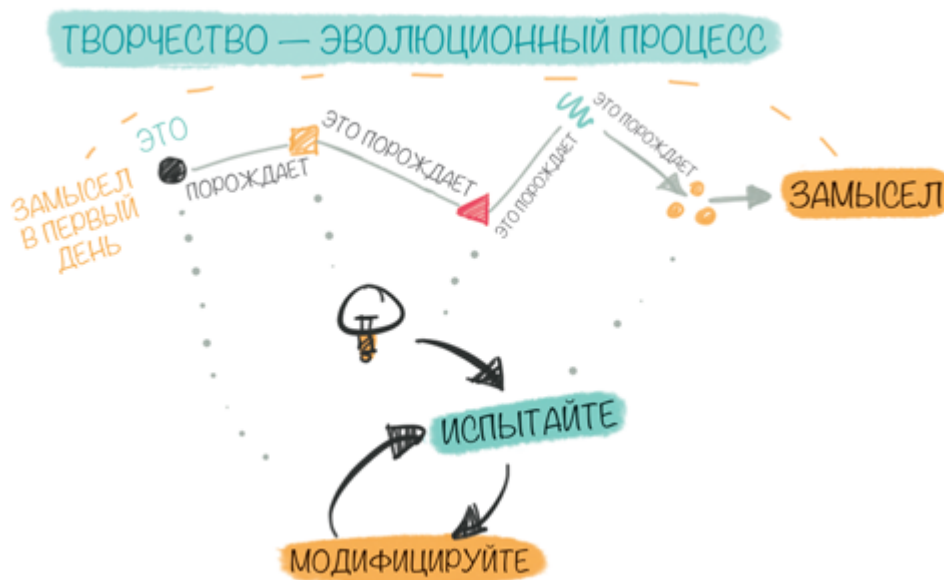
Систематическое изобретательское мышление (SIT)¹ — это техника преобразования существующих продуктов в инновационные с помощью пяти разных моделей мышления.



Например, добавьте продукту новую функцию. Или придумайте для функции новую цель и т.д.

Творчество — это эволюционный процесс. Сначала возникает замысел (в первый день), а потом идея проверяется, модифицируется и проверяется снова. В ходе этого процесса вы приобретаете новое знание и совершенствуете продукт до тех пор, пока он не станет наконец отвечать вашему замыслу и не будет готов к выходу на рынок. Главное, все это время сохранять находчивость и гибкость — и постоянно подстраиваться под новую информацию и полученные данные.

.....



.....

Автор: Майкл Ли².

Выделите время на мягкие издержки (планирование, вынашивание идеи). Большинство компаний не желают на них тратиться — и все недоработки всплывают уже тогда, когда продукт (тематический парк и проч.) выходит на рынок.

.....



.....

Людам всегда хочется перескочить к решениям. Стоп. Возвращайте их к абстракции: какая здесь предыстория? Почему этот продукт существует? Затем вообразите себе опыт, который должен предшествовать решению.

.....



Естественно, перед тем, как создавать продукт, нужно обратиться к цифрам и оценить осуществимость проекта. Если с экономической точки зрения он оказывается целесообразен, только ТОГДА приступайте к работе над решением.



Нельзя говорить об инновациях, не упомянув гарвардского профессора делового администрирования Клейтона Кристенсена. Этот человек — гений. Ему принадлежит виртуозная теория под названием «Задача, которую нужно решить»³.



Одна сеть ресторанов быстрого питания хотела продавать больше молочных коктейлей. Они провели исследование рынка и потратили кучу денег на то, чтобы узнать как можно больше о своем целевом потребителе.



Они проводили опросы и собирали фокус-группы. Затем усовершенствовали свои молочные коктейли, освежив рецепт, предложили клиентам их оценить — и те остались довольны!



Ни малейшего роста продаж!

45% молочных коктейлей
продавалось утром

Заметив это, компания стала спрашивать водителей, делавших заказы из машины, почему они берут молочные коктейли. И выяснила, что клиенты хотят занять себя чем-то в дороге и заморить червячка, чтобы не проголодаться до ланча. Это была та КОНКРЕТНАЯ ЗАДАЧА, для выполнения которой им нужен был молочный коктейль.



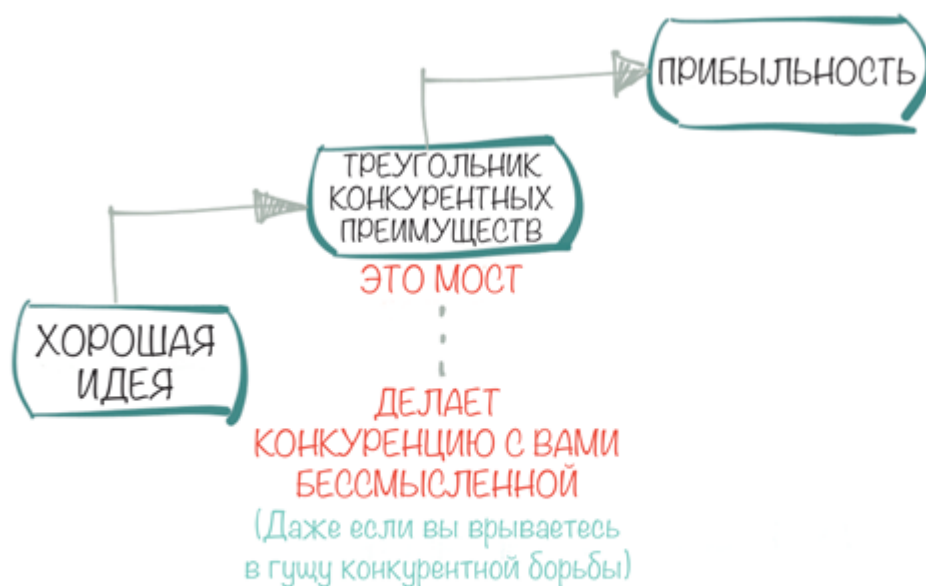
ЛИШЬ ТОГДА, КОГДА ОНИ ПОНЯЛИ,
ПОЧЕМУ ПОСЕТИТЕЛИ БЕРУТ
МОЛОЧНЫЕ КОКТЕЙЛИ (КОНКРЕТНАЯ
ЗАДАЧА), ОНИ СМОГЛИ ПОВЫСИТЬ
СВОИ ПРОДАЖИ В 7 РАЗ.



ОСНОВЫ СТАРТАП- МАРКЕТИНГА



Эта часть курса посвящена поискам хорошей идеи, выстраиванию треугольника конкурентных преимуществ и созданию доходного бизнеса. На отшлифовку этой простой модели ушло больше 20 лет.



Как создать хорошую идею



ВОЗЬМИТЕ СКУЧНЫЙ ПРОДУКТ



И

СДЕЛАЙТЕ ЕГО ИНТЕРЕСНЫМ

ПЕРЕОСМЫСЛИТЕ

ВОСПРИЯТИЕ ПРОДУКТА
МИР ВОКРУГ ВАС



СКУЧНО

ПРИЕМНАЯ В КЛИНИКЕ





1. ИЗБАВЬТЕ ОТ ПОВСЕДНЕВНОЙ БОЛИ
ОГЛЯНИТЕСЬ ВОКРУГ. С ЧЕМ ЛЮДЯМ
ПРИХОДИТСЯ ВОЕВАТЬ ИЗО ДНЯ В ДЕНЬ?
2. ВЫПЛЫВИТЕ НА ВОЛНЕ ИНТЕРЕСА
ЧТО СЕЙЧАС ПОПУЛЯРНО? ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО.
3. ДОЙДИТЕ ДО КРАЙНОСТЕЙ
ВОЗЬМИТЕ СВОЮ ИДЕЮ И ДОВЕДИТЕ ЕЕ
ДО АБСУРДА! ПО НЕВЕДОМОЙ ПРИЧИНЕ
ШОКИРУЮЩИЕ ВЕЩИ ПРИНОСЯТ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ.
4. УСОВЕРШЕНСТВУЙТЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЙ ПРОДУКТ
ВЫБЕРИТЕ КАКОЙ-НИБУДЬ ВОСТРЕБОВАННЫЙ
ПРОДУКТ, ВЫЧЛЕНИТЕ ЕГО СУТЬ И СДЕЛАЙТЕ
ЛУЧШИЙ ИЛИ САМЫЙ КЛАССНЫЙ
ВАРИАНТ. УДВАИВАЙТЕ СТАВКИ.
5. ОТЛОВИТЕ КРУТУЮ ШТУКУ
НА ЧЕМ ДЕЛАЮТ ДЕНЬГИ В ДРУГИХ
СТРАНАХ, А У НАС ПОКА НЕТ? НАЙДИТЕ ЭТО
И ПРИВЕЗИТЕ НА РОДИНУ.

КАК ПОНЯТЬ, ХОРОША ЛИ ВАША ИДЕЯ
ПРОВЕРКА ЛИЧНЫМ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

ВАУ

ФАКТОР

ПОКАЖИТЕ ПРОДУКТ ЛЮДЯМ



ПРОВЕДИТЕ ОПРОС В ФОКУС-ГРУППАХ



КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ЭТО ПО ШКАЛЕ
ОТ 0 (ИДЕЯ — ОТСТОЙ) ДО 10 (ВОТ МОЯ КРЕДИТКА!)?

Оставьте
эту затею

Сделайте
ее интереснее

Запускайте
продукт





АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ФОКУС-ГРУППАМИ



КОНТРОЛЬНЫЙ ВОПРОС

(Чтобы убедиться, что группа представляет целевую аудиторию)

«Пользуетесь ли вы (схожей категорией продуктов)?»



ЗАДЕЙСТВУЙТЕ ШЕСТЬ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ^①



БЕЛАЯ

Озвучьте для фокус-группы факты.
Пока никакой критики — только вопросы и ответы.



КРАСНАЯ

Попросите их оценить по шкале от 1 до 10
вероятность того, что они купят ваш продукт.



ЖЕЛТАЯ

Возможные преимущества продукта
или положительные ожидания, связанные с ним.



ЧЕРНАЯ

Возможные недостатки продукта.
Шанс высказать все негативные впечатления.



ЗЕЛЕНАЯ

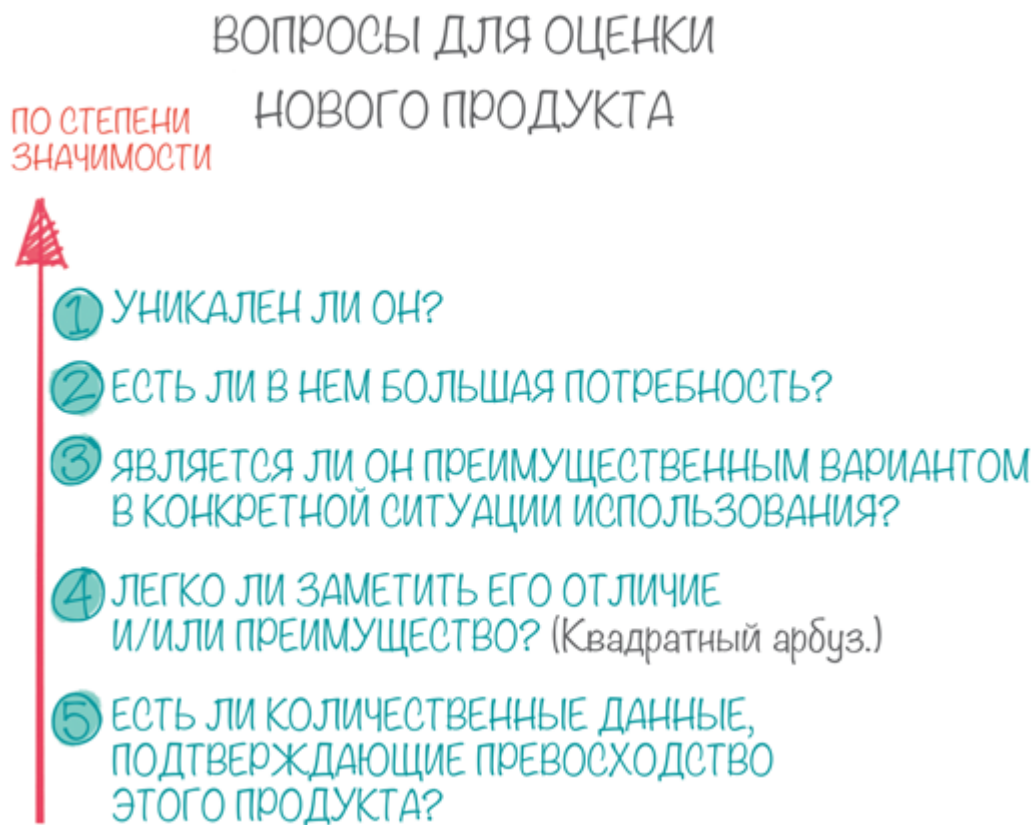
Идеи улучшения продукта.



СИНЯЯ

Итоги обсуждения и обобщение
высказанных мыслей.

① Боно Э. Шесть шляп мышления. — Мн.: Попурри, 2006.



.....

Вопросы расположены в порядке значимости.

.....

ЭТО ПОМОГАЕТ
БОРОТЬСЯ
С БОЛЬЮ?

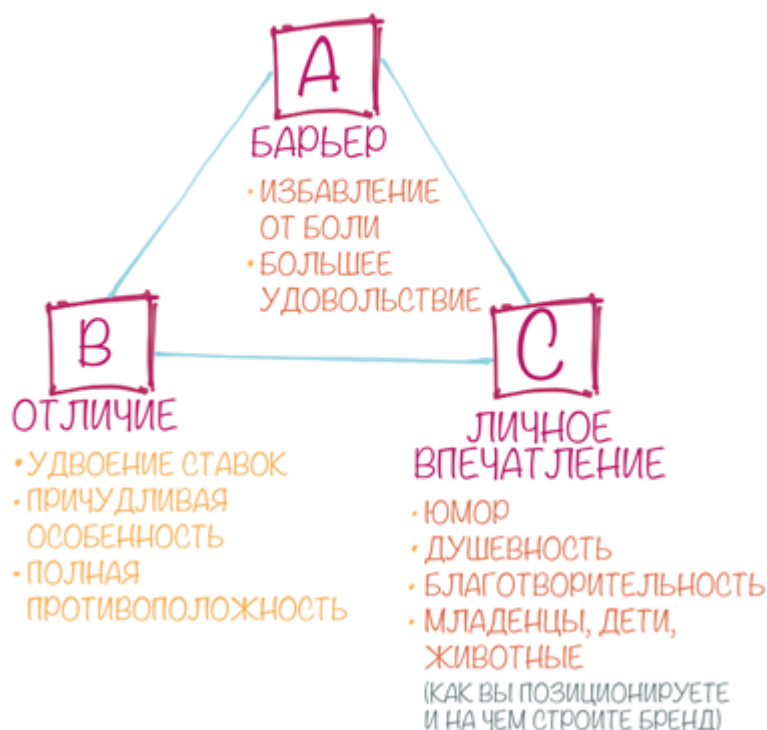


ЧТО-ТО, О ЧЕМ
ЛЮДИ БУДУТ
ГОВОРИТЬ?

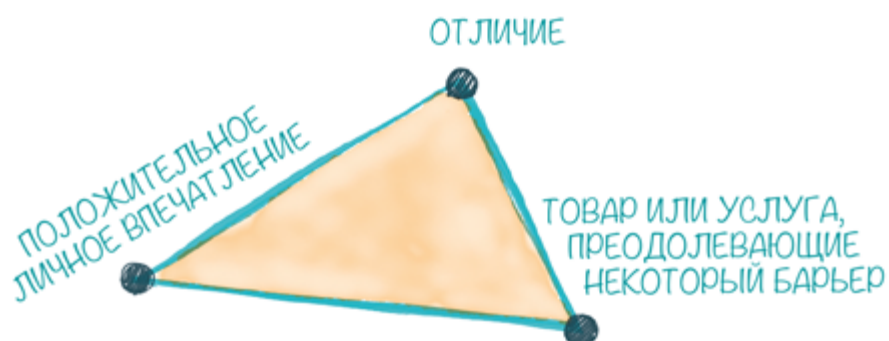
ЧЕМ ВАШ ПРОДУКТ МОЖЕТ
ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ ГОВОРИТЬ О СЕБЕ?



Треугольник конкурентных преимуществ



У треугольника конкурентных преимуществ три вершины. Вершина А помогает преодолеть некий барьер, В — отличает от других, С — создает положительное личное впечатление. Отыскав хорошую идею, нужно представить ее в виде треугольника конкурентных преимуществ, чтобы сделать бизнес доходным.



Порой угол получается таким перекошенным. Постарайтесь выровнять его, заострив тупые концы.

ЭЛЕМЕНТЫ ОТЛИЧИЯ

НЕТРИВИАЛЬНАЯ ТАКТИКА
«ПЕРЕВОРАЧИВАНИЯ ВВЕРХ ДНОМ»

-  УДВОЕНИЕ СТАВОК
«ВЫ ДЕШЕВЫЕ? МЫ В ДВА РАЗА ДЕШЕВЛЕ!»
ЛУЧШЕ, БЫСТРЕЕ, ДЕШЕВЛЕ — БУДЬТЕ
В ДВА РАЗА ЛУЧШЕ, БЫСТРЕЕ, ДЕШЕВЛЕ
-  ПОЛНАЯ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ
МОЛОКО → МИНДАЛЬНОЕ «НЕМОЛОКО»
-  ПРИЧУДЛИВАЯ ОСОБЕННОСТЬ
SQUATTY POTTY*

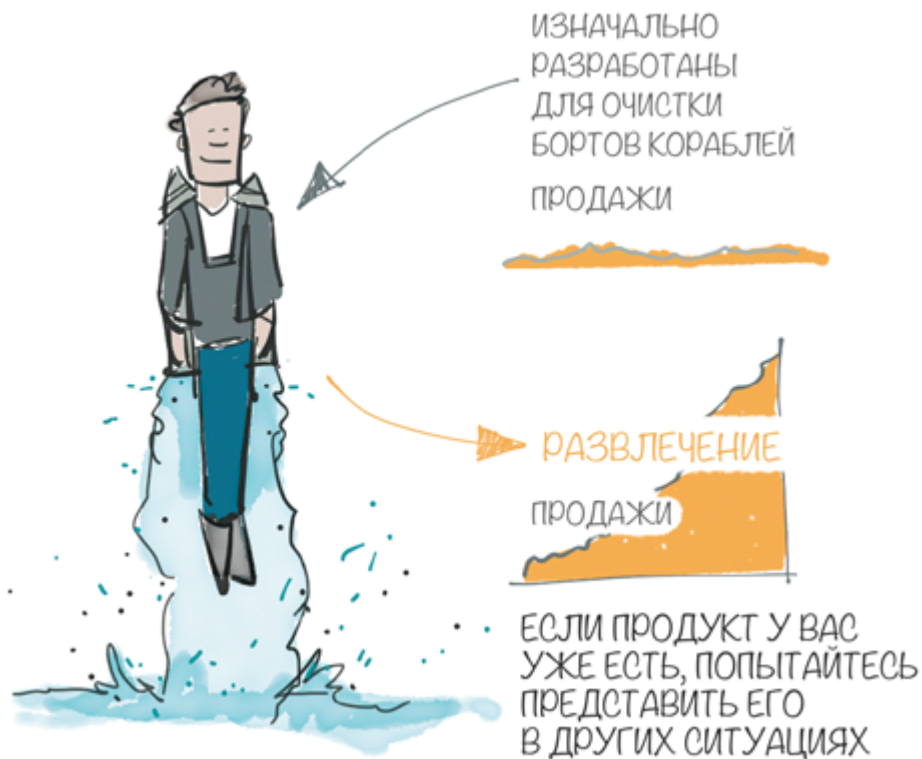
* Компания, производящая табуреточки под ноги, чтобы было удобнее сидеть на унитазе. — Прим. пер.

Часы из коровьего навоза — отличный пример продукта, который был наделен причудливой особенностью и сумел удвоить ставки. Единственное, что ограничивало их производителя, — объемы поставок материала. Коровы какают столько, сколько какают.



Водные реактивные ранцы разрабатывались как вспомогательное средство для очистки бортов больших кораблей. Продажи были умеренные. Но стоило взять эту идею, заострить угол за счет уникального дизайна и поменять ситуацию использования — и продажи взлетели до небес (простите за каламбур).

.....



.....

Положительное личное впечатление — крайне важный аспект.
Будьте осторожны: не выпустите ненароком продукт,
вызывающий негативные эмоции.

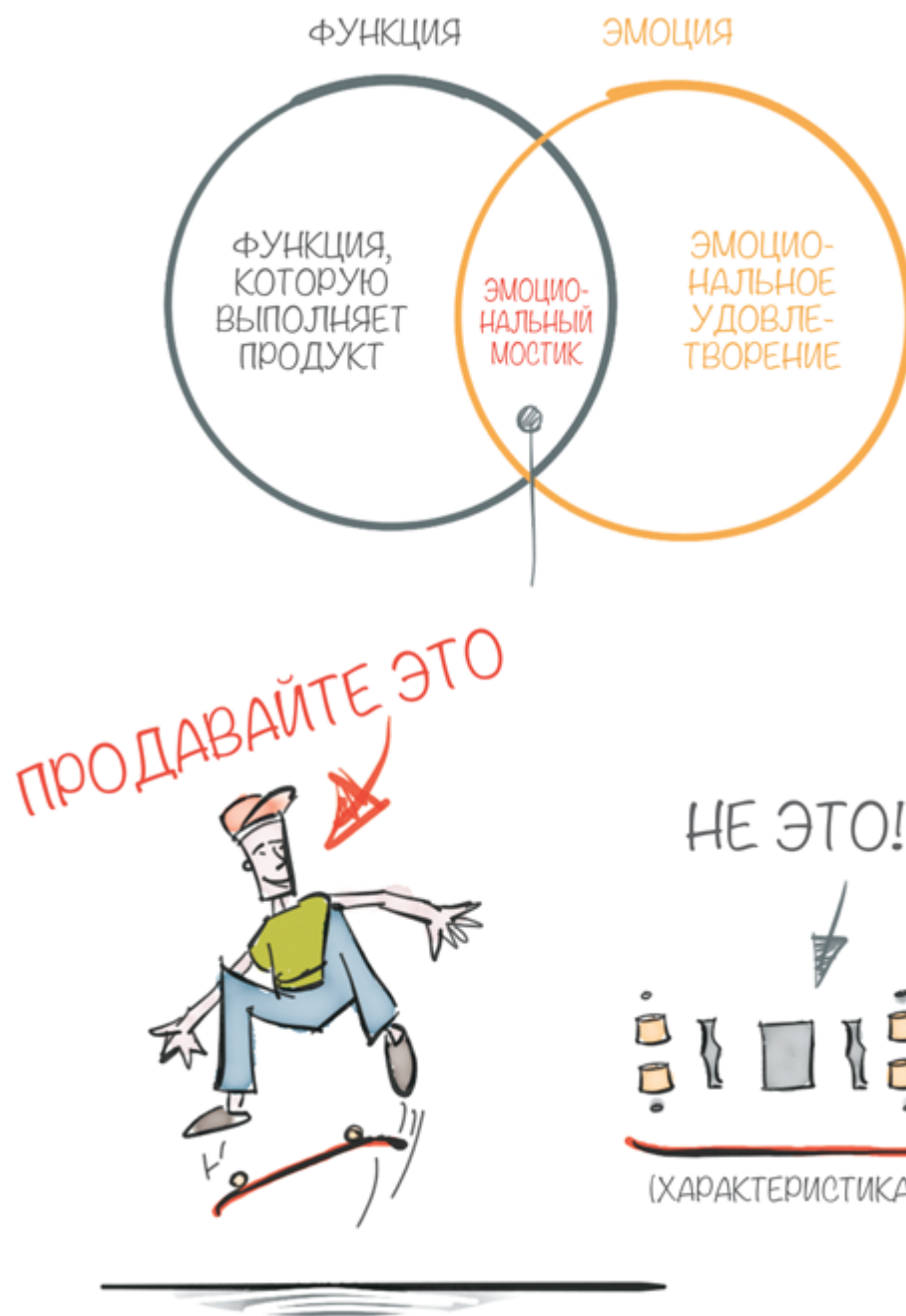
.....

ОДНОРАЗОВОЕ НИЖНЕЕ БЕЛЬЕ



ВЫ БЫ
КУПИЛИ?
НЕТ?
ПОЧЕМУ?

«В НЕМ Я СТРАННО СЕБЯ ЧУВСТВУЮ»
НЕГАТИВНАЯ
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ



Многие компании сосредотачиваются на освещении характеристик вместо того, чтобы взять на вооружение куда более эффективную стратегию продвижения за счет приятных переживаний. Покажите потенциальным клиентам идею

продукта и обратитесь к их эмоциям, чтобы создать положительное личное впечатление.

Подключите воображение и придумайте разные ситуации использования вашего продукта. Одна компания — производитель фартуков думала, что выпускает продукцию для конкретной ситуации, но потом обнаружила, что на самом деле потребителям интереснее прикольно выглядеть. Процесс переосмысления выглядит примерно так:

СТАРТ! ПАЛАТКИ



ХАРАКТЕРИСТИКИ

- КРЕПКАЯ
- ЛЕГКАЯ
- ПРОСТАЯ В УСТАНОВКЕ



КТО ИХ
ПОКУПАЕТ?

ЛЮБИТЕЛИ
ПОХОДОВ

ДЛЯ КАКОЙ
СИТУАЦИИ?

«ХОЧУ

НАСЛАЖДАТЬСЯ
ПРИРОДОЙ»

ВОЗЬМИТЕ
СИТУАЦИЮ
ПОД СВОЙ
КОНТРОЛЬ



ЭТО РЕАЛЬНАЯ
СИТУАЦИЯ

ПАЛАТКА С ОБЗОРОМ

360°





ОПРАШИВАЙТЕ ФОКУС-ГРУППЫ,
ЧТОБЫ ПОНЯТЬ РЕАЛЬНУЮ СИТУАЦИЮ

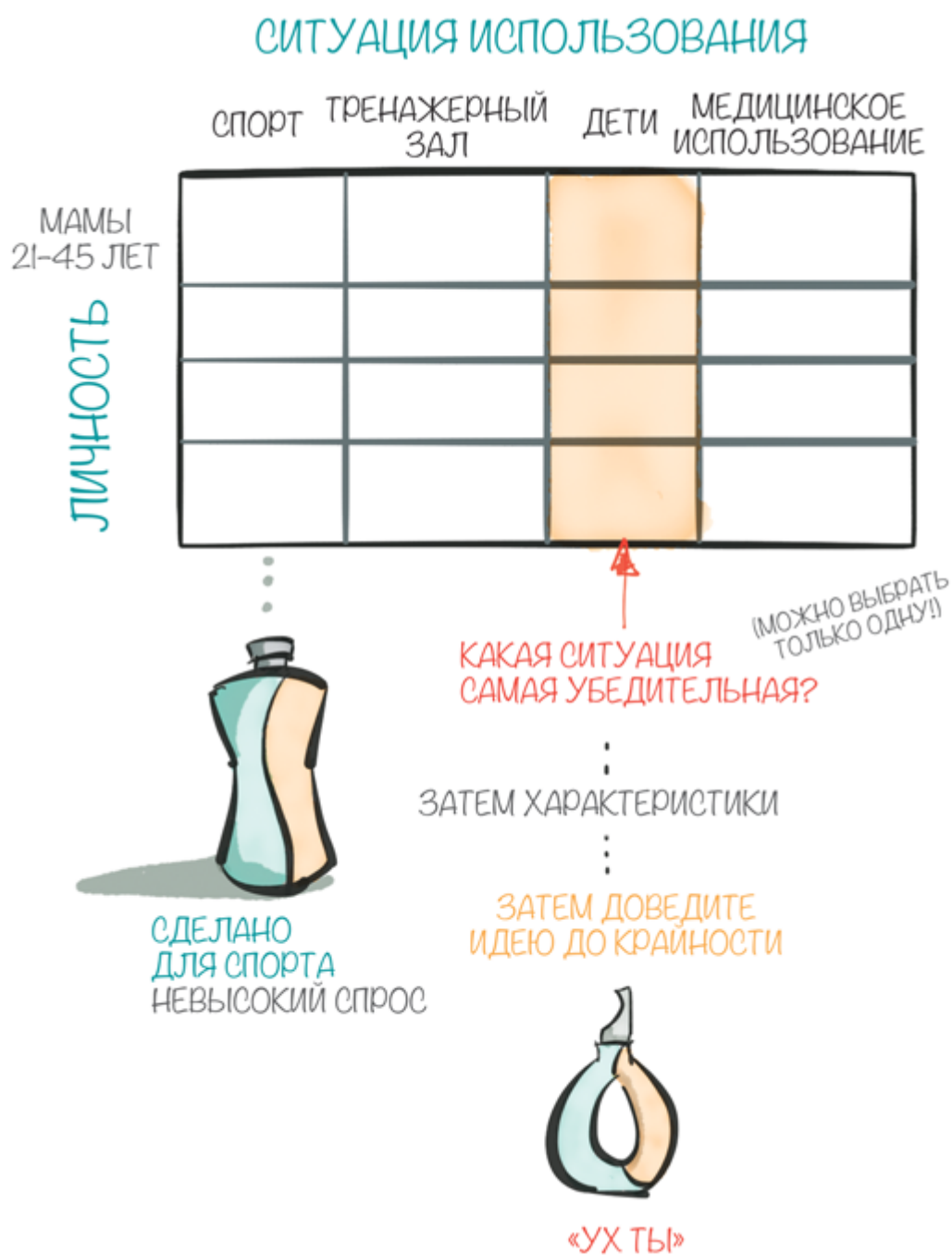
Реальность такова, что большинство потребителей покупают ваш продукт не для того, для чего вы его задумывали. Работа с фокус-группами поможет разобраться с тем, для чего продукт на самом деле используют, — и за счет этого взять ситуацию под свой контроль.

Сперва разберитесь
с
СИТУАЦИЕЙ
И ПУСТЬ ОНА ОПРЕДЕЛИТ НАБОР ХАРАКТЕРИСТИК

Возьмите свою идею продукта и составьте таблицу, в которой слева перечислены ваши целевые потребители, а сверху — как минимум 10 разных ситуаций использования. Найдите самого

выгодного потребителя и самую убедительную ситуацию — и сосредоточьтесь на них. Как бы ни был велик соблазн взяться за всех сразу, нужно выбрать только ЧТО-ТО ОДНО.

.....



Резюме ситуации

Резюмировав ситуацию, вы сможете точнее сфокусировать усилия

[Целевой потребитель] хочет [избавиться от боли / получить удовольствие], но не может из-за [барьера] — [продукт] позволяет [целевому потребителю] преодолеть [барьер] с помощью [ценная инновация].

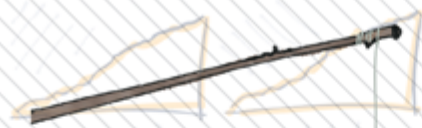
ВАМ НУЖНА СТРАТЕГИЯ



ЛУЧШИЙ ПРОДУКТ ПОЛУЧАЕТСЯ
ТОГДА, КОГДА ВЫ ЗНАЕТЕ,
КТО КУПИТ ВАШ БИЗНЕС,
ЕЩЕ ДО ТОГО, КАК ПРИСТУПИТЕ
К ДЕЛУ

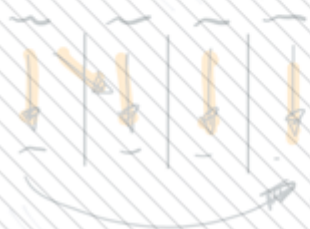
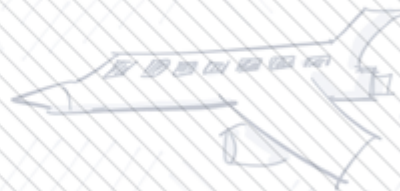
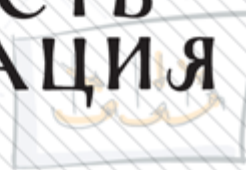


ПРИГЛАСИТЕ ИХ
В КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ
СОВЕТ



ГЛАВА 18

ПРОИЗВОДИ- ТЕЛЬНОСТЬ И МОТИВАЦИЯ



Если квотербека вот-вот захватит защитник, стоит ли ему отбросить мяч или все-таки дать защитнику налететь на себя? Владелец команды хочет, чтобы он отбросил мяч и не рисковал получить травму — но сам квотербек предпочел бы удерживать мяч как можно дольше, чтобы улучшить свою статистику проходов. Как примирить этих двоих? Вот сейчас об этом и поговорим.

.....

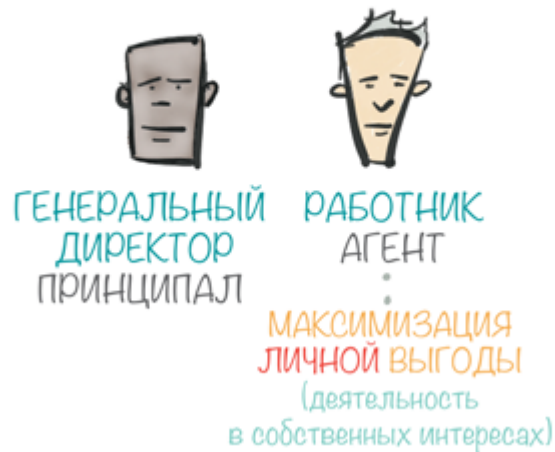
ПОЧЕМУ БЫ НЕ ПООЩРЯТЬ ЗА ПОБЕДЫ?
ЭТО НЕВОЗМОЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ
«ЕСЛИ ЭТО НЕВОЗМОЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ,
ЗАЧЕМ НАПРЯГАТЬСЯ?»



НАЦЕЛЕННОСТЬ НА ПООЩРЕНИЕ
ПРОБЛЕМА С МОТИВАЦИЕЙ МОЖЕТ БЫТЬ
ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ ЧУВСТВА КОНТРОЛЯ

ТЕОРИЯ ПРИНЦИПАЛА-АГЕНТА

①



① Eisenhardt, K. (1989.) "Agency theory: An assessment and review." *Academy of Management Review* 14 (1): 57–74.

Теория принципала–агента гласит, что агенту, выполняющему поручение, свойственно пытаться максимизировать собственную

выгоду. И когда принципал и агент стремятся каждый получить что-то свое, возникает несогласованность целей.

НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ ЦЕЛЕЙ



ПРОБЛЕМА ПРИНЦИПАЛА-АГЕНТА

Бессмысленно отрицать, что люди всегда хотят получить как можно больше денег, выполнив как можно меньше работы. Эта часть курса посвящена созданию структуры и системы поощрений, которые приведут в соответствие цели бизнеса и мотивацию работников.

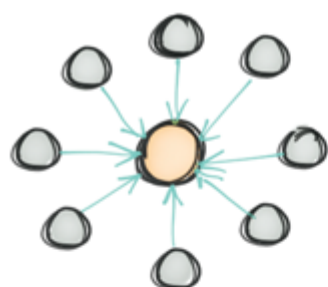


СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ
СУЩЕСТВУЮТ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ
ПРИНЦИПАЛА-АГЕНТА

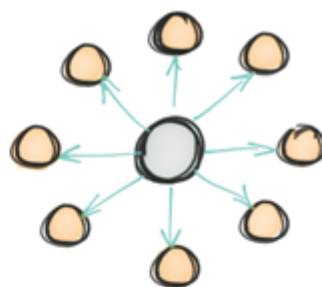




② Gupta, Mahendra R., Antonio Davila, and Richard J. Palmer. <https://olin.wustl.edu/EN-US/Faculty-Research/research/Pages/performance-effects-organizational-architecture.aspx>.



ПРАВА НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ



ПРАВА НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ

ЛЮБОЙ СДВИГ
В ОРГАНИЗАЦИИ
ТРЕБУЕТ СДВИГА
В СИСТЕМАХ ОЦЕНКИ
И ПОощРЕНИЙ

ПРИНЦИПАЛ

АГЕНТ



ПРИНЦИПАЛ
НАНИМАЕТ АГЕНТА
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ
АКТИВОМ
ОТ ЕГО ЛИЦА

АГЕНТ ОБЛАДАЕТ ПРАВАМИ
НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ОЦЕНКА
ЗА РАБОТУ — X



ОЦЕНКА
ЗА РАБОТУ — X



ОЦЕНКА
ЗА РАБОТУ — X

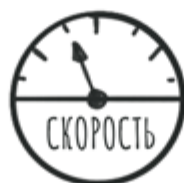
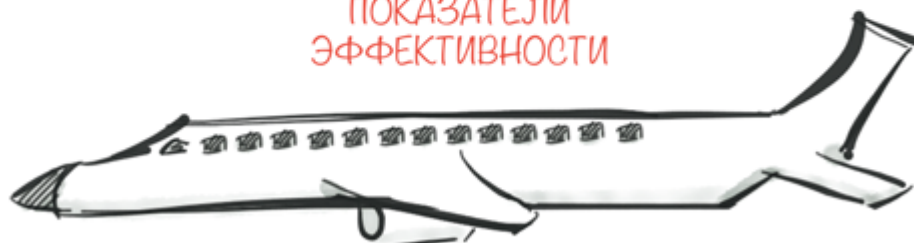


ПОощРЯЕМЫХ НУЖНО ОБОСОБИТЬ ДРУГ ОТ ДРУГА.

НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ОРГАНИЗАЦИИ ЭТО НЕВЫГОДНО

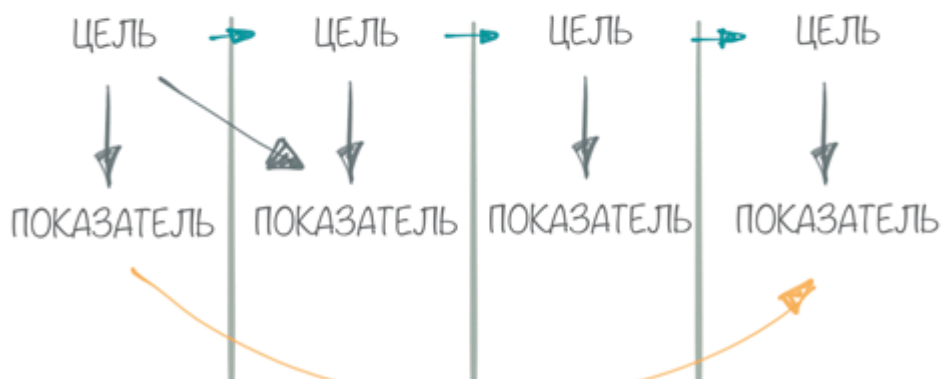


ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ



НЕЛЬЗЯ ФОКУСИРОВАТЬСЯ
ТОЛЬКО НА ОДНОМ ПОКАЗАТЕЛЕ

СБАЛАНСИРОВАННАЯ ^③ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ



③ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.



Но остерегайтесь подмены. Это происходит тогда, когда показатель сам по себе становится конечной целью. К примеру, когда вы оцениваете менеджеров по тому, как часто они проводят

встречи один на один со своими подчиненными. Цель таких встреч — помочь подчиненным с их работой, но качество этих мероприятий может начать снижаться, если менеджеры будут гнаться исключительно за галочками.



ГЛАВА 19

ГЛОБАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

.....

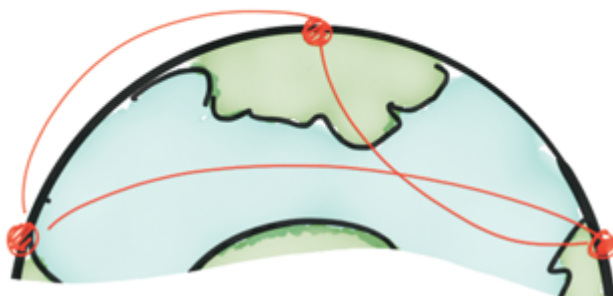
Цель глобального менеджмента — вывести продукт или бизнес на международный уровень, учитывая при этом местные потребности и культуру, чтобы повысить свои шансы на успех.

.....



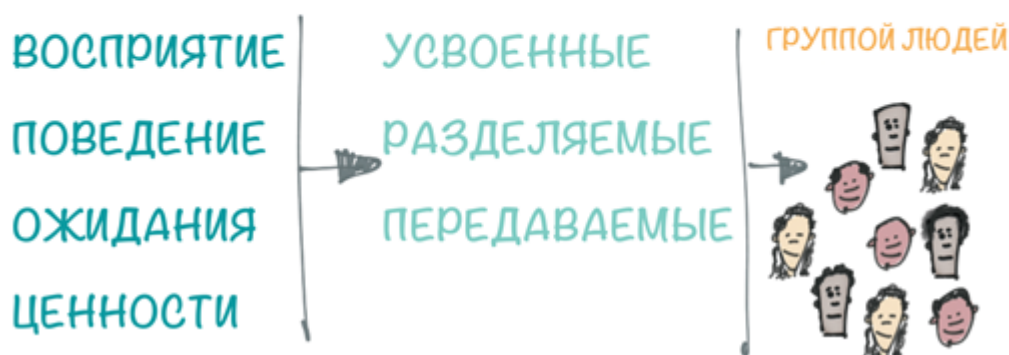
КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ, ПРЕДПОЧТЕНИЯ, ПОТРЕБНОСТИ

РАССТОЯНИЕ ЗАВИСИТ
НЕ ТОЛЬКО ОТ ГЕОГРАФИИ



Очень многие компании предпринимали неумелые попытки открыть новые рынки — и обнаруживали, что их продукт далеко не всегда по-настоящему отвечает местным потребностям и запросам. Покорить с наскоку такой рынок, как, например, Китай, — мысль очень соблазнительная, но гораздо разумнее будет сначала потрудиться разобраться с культурными различиями в восприятии, поведении, ожиданиях и ценностях.

КУЛЬТУРА



СТРУКТУРА РАССТОЯНИЙ

CAGE^①

① Модель создана Панкаджем Гемаватом, <http://www.ghemawat.com/>.

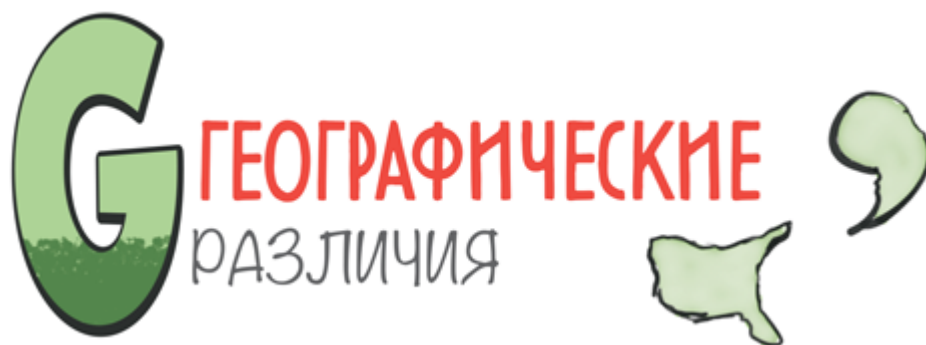
Расстояние возникает не только за счет географического положения. Выстраивая международную стратегию, используйте структуру расстояний CAGE — она поможет вам обойти возможные подводные камни.



Какие там языки? Этнические группы? Религии? Ценности? Нормы?



Какой там политический ландшафт? Правовая система? Валюта?



Каково физическое расстояние между странами? Часовые пояса? Климат?



Какова разница между богатыми и бедными? Какая там инфраструктура? Природные/финансовые ресурсы?

КУЛЬТУРНЫЕ	АДМИНИСТРАТИВНЫЕ	ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

.....

Теперь можно с легкостью внести ответы на эти вопросы в таблицу и сверяться с ней, когда будете планировать и озвучивать свою стратегию. Данные по этим четырём направлениям избавят вас от множества проблем в непростом деле расширения бизнеса.

.....

ГЛАВА 20
СОБИРАЕМ ВСЕ
ВОЕДИНО

Уф, как много всего. Давайте посмотрим, как из этого выстраивается процесс создания нового предприятия. Надеюсь, это руководство поможет вам в путешествии к собственному бизнесу!

СТАРТ



Решите, для кого будете работать



Придумайте идею

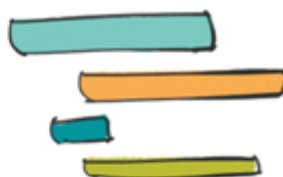


Экспериментируйте

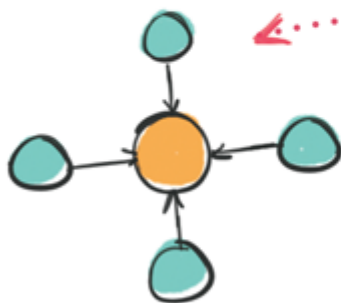


Проведите оценку идеи





Выстройте план



Наметьте стратегию



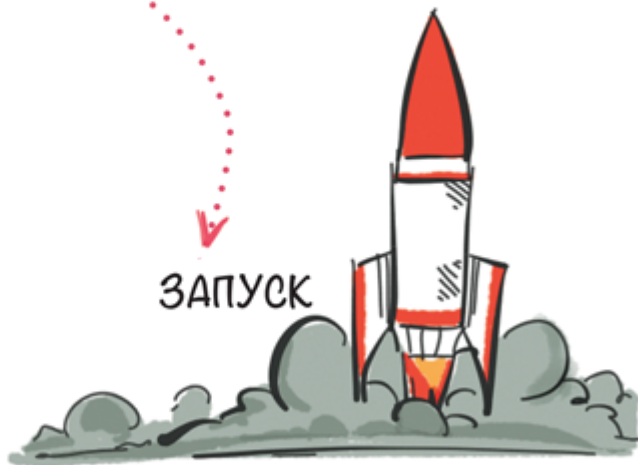
Принятие решений



Брендинг



ЗАПУСК





Усовершенствование продукта
и маркетинга





Создание команды



Повышение производительности



Удержание персонала



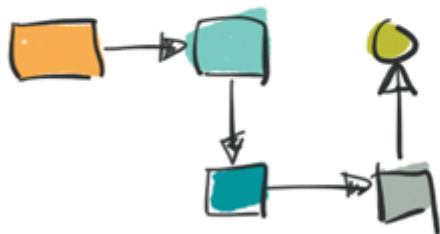
Управление изменениями



Рост и инвестирование в бизнес



Выход на мировой рынок



Операции



→ Переговоры

Заключение

Почувствовали себя умнее? Хорошо. Вы многое поняли. Вы выстроили в голове нужные связи. Вы узнали что-то новое. Теперь пора найти всему этому применение.

70% обучения — это личный опыт, и теперь все зависит только от вас. Опробуйте те концепции и методы, о которых узнали. Что сработало? Что — нет? Что можно было бы улучшить?

Обучение не заканчивается никогда. Сократ, живший более 2000 лет назад (469–399 гг. до н.э.), знал, о чем говорил. Копайте глубже, спрашивайте «зачем?», изучайте, задавайте вопросы, а затем ДЕЛАЙТЕ. Так вы поймете всю картину в целом, а не только фрагменты. Вы — художник со множеством полотен, которые вам предстоит заполнить собственными открытиями с помощью любопытства.

Если вы вынесете для себя и станете применять хотя бы одну идею из этой книги, будете ее испытывать, учиться и расти — все долгие часы, ушедшие на создание этой книги, будут оправданны.

Спасибо, что купили и прочитали эту книгу. Я буду рад узнать о вашем опыте и наблюдениях, возникших в результате применения этих концепций. Пожалуйста, пишите мне в Twitter: @jasbarron.

С наилучшими пожеланиями,

Джейсон Бэррон

Примечания

Глава 3

1. Levy, Steven. “The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness”. New York: Simon & Schuster, 2007.

Глава 6

1. Reynolds, Thomas J., and Jonathan Gutman. “Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation.” *Journal of Advertising Research* (February/March 1988).

Глава 9

1. Diamond, Stuart. *Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life*. New York: Crown Business, 2012.

Глава 16

1. Created by Ginadi Filkovsky, Jacob Goldenberg, and Roni Horowitz.
2. Michael Lee, <http://mldworldwide.com>.
3. Clayton Christensen et al. “Know Your Customers’ “Jobs to be Done.” *Harvard Business Review* (September 2016).

Благодарности

Я хочу в первую очередь поблагодарить свою потрясающую, участливую, терпеливую, сильную, прекрасную супругу Джеки. Она всегда поддерживала меня и ни разу не высказала недовольства на протяжении всего моего курса MBA (и процесса написания этой книги), во время которого она сама была целиком посвящена воспитанию наших пятерых детей.

Я также хочу поблагодарить своих замечательных одноклассников, которые многому меня научили и на всю жизнь останутся моими друзьями.

Особая благодарность всем моим первоклассным преподавателям, которые сделали мое обучение таким трудным и интересным: Кёртису ЛеБэрону и Майклу Томпсону (лидерство), Джиму Стайсу (корпоративная финансовая отчетность), Найлу Хэтчу (предпринимательский менеджмент, творчество и инновации), Монту Свейну (управленческий учет), Колби Райту (финансы), Гленн Кристенсен и Майклу Свенсону (маркетинг), Дэниелу Сноу и Синди Уэллин (операционный менеджмент), Джону Бинэму и Питеру Мэдсену (стратегическое управление персоналом), Брюсу Мани (деловые переговоры, глобальный менеджмент), Марку Хэнсену (стратегия, стратегическое мышление), Брэду Эглу (деловая этика), Джиму Брау (финансирование предпринимательской деятельности), Биллу Тайлеру и Дагу Проитту (рассмотрение и принятие решений), Полу Годфри (роль генерального менеджера), Гэри Родсу и Дэвиду Уитларку (основы стартап-маркетинга) и, наконец, Стиву Смиту и Биллу Тайлеру (производительность и мотивация).

Я благодарен моей матери Фейт, которая всегда учила меня прикладывать к делу максимум усилий, каким бы скромным ни был проект, моему замечательному брату Мэтту за его отзывы и поддержку, моему агенту Дэвиду Фьюгейт и потрясающему коллективу Houghton Mifflin Harcourt.

Об авторе

Джейсон Бэррон — креативный лидер, занимающийся преимущественно стратегиями продвижения цифровой продукции и повышением качества опыта пользователя. Он соучредитель стартапа LowestMed, который в 2018 г. был приобретен компанией RetailMeNot. В настоящее время работает с крупной некоммерческой организацией над созданием цифровых продуктов, знакомых миллионам пользователей по всему миру.

Бабушка и дедушка Джейсона — Дональд и Дороти Колли, оба учились в Гарварде и с раннего возраста внушили ему мысль о значимости образования. Он получил степень MBA в Университете имени Бригама Янга в 2017 г. и степень бакалавра в Университете Южной Вирджинии в 2007 г.

Джейсон обладает уникальной способностью упрощать сложное и привносить в свои бизнес-стратегии творческое начало. Его проект оригинальной версии этой книги собрал на Kickstarter больше 1000% от поставленной цели за 28 дней — и в его финансировании участвовали люди из 30 стран мира.

Джейсон умеет тянуться к своим целям (буквально). Однажды он решил научиться дотягиваться до пальцев на ногах — и за 41 день занятий и регулярных видеоотчетов о прогрессе сумел этого добиться. Финальное видео, скроенное из этих ежедневных съемок, собрало несколько миллионов просмотров после того, как им поделился Джордж Такэй («Звездный путь»), а Yahoo и MSN опубликовали его в своих новостных рубриках.

Джейсон с женой и их пятеро детей проживают в Солт-Лейк-Сити. Больше о Джейсоне можно узнать на сайте:

jasonbarron.com.