

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

QOBILJON ISAYEV



UYG'UN
TA'LIM

STARTAP
G'OYASIDAN
MILLIONLIK
AMALIYOTGACHA

TOSHKENT – 2025

UO'K: 65.01
KBK 65.290-2
S 69

Q.A. Isayev. Startap g'oyasidan millionlik amaliyotgacha. – T.:
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2025, 484 bet.

ISBN 978-9910-779-55-8

«Startap g'oyasidan millionlik amaliyotgacha» kitobi biznes egalari, tadbirkorlar, o'quvchi va talaba-yoshlarga mo'ljallangan bo'lib, startap fenomeni, biznes madaniyati, muvaffaqiyatli rivojlanish va yuqori daromadga erishish yo'llari borasida dolzarb savollarga javob tariqasida yaratilgan.

Muallif va jamoasining tadqiqiy izlanishlari, jahon startap olamini ko'p yillik kuzatishlari asosida nashrga tayyorlangan ushbu kitob startap borasida o'zbek tilidagi kamyob manbadir.

UO'K: 65.01
KBK 65.290-2

Mas'ul muharrir:

To'lqin Teshabayev – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor;

Sherzod Mustafakulov – Xalqaro Nordik universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

Taqrizchilar:

Baxtiyor Islamov – G.V. Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti Toshkent filiali professori, iqtisodiyot fanlari doktori;

Ismailova Nilufar - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy munosabatlar” kafedrasini mudiri, iqtisodiyot fanlar nomzodi, professor;

Behzod Hoshimov – Nyu York universiteti professori, kolumnist;

Hasan Mamasidov – Mfaktor loyihasining muallifi, tadbirkor.

ISBN 978-9910-779-55-8

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2025.

Muqaddima

Ilm-fan va texnika yutuqlarini keng qo'llagan holda iqtisodiyot tarmoqlari, ijtimoiy va boshqa sohalarga zamonaviy innovatsion g'oya va startap loyihalarni tezkor joriy etish mamlakatimizning ushbu sohalardagi dinamik rivojlanishida muhimdir. Shu o'rinda bugun biznes egalari, tadbirkorlar va yoshlarga startap fenomeni haqida nimalar ma'lum, degan haqli savol tug'iladi. Haqiqatan ham qanday biznes madaniyatiga ega bo'lish kerak, kuchli raqobat muhitida qanday harakatlanish lozim, muvaffaqiyatli va yuqori daromadli startap loyihalari xususida nimalarni bilish zarur?

Muallif va jamoasining tahlil va tadqiqiy izlanishlari asnosida yaratilgan "Startap g'oyasidan millionlik amaliyotgacha" kitobi jamiyatimizdagi ana shunday dolzarb savollarga javob bo'la oladi.

XIII bob va II ilovadan iborat kitob startap so'zining mazmunidan tortib noyob yoki yangi xizmatni ishlab chiqishgacha, yangilikka asoslangan biznes tuzilmasini yaratishdan to rivojlanishning dastlabki bosqichlaridan muvaffaqiyatli o'tish va rentabellikka erishishgacha bo'lgan barcha bosqichlarni qadamma-qadam o'rganishga mo'ljallangan. Kelajakka chorlov ruhida yozilgan kitob ayniqsa, innovatsion g'oyalarga ega talaba-yoshlarga o'z faoliyatlariga ishonch uyg'otish, startaplar global bozoriga o'zining tovar, ish va xizmatlarini taklif etish va chiqishida dasturilamal bo'lib xizmat qiladi. Kitobda biznes-modelini kengaytirishni ko'zlagan, yuqori tavakkalchilikka asoslangan startaplarning turlari, yaratilish jarayonidagi eng muhim jihatlar va loyihalarni moliyalashtirish uchun investorlar izlash usullari xalqaro tajribalar, hayotiy misollar asosida keng yoritilgan. Ushbu bir manba orqali mashhur loyihalar,

Tinimsiz izlanishlar asosida kitob o'quvchi-yoshlarga ijobiy motivatsiya bag'ishlash xususiyatini kasb etgan. Negativ odamlardan saqlanish, taniqli tadbirkorlarning biznes treninglarini kuzatish, podkastlar tinglash, onlayn olamdagi eng yaxshi yangiliklardan xabardor bo'lish kabi muhim tavsiyalarga ham ega bo'lish mumkin.

Mazkur kitobda startaplar bo'yicha yozilgan eng sara xorijiy adabiyot va manbalardan foydalanilgan bo'lib, zarur o'rinlarda ma'lumotlar bevosita tarjima asosida aks ettirilgan. Bu kabi adabiyotlar o'zbek tilida sanoqli bo'lganligi bois, tabiiyki, kamchiliklardan holi emas. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, risolada uchragan xatoliklar, ayrim tushuncha va kategoriyalarning asl mohiyati siz o'ylagandek ravon bayon etilmagan bo'lsa, muallif tomonidan yo'l qo'yilgan kamchilik sifatida baholab, uni quyidagi manzilga jo'natishingizni iltimos qilamiz: qobiliy.isaev@gmail.com. Siz o'quvchilar tomonidan bildirilgan taklif va tavsiyalar kitobning keyingi nashrlarini tayyorlashda xizmat qiladi, degan umiddamiz.

Muallif mazkur darslikning dunyo yuzini ko'rishida yaqindan ko'maklashgan, jumladan, materiallarni yig'ish va texnik ishlarni bajarishda ishtirok etgan talabalarga, qimmatli vaqtini ayamadan zaruriy taklif va tavsiyalarini bergan barcha ustozlarga, taqrizchilarga o'zining samimiy minnatdorчилигинi bildiradi.

I
B
O
B

Startupning bazis tushunchalari

Startup qanday ma'noga ega?

Startup tushunchasi

Startup – bu o'z foydasini kutib yotgan nazariya va amaliyot o'rtasidagi biznes g'oya bo'lib, u muammo va yechimlar chegarasini belgilovchi tizim hisoblanadi. Buni eshitgan ko'pchilik tadbirkorlar bundan ajablanishadi. Bu so'zlar ularning tushunchalarida bir-biriga mutlaqo ziddek tuyuladi. Startupning dastlabki bosqichida tadbirkorlar an'anaviy boshqaruv amaliyotlaridan qochishga harakat qilishadi, chunki ular bu boshqaruv shakli ijodiy yondashuvni cheklaydi va byurokratiyaga sabab bo'ladi degan xavotirda bo'lishadi.

Startup – iborasi dastlab ingliz kompaniyasi tomonidan qo'llanilgan. Startup, so'zma-so'z aytilganda «Start up», ya'ni biron-bir faoliyatni boshlash ma'nosiga ega hamda ilgari hech qachon qo'llanilmagan g'oyaga nisbatan ishlatiladi.

Startup bu operatsion faoliyatning qisqa tarixiga ega bo'lgan kompaniyadir. Ushbu atama birinchi marta 1976-yilning avgust oyida «Forbes» jurnalida va 1977-yilning sentabr oyidagi «Business Week» xalqaro forumida qo'llanilgan. Ushbu tushuncha 1990-yillarda tilda qolib ketdi va dot-com iqtisodiy pufagi paydo bo'lishi paytida keng tarqaldi. G'oyani ifodalaydigan va rivojlanish uchun moddiy va boshqa qadriyatlarni talab qiladigan loyiha startupning bugungi kundagi asosiy elementiga aylandi. Iste'molchi

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

xulq-atvorini o'rganish metodologiyasini yaratuvchisi bo'lgan amerikalik tadbirkor Stiven Blank startaplarni takrorlanadigan va kengaytiriladigan biznes modelini topish uchun mavjud bo'lgan vaqtinchalik tuzilmalar deb ta'riflagan edi. «Tejamkor startap» («Lean Startup») kitobining muallifi va tadbirkorlikka nisbatan interaktiv yondashuv mafkurachisi Erik Ris ta'kidlashicha, startapni yuqori darajadagi sharoitda yangi mahsulot yoki xizmat yaratadigan tashkilot deb atash mumkin. Tadbirkor, venchur kapitalisti va taniqli biznes koordinatori hamda biznes kombinatori Pol Grem esa tez o'sishni startaplarning asosiy xarakteristikasi deb hisoblaydi (asosiy o'sish ko'rsatkich bo'yicha haftasiga 4%-7%). Mazkur o'sish tendensiyasi bo'yicha mulohazalar PayPal asoschilaridan biri va Facebook ning birinchi sarmoyadori Piter Tiyel tomonidan ham ma'qullangan. Agar startap to'xtab qolsa, u zombi kompaniyasiga aylanadi degan fikrni barcha startap olamida faol bo'lgan biznes vakillari ilgari suradilar.

Startap – bu biznesning istalgan turi, undagi farq bozorda avval foydalanilmagan uslubda (qonun bilan taqiqlanmagan) tovarlar yoki xizmatlar taqdim etishda ifodalanadi. Birgina gap bilan aytadigan bo'lsak, **STARTAP** bu qandaydir yangi g'oya, texnologiya yoki jarayonga asoslangan innovatsion biznes loyihasidir.

«Startap» yoki «startap kompaniya» tushunchasi bu – yangi ishga tushirilgan, rivojlanishning dastlabki bosqichlarida yurgan hamda bozorga asta-sekinlik bilan kirib borayotgan biznesni anglatadi. Startap kompaniya yoki startap bo'lish uchun biror-bir g'oya ustida ish olib borib mazkur biznesni rivojlantirishga aytiladi.

Startap bu noyob mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqish va uni bozorga chiqarish uchun bir yoki bir nechta tadbirkor tomonidan tashkil etilgan yosh kompaniya hisoblanadi. O'zining tabiatiga ko'ra, odatdagi startap asoschilar yoki ularning do'stlari va oilalari tomonidan dastlabki mablag' hisobidan amalga oshiriladigan operatsiyasiga aylanadi.

Ko'rib turganingizdek, startap uchun beriladigan ta'riflarning chegarasi mavjud emas, chunki u har bir muvaffaqiyatli tadbirkorning o'z tajribasi hamda faoliyati davomida yig'iladigan bilimlar hisobiga vujudga keladi. Ammo Startapning maqsadi va vazifalari deyarli bir xil. Ushbu tushunchalar bilan kitobimizning kelgusi sahifalarida tanishishingiz mumkin.

Startap bu inqilobiy yangilikka asoslangan biznes tuzilmasi va uning maqsadi o'ta noaniq bo'lgan sharoitda yangi mahsulot yoki xizmatni taqdim etish orqali aniq bir muammoni hal qilishdir. Ko'pgina tadbirkorlar va taniqli biznesmenlar startapni aniq maqsadli auditoriyaning tanqidiy og'riq nuqtalarini hal qiladigan innovatsion g'oyaga asoslangan alohida biznes madaniyati va biznesni rivojlantirish mentaliteti deb ta'riflaydilar.

Startapning paydo bo'lish tarixi

Bir asr oldin amerikalik talabalar **Hewlett-Packard** start-up deb nomlangan kichik kompaniya tuzadilar. Avvaliga ular hatto o'z korxonalarining kelajagi katta ekanligiga shubha qilishgan edi. Hozirgi kunga kelib ushbu kompaniya dunyodagi eng mashhur korporatsiyaga aylanadi. Bu – HP (kompyuter va shunga o'xshash texnikalar ishlab chiqarishga ixtisoslashgan) korporatsiyasi edi.

Tarixdagi eng mashhur muvaffaqiyatli startaplar: **Microsoft, Youtube, Google, Apple, Wikipediya, Facebook**. Ushbu startaplar o'ziga xosligi tufayli dunyo miqyosida shuhrat qozongan, uning yaratilishi zamirida juda katta qudratli jamoaviy kelishuv hamda mashaqqatli mehnat turganligini odamlar ta'kidlashadi. Aslida esa bunday emas. Planetamiz gigantlarining barchasi kichik qadamlar bilan boshlagan. Ularning har birini yaratish ortida o'z loyihasini amalga oshirishga intilgan hamfikrlardan iborat kichik bir guruh

jamlangan. Hattoki ushbu gigant startaplarning asoschilari ham o'zlari yaratgan g'oyasini dunyo tan olinishiga ishonishmagan.

Startap mazmuni va mohiyati

Startapning asl mohiyati yangi boshlangan yoxud ishga tushirish bosqichida bo'lgan loyihadir. Startapning asl mazmuni esa biznes g'oyasining mavjudligidir. Shu bilan birga, yangi loyihani amalga oshirish, targ'ib qilish hamda yanada rivojlantirish uchun moliyaviy manbalarga muhtojligi tushuniladi. Boshlang'ich yoki yuqori darajadagi faoliyat sohasidan qat'i nazar, ushbu konsepsiyaga mos keladigan har qanday biznes tashabbusi va g'oyasi startapning asl mazmuni va mohiyati hisoblanadi.

Ba'zi hollarda shunday bo'ladiki, ba'zi kompaniyalar o'zlarining hali amalga oshirilmagan loyiha va g'oyalarini startap deb atashadi, aslida esa startap mohiyati kelajakdagi mahsulotning innovatsionligi, insonlarning muammolariga yechim bo'lishida va kelajakni o'zgartira olishi ekanligini afsuski yoddan chiqarib qo'yishadi.

Startap bu hali rentabellikka erishmagan har qanday biznes

Biroq, yaqinda matbuot va hatto ba'zi biznes-trening ustozlaridan tashkil topgan guruh startapning innovatsiyalar bilan chambarchas bog'liq bo'lgan biznes ekanligi haqida yana bir bor eslatib o'tdilar, chunki u baribir qachondir investorlardan kapitalni jalb qilishi kerak edi-da. Ko'pchilik odamlar turli xil platformalarda o'z biznesini boshlash uchun pul izlashmoqda. Bu qonun-qoidalarning barchasi biznes olamiga yangi qadam qo'yayotgan tadbirkor uchun juda

chalkash vaziyat bo'lishi mumkin. Startapning aniq ta'rifini tushunish uchun biz startap raqobatlashadigan bozor infratuzilmasini bilishimiz kerak bo'ladi.

Aksariyat startaplar to'rtta asosiy turga bo'linadi.

Yangi bozor startapi

Mavjud bozor startapi

Faol dominant o'yinchiga ega bo'lgan mavjud bozor

Ishga tushirilgan klonlash startapi

Yangi bozor startapi

Bozorda yangi startap deb ataladigan yana bir startap turi mavjud bo'lib, unda yangi bozorda foydalanuvchilar va raqobatchilar vaqtincha mavjud bo'lmaydi. Shu sababdan sizda mavjud bo'lgan yangi innovatsion g'oya bo'lgan taqdirda ham uni hech kim o'g'iray olmaydi. Biznesning yangi toifasini yakka o'zingiz yangitdan yaratish uchun ko'plab muammolarga dosh berishingiz lozim bo'ladi. Siz kompaniyangiz tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot haqida bozor maydonida e'lon qilishingiz hamda foydalanuvchilar aynan sizning mahsulotingizni sotib olishni xohlab qolishi uchun bor imkoniyatni ishga solishingiz zarur bo'ladi, bu kabi qiyinchiliklar sizning yuksalish yo'lingizda muhim ahamiyatga ega ekanligini bilib olish va tushunishingiz lozim. Mijozlarning barchasini kompleks jalb qilish qiymati juda yuqori va murakkab. Garchi ko'plab startaperlar mahsulotining yangicha toifasini yaratishga urinayotgan bo'lsalarda, ularning kamchiligi shundaki,

mavjud resurslardan foydalanish o'rniga mutloq yangilik kiritishga urinish oqibatida mijozlarni jalb qilishni ancha qiyinlashtiradi. Siz ko'chaga chiqib shunchaki odamlarga to'g'ridan to'g'ri savollar bera olmaysiz, masalan: «Mening mahsulotlarimdagi ushbu xususiyatni ko'rishni xohlaysizmi?» kabi.

Mijozlaringiz o'z kunlarini qanday o'tkazishini bilib olishingiz yoki ularni qiynayotgan muammolarni yechish uchun ular qancha energiya sarflashlari haqida xabardor bo'lishingiz lozim. Agar siz ularning muammolariga qarshi taqdim etgan yechimingizni ular uchun haqiqatan ham muqobil yechim bo'lsa, mijozlaringizning shaxsiy dunyosida qanday ijobiy o'zgarishlar sodir bo'lishini oldindan aytib berishingiz kerak bo'ladi. Yangi bozorda siz duch kelishingiz mumkin bo'lgan eng katta muammo bu mijozlarni qanday qilib jalb qilishni aniqlashdir. Sizning bozor uchun taklif qilgan mahsulotingiz ommaga notanish bo'lganligi sababli bozor sizning taklifingizni qabul qilgunga qadar daromadingiz bir necha yil ichida siz kutgan natijaga erishishi uchun biroz muddat kutib qolishingiz mumkin. Agar siz mehnatkash va omadli bo'lsangiz, sizning bozordagi qadr-qiyimatingiz keskin oshadi, buning oqibatida siz daromadi yuqori bo'lgan muvaffaqiyatli startaperga aylanasiz. Umid qilamizki, ushbu keskin ijobiy burilish bozorda o'z o'ringizni topish jarayonidagi mablag'ingiz tugamasdan oldin sodir bo'ladi. Amaldagi va yangi bozorlar o'rtasidagi farqni tushunish juda muhim. Mavjud bozorda biznesni boshlash uchun zarur bo'lgan boshlang'ich kapital talablari bilan yangi bozorda talab qilinadigan vaqt bir-biridan juda farq qiladi.

Mavjud bozor startapi

Mavjud bozor startapi nima? Mavjud bozorda sizning mahsulotingiz yoki xizmat turingizdan foydalanadigan mijozlar naqd bo'ladi. Siz ishtirok etayotgan bozorda raqobatchilar mavjud bo'ladi. Mavjud bozor turida sizning eng asosiy bajaradigan vazifangiz raqobatchilarning bozordagi ulush kanalini o'zingizga jalb qilish maqsadida mukammal mahsulot turlarini taklif qilishingizdir. Siz bozordagi urush maydonida mavjudligingiz sababli, o'z faoliyatingizning birinchi kunlaridanoq savdo kanallaringiz uchun marketing materiallarini va strategiyalarini ishlab chiqishingiz kerak bo'ladi. Eng katta muammo shundaki, siz o'zingizning segmentingizdagi yagona biznes egasi emasligingiz. Agar reklama va insonlarning ishonchini qozonish borasida yaxshi natija ko'rsata olsangiz, demak, marra sizniki!

Faol dominant o'yinchiga ega bo'lgan mavjud bozor

Mavjud bozorda faol yoki dominant o'yinchi bo'lsa, uning sizga qarshi yo'naltirgan hujumi mahsulotingizni joni omon qolishi, mavhum bo'lib qolishi bog'liq bo'lgan xarajat va budget sarfi taxminan to'rt baravarga oshib ketishi mumkin degan aksioma mavjud. Yaxshisi kichik startapdan boshlang va arzon alternatalarni taklif qiling. Ko'proq funksional, ammo arzonroq bo'lgan muqobil yechim yaratish uchun taklifingiz imkoniyatlarini qisqartirish yoxud cheklash orqali siz arzon narxdagi mahsulot yetkazib beruvchiga aylanishingiz mumkin. Ehtimol, siz bozorning amaldagi yetakchisining mijozlar bazasining kichik segmenti haqida juda ko'p narsalarni bilarsiz, lekin bozor buni e'tiborsiz qoldiradi. Masalan, haydovchi ayollar soni yil sayin ko'payib bormoqda. Agar avtomobillarni ta'mirlash ustaxonasi

ayollarga tegishli avtoulavlarga xizmat ko'rsatishga e'tiborini qaratsa va xizmat to'liq bo'lishi mumkin. Mavjud bozorni yetakchidan yutib olish uchun savdo va marketing bilan segmentga ixtisoslashgan bo'lsa, ona-bola maydonchasi, ya'ni ayollar uchun alohida kutish joyini joriy qiling, ana shunda ayol haydovchilarning bolalari onasi mashinasining moyi yoki shinalari almashtirilgunga qadar kutish maydonchasida o'ynab turadi. Bu albatta xavfsiz va innovatsion yechim, chunki onalar bolalaridan muntazam ravishda xavotirda bo'lishadi, siz esa bu xavotirni izlanuvchanligingiz tufayli xotirjamlikka aylantirasiz.

Ishga tushirilgan klonlash startapi

Startapning yana bir turi mavjud bo'lib, bu boshqa mamlakatda ishlatiladigan biznes modelini klonlash usulidir (nusxa ko'chirish). Bozorda o'ziga xoslik uchun mukofot yo'qligini unutmang. Ko'plab teleko'rsatuvlar (amerikaliklarning analoglari), kliplar, Barbie qo'g'irchoqlarining analoglari bu klonlarni yaratishga ilhom beradigan mahsulotlar, hattoki ba'zi biznes vakillari uchun juda foydali startaplardir.

Innovatsion yangilik

Agar kimdir o'z mahsuloti yoki xizmati orqali o'z mijozlariga yangi qiymat turini joriy qilsa, bu startap deb hisoblanadi. Biroq, innovatsion yangiliklar faqat mahsulot yoki xizmat bilan cheklanmaydi. Ko'plab startaplarda innovatsion yondashuv umuman yo'q. Biroq, ular:

- Internetga ega bo'lganligimiz sababli (mobil ilovalar va boshqa onlayn vositalar) mavjud bo'lgan turli xil innovatsion kanallar orqali mahsulotni yetkazib berish;

- mavjud mahsulot va xizmatlarni yig'uvchi kompaniyalarga aylanish;

- mavjud mahsulot va xizmatlarni yangi bozorlarga yo'naltirish.

Shu kabi masalalar mavjud bo'lganligi sababli mutloq startap g'oyasi bilan to'yintirilmagan mahsulotlar ham yuqoridagi omillarga tayangan holda bozorda o'z mavqeyini ushlab turishi mumkin bo'ladi.

Noaniqlik

Innovatsion mahsulot yoki xizmat yaratish jarayoni har doim xavfli jarayon hisoblangan. Startapning istiqbolli taqdiriga ta'sir qiluvchi ko'plab ichki va tashqi omillar mavjud.

Boshlang'ich korxonalarining aksariyati gipotezalar asosida qurilganligi sababli startapning omon qolish istiqbollari har doim noaniqlikicha qoladi. Startap har doim xavf va noaniqliklar bilan bog'liq va ular bilan o'ralgandir. Hech qanday buyuk kompaniya yo'qki, bu kabi qiyinchiliklarni chetlab o'tgan.

Startap loyihalari noaniqligi haqida muhokama qilayotganda, doimo Ilon Maskning so'zlari yodingizga tushishi kerak: *«Biznesni boshlash juda qiyin. Bu tubsizlikka qarash va stakanni chayqashga o'xshaydi»*.

Muammolar yechimi

Innovatsiyalar tug'ilish konteksti startapni kichik biznesdan ajratib turadigan omildir. Startap hozirgi vaziyatni o'zgartirish, maqsadga erishish yo'lini yaxshilash yoki aniq bir muammoni hal qilish uchun mo'ljallangan majburiyat tufayli tug'iladi. Startapning asl maqsadi har doim muammoni hal qilish orqali dunyoga yaxshi ta'sir ko'rsatishning innovatsion usulini topishdir.

Murakkab muammolarni hal qilgan muvaffaqiyatli startaplarga misollar:

Uber startap g'oyasi qoniqarsiz taksining xizmat ko'rsatishdagi muammosi va mijoz uzoq vaqt mashinani kutish oqibatida kelib chiqqan holda tug'ilgan. Ular har bir mayda detaligacha yuqori standartga o'tkazdilar, oddiygina taksiga qo'ng'iroq qilish va to'lovni osonlashtirish jarayonini hamda kutish vaqtini sezilarli darajada qisqartirdilar.

Yana bir misol **AirBnB**. Ushbu xizmat hal qilgan muammo bu mehmonxonalarning qimmat narxi va mehmonxonada tunab qolganda, sayohatda bo'lgan shaharning haqiqiylik kayfiyati yo'qligi. Kompaniya a'zolari mehmonxonaga tashrif buyurgan har bir mijozni o'zlarining mahalliy aholisi kabi qabul qilish orqali turar joyga sarf bo'ladigan xarajatni tejash uchun imkoniyat yaratdilar. Bu misollardan shunday xulosaga kelamizki, eng yaxshi startap g'oyasi insonlarni qiynayotgan muammoga, ya'ni og'riqli nuqtaga rotatsiya qilishdir.

Startup rentabelligi

Qoida tariqasida boshlang'ich startaplarda dastlabki bosqichlarda xarajatlar daromadlardan oshib ketadi, chunki faol rivojlanish strategiyasini amalga oshirish, mahsulotni sinovdan o'tkazish va marketing kompaniyalari mazkur xarajatlar oshib ketishiga olib keladi. Ular doimiy ravishda xarajat talab qilib turadilar.

Bu ko'pincha tashqi moliyalashtirish amaliyotini ham talab qiladi. Kerakli mablag'ni bir necha usul bilan olish mumkin:

- banklardan yoki kredit uyushmalaridan boshlang'ich biznes uchun an'anaviy kredit berish;
- mahalliy banklarda davlat tomonidan kichik biznesni kreditlash dasturlari;

- notijorat tashkilotlari yoki mahalliy hokimiyat organlarining grantlari;
- biznes-inkubatorlar va akseleratorlar (ham kapital, ham foydali maslahatlar berishi mumkin);
- do'stlar va oila a'zolari;
- venchur moliyalashtirish (pul yordami evaziga siz boshqaruvning bir qismini topshirasiz va kompaniyada ulush olasiz).

Startapning asosiy maqsadi

Startapning asosiy maqsadi pul ishlashdir. Kompaniya qurishning dastlabki bosqichida siz qanday biznesni qurmoqchi ekanligingizni hal qilishingiz kerak. Kompaniya siz ilgari qurmoqchi bo'lgan biznes rivojlanib mo'may daromadga kirgandan keyin sotmoqchi bo'lgan biznes bo'lishi ham mumkin yoki siz o'zingizning naqd sigiringizga aylanadigan kompaniya qurishingiz ham mumkin. Biznesni rivojlantirishning boshida maqsadlardan xabardor bo'lish ko'p jihatdan uning muvaffaqiyatiga bog'liq. Startapning ikkinchi asosiy maqsadi – professional jamoani jalb qilish. Sizga pul ishlashda davom etadigan pul inkubatorini yaratish. Biznesni rivojlantirishning dastlabki bosqichida kerakli tizimlar hali mavjud bo'lmaydi, shuning uchun ko'p narsa kompaniyada ishlaydigan odamlarga bog'liq. Agar biznes avval boshqa loyihalarda ham ishtirok etgan guruh bilan boshlansa, bu eng yaxshi natijalarni beradi. Ammo bu holatda ham qo'shimcha ravishda mutaxassislarni jalb qilish zarur bo'ladi. Odatda bunday odamlar o'z ishi uchun ko'p pul oladi yoki «g'oya uchun» ishlaydi, kelajakda bundan ham ko'proq pulga sotiladigan biznesni egallab olishga umid qiladi.

Keling, Tejamkor startapning eng real bo'lgan maqsadlarini ko'rib chiqamiz:

1-maqсад. Minimal hayotiy mahsulot

Maqsad: Iloji boricha tezroq amalga oshishi zarur.

Minimal hayotiy mahsulot bu siz ishlab chiqarayotgan mahsulotning eng dastlabki versiyasidir. O'zingizning xizmatigizni birinchi takrorlanishini yaratib, siz o'z vaqtida foydalanuvchilarning fikr-mulohazalarini qabul qilishingiz va ushbu ma'lumotlarga asoslanib mahsulotni takomillashtirishingiz mumkin. Sizning MVPingiz juda sodda bo'lishi kerak, ammo yetarli darajada funksional bo'lishi ham zarur, shunda siz teskari aloqa asosida kelajakda aynan qaysi sohada ishlashingiz kerakligini tushunishingiz mumkin bo'ladi.

“Aksariyat startaplar muvaffaqiyatsizlik bilan yakun topadi, ularning mahsulot sifati yomonligi uchun emas, asl sababi bu mahsulot hech kimga kerak emasligida».

Erik Ris

MVP (Minimal Viable Product) – qiymati minimal darajadagi mahsulot.

Maksimal darajada ehtiyojni qondirishi mumkin bo'lgan mahsulotning minimal darajadagi narxiga aytiladi. Odatda, MVP faqat bitta funksiyaga ega, uning maqsadi ma'lum bir iste'molchi muammosini maksimal darajada hal qilish. MVP-ni rivojlantirishning eng qiyin tomoni bu narx va sifatning optimal nisbatini topishdadir.

MVPning asosiy maqsadi

Mahsulot xarajatlari gipotezalarini minimal darajada sinab ko'rish.

- Yechim yaratish uchun ma'lumotlar oqimini maksimal darajada tezlashtirish.

- Rivojlanish vaqtini tejash.
- Mahsulotni tez va hamyonbop tarzda yetkazib berish orqali iste'molchining kamida bir turdagi muammosiga yechim yaratib berish.

Har bir mahsulot versiyasi MVP tizimida bo'lishi kerak.



2-maqсад. Yopiq beta-sinovi

Yopiq beta-sinovi – bu mahsulotning bozorga, ommaviy iste'molchiga taqdim etilishidan oldin ularning kamchiliklarini bartaraf etish uchun uning ishlash tizimidagi xatolarning maksimal sonini aniqlash maqsadida mahsulotning tayyor versiyasidan (odatda dasturiy ta'minot yoki apparat) intensiv foydalanish. Ya'ni mahsulotdan tajriba quyunchasi tariqasida foydalanish.

MVPni yaratganingizdan so'ng siz xaridorlarning fikr-mulohazalarini eshitishga e'tiboringizni qaratishingiz kerak. Buning eng yaxshi usullaridan biri cheklangan miqdordagi foydalanuvchilarga mahsulotingizning beta-versiyasiga kirishni taklif qilishdir. Ushbu mahsulot sizning biznes maqsadlaringiz ro'yxatida ikkinchi bo'lishi kerak. Sizdan beta-testda ishtirok etish uchun taklifnoma olgan mijozlar siz e'tiboringizni qaratishingiz kerak bo'lgan guruhingizdir – xatolar va mahsulotdagi xatolarni qayta ishlab chiqishda siz ularning fikriga tayanasiz.

3-maqсад. Asosiy xodim

Siz MVPni ishlab chiqdingiz, uning beta-versiyasini (qayta ko'rib chiqilgan yoki takomillashgan versiya) sinab ko'rdingiz va mahsulotingizdagi birinchi kamchiliklarni bartaraf etishni boshladingiz. Ushbu bosqichda siz asosiy xodimni – kompaniyangizni keyingi bosqichga ko'tarishi mumkin bo'lgan mutaxassisni tanib olishingiz kerak. Mijozlar sizning xizmatigingizga muhtojligini hattoki mahsulot va bozor talablariga javob beradigan darajaga erishganligini tasdiqladingiz kerak – malakali kadrlar yordamiga murojaat qilish vaqti keldi.

4-maqсад. Qayta loyihalash/takrorlash

Beta-test haqida fikr-mulohazalarni olganingizdan so'ng qo'yiladigan keyingi qadam. Biznesdagi hayotingiz davomida quyidagi siklni boshqarishingiz kerak: tashqi va ichki rivojlanish, teskari aloqa, urinishlarni takrorlash, qayta loyihalash, tafakkur etish va yana takrorlash. Ammo, sizning biznes maqsadlaringiz haqida gap ketganda, birinchi mahsulot o'zgarishi yopiq-beta ishtirokchilaridan fikr-mulohazalarni olgandan so'ng darhol yuz berishi kerak.

Ushbu bosqichda siz o'zingizga quyidagi savollarni berishingiz kerak:

1. Mijozlar duch keladigan eng katta muammo nima?
2. Qanday muammolarga biz qayta-qayta yana duch kelamiz?
3. Mendan to'g'ridan to'g'ri tarzda yoki shikoyatlar shamasi ostida nima so'rashmoqda?

5-maqсад. Ochiq beta-versiyasi

Ochiq beta-versiyasiga oid juda ham ko'p tushunchalar mavjud, ulardan eng ko'p uchraydigani mahsulotni

takomillashtirish uchun qanday takliflar borligini bozorning ochiq maydonida raqobatchilarning ko'zlariga tik qaragan holda mijozlardan so'rovnoma o'tkazishdir. Mahsulotingiz foydalanishga yaroqli va jamoat foydalanishga tayyor bo'lganda qilishingiz kerak bo'lgan vazifalar.

Xizmatizingizning ochiq beta-versiyasida ishga tushirishga tayyormisiz? Ushbu qadam yopiq beta-test bosqichidan o'tgandan so'ng amalga oshiriladi. Siz o'zingizning potensialingizga ishongan holda PR va Marketing-kompaniyalarga xarajat qilishga tayyorgarlik ko'rgan hamda sizning texnologiyalaringiz bir necha minglab yangi foydalanuvchilar bilan ishlashga qodir ekanligiga ishonch hosil qilganingizdan so'ng ushbu test turiga o'tish lozim.

6-maqsad. Asosiy voqelik

Ikki yil davomida ochiq beta-versiyasini muntazam qo'llash.

Mahsulot ochiq beta-versiyasida ishga tushirilgandan so'ng siz 4-maqsadda aytib o'tilganidek, rivojlanish sikliga amal qilishingiz kerak bo'ladi. Bu kabi strategiyalarni ishga tushirganingizdan so'ng ikki yil ichida o'zingizning biznes maqsadlaringizdan kamida bittasi uchun muhim marralarga yoki startapning rentabelligiga yo'naltirilgan bosqichgacha ko'tarilishingiz kerak bo'ladi.

7-maqsad. Investitsiyaning birinchi raundi

Mahsulotingizni sarmoyaga loyqligini isbotlay olish bosqichi.

Agar investorlar sizning biznesingiz uchun sarmoya kiritishini istasangiz eng avvalo kuchli dalillarni keltirib ularni ishonchli ma'lumotlar bilan to'yintirishingiz kerak. Darhaqiqat, siz yuqorida sanab o'tilgan biznes maqsadlarining har birini muvaffaqiyatli bajarganingizdan mamnun bo'lmaguningizga

qadar biznesni yo'lga qo'yish uchun dasmiya sarmoyasini so'ramasligingiz kerak. Bu startaplarni boshqarishda duch kelinadigan eng og'riqli muammo hisoblanadi.

Geoff Ralston startaplar loyihalarni moliyalashtirish to'g'risidagi maqolasida quyidagi fikrni bildirgan:

"Investorlar biznesning sarmoyasi uchun chekka yoziladigan summalarni mutaxassislar jamoasi o'z qarashlarini amalga oshira olishiga va ular tasvirlab bergan imkoniyatlari yetarli darajada real hamda foydali ekanligiga ishonch hosil qilgandagina yozadilar. Agar startap asoschilari o'zlarini loyihalarining barcha tafsilotlarini shu tarzda taqdim etishga tayyor bo'lsalar, sarmoyaga chanqoq biznes vakillari mablag' olishga muvaffaq bo'ladilar."

Ma'lumotlar bazasiga monand biznes qiling!

Startup mazmuni va mohiyatini anglash uchun quyidagi omillar bo'lishi lozim:

1. Taklif etilayotgan mahsulot yangi bo'lishi maqsadga muvofiq, ya'ni mahsulot yangicha dizaynda va sotib oluvchi shaxsning ongida bunday mahsulot turi avval mavjud emasligiga ishontirish lozim. Ishga tushirilgan loyiha innovatsion g'oyani targ'ib qilishi yoki eskisining takomillashtirilgan modelini o'z ichiga olishi kerak. Ushbu funksiya tufayli ko'plab startap loyihalar belgilangan sxema bo'yicha ishlaydigan va innovatsiyalarni joriy qiladigan yirik kompaniyalar bilan raqobatlasha oladi. Biznes g'oyaning bozordagi qiymati va dolzarbligi haqida ham yetarlicha fikr yuritish lozim. Har qanday biznes rejada qandaydir maqsadlar, manfaatlar va g'oyalar mavjud. Bu biznes g'oyasi iste'molchilar auditoriyasini bunga qiziqтира oladimi yoki yo'qmi degan savolga zudlik bilan javob bera olishi kerak.

Demak, startap g'oyasi qimmatli va istiqbolli bo'lishi kerak. Faqat ushbu omillar mavjud bo'lgan holatdagina startap g'oyasi muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin. Shu sababli, internetda jamoat mulki tarkibida mavjud bo'lgan standart biznes g'oyalar albatta startap uchun mos emas. Startap g'oyasidan boshlab toki katta biznes uchun qo'yilgan qadamlarning aksariyati yosh ijodkorlarga tegishlidir. Hech kimga sir emaski, taniqli muvaffaqiyatli g'oya mualliflari o'zlarining startap loyihalarini deyarli talabalik yoshlarida yaratdilar. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, startap asoschilarining o'rtacha yoshi 30 yoshgacha bo'lgan. Shuning uchun bo'lsa, kerak, ba'zida yangi boshlagan ishbilarmonlarning g'oyalari «garaj» startapchilari deb nomlangan haqoratli tamg'ani olganlar.

2. Jamoa bilan ishlash. Kamdan kam hollarda ajoyib startap g'oyasi individual kishidan kelib chiqadi. Muvaffaqiyatga erishgan insonlarning barchasi startap ustida ishlaydigan butun bir uyushgan guruh bo'lganlar: jamoani mafkuraviy, ma'naviy va to'g'ri boshqarganlar. Tashabbuskor startap guruhining har bir a'zosi o'z rolini mukammal darajada ijro etgan. Kimdir istiqbolli mahsulotni ishlab chiqarish bilan shug'ullansa, yana kimdir biznes-reja bilan mashg'ul bo'lgan, boshqalari esa iste'molchi auditoriyani, investorlarni, yetkazib beruvchilarni izlaydi. Ularning har biri o'z vazifasini chuqur mas'uliyat bilan anglaydi, ularning tamoyilida faqatgina jamoaviy ish muvaffaqiyatga olib borishi tushunilgan. Guruh bilan ishlashning yana bir yaxshi misoli shuki, loyiha tashabbuskorlarining tavakkalga moyilligi va oldindan tayyorgarlik ko'rishidir. Ko'pincha, startap asoschilari o'zlarining aql-idroklariga hamma narsani, jumladan ruh, kuch-quvvat, g'ayrat va mablag'ni sarflaydilar. Shuning uchun tashabbuskor shaxs o'z rejasini amalga oshirish uchun barchasini xavf ostiga qo'yadi, ya'ni tavakkal qiladi. Shuhratparast ijodkor har

doim tavakkal qilishga tayyor bo'ladi, chunki u o'z g'oya-sining muvaffaqiyatiga qattiq ishonadi.

3. Shaxsiy moliyaviy manbalarning yetishmasligi. Ushbu nuqtani startapning asosiy farqlovchi xususiyati deb atash mumkin. Buning ajablanarli joyi yo'q: o'z g'oyalariga ixlosmand yoshlar ulkan loyihani yaratadilar. Ularda katta xohish, kuch, g'ayrat bor, lekin amalga oshirish uchun mablag' yetishmaydi. Shuning uchun startap loyihalari har doim sarmoyaga muhtoj. Loyihaga pul oqimlarini jalb qilish uchun siz o'z g'oyangiz bilan investorlarni qiziqtirishingiz va ularni sarmoyalashga undashingiz kerak. Investor uchun asosiy dalil – bu foyda olish imkoniyatini isbotlash.

Startapning maqsadi – haqiqiy muammoni hal qilish uchun mo'ljallangan innovatsion yechimni taklif qilish orqali tez unib-o'sish.

Startapni belgilaydigan aniq mezon yo'q. Biroq, ushbu atama ko'pincha innovatsion texnologiyalar asosida mahsulot yaratadigan kompaniyalarga nisbatan qo'llaniladi. Ular mutloq yangi narsani kashf qilishadi yoki eskisini modernizatsiya (zamonaviylashtirish) qilishadi.

Startapni qanday qilib barpo qilish mumkin?

Ushbu kitobda aytganlarimizga asoslanib, siz startap qayerdan boshlanishi va uning negizida nimalar mavjudligi haqida yaxshi tasavvurga ega bo'lishingiz mumkin. Shunga qaramay, startapni yaratish va ishga tushirish boshlanadigan asosiy bosqichlardan hali xabardor emassiz.

Startapni yaratish jarayoni 5ta asosiy bosqichdan iborat:

1. Haqiqiy muammoni aniqlash. Muammoni toping, agar u hal etilsa, ma'lum bir bozor segmentining (auditoriya) hayotini sezilarli darajada yaxshilaydi.

2. Bozor tadqiqotlari. Odamlarda bunga qanchalik ehtiyoj borligini va bozorda ushbu muammoni hal qilishning qanchalik yechimi borligini aniqlang.

3. Innovatsion yechim yaratish. Muammoni qandaydir yangilik bilan hal qilish yo'lini toping. Bu texnologiyani qo'llash yoki ish jarayonlarini tashkil etishda yangicha yondashuvlarni qo'llash bilan bo'lishi mumkin.

4. Jamoa tuzish. Sizing fikringizga ishonadigan va uni amalga oshirishda siz bilan ishlashga tayyor bo'lgan sizdanda a'lo fikrlovchi odamlarni toping.

5. Biznes olamiga yangilik kiritish qidiruviga o'ting. Ushbu bosqichda siz o'zingizning mahsulotingizni maqsadli auditoriyaga, o'z g'oyangizni investorlarga sotishga harakat qilishingiz va o'zingizning biznesingizni tez va uzoq muddatli o'sishini ta'minlaydigan biznes modelini qidirishingiz kerak.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, sizning g'oyangiz to'satdan foyda keltirish ehtimoldan yiroq emas, balki sizni qo'rqitgan qiyinchiliklarga duch kelmaysiz. Ammo bularning barchasini tinimsiz ishlashni davom ettirish orqali yengib o'tish mumkin.

Startap uchun eng muhim narsa nima?

Startap nafaqat bozorda yangi yosh o'yinchining paydo bo'lishi, balki yangi ehtiyojlarni maksimal darajada qondiruvchi mexanizmdir. Ishga tushirilgan loyihaning

yana bir asosiy xususiyati – bu investorlarning yordami. Barcha bozor talablariga javob bera oladigan startap loyihalari mablag' jalb qilinishiga muhtoj. Hattoki eng ajoyib g'oyani ham sarmoyasiz amalga oshirib bo'lmaydi. Startap loyihalari ma'lum bir talablarga javob berishi kerak. Farzand tug'ilishi bilanoq ota-onaga bo'lgan ehtiyoj paydo bo'ladi, uni kamolga yetkazish, barcha xarajatlarini qoplashi, zarar yetkazadigan bo'lsa, zararlarni qoplashi kerak bo'ladi. Farzand oyoqqa turishi uchun ota-onaning roli qanchalik muhim ahamiyatga ega bo'lsa, startap loyihalarining qad rostlashi uchun ham investorlar shu darajada muhim hisoblanadi.

G'oyani rivojlantirish va uning amalga oshirilishi bozor auditoriyasini qiziqitira olishi kerak. Hech bir investor o'z mablag'larini xavf ostiga qo'ymaydi va targ'ibotga sarmoya kiritishni rad etmaydi. Sarmoyachilar guruhini qiziqitirish uchun loyihangiz turi tijoratlashtirilgan bo'lishi shart emas. Jamiyat vakillari ularga qiziqish bildirsa, ilmiy-texnikaviy, tadqiqot yoki axborot loyihalari ham mavjud bo'lish huquqiga ega bo'ladi.

Investitsiya – boshlangan loyihaning hayotiyligining asosiy tarkibiy qismi hisoblanadi. Shu sababli, bugungi kunga kelib turli xil investitsiya platformalari yaratilmoqda. Startap loyahasini moliyalashtirish sikli qanday ishlaydi? Aytish kerakki, ikkala tomon, korxonalar ijodkori ham, investor ham muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lishi shart. G'oya muvaffaqiyatli amalga oshirilsa, hamma foyda ko'radi. Biroq investorning xavfi startap g'oyasi muallifiga solishtirganda ancha yuqori bo'ladi. Ammo foyda xavf bilan mutanosibdir. Agarda loyiha kutilgan natijani bersa investor foydasining moliyaviy ulushi g'oya yaratuvchisining daromadidan sezilarli darajada oshib ketadi. Loyiha tashabbuskorlarining asosiy manfaatlari nafaqat moliyaviy, balki ma'naviy hamdir. Ijodkor o'zining timsolini ko'rish, e'tirof etilishi uchun barcha sa'y-harakatlarini o'z loyigasiga sarflaydi. Ba'zi

hollarda, startap loyiha ishlab chiquvchi uchun sevimliroq mashg'ulot bu g'oyani amalga oshirishdir.

Startap g'oyani amalga oshirish loyiha muallifining harakatlari uchun shunchaki mukofot bo'ladi. Ma'no shuki, hamma startap asoschilari ham moliyaviy manfaat uchun ijod qilmaydilar. Investorlar loyihaga boshqacha nazarda qarashadi. Ular uchun asosiy vazifa o'z kapitalini ko'paytirishdir. Investor sarmoya qilish uchun o'zining potensialiga mos bo'lgan ikkita usulni qo'llab-quvvatlaydi. Biznes rivojlanishi bilan investorning ulushi qiymati sezilarli darajada ko'tariladi yoki investor barqaror passiv daromad olish uchun biznesdagi ulushini saqlab qoladi. Ikkala tomon ham foydaning taqsimlanishi to'g'risida oldindan muzokara olib boradi. Loyihadan tushadigan daromadning asosiy qismini investor ulushi tashkil qilishi tabiiy holatdir, chunki investor o'z mablag'larini moliyalashtirish uchun katta xavf-xatarga rozi bo'ladi va katta tavakkal qiladi. Startap loyihasi asoschisining ulushi odatda foydaning 10 foizigacha bo'ladi. Agar loyiha ulkan muvaffaqiyatga erishadigan bo'lsa, bu kichik foiz ham g'oya muallifiga mo'may daromad taqdim etishi muqarrar.

Kompaniya startapini qay darajada manfaatli va daromadli ekanligini aniqlashning eng yaxshi usuli bu uni startap g'oyasi bo'lmagan korxonalar bilan taqqoslashdir. Bu yerda startapni tashkil etilgan biznesdan ajratib olishga imkon beradigan mezon mavjud.

Startap klassifikatsiyasi

Demak, startapning turlarini ko'zdan kechirib chiqamiz. Ular odatda reklama qilingan mahsulot va bozor segmentining xususiyatlariga ko'ra tasniflanadi. Bunga monand quyidagi turlar ajratiladi:

Klonlash. Bu turdagi startap xorijda muvaffaqiyatli yaratilgan startap loyihalarning to'liq nusxasini ko'chiradigan startaplar sirasiga kiradi. Masalan, ijtimoiy tarmoqlar shunday klonlanadi. Xitoy amaliyoti isbotlaganidek ushbu klonlash yondashuvi juda istiqbolli hisoblanadi. Maqsadlari bu qisqa yo'l orqali raqobatchilarni yo'q qilish va ma'lum bir bozor segmentini egallashga qaratilgan loyihalardir. Bunday kompaniyalarning boshqa kompaniyalardan yagona ustunligi bu arzon narx taklifidir.

Xaltadagi mushuk – mutlaqo innovatsion g'oyaga ega loyihalar. Ushbu startaplarning rivojlanish istiqbollari va kelajagi noaniq. Bunday g'oyalarni targ'ib qilish tashabbuschi uchun katta xavf hisoblanadi. Agar loyihaning istiqbollari oldindan aniq ko'ra oladigan investorlar paydo bo'lsa, startap loyihasi katta foydaga ega bo'lishi mumkin. Bu g'oyaning yangiligi va raqobatning qay darajada ekanligiga bog'liq. Shuningdek, startaplarning innovatsion darajasi va texnologik samaradorligi bilan boshqalardan ajralib turadi.

Yuqori texnologiyali innovatsion loyihala. Agar bu kabi loyihalar amalga oshirilsa, ular juda yuqori daromad keltirishi mumkin. Ammo uni ishga tushirish katta moliyaviy sarmoyalarni talab qiladi, shuning uchun unga faqatgina katta sarmoyalar yordam berishi mumkin bo'ladi.

An'anaviy loyihalar. Muvaffaqiyatli biznesni boshlash uchun innovatsion g'oyani asos qilib olish shart emas. Muvaffaqiyatli startaplar oddiy g'oyalar asosida yaratilganiga misollar talaygina. Ularni amalga oshirish oson, shuning uchun loyiha ijodkorida kafolatlangan foyda olish uchun barcha imkoniyatlar mavjud.

Startup g'oyalarning rivojlanish bosqichlari

Har bir startup loyihasi quyidagi algoritmgaga muvofiq rivojlanadi:

1. Prognoz qilish. Ushbu keng qamrovli biznes sikli g'oyani qidirishni va uni amalga oshirish usullarini o'z ichiga oladi. Ushbu bosqichda tashabbuskorlar jamoasi bozorni tahlil qiladi va olingan ma'lumotlar asosida biznes-reja tuzadi. Texnik topshiriqlar ishlab chiqilgach mahsulot prototipi yaratiladi, shu jarayonlardan muvaffaqiyatli o'tilganlar keyin sinovdan o'tkaziladi. Shu bilan birga, guruh mahsulotga bo'lgan talabni o'rganadi va investorlarni qidiradi. Agar mablag' bilan ta'minlovchi manbalar topilmasa loyiha amalga oshirilmasdan oldin tugaydi. Aksariyat startaplar shu kabi birinchi bosqichda tugaydi.

2. Ishga tushirish. Ushbu bosqichda sarmoyalarni jalb qilish imkoni mavjud bo'lsa, g'oyani rivojlantirish mumkin bo'ladi. Bu yerda mahsulot bozorga realizatsiya qilinadi, shu jarayonda mahsulot raqobat sharoitida o'zining ustunligini isbotlashi kerak bo'ladi. Bozorda mustahkam o'rnini egallagan tengdoshlari bilan raqobatlashish oson emas. Ushbu bosqichga kirish boshlang'ich startaperlar uchun katta xavf hisoblanadi. Bunday vaziyatlarda sizga professionallik, qat'iyatlilik, ixtirochilik, yaratuvchanlik va ishbilarmonlik yondashuvi kerak bo'ladi. Maqsadli segmentning befarqlik darajasi yuqori bo'lsa, loyiha albatta muvaffaqiyatsiz bo'ladi.

3. O'sish tendensiyasi. Raqobatchilarga qarshi kurashda omon qolgan loyihalar ushbu bosqichga o'tishlari mumkin. Agar mahsulotga barqaror talab mavjud bo'lsa, va u bozorda o'z o'rnini egallashga muvaffaq bo'lgan bo'lsa, biz zararsizlanish nuqtasidan o'tilgan deb hisoblashimiz mumkin bo'ladi. Ushbu bosqichga o'tgan paytdan boshlab investorlar ozgina bo'lsa, ham foyda olishni boshlaydilar.

4. Diversifikatsiya qilish. Agar ishlab chiquvchilar kutilgan maqsadlarga erisha olsalar ular bu bosqichda to'xtamasliklari kerak. Ushbu bosqichda mahsulotni reklama qilish hamda bozorlarga chiqilishini ta'minlaydi. Hech qanday omil avval erishilgan mahsulot pozitsiyasiga tahdid sola olmaydi. Bu bosqichda bozorga taqdim etilgan mahsulot iste'molchilarning nazdida taniqli va sevimli bo'lib olishga yetarli bo'ladi. Natijada unga bo'lgan talab o'z-o'zidan o'sadi, shuning uchun ham daromadlar tendensiyasi oshadi.

Rivojlanish istiqbollari

Startap loyihasining konsepsiyasi o'z-o'zidan innovatsion yondashuv ma'nosini nazarda tutadi. Ammo shunga qaramay, yangi ish boshlagan ishbilarmonlar ko'pincha kichik qadamlardan boshlash o'rniga keng qamrovli tanlovlar to'g'risida o'ylashadi: ular bozordagi xaridorlar turlarini o'rganib segmentlash o'rniga qarama-qarshi yo'l tutadilar. Bugungi kunda tadbirkorlar va investorlarning startaplarga qiziqishi barqaror ravishda oshib bormoqda. Innovatsion mahsulotlar va loyihalarga ega kompaniyalar har doim ham muvaffaqiyatli bo'lavermaydi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, dunyo bo'ylab innovatsion g'oyalarning atigi 10 foizigina rivojlanadi.

Prognozlarga ko'ra, yaqin kelajakda quyidagi sohalarda talab hajmi katta bo'lishi kutilmoqda:

- moliya sohasidagi xizmatlar;
- atrof-muhitni yaxshilash texnologiyalari;
- tibbiyot texnologiyasi;
- telekommunikatsiya va ommaviy axborot vositalari;
- sog'liqni saqlash loyihalari;
- ijtimoiy tarmoq;
- iste'mol sohasi.

Startup loyihalarni moliyalashtirish uchun investor izlash usuli

Ushbu mavzuni batafsilroq muhokama qilish lozim. Agar startup loyihalarida dolzarblik kabi xususiyatlar mavjud bo'lsa, katta foyda olish imkoniyati tug'iladi. Aynan shu jihatlar sababli o'z kapitallarini yanada ko'paytirishni istagan investorlarning e'tiborini jalb qilishlari mumkin. Startup loyiha asoschisining asosiy bajaradigan vazifasi mahsulot ishlab chiqarishni bevosita nazorat qilish va tashkilotning biznes rahbari sifatida faoliyat yuritishdir. Ko'pchilik startaperlar faqatgina foyda olish bilan cheklanib qolishdan ko'ra ko'proq kompaniyani yanada diversifikatsiya qilishga e'tibor qaratadi. Taxminan qiymati 1 milliard dollar va undan ortiq bo'lgan startaplar «bir pallali startap» deb nomlanadi. Ushbu nom muvaffaqiyatli startapning o'ziga xos ta'rifiga aylanib ulgurgan. Garchi, bir qarashda taxminiy qiymati 1 milliard dollardan yuqori bo'lgan istiqbolli va innovatsion startaplar muvaffaqiyatsizlikka uchraganiga misollar ko'p bo'lishiga qaramay, bu nom ostida juda ko'p loyihalar mavjud va faoliyat olib borishmoqda. Ba'zi startap loyihalarni yirik kompaniyaga aylantirish uchun biznesning joriy xarajatlarini qoplash maqsadida o'zlarining moliyaviy aktivlaridan (shaxsiy yoki qarzga olingan kapitallardan) foydalanadilar. Natijada, investitsiyalarni jalb qilish bosqichida startapning taxminiy qiymati har doim ham dastlabki yillarda olingan haqiqiy daromadga mos kelavermaydi. Shu sababdan, mutaxassislar va investorlar startapning potensial qiymatini hisobga olishadi, chunki investorlar bilan uchrashuvda taqdimotda keltirilgan reallikka emas, balki rejalashtirilgan foyda, prognozlar, tendensiyalar va ko'lamlarni rejalashtirishga asoslangan. Startup g'oyalarning tug'ilishi odatda uning asoschisi tomonidan ixtiro qilingan mahsulot yoki xizmat tushunchasi hisoblanadi.

Shubhasiz, investorlarni faqat kelajagi istiqbolli startap loyihalar qiziqtiradi. Shuning uchun ham startaperlar mablag' olish imkoniyatlarining ko'lamini oshirishga harakat qilishi lozim. Vakolatli biznes-reja tuzish va mahsulotingizning taqdimotini tayyorlash kerak bo'ladi. Investorga taqdim qilinadigan g'oya mutlaqo yangiligi bilan investorlarni o'ziga jalb qilishi va shu bilan birga boshqa loyihalardan ajralib turishi kerak. Ehtimol, investor bir nechta raqobatdosh taqdimotlarni kam vaqt sarflash maqsadida ko'rib chiqishi mumkin. Shu sababli startaperlarning asosiy vazifasi – bu eng yaxshi taassurot qoldirishdir. Taqdimot maksimal darajada qisqa va lo'nda bo'lishi kerak. Investorga loyihaning rentabelligi va eksklyuzivligini sodda hamda vizual tarzda ko'rsatish kerak. Shuni e'tiborga olish kerakki, sarmoyaga ega odamlar o'z pullari va vaqtlarini juda qadrlashadi.

Investor mavzuga doir bazis tushuncha va umumiy bilimga ega bo'lmasligi mumkin, shuni hisobga olgan holda startap loyahasining moddiy qiymati, kelajakda olib keladigan manfaati shu darajada sodda bo'lishi kerakki, uni hatto belgilangan bilimlarga ega bo'lmagan odam uchun ham ravshan bo'lishi kerak. Tushuntirish shu darajada sodda va lo'nda bo'lishi lozim. Faqat loyihaning mohiyatini aniq va turlicha medotlar yoki misollar yordamida tushuntirish kerak bo'ladi. Loyihalar hech qanday lirik chekinishlar, hayotdagi voqealar va balandparvoz gaplarsiz bo'lishi investor uchun birinchi qoidadir. Investorlar qop-qop va'dalar uchun pul to'lamaydilar. Ularni o'z loyihangiz kutilgan natijani berishiga ishontirishingiz kerak. Bu prototiplarni sinash bo'yicha statistika yoki hech bo'lmaganda asosli prognoz bo'lishi kerak.

Yorqin va esda qolarli taqdimot bu kuchli ta'sir kuchiga ega targ'ibotning zarur tarkibiy qismidir. Investitsiyalarni izlash bosqichida loyihada raqobatbardosh tashabbuslarga toqat qilish mumkin emas. Faqat muqobil g'oyalar

mavjudligini inkor etish va o'z mahsulotingizni yagona foydali sarmoya sifatida taklif qilish lozim.

Muvaffaqiyatli startapning tarkibiy qismlari

Muvaffaqiyatli startap loyihasi qay ko'rinishda gavdalanadi? Muvaffaqiyatli startapning aniq belgilari to'g'risida hali hech qanday gipoteza mavjud emas. Iqtisodiyot, ilm-fan yoki texnika bo'lsin, har qanday sohaning o'z qonunlari va muvaffaqiyat mezonlari mavjud. Har qanday muhitda loyihalar dinamikasi: muntazam ravishda o'zgarib, takomillashib, rivojlanib boradi. O'zgarishlar deyarli har kuni sodir bo'lmoqda. Shuning uchun muvaffaqiyatli mahsulotni yaratish uchun siz uzoqni ko'ra bilish hamda strategik fikrlashga ega bo'lishingiz kerak. G'oyangiz o'z bozoriga mos tushadigan mavjud tendensiyalarni prognoz qila oladigan bo'lishi kerak.

Loyihaning muvaffaqiyati to'g'ridan to'g'ri tanlangan mahsulotga, u yo'naltirilgan segmentga va ijodkorlarning izlanuvchan guruhiga bog'liq. Jamoa o'z loyihasiga to'liq vakolatli bo'lishi kerak. Faqatgina professionallik, jamoaviy ish va g'olibona fikrlash muvaffaqiyat martabasiga olib kelishi mumkin.

Reklama qilinadigan mahsulot investorlar uchun ham iste'molchi auditoriya uchun ham yorqin, jozibali bo'lishi kerak. Startap loyihalari oddiy yoki kam funksiyali bo'lishiga mumkin emas. Qo'shimcha mablag' jalb qilish uchun loyihani rag'batlantirish kerak. U axborot ko'magiga va uni targ'ibot qilishga muhtoj. Loyihani ishga tushirishdan avval uni to'liq o'rganish kerak. Mahsulotdagi xatolik va nuqsonlar ko'zdan qochirilmasligi kerak, bu uning rivojlanishiga salbiy ta'sir qiladi. Agar barcha talablar a'lo darajada bajarilsa, har

qanday loyihalar ham to'laqonli va o'zini o'zi ta'minlaydigan startapga aylanish imkoniyatiga ega.

Startup muammolari

Ko'plab startup loyihalari birinchi qadamlarni mablag'siz boshlagan degan fikr mavjudligi startup g'oyasiga ega shaxsning katta xatosidir. Hatto ajoyib g'oyangiz bo'lsa, ham sarmoyasiz loyihani ko'tarish mumkin emas. Agar mutaxassislar jamoaga jalb qilingan bo'lsa-yu, savdo bo'lmasa, ular ertami-kechmi moliyaviy sabablarga ko'ra loyihani tark etishadi, chunki har kim oilani boqishi va kunlik xarajatlarini qoplashi kerak. Oxir-oqibat jamoada nomuta-hassis odamlar paydo bo'la boshlaydi. Jamoa bilan yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ikkinchi muammo siz investitsiyalarni optimallashtirishingiz va faqat sizning budjetingiz imkon beradigan mutaxassislarni sotib olsangiz yoki bunga majbur bo'lsangizgina sodir bo'ladi. Bir yil o'tgach, biznes rivojlanib borishi bilan barcha top-menejerlarni almashtirish kerak, chunki, odatda, siz oddiy vositalar bilan yollangan mutaxassislar endi biznesni rivojlantirishning keyingi bosqichida o'z vazifalarini bajara olmaydilar. Ya'ni kuchsiz bo'lib qoladilar, ularning salohiyati katta yutuqlarga olib bora olmaydi. Kompaniya muvaffaqiyatga erishishi uchun, hech bo'lmaganda asosiy shaxsning biznes uchun zarur bo'lgan o'z potentsiali bo'lishi kerak. Startaplar duch keladigan yana bir muammo shundaki, kompaniyada sodir bo'layotgan voqealarni nazorat qilishi, biznesni boshidanoq tashkil qilish, va boshqaruvga oid yana ko'zga ko'ringan-ko'rinmagan sabablari tufayli kompaniya rivojlanmaydi hamda keskin o'sish darajasiga chiqa olmaydigan texnikaga duch keladi. Agar siz keyinchalik sotishni rejalashtirgan startup g'oyalarini qurayotgan bo'lsangiz sizga sotuvchilar

kerak bo'lmaydi. Aksincha, ular kerak, ammo ular katta foyda keltira olmaydi.

Loyihani ishlab chiqishning dastlabki bosqichida startap uchun maqsadni qanday muvaffaqiyatli belgilash kerak? Ya'ni qanday reja tuzish kerak?

Startapni rivojlantirishda strategiyani rejalashtirish aniq harakatlar va real maqsadlarni talab qiladi. Albatta, maqsadlarni belgilash juda qiyin jarayon bo'lib, mahsulot, foydalanuvchilar va ko'rsatkichlarsiz maqsadlarni belgilash yanada qiyinroq hisoblanadi. Rivojlanishning dastlabki bosqichida startap loyihasining maqsadlarini belgilash jarayonning har bir ishtirokchisining roli va vazifasini darhol aniqlashga yordam beradi. Buni har bir ko'rinishda umumiy sabab bo'lgan mexanizm bilan taqqoslash mumkin. Biz sizga boshlang'ich dasturning amalga oshirish vektorini aniq tanlashda yordam beradigan qisqa qo'llanmani e'tiboringizga havola etamiz.

1- qoida: Kichik maqsadlarni aniqlang

Ushbu qoida qiyin emas, faqatgina kichik maqsadlarni belgilashni nazarda tutadi xolos. Kichik maqsadlarga erishish qiyin bo'lishi mumkin, ammo ularga erishilgandan so'ng u aniq va kompleks bo'lishi kerak. Aksariyat tadbirkorlar o'zlarining his-tuyg'ulari va ehtirolari tufayli haqiqiy bo'lmagan vazifalarni belgilaydilar. Ushbu yondashuv noto'g'ri va beparvolikdir. Doimiy ravishda global va real bo'lmagan maqsadlarga qaraganda kichikroq maqsadlarga erishish jarayoni juda yoqimli. Sizga «3 chorak maqsadlar» usulidan foydalanishni tavsiya etamiz. U qanday ishlaydi? Chorak uchun uchta kichik, ammo real maqsadlarni aniqlang,

ularni startup ishtirokchilari orasida taqsimlang. Chorak uchun belgilangan vazifalarning ahamiyati jamoani umumiy natijaga erishishga yo'naltiradi, shuningdek, har kimga ikkinchi darajali vazifalar va loyihalar ustida parallel ishlashga imkon beradi. Startupning maqsadlarini belgilashni bolaning birinchi qadamlari bilan taqqoslash mumkin. Barchamiz xato qilishimiz va qayta urinib ko'rishga qodirmiz, qisqa muddatli kichik vazifalarni bajarish sizga kerakli natijaga tezroq erishishda yordam beradi.

2-qoida: O'jarlik qilishni bas qiling

Agar sizning rejalaringsizdan birontasi ish bermasa, tushkunlikka tushmang. Qaysar bo'lmang, ishlamaydigan eski usullarni qoldiring va yangi maqsadlar qo'ying. Rivojlanishning boshlang'ich bosqichida startup loyihani amalga oshirish uchun 3–6 oy vaqt kerak bo'ladi. Haftalik yig'ilishlarga o'zingiz rahbarlik qiling, jamoa bilan ko'proq muloqot qiling, ularni tanqid qilmang, yordam berishga harakat qiling. Real hayotda, ko'pincha, barcha yorqin startup g'oyalar tushunmovchilik va umidsizlik lahzasida tug'iladi. Tezkor reaksiya jamoaga maqsadni his qilish va unga erishish imkonini beradi. Muntazam olib borilgan yig'ilishlar va jamoa bilan yaqin aloqalar rivojlanishning muhim asosidir. Har qanday dinamika jamoaning natija jihatidan qayerga cho'kib ketganini tushunishga yordam beradi. Agar sizga qisqa muddatli maqsadlarni qo'yish qiyinchilik tug'dirsa, startup rejangizni ko'rib chiqing va loyihangiz qaysi bosqichda ekanligini aniqlang. harakatlar dinamikasi aniq bo'lgandan so'ng, loyihaning muammoli sohasiga e'tibor qaratish osonroq bo'ladi.

3-qoida: OKR¹ tizimi yoki maqsadning natijasi

Murakkab va aniq maqsadlarni qo'yish jamoaning ularga erishishga bo'lgan qiziqishini rag'batlantiradi va oshiradi. Masalan, Google o'z oldiga ulkan maqsadlarni qo'yishga va taraqqiyotni kuzatishga harakat qilish uchun «maqsadning asosiy natijasi»dan foydalanadi. OKR tizimi rivojlanishning dastlabki bosqichida startap loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirishning ma'lum qadamlarni bajarishga javobgardir:

- Asosiy natijaning darajasini o'lchash mumkin. Masalan, 0 dan 10 gacha bo'lgan ballar tizimidan foydalanib.
- Har qanday qo'yilgan katta maqsad, albatta, qiyinchiliklar tug'diradi va siz bunga tayyor bo'lishingiz kerak.
- Kutilayotgan asosiy natijalardan jamoaning har bir a'zosi ma'lumotga ega bo'lishi lozim.
- Qabul qilingan OKRning 60–70% amalga oshishiga vazifalar muntazam va izchil bajarilgandagina erishiladi.
- Baholangan past ball – startapning ma'lum bir sohasidagi muammo haqida signal beradi.
- Maqsadning asosiy natijasi sifati jamoani baholash bilan sinonim emas.
- OKR tizimi umumiy vazifalar ro'yxatining bir qismi bo'lolmaydi.

OKR katta maqsadlarni belgilash orqali startap dasturni amalga oshirish tizimidan foydalanish oddiy maqsadlarni belgilash usulidan tubdan farq qiladi. OKR-tizimi jamoalar va shaxslarga qulaylik zonasidan chiqib ketishga, yuklatilgan vazifalarga jiddiy yondashishga, muvaffaqiyatsizliklardan saboq olishga yordam beradi. Aynan shu yondashuv butun jamoaga diqqatni jamlash va yuqori maqsadlarga erishishga yo'l ochadi. Ushbu metodologiyadan foydalanish

¹ OKR (Objectives and Key Results) – maqsadlar va asosiy natijalar, startap strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish uchun asos bo'luvchi ishlar jamlanmasi.

riyojlanishning dastlabki bosqichida startap loyihagini amalga oshirish uchun to'g'ri yo'nalishni belgilashga asos bo'ladi.

4- qoida: Maqsadlarni motivatsiya va bajarilgan ishlarni o'lchash bilan bog'lamang.

Vazifalar o'rniga harakatlantiruvchi kuch sifatida natijalardan foydalangan holda, ushbu usullar metrikalar orqali muvaffaqiyatning har bir bosqichida javobgarlikni mukofotlaydi. Masalan, to'g'ri tuzilgan OKR tizimi jamoani birgalikda ishlashga undaydi. Ushbu uslub shaffoflikni, hisobdorlikni va xodimlar vakolatlarini oshiradi. Ammo qat'iylik ba'zi holatlarda sifatsizlikdan iborat bo'lib qolishi mumkin. Shu sababli, «maqsad va asosiy natija» jamoaga qarshi qaratilgan qurol emas, aksincha, bu muhim bo'lgan ustuvor vazifalarni belgilashda yordam berishini anglash darkor.

5- qoida: Jamoa javobgarligini shakllantirish

Butun jamoa tarkibi aniq vazifalarni bajarish bilan kompaniyaga qanday qiymat keltirishini tushunishi muhimdir. Muayyan guruh a'zolariga ma'lum bir hafta davomida o'rganganlari bilan o'rtoqlashishni tayinlash orqali siz ularni doimiy natijalarga erishishga undashingiz mumkin. Jamoa bilan bo'ladigan haftalik uchrashuvlarda kompaniya faoliyatiga kiritilgan yangilik va erishilgan natijalarni doimiy ravishda tahlil qilib boring. Har bir xodim o'sish tajribalarini boshqalar bilan baham ko'rishini ta'minlang. Ushbu aloqa modeli har bir startap ishtirokchisiga o'z ishi uchun javobgarlikni his qilishga imkon beradi. Agar sustroq ishlashga moyil zaif ijrochilar bo'lsa, bu o'sish strategiyasining

namunasi ularni mahsuldorligini oshirishga undaydi. Startap maqsadlarni belgilash omillarining uzoq muddatli jarayoni bo'lib, bu kompaniyaning turli harakatlanuvchi qismlariga ta'sir ko'rsatadigan ma'lumotlar va ko'rsatkichlarni tushunishni talab qiladi. Shuning uchun yaxshi o'ylangan o'sish strategiyasi va maqsadlari muhim ahamiyatga ega. Har xil usullarni sinab ko'rishni davom ettirish, yangi qoidalarni joriy etish va ushbu qoidalar natijalarini tahlil qilish kelajakda har qanday maqsadlarga erishishga va aniq, qulayroq bo'lishini tushunishga imkon beradi.

Kitobimizning shu sahifasigacha startap turlari, uning tushunchalari, mazmun va mohiyati, maqsadlari va boshqa biznes turlaridan farq qiladigan xususiyatlarini o'rganib chiqdik. Aziz o'quvchi, sizning ruxsatingiz bilan endi amaliy ma'lumotlarga o'tsak. Ushbu sahifada biz qanday qilib startap g'oyasi yordamida onlayn biznes yaratishni sakkiz usuli orqali o'rganib chiqamiz. Bu usullar noodatiyligi bilan boshqa uslublardan ajralib turadi, bunga siz kitobni o'qish davomida amin bo'lasiz.

Demak, boshladik!

Yigirmanchi asrning o'rtalarida, shaxsiy biznesni boshlash ko'pchilik odamlar uchun imkonsiz bo'lgan. O'sha damlardagi holat biznes vakillari uchun juda ko'plab qiyinchiliklarni keltirib chiqardi, biznes boshlash uchun katta moliyaviy mablag'larni talab qilishdan tortib katta tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan muammolar o'z zahri-qotili bilan investor va korxonalar vakillarini suiqasd qilishgacha olib kelgan. Yigirmanchi asrning oxiriga kelib internet tarmoqlari paydo bo'lishi bilan vaziyat keskin o'zgardi. Internet tarmog'i paydo bo'lishi texnologiyalarning rivojlanish trendini keskin oshirib yubordi, ha shunday do'stim, qo'lingizdagi telefondan toki stolingizdagi notebookkacha bo'lgan oraliqdagi texnologik o'zgarishlarga texnologiya rivoji chambarchas bog'liqdir. Shu

kabi o'zgarishlarning har yili jadal rivojlanishi biznes boshlash uchun qo'yilgan moliyaviy, qonuniy va ijtimoiy baryerlar sonini kamaytirdi. Shunga qaramay, boshlang'ich tadbirkorlar orasida o'z biznesini boshlash uchun katta sarmoyalar yoki loyihani moliyalashtirish istagi bor bo'lgan boy sarmoyadorlar o'zlarining zarur degan fikrlari ular shunday keng shart-sharoitlardan o'zlarini o'zlari orqaga qaytarishmoqda. Aslida, bugungi kunda siz o'zingizning uyingizdagi qulay sharoitda va kamroq budget bilan ham onlayn biznesni boshlashingiz mumkin. Internetda chegaralarning yo'qligi sizga dunyoning turli burchaklaridan mijozlarni topishga va daromadingizni tezda oshirishga imkon beradi.

Xo'sh! Unda nimadan boshlash kerak?

Bu savolga siz quyidagi oltinga teng bo'lgan maslahatlardan javob olishingiz mumkin.

1. Istiqboli bor bo'lgan biznes g'oyasini izlab toping

Xarajatlar: 0 \$

Istiqbolli g'oyani topish uchun Silikon vodiysida yashash, mamlakatning eng yaxshi universitetida o'qish yoki muntazam ravishda biznes-konferensiyalarda qatnashish shart emas. G'oyalar hamma joyda mavjud.

Asosiysi, ularni ilg'ab olishni o'rganishdir.

Yangiliklarga intilayotgan tadbirkorlar orasida uchraydigan eng katta noto'g'ri tushuncha bu g'oya tesha tegmagan va innovatsion bo'lishi kerak deb o'ylashidir. Ko'p odamlar fikricha, o'ziga xoslik muvaffaqiyat kaliti. Ammo real amaliyotda bu kabi fikrlar faoliyatga katta ehtimol bilan foyda keltirmaydi.

«Originallik – bu o'z manbalarini yashirish san'ati».

Franklin Jons.

Muvaffaqiyatli bo'lish uchun mutlaqo yangi narsani ixtiro qilish, yoxud innovatsion g'oya bo'lishi shart emas. Yaxshisi nimadandir kichik qadamlar bilan boshlash muhimroq. Sizdan oldin kimdir allaqachon qilgan narsani yaxshiroq qilish sizni cho'qqilarga ko'tarishi hech gap emas. Bu boshlanayotgan qadamlar g'oya o'g'irligi tufayli emas, balki mavjud imkoniyatdan samarali foydalanish hisoblanadi. Xuddi shu yoki shunga o'xshash g'oyaga ega bo'lgan biznes turi sizni aslo qo'rqitmasligi kerak. Aksincha. Agar kimdir sizning g'oyangizni allaqachon amalga oshirgan bo'lsa, demak, kimdir ehtimol bu bozor g'oyasini o'rgangan, o'z o'rnini topgan, potensialni ko'rgan, biznes-reja tuzgan, jamoani yig'gan va imkoniyatni qo'lga kiritgan hamda bu g'oyaning biron-bir narsaga arziydi deb topgan.

Biznesda birinchi bo'lish muhim emas. Eng yaxshisi biznesda mavjud bo'lish muhim. Undanda muhimrog'i iste'molchilar ko'proq sevadigan narsalarni taqdim qilish. Sizni raqiblardan ko'ra ko'proq qiynaydigan omillar bo'lishi mumkin: dizayn, sifat, qo'llab-quvvatlash, narx, imij, tovar qadriyatlar va boshqalar. Agar mana shu omillar sizning faoliyatingizda, mahsulot yoki xizmatyatingizda bir xil tus olgan bo'lsa, ham, siz har doim o'z-gacha yo'nalishlarda raqobatlasha olasiz.

Ushbu misollar yuqoridagi so'zlarni isbotlaydi:

Google dunyo yuzini ko'rgan paytda u birinchi qidiruv tizimi bo'lmagan. Ushbu kompaniya boshqacha yo'l bilan ishlaganligi uni boshqa qidiruv tizimlari oldida qadr-qiyamatini ziyoda qildi. Vaholanki, undan oldin minglab qidiruv tizimlari bo'lgan, misol uchun, Yahoo! Lekin bugungi kunda Google eng ommabop qidiruv tizimiga aylandi.



Facebook tarmog'i yer yuzida birinchi ijtimoiy tarmoq hisoblanmagan. Whatsup, Viber va Telegram singari tarmoqlari ham birinchi messenger bo'lmaganlar. Ammo bugungi kunda ko'pchiligimizning telefonimizda yuqoridagi ijtimoiy tarmoqlar ilovalari o'rnatilgan, kerak bo'lsa, aksariyat ishlarimiz ularsiz bitmaydi.



Dreus tomonidan yaratilgan Bits birinchi quloqchin emas edi. Bugungi kunda ular eng mashhur va sevimli mahsulot turlari hisoblanadi.



Tesla elektromobil kompaniyasi tarixda birinchilardan bo'lib elektromobillarni ishlab chiqargan kompaniya hisoblanmaydi. Uning asoschisi Ilon Mask buni yaratish uchun shunchaki bor imkoniyatni ishga solgan va bu mahsulot bugungi kunning eng ko'p navbat bilan kutiladigan mahsulot turiga aylandi. Bunday misollar ro'yxati cheksiz davom etishi mumkin.



Siz kashfiyotchi bo'lishingiz shart emas. Odamlarga kerak bo'lgan narsani taqdim etishingiz muhimroq. Buni qolganlarga qaraganda yaxshiroq bajarishingiz kerak. G'oyalar hamma joyda mavjud. Ularni tanib olishni o'rganish muhimdir. G'oyaning istiqbollarini qanday baholash mumkin? Tasavvur qiling, sizda yurak urishini tezlashtiradigan texnologiya ishlab chiqish g'oyangiz bor, u tufayli siz kechalari uxlamaysiz, chunki siz kechasi bilan u g'oyani takomillashtirish haqidagi o'ylarni to'xtata olmaysiz, boshingizdagi ssenariylarni chizishni to'xtata olish uchun o'sha tunni uyqusiz qurbon qilasiz. Sizdan oldin bu fikrni kimdir amalga oshirmaguncha, hamma narsadan voz kechib, imkon qadar tezroq ishni amalga oshirishga harakat qilib qolasiz.

Siz harakatni boshladim, endi hammasi tezlashib ketadi deb o'ylaysizmi?

Yo'q! Bunchalik tez emas.

G'oyani munosib baholash uchun avvalo unga 3 ta savolni berish zarur:

1. G'oyaning muvofiqligi. Texnik tomoni. Sizing vaqtingiz va mablag'ingizni yetarli daraja sarflagan holda sizning g'oyangizni amalga oshirishi mumkinmi?

2. Hayotiylik. Biznes tomoni. Sizing fikringizdagi biznes modelida daromad va foydani kattalashgan holda olib kelishiga ishonch bormi?

3. Jozibadorlik. Bozor sizning mahsulotingizga muhtojmi? Sizing mahsulotingiz muammoni hal qiladimi? Agar shunday bo'lsa, qaysi biri? Ushbu muammoni hal qilish uchun bozorning qaysi segmenti kerak?

Agar sizning g'oyangiz amalga oshirilsa, lekin sizning biznesingiz rentabelligini ta'minlash uchun hech kim mahsulot uchun yetarli narxni to'lashni istamasa, siz boshqa g'oyani izlashingiz kerak bo'ladi. Ammo sizning biznes g'oyangiz barcha uch o'lchovga mos tushadigan bo'lsa, siz izlanishingizni davom ettirishingiz mumkin.

2. G'oyani tasdiqlash

Xarajatlar: 10 \$

Odamlar sizning mahsulotingizni xarid qilishiga ishonch hosil qiling. Odamlar hayratlanishi ularning pul to'lashini anglatmaydi.

Agar kimdir sizning g'oyangizni maqtasa: «Ajoyib! Agar shunday narsa bo'lsa, edi, men albatta sotib olardim», desa

ishonmang, u aslida sotib olishga hali amin bo'lmagan bo'ladi. Shunday qilib, g'oyani tasdiqlashdan maqsad odamlar yaratadigan narsalaringiz uchun haqiqatan ham pul to'lashga tayyor ekanligiga ishonch hosil qilishdir. Tadbirkorlar orasida eng keng tarqalgan xato – ko'r-ko'rona ishonish, bu tasdiqlash bosqichi bo'lib, u katta mablag' va minglab dollarga tushadigan mustahkam prototipni talab qiladi. Ammo bu haqiqatmi yoki aksimi bilishingiz mumkin.

Prezi, Figma yoki **Draftium** kabi bepul vositalardan foydalangan holda mahsulotingiz, dastur prototipi yoki veb-saytingizning batafsil taqdimotini o'tkazishingiz mumkin.

MVP (minimal hayotiy mahsulot) yaratish uchun ishlab chiquvchilar guruhini yollashga aslo ehtiyojningiz yo'q. Shunga qaramay, fikr-mulohaza olish uchun siz nimanidir ko'rsatishingiz kerak. Chunki odamlar g'oyalarni yomon taraflaridan boshlab eshitadilar. Vizuallarni tayyorlang va odamlar bilan muloqot qilish uchun minbarga chiqing. G'oyalarni tasdiqlashning eng oson usullaridan biri bu qahvaxona eksperimenti.

Bironta mahalliy qahvaxonaga boring, stolga o'tirib, yoningizga «Vaqtingizning 10 daqiqasida sizni qahva bilan mehmon qilaman, mening g'oyam haqida sizning fikringizni bilishga qiziqaman» degan yozuvni qo'ying. Sizga faqat vizual (Taqdimot yoki dastur prototipi) va g'oyangizning mohiyatini qisqacha bayon qilish kifoya qiladi. Odamlarni o'z stolingizga taklif qiling va halol fikr evaziga ular bilan fikringizni o'rtoqlashing. Sizga yuzlab odamlardan intervyu olishning hojati yo'q. 5–10 kishidan qahva taklif qilish orqali intervyu olganingizdan so'ng, ularning javoblaridagi o'xshashliklarni sezasiz va sizning fikringiz qanchalik istiqbolli ekanligini tushunishga, biron-bir yo'nalishni yaratishingizga imkon tug'iladi. Bu jonli aloqa olishning eng oson, eng arzon va tezkor usullaridan biridir. Bundan tashqari, siz ularning g'oyangizga nisbatan kayfiyatini

tushunishingiz mumkin bo'ladi. Buning sababini ham bilib olishingiz ancha oson bo'ladi. Qaysidir kishi mahsulotingizga oid fikringizning u yoki bu jihatini yoqtiradi, agarda yoqtirmaganini aytadigan bo'lsa, undan nima uchun bunday ekanligini so'rang. Sizning respondentingizni shunday deb o'ylashining nima sababi borligini bilib oling. Bu sizga odamlar nimani xohlashi va ushbu ehtiyojlarni qanday qilib eng yaxshi yo'l bilan qondirishingiz mumkinligi haqida qo'shimcha ma'lumot beradi. Fikringizni o'zgartirishga yoki takomillashtirishga yordam beradigan ma'lumot to'plang va undan xulosalar chiqaring.

Ko'rib turganingizdek, g'oyaning dastlabki tasdiqlanishi katta mablag' sarflamasdan turib amalga oshirilishi mumkinligini isbotlaydi. Ammo cho'ntagingiz ko'tarsa, kofe bilan birga, sizning respondentlaringizga qo'shimcha shirinliklar olib bergan holatda munosabatda bo'ling.

Odamlar sizning mahsulotingiz uchun pul to'lashga tayyor ekanligi haqidagi haqiqiy tasdiqqa kelsak, u holda siz o'zingizning auditoriyangizni batafsil o'rganib chiqib, mahsulot taqdimoti sifatini oshirgandan so'ng, hali mavjud bo'lmagan mahsulotingizni sotishga harakat qiling. Ya'ni oldindan buyurtma oling.

Buni oddiy ochilish sahifasiga ega saytlar va onlayn reklama (**Google Adworde**, **Facebook Ads**) yordamida amalga oshirish mumkin:

Mahsulot tavsifi bilan ochilish sahifasini yarating.

- Mijozlar jalb qiladigan reklama o'rnating.
- Mahsulotning bir nechta qismli qilib sotishga ko'proq e'tibor qarating.
- Odamlarga «Kechirasiz, bizda texnik muammolar mavjud. Shuning uchun biz hozirda sizning buyurtmangizni bajara olmaymiz. Istasangiz pulingizni qaytarib beramiz» deb javob qaytarishga tayyor bo'ling.

Tabriklaymiz! Bir nechta buyurtmalar sizning mahsulotingizga ma'lum talab mavjudligini ko'rsatadi. Siz o'z fikringizni tasdiqladingiz. Endi mahsulotingizni yarating!

3. O'rganishni o'rganing va o'zingizni eng yaxshi narsalar va bilimlar bilan oziqlantiring

Xarajatlar: 0 \$

Biznes boshlashning eng muhim shartlaridan biri bu doimiy o'qitish tizimiga ega bo'lish. Agar siz ko'p narsalarni bilib olgan taqdiringizda ham biznesga oid olgan bilimlaringizdan ham ko'proq narsani bilmasligingizni anglab yetishingiz biznes olamida yetakchi bo'lishingizga sabab bo'lishi mumkin. Ammo biznesni boshlash va «yaxshiroq tayyorgarlik ko'rish» uchun o'rganishni davom ettirish biznes boshlash uchun ozgina kech qolishga sabab bo'lishi mumkin. Siz hozir boshlash uchun yetarlicha tayyormisiz? Tez orada bir vaqtning o'zida juda ko'p narsalar bilan shug'ullanishga to'g'ri keladi, ammo mahorat va bilimdagi mavjud bo'shliqlar bilan harakat qilish va bu bo'shliqlarni bir kun kelib kerakli bilimlar bilan to'ldirishga umid qilib harakat qilmaslikdan ko'ra yaxshiroqdir. Ammo bu qanchalik erish tuyulmasin, siz ham juda ko'p o'rganishingiz kerak.

Faqat **Google**ga so'rovlarni yozish hamda ba'zi mavzular bo'yicha haotik ravishda tarkibni iste'mol qilishni o'rganish bilan ish bitmaydi. To'g'ri ma'lumotni kerakli manbalardan topish, bilimlarni muntazam ravishda singdirish va miyadagi shovqinlarni filtrlash yuksalishga yo'l ochadi. Agar ekspertlarda bilim yetarlicha bo'lmasa, unda kimdan o'rganish kerak? Sizning asl muammoingiz: maqsadlaringizga erishishda yordam beradigan, sizni boshqaradigan va o'rgatadigan odamlar bilan o'zingizni o'rab olmaganingizdir. Darhaqiqat, atrofni o'zgartirish va o'zingizni to'g'ri yo'lga solish uchun hech qanday joyga ko'chib o'tishingizga hojat

yo'q. O'zingizni eng yaxshi narsalar bilan o'rab olishingiz uchun 3 ta oson qadam:

1. Atrofdagi axborot shovqinini miyangizdan chiqarib tashlang.

■ Agar sizning o'zingiz biznesda o'zingizga yordam bermasangiz, har xil keraksiz yangiliklarni ko'rishni to'xtatmasangiz, miyangiz va tanangizga har xil jirkanch yuvindilar to'kib to'ldirishni bas qilmasangiz tez orada fikrlaringiz chalkashib ketadi. Bu odatingiz bilan siz vaqt o'tgan sari har xil psixologik va jismoniy muammolarga duch kela boshlaysiz. Yangiliklar oldin ham bo'lgan va bo'laveradi, ularni ko'rib soniyalaringizni sarflashdan saqlaning.

■ Telefoningizdan ko'p vaqt va joy talab qiladigan dasturlarni olib tashlang.

2. Negativ odamlardan saqlaning.

■ Salbiy odamlar bilan muloqotni to'xtating. Ular sizdagi energiya va motivatsiyani so'rib olishadi.

■ Sizning qiziqishlaringiz mos kelmaydigan odamlar bilan munosabatlarni to'xtating.

3. Taniqli onlayn tadbirkorlarning biznes treninglarini doimiy kuzatish uchun ro'yxatdan o'ting.

■ Podkastlarni tinglang.

■ Ko'proq kitoblar o'qing, qiziqarli vloglar va YouTube kanallarini kuzatib boring.

Ko'rib turganingizdek, atrof-muhitni so'zma-so'z o'zgartirish qobiliyatining yetishmasligi, uni boshqa yo'l bilan o'zgartira olmasligingizni anglatmaydi.

Onlayn olamdagi eng yaxshi narsalar bilan o'zingizni o'rab oling. Mutaxassislarning tajribalaridan iste'molchi sifatida foydalaning va o'z bilimlari hamda tajribalarini baham ko'rish jarayonida ularning fikrlarini tinglang!

Yaxshilardan o'rganing va sizga o'rgatishlariga imkon bering!

4. Bozor tadqiqotlarini o'tkazing

Xarajatlar: 0–100 \$

O'zingizning g'oyangizni elakdan o'tkazganingizdan so'ng hamda biznesni boshlashning nozik tomonlarini bilib olganingizdan so'ng biznes boshlashni kutib o'tirmasligingiz kerak. Boshlash jarayoni qanchalik tez bo'lsa, sizni bozorga tezroq olib kirishga sabab bo'ladi. Ammo bu jarayon siz o'ylaganchalik tez bo'lmasligi mumkin. Biznesni boshlash, mahsulot yoki xizmatni muvaffaqiyatli sotish uchun siz raqobatning barcha murakkabliklaridan xabardor bo'lishingiz va shu bilan birga mijoz nimani xohlashini yaxshiroq tushunishingiz kerak bo'ladi. Buning uchun bozorni batafsil o'rganish va mijozning portretini ishlab chiqish kerak. Ya'ni marketingdan ozgina xabardor bo'lishingiz kerak bo'ladi, yoki marketolog bilan munosabatlar o'rnatishingiz kerak. Menimcha, siz ikkinchi yo'lni tanlaysiz. Ammo ikkinchi yo'l sarf-xarajatni va ko'p vaqtni talab qiladi, eng maqbuli siz marketingni o'zlashtirib olganingiz sizni biznes olamida yuqori cho'qqilarga olib chiqadi.

Ko'plab boshlang'ich tadbirkorlar katta, global va «hamma uchun» kerakli bo'lgan biznesni yaratish uchun intilishadi. Misol uchun ular o'z kompaniyalarini Google va Facebook kabi gigant kompaniyalarga qiyoslab keraksiz xayolparastlik qilishadi. Boshlang'ich tashkilot nazlida «hamma uchun» degan maqsad yoki qaror ko'pincha to'liq muvaffaqiyatsizlikka uchratadi.

E'tiborning yetishmasligi kompaniya imijining yetishmasligiga, tovarlarning yomon joylashuviga va mijozlar auditoriyasiga mahsulotingiz yoki xizmatigingizning asosiy afzalliklarini yetkaza olmasligingizga olib keladi. Bundan tashqari, hatto **Google** yoki **Facebook** kabi gigantlar ham tor, aniq belgilangan auditoriyani nishonga olishdan boshlaganlar. Shuning uchun, veb-sayt dizaynini yaratishdan oldin logotip chizib, shiorlar bilan chiqishdan oldin mahsulotingizni kim uchun yaratayotganingizni aniq bilishingizga ishonch hosil qiling.

Quyidagi savollarga javob bera olish uchun bozor va mijoz auditoriyasi tadqiqotlarini o'tkazing:

■ Mahsulotingiz kim uchun eng katta qiymatga ega bo'ladi?

■ Mahsulotingiz kimning hayotini yaxshi tomonga o'zgartirishi mumkin?

■ Bu odamlar kimlar?

■ Ularning vazifalari va maqsadlari qanday?

■ Ularning maqsadiga erishishiga nima xalaqit beradi?

■ Nega ular hal qilish mumkin bo'lgan muammolarni boshdan kechirishmoqda?

■ Ularning qo'rquvlari va tajribalari qanday?

■ Ularning hayotga, qadriyatlarga, tamoyillarga va xurofotlarga qarashlari qanday?

Mijozlar auditoriyangiz haqida batafsil ma'lumot beradigan va marketing strategiyangizda yo'naltiruvchi yulduz vazifasini bajaradigan mijoz profilini yarating. Sizing mahsulotingiz va uning barcha tarkibiy qismlari, shuningdek, internetda nashr etiladigan tarkib siz va sizning jamoangiz uchun yaratilganligi balki ular mijozlar auditoriyasining ehtiyojlari uchun yaratilgan bo'lishi kerak.

Mijozlar auditoriyasi xususiyatlarini chuqur anglash va mijozning yuqori sifatli portreti sizning harakatlaringizda izchillikni saqlashga imkon beradi, chunki mijoz portreti yordamida siz har doim sizning

ideal mijozingiz qanday bo'lishi kerakligi haqida tahlil qilishingizga imkon beradi. Sizning qarorlaringiz natijasini mijozingiz aniqlaydi. Uning fikri sizningcha ijobiymi yoki salbiy? Buni qilish kerakmi yoki o'zgartirish kiritish yaxshiroqmi? Bu xususiyat unga foydalimi yoki u ahamiyatsiz deb hisoblaydimi? Mijozli auditoriyangizni tushunmasdan, sizning startapingiz yashab qolishi mumkin emas.

Shunday qilib, boshidanoq potensial mijozlaringiz nimani xohlashini bilishingizga ishonch hosil qiling. Ularga so'raganini taqdim eting.

Bozor tadqiqotlarini tez va arzon narxlarda qanday o'tkazsa bo'ladi?

- Onlayn xizmatlar – shunga o'xshash veb, Google trendlari, kalit so'zlarni rejalashtiruvchilar orqali bo'lishi mumkin.

- Raqobatchilarni yengish uchun josuslik qilishi quroli – Ubersuggest.

- Amazon haqidagi sharhlar, Facebook va Redditdagi munozaralar.

- Facebook reklama qismi yordamida so'rovlar va reklama qilish.

- Mijozlar va pitching bilan yuzma-yuz uchrashuvlar.

5. Veb-sayt yarating

Xarajatlar: 70-100 \$

“Agar siz Internetda mavjud bo'lmasangiz, siz biznes bilan shug'ullana olmaysiz».

Bill Geys

Agar veb-sayingiz bo'lmasa, demak, sizning biznesingiz yo'q.

Siz bugungi kunda butunlay **Amazon**, **eBay**, **Etsy** yoki **Facebook** va **Instagram** ijtimoiy tarmoqlari kabi yirik platformalarda ish olib borishingiz mumkinligi haqida uzoq vaqt bahslashishingiz mumkin. Ammo ular hech qachon o'zlarining saytlarini almashtirmaydilar.

Buning kamida uchta sababi bor:

1. Birovning maydonida biznes barpo etish birovning yeriga don sepishga o'xshaydi. Bir kun kelib siz osongina hosilni yig'ib olmaysiz. Ular platforma qoidalarini o'zgartirishi, ishni murakkablashtirishi yoki hatto umuman o'chirib qo'yishi ham mumkin. Ba'zan **Facebook** yoki **Google** kabi gigantlarga hech narsa tahdid qilmaydiganga o'xshaydi. Ammo, tarix ko'rsatib turibdiki, bu umuman bunday emas.

2. O'zingizning veb-saytingiz o'z uyingizga o'xshaydi. Bu sizning bazangiz, u yerda siz yagona boshqaruvchisiz, xohlagan narsani qilishingiz mumkin. Eng muhimi shundaki, siz xohlagan narsani buyurtma berib qaysidir xakker uni o'chirib qo'yishidan qo'rqmaysiz. Ma'lumotni istalgan formatda joylashtirishingiz va cheklovlarsiz tajriba qilishingizga yo'l ochadi.

3. Sayt sizga tomoshabinlaringiz bilan uzoq muddatli aloqalarni o'rnatish imkoniyatini beradi.

Agar 10 yil oldin veb-saytga ega bo'lish tadbirkor uchun imtiyoz deb hisoblansa, bugungi kunda bu har qanday biznes vakili uchun javobgarlik va rivojlanish shartlaridan biridir.

Shu yaqin yillarda siz qimmatbaho mutaxassisni qidirib topib veb-sayt yaratib berishi uchun katta mablag' sarflasangiz, bundan ajablanmasa ham bo'lar edi, lekin bugunga kelib siz bunday operatsiyalarni o'zingiz yoki juda arzonroq pulga qildirishingiz mumkin.

Agar sizda yaxshi texnik ko'nikmalar mavjud bo'lsa, yoki sizda veb-saytni ishlab chiqishni o'z zimmasiga oladigan

guruh a'zosi mavjud bo'lsa, unda quyidagi platformalar e'tiborga olinishi kerak:

■ **WordPress.** Dunyo saytlarining 80% Wordpressda qurilgan. Ko'p sonli pullik va bepul mavzular, sayt bilan ishlashni soddalashtirish uchun barcha turdagi plaginlar va boshqarish qulayligi yaratilgan. Aynan shu afzalliklar ushbu internet platformani juda mashhur qiladi. Bloglar, elektron tijorat saytlari, vizitkalar va boshqalar uchun bu platforma javob beradi.

■ **Drupal.** Har qanday g'oyalarni amalga oshirishga imkon beradigan yanada murakkab, ammo eng ko'p qirrali platforma hisoblanadi. Drupal veb-saytini yaratish uchun kuchli texnik ko'nikmalar va bilimlarni talab qiladi. Platforma hamma narsaga mos keladi.

■ **Shopify** platformasi faqat elektron tijorat loyihalari uchun yaratilgan. Siz bu platformada elektron tijorat loyihalariga tegishli har qanday ishni bajarishingiz mumkin bo'ladi.

Agar sizda texnik ko'nikmalingiz bo'lmasa, resurslarni isrof qilishni istamasangiz yoki bundan tashqari birinchi bosqichlarda murakkab veb-sayt yaratishga hojat bo'lmasa, siz bir necha soat ichida veb-sayt yaratishda yordam beradigan konstruktorlardan foydalanishingiz mumkin.

Kodlashni talab qilmaydigan veb-sayt yaratishni oddiy sayrga aylantiruvchi eng yaxshi platformalar:

■ **ClickFunnels.** Ushbu quruvchi sayt sizga oddiy, ammo samarali savdo voronkalarini yaratishda yordam beradi. U yaqinda ishga tushirildi, ammo tezda Internet tadbirkorlar orasida juda mashhur bo'lib ketdi. Tayyor yechimlar yordamida siz o'zingizning mahsulotingizni onlayn sotishda yordam beradigan veb-sayt yaratishingiz mumkin.

■ **LeadPages.** Ushbu ishlab chiqaruvchi sayt shunga o'xshash tuzilishga ega, shuningdek, aloqa ma'lumotlarini

to'playdigan yoki mahsulotingizni sotadigan ochilish sahifalarini yaratishga ixtisoslashgan.

■ **Tilda.** Tezda ommalashib borayotgan nisbatan yangi veb-sayt quruvchisi. Ushbu konstruktorning asosiy xususiyati shundaki, u sizga juda chiroyli yechimlar yaratishga imkon beradi. Shriftlar, tayyor bloklar va uslublar to'plam saytini juda jozibali qilishga xizmat qiladi.

■ **Wix.** Ko'plab andazalar va uslublarga ega klassik drag va drop quruvchisi. Ko'pgina ilovalar va tayyor yechimlar sizga oddiy biznes karta veb-saytini ham o'zingizning biznesingiz uchun to'liq veb-saytni yaratishda ham yordam beradi.

Umuman olganda, veb-sayt tez va arzon narxlarda yaratilishi mumkin. Ammo bu ishlar sizning biznes sayohatingizning boshida amalga oshirilishi kerak. Chunki yaqin orada sayt siz uchun katta biznes imkoniyatlarini ochib beradi. Shoshilinch zarurat bo'lguncha kutmang. Buni muddatidan oldin bajaring.

6. Ijtimoiy tarmoqdan foydalaning. Do'stlar, tanishlar, jamoalar kabilar sizga yordam beradi

Xarajatlar: 0 \$

O'zingizning veb-saytingizni yaratganingizdan so'ng va o'zingizning uy bazangiz o'zingizni qal'angizga aylantirib olganingizdan so'ng endi dunyoga biznesni boshlaganingizni e'lon qilish vaqti keldi.

O'zingizning eng yaqin muhitingizdan boshlang. Sizning startapingiz to'g'risida ko'proq odamlarni bilishi uchun kontaktlaringizdan boshlang. Do'stlaringizga shaxsiy xabarlarini yozishdan yoki ijtimoiy tarmoqlardagi sahifalaringizga o'zingizning yangi biznesingiz haqida qisqacha ma'lumot beradigan xabar yuborishdan qo'rqmang. Dastlab sizning fikringiz odamlar uchun tushunarsiz yoki hatto kulgili bo'lib tuyulishi mumkin, ammo vaqt o'tishi bilan

hamma sizni yanada jiddiyroq va hatto hurmat bilan qabul qila boshlaydi. Eng muhimi, o'z xabaringizni katta optimizmlik va ishonch bilan taqdim eting. Onda-sonda bo'ladigan tanqidlar va bema'ni hazillarning bir qismini qabul qilishga tayyor bo'ling. Sizga har doim ham biznesingiz haqida ijobiy fikrlar keltirmaydilar. Bu muvaffaqiyatga erishishi muqarrar bo'lgan biznes uchun sodir bo'ladigan odatiy holat. Bu million dollarlik startap g'oyasi amalga oshirish jarayonning ajralmas qismidir. Vaqt o'tishi bilan bularning barchasi jiddiy munosabatlarga aylanadi. Ozingina vaqtdan so'ng ko'plab «hazilkash va tanqidchilar» oxir-oqibat sizga birgalikda biznes qilish taklifi bilan murojaat qilishadi. Kim biladi, ba'zida ulardan hatto biron ajoyib g'oya chiqib qolishi ham mumkin. Ammo bu haqda hali o'ylashga ancha vaqt bor. Yaqin atrofda ma'lumot tarqatishdan boshlang va do'stlaringizdan repost qilishni va har tomonlama foydali bo'lishi mumkin bo'lganlar bilan ma'lumot almashishni so'rang. Siz zo'rg'a tanigan, bilganlar yoki bir necha yil oldin oxirgi marta uchrashgan odamlar qanchalik siz uchun foydali ekanligiga hayron qolasiz.

7. Tinglovchilar va aloqalar ro'yxatini tuzing

Xarajatlar: 0 \$

Ko'plab tadbirkorlar ushbu bosqichning ahamiyatini past baholaydilar. Har bir inson mahsulot yaratishga shoshiladi va shundan keyingina ushbu mahsulotga qiziqadigan auditoriyani izlay boshlaydi. Bu vaziyatga to'g'ri yondashuv aksincha tarafda yotadi.

Tomoshabin hamma jarayondan ham zarur, undan so'ng esa mahsulot.

Sizning vazifangiz mahsulotingizga muhtoj bo'lgan auditoriyani topish, uni batafsil o'rganish, potensial aloqa nuqtalarini aniqlash, ishonchni mustahkamlash va potensial xaridorlarning aloqalari ro'yxatini tuzishdir. Umuman olganda, sizning taklifingizga qiziqishi mumkin bo'lgan odamlar

bilan aloqalar ro'yxatini to'plashingiz va tayyor bo'lishi bilan oq mahsulotni ishga tushirish to'g'risida ularni xabardor qilishingiz kerak.

Ushbu yondashuvning afzalliklari:

■ Maqsadli auditoriyani yaxshi o'rganib chiqib, taxminlarga asoslanib ish qilishingiz shart emas. Siz odamlar nimani xohlashlarini bilasiz va ularga berasiz. Bu tizim xuddi shunday oson ishlaydi, uni murakkablashtirishga hojat yo'q.

■ Sizning dastlabki izdoshlaringizning fikr-mulohazalari tufayli siz katta xatolardan qochishingizga sharoit yaratiladi.

■ Eng muhimi, ishga tushirilgandan so'ng mahsulotingizni kimga sotish haqida vahima qo'zg'ashingiz shart bo'lmaydi. Sizda allaqachon chiqadigan sanani kutayotgan va mahsulot paydo bo'lishi bilan oq sizning xaridoringiz bo'lishga tayyor muxlislaringiz bor.

Keyingi bir necha hafta yoki oylarni sizning mahsulotingizga qiziqadigan auditoriyani yaratish uchun sarflang.

Buni qanday qilish mumkin?

Siz o'z auditoriyangizni foydali va qiziqarli sifatli tarkib bilan jalb qilishingiz mumkin. Ushbu tarkib sizga tinglovchilarni «quloq solish», o'quvchilaringizni va izdoshlaringizni aloqalar ro'yxatiga aylantirish imkoniyatini berishi kerak. Tarkib biron sababga ega bo'lishi va axborot byulleteniga obuna bo'lish istagini uyg'otishi, yangilanishi va tinglovchilar bilan aloqada bo'lish imkoniyatini berishi kerak.

Tarkib turli shakllarda bo'lishi mumkin: blogdagi maqolalar, Youtube kanalidagi videolar, podkast, Telegram kanal yoki chat, Facebook guruhi yoki sahifasi, Pinterest yoki Instagram sahifalari.

Ushbu formatlarning qaysi biri samaraliroq?

Maqsadli auditoriyangiz uchun qiziqarli va qulay bo'lgan tarmoqlarga e'tibor qaratish lozim. Eng muhimi,

tinglovchilaringizni qulay bo'lmagan joyga «sudrab» borishga urinmang. Mijozlaringiz auditoriyasi vaqt o'tkazadigan joyga boring, ya'ni ijtimoiy tarmoqlarga.

Agar sizning auditoriyangiz o'smirlar bo'lsa, ular katta ehtimol bilan Telegram, Youtube va Instagramda bo'lishadi. Agar siz yetuk auditoriyani maqsad qilib qo'ysangiz, ular Facebook yoki blogingizdagi matnga asoslangan tarkibni yaxshi bilishadi.

Tomoshabinlarni yaratish jarayonining misoli:

■ O'zingizning Facebookdagi sahifangizga qiziqarli va foydali tarkibni qisqa postlar ko'rinishida joylashtirishni boshlang.

■ Sizning mahsulotingizga qiziqadigan odamlarni do'st sifatida qo'shing.

■ Keyinchalik siz o'zingizning veb-saytingizda blog ochasiz, u yerda doimiy ravishda Facebookdagi postlar bilan bir xil mavzulardagi maqolalarni nashr etasiz.

■ Elektron pochta manzili evaziga bepul tarqatadigan magnitini yarating (nazorat ro'yxati yoki PDF formatidagi qo'llanma).

■ Odamlar foydali materiallarni yuklab olishadi va siz nima qilayotganingizga 100% qiziqqan odam bilan bevosita aloqada bo'lasiz.

Biroz vaqt o'tgach, siz o'zingizning mahsulotingizni taklif qilishingiz mumkin bo'lgan obunachilar bazasini yaratishingiz kerak. Obuna bazasini elektron pochta manzillari ro'yxati shaklida shakllantirish yaxshiroq.

Nima uchun elektron pochta orqali? Chunki elektron pochta hali ham eng samarali savdo kanalidir. Elektron pochta manzillari ro'yxati sizning biznesingiz uchun eng qimmatbaho boylik bo'lish ehtimoli katta.

8. Harakat va xarajat qiling

Xarajatlari: 0 \$

Jamoa bilan aloqa bazasini yaratganingizdan so'ng, jamoangizni mahsulotni ishlab chiqarishga tayyorlashni boshlang. Ularga ish faoliyati haqida ko'proq motivatsiya, ma'lumot bering va foydalanuvchiga keltiradigan foydalari haqida gapirib bering, mahsulotga qiziqishlarini oshirishni boshlang. Odatda, elektron pochta marketingida biror narsa konvertatsiya darajasi 5–15% ni tashkil qiladi. Ya'ni, agar sizda 100 kishilik abonent bazasi bo'lsa, odamlarga mahsulotni ishlab chiqarish to'g'risida ogohlantirish yubor-ganingizdan so'ng, 5–15 ta xarid bo'lishini kuzatishingiz mumkin. Ehtimol 1000 ta abonent 50–150 ta yangi mijozga aylanadi.

Agar biz boshqa xabarlar shakllari (kanallar, guruhlar, ijtimoiy tarmoqlardagi mamlakatlar) haqida gapiradigan bo'lsak, mahsulot konvertatsiya bo'lmay qoladi. Shuning uchun, yuzlab do'stlaringiz va izdoshlaringiz sizning mahsulotingizga faqatgina mijoz bo'lishini kutib o'tirmang. Omad kulib boqadigan lahzalarni qidirmang. Kontaktlaringiz ro'yxatida «yetarlicha» odamlar bo'lishini kutmang. Hamma narsaga o'zingiz harakat qilib erishing. Bundan tashqari, «hamma narsani yaxshiroq anglash» yoki «barchasini yana bir bor tekshirish» uchun ishni keyinga qoldirmaslik kerak. Afsuski, bu sizni xatolar qilib qo'yishingizdan xalos qilmaydi. Xatolar insoniyat paydo bo'lgandan beri bo'lgan va bo'ladi.

Birinchi urinishda hamma narsani mukammal qilishga urinmang. Biznesni boshlang, xatolarga yo'l qo'ying, xatolaringizdan o'rganing, takomillashtirish uchun mahsulotingizni va ish jarayonlaringizni yaxshilang. Qanchalik faoliyatingizni boshlashni xohlasangiz ham shoshilmang. Ammo juda kechiktirish ham yaramaydi. Chunki faoliyatingizni kechiktirishingiz sizni rivojlantirmaydi, aksincha ortda qoldiradi. Eng yomoni shundaki, sizning

fikrlaringiz va g'oyalaringiz uchun hech kim sizni eslamaydi. Odamlar faqat ortingizdan qoldirgan harakatlarni eslashadi.

Misol uchun, Tomas Edison chiroqni kashf qilish jarayonida juda ko'p qiyinchiliklarga duch kelgan, boshi yorilgan, katta kilovattida tok urgan, bir tomoni ishlamay insult xastaligiga chalinib, to'shakka mixlanib qolgan, u tez yordam mashinasini va aksar kasalxonalarining doimiy mijoziga aylangan. Tarixning ba'zi ma'lumotlarida aytilishicha, Edison chiroqni 3001 galida yoqishga muvaffaq bo'lgan. Endi do'stim menga ayting, har gal ko'chadan uyga kelib chiroqni yoqayotgan paytda siz Edison boshidan o'tkazgan shuncha qiyinchiliklarni eslamaysiz. Siz uni chiroq ixtirochisi sifati taniysiz. Shunday qilib, siz ham ortga chekinmang, harakat qiling. Sizni muvaffaqiyatga olib chiqadigan urinishingiz miqdori umid qilamanki 3001ga yetib bormaydi.

Maslahat: Marafonni o'tkazishga tayyorlaning

Uzoq masofalarga yugurish singari, o'z biznesingizni yuritish ham barqaror yuqori sur'at va chidamlilikni talab qiladi. Siz mahsulotingizni tez fursatda ishlab chiqarish va oson foydaga mashaqqatsiz erishishingizga ishonmang. Ko'p hollarda muvaffaqiyat bir necha oylar davomida olib borilgan mehnat natijasida paydo bo'ladi. Odatda, 12–24 oy ichida biznes rivojlanishining mustahkam darajasiga erishish mumkin. Agar siz tezroq muvaffaqiyatga erishsangiz, demak, siz harakatchan va chaqqonsiz. Shunga qaramay, marafonni o'tkazishga tayyorlaning.

■ Keraksiz xarajatlardan saqlaning. Agar biror narsa sotib olish shart bo'lmasa, uni sotib olmang. Agar uni arzonroq ekvivalent bilan almashtirish mumkin bo'lsa, buni qiling. Pulingizni behuda sarflamang. Ayniqsa, dastlabki bosqichlarda. Keyinchalik bu pul albatta foydali bo'lib qoladi.

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Bir narsani tushunib oling, boshlang'ich tadbirkor uchun qancha mablag' ko'p bo'lsa, shuncha yaxshi.

■ Agar siz mehnat resurslarisiz ishlashingiz mumkin bo'lsa, odamlarni yollamang. Har bir yangi ishchi Sizing kompaniyangiz daromadini va rivojlanish tezligini ko'paytirishi kerak. Agar yangi ishchi sizning biznesingizni rivojlantirishga sezilarli darajada yordam berishi mumkinligiga ishonchingiz komil bo'lmasa, ishchi yollashni keyinga qoldiring. Hozircha bu ishni o'zingiz bajaring.

■ Bir kechada muvaffaqiyatga erishish uchun emas, balki doimiy taraqqiyotga intiling. Bir necha soat ichida muvaffaqiyat qozonishingiz mumkin bo'lgan tendensiyalar va o'sish xakerlarini ta'qib qilmang. Bu usul ish bermaydi. Vaqt va pulni uzoq vaqt davomida daromad keltiradigan narsaga sarflang.

■ Hammasini mukammallikka yetkazishga urinmang. O'z g'oyalaringizni atrofingizdagilar bilan tez-tez baham ko'ring, fikr-mulohazalar oling va uning asosida yangiliklarni amalga oshiring. Ushbu sikl qancha qisqa bo'lsa, odamlarga kerakli narsani tezroq topasiz.

■ Tinglovchilaringiz bilan munosabatlarni o'rnatish. Sizing auditoriyangiz sizning eng qimmatbaho boyligingizdir, shuning sababli faoliyatingizga qiziquvchilar bilan ishonchli va uzoq muddatli munosabatlarga mablag' sarflang.

Xulosa

O'z biznesingizni rivojlantirishda «qat'iyatlilik», «sabr» va «ishonch» kabi xislatlar sizda mujassam bo'lishi zarur. Siz o'z g'oyangizga sodiq qolib, yuqori natijalarga erishmayotganingizga qaramay, kuniga 16 soat ishlashingiz kerak bo'ladi. Va menga ishonib, bu gaplar inson og'zining bir chekkasidan osongina chiqib ketavergani

bilan yuqoridagi maslahatlarga amal qilish gapirishga qaraganda ancha murakkab. Muvaffaqiyat haqidagi hikoyalarni va muvaffaqiyatli odamlarning tarjimai hollarini o'qiyotganingizda, muvaffaqiyatga ishonish va tushkunlikka tushmaslik odatiy holga o'xshaydi. Amalda esa, bu tadbirkorlar juda ko'p kuch sarflaydi. Shuning uchun, ruhan tayyor bo'ling. Dam olish, uxlash, do'stlar bilan uchrashish va erkinlikni qurbon qilishga tayyor bo'ling. Sizga o'z biznesini barpo qilish uchun kerak bo'ladigan jamiyki yaxshiliklarni tilaymiz. Omad!

II BOB

Faoliyatga bo'lgan ishonch

Xudo «hech kimni» yaratishda vaqtni behuda o'tkazmadi, u yaratgan har bir kishi «kimdir». Ishonamanki, har birimizda Xudoning sovg'asi bor, bu sovg'ani ro'yobga chiqarish uchun faqat ozgina vaqt kerak.

Meri Kay Esh

Insonlardan: "Sizlardan qaysi biringiz millionlab pullarni o'ziga rom bo'lishini xohlaydi?" – deb so'ralgandan so'ng hamma qo'llar yuqoriga ko'tariladi. Zaldagi odamlarning qo'llari o'rmondagi terilib turgan archalarni eslatib yuboradi. Va yana so'raladi: "Sizlardan qaysi biringiz allaqachon multimillioner bo'lib ulgurdingiz?" Qo'llar yoppasiga tushadi. Xuddi butun boshli o'rmon archalari kesib tashlangandek. Yana so'raladi: "Kim bu dunyoni yaxshi tomonga o'zgartirmoqchi?" Qo'llar o'rmoni vujudga keladi. "Kim ilgari bunga qarshi kurashgan?" Qo'llar tushadi. "Kim o'z biznesi bilan mashhur bo'lishni xohlaydi?" Qo'llar yuqorida. "Kim allaqachon mashhur?" Qo'llar allaqachon pastda bo'ladi. Zaldagilarga bu ajoyib istaklarning barchasi hozir amalga oshishi mumkin emasligini tushuntirganimdan so'ng, qo'limni cho'ntagimga qo'ydim va yuz dollarlik kupyurani chiqardim. Va men aytdim: "Ammo hammamiz buni ko'rib turibmiz va bu haqda gaplashishimiz mumkin. Bu yuz dollarni

kim xohlaydi?” Barchaning qo'llari havoga uchadi. Yana savol beraman: «Kim xohlaydi bu yuz dollarni?”. Qo'llar hali ham ko'tarilgan, odamlar meni tushunarsiz kuzatmoqdalar. Men uchinchi marta so'rayman va xuddi shunday reaksiyani olaman. Men ko'pincha biror kishi o'rnidan turib ushbu qo'limdagi banknotani olmaganicha savol beraveraman va qayta-qayta beraveraman va o'sha kimdir pulni oladi, hammani ko'zlariga birma-bir nazar tashlayman, hamma shok holatida bo'ladi. Nega shok holatida bo'lishadi deb o'ylaysiz? Javobi oddiy, chunki ular orasidan bir kishi hammadan oldin pul ishladi. Yuz dollar egasi o'z joyiga qaytgach, biz ishonch haqida gapira boshlaymiz. Garchi hamma pul uchun qo'llarini baland ko'targan bo'lsa, ham ishonchning yetishmasligi va kibr degan qurt mavjudligi ularni pul ishlashiga to'sqinlik qildi. Qachonki, men shu kabi savollarni bersam ko'pchilik odamlarning xayolidan o'tadigan narsa shuki: “Bu meni omma oldida sharmanda qilish uchun hiyla-nayrang bo'lishi mumkin” yoki “Men uyatchanman, bu pulni jon deb olar edim u uyalamanda”, va eng yomoni “Atigi yuz dollar xolos, agar pulni oladigan bo'lsam, meni sheriklarim nima deb o'ylashi mumkin, shu darajada pulga o'chki hattoki yuz dollarga muhtoj desa kim degan odam bo'laman”, ba'zi qo'rqoqlar: “Boshqa birortasi uni oladi» deb o'tiraveradi. O'ziga bo'lgan ishonchsizlik, stulni stuldan yulib olishga imkon bermaydi, garchi hamma yuz dollar olishni istasa ham.

Ammo kimdir, bu pulga ehtiyoj sezdimi, biznesiga mana shu yuz dollar bo'lsa, ham foyda keltirishiga ishondimi? Savol berilishi bilan u qanday qilib olishni o'ylay boshlaydi. Masalan, u xayolida “Men borib uni olib kelaman” deydi va o'zining ichki qarshiliklariga qaramay, uni olib keladi. Tomoshabinlar orasida havo va faqat yuz dollarlik pul bor. Boshqa hech narsa yo'q, lekin ularning ishonchsizligining kuchi shunchalik buyukki, ular tom ma'noda joyida qimir etolmay qolib ketgan. Shunga o'xshagan boshqa o'tkazib yuborilgan imkoniyatlar qancha ekaniga hayronman, mening

huzurimda o'tkazib yuborilgan bunday 100 dollarlik veksellar va boshqa imkoniyatlarni ular qo'rquv, kibr va ishonchsizlik tufayli muntazam ravishda o'tkazib yuborishadi.

O'zingizni ushbu vaziyatda tasavvur qiling. Men ham boshqalar kabi xohlayman deysiz, qo'lingizni ko'tarib, millioner bo'lishni xohlayotganingizni yoki rejalashtirayotganingizni da'vo qilasiz. Ammo, boshqalar singari, siz ham bu pulni qo'limdan olmas edingiz, bunga qattiq ishonaman. Agar siz stuldan turishga tayyor bo'lmasangiz, yuz dollarlik banknotani olish uchun o'zingizda yetarlicha ishonch bo'lmasa nima deb o'ylaysiz yuz millionlik biznes boshlayman deya olasizmi? Siz bu ishni qilmaysiz!

Bir narsani tushunishga harakat qiling Siz ishonmaydigan narsalarni qila olmaysiz. Agar o'zingiz boshlagan ishingizning porloq kelajagiga ishonmasangiz, o'zingizga muvaffaqiyatni va'da qilmang. Ishni to'xtating! Tafakkur qiling, burnini tagiga yuz dollarlik pul o'z oyoqlari bilan kelsa-yu pulni olmasa. Bu kichik qilingan amalni biznesda qayta qilish ehtimoli juda katta. Insonni o'z oldiga pul kelsa va ola olmasa, unda qanday qilib million dollar ishlaydi. Agar siz biznesda millionlab pul ishlab topmoqchi bo'lsangiz, siz avvalo shu millionlarni boshlab keluvchi o'zi kelar yuz dollarni olishingiz kerak bo'ladi. Ya'ni, muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsangiz, o'zingizga va muvaffaqiyatingizga bo'lgan ishonchsizlikdan xalos bo'lishingiz kerak.

O'zingizga bo'lgan ishonchni qozoning.

Shu kabi so'zlardan so'ng, men bir ajoyib tajriba qilib ko'rmoqchi bo'lganman.

Men tinglovchining ishonchi qay darajada o'zgarganini isbotlashim mumkin. Men yana omma oldida turganicha qo'limni cho'ntagimga solaman va yana yuz dollarlik banknota chiqaraman. Yuqoridagi savolni yarmiga yetib ulgurmasdan banknotalarning yo'q bo'lib qolganini payqamay ham qolaman. Odamlar pulga xuddi qorni ochgan bo'ridek tashlanadilar. O'zingiz o'ylang, odamlarni shu darajada o'zgartirgan narsa nima? Ishonch.

Tabiat chorlovi

Muvaffaqiyatga erishish uchun avval biz buni qila olishimizga ishonishimiz kerak.

Maykl Korda,
yozuvchi

Ikki ajoyib jangchi jangga tayyorlayotgan edi. Ulardan biri ko'ngilli, u shunchaki o'ziga nisbatan va mamlakatiga nisbatan hurmati, muhabbati cheksiz edi. Boshqasi shunchaki jangi uchun pul oladigan baxil bir inson edi. Siz bu jang uchun qaysi biriga pul tikar edingiz?

Har doim ichki holatiga bo'ysunadigan odamga pul tiking. O'z maqsadlariga intilib, qalb amriga amal qilganlarga o'zini yaxshi tuta oladi va yomon kunlarda sizning kompaniyangiz uchun aqli qarorlarni bera oladi. Qalb insondagi eng to'g'ri yo'l ko'rsatuvchi navigatsiyadir, unga bo'ysunib ish tutadigan insonlar hamisha to'g'ri ish qilishadi. Bunday insonlar boshqalar uchun ham katta motivatsiya bo'ladi. Agar siz yana bir katta loyiha bilan o'z kompaniyangizni boyitishni istasangiz, bunga ishonch bildirmasangiz, chinakam ishtiyoqli raqib g'olib chiqadi va sizni yerga burningizni ishqaydi. Ehtiros qaysarlikni keltirib chiqaradi. Qat'iylik muvaffaqiyatni keltirib chiqaradi.

Siz o'zi nima xohlaysiz yoki qandaydir moliyaviy majburiyat sizni xohlamaydigan ish qilishingizga majbur qiladimi?

Mana shu savolga oydinlik kiritish sizning yo'lingizni aniqlaydi, sizni bir maqsad sari olg'a olib boradi.

Agar inson o'zi sevgan ishni qilsa, u hech qachon ishlamaydi.

Bill Geyts

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Bu so'zni juda ko'p uchratganmiz to'g'rimi? Lekin bu eng chin haqiqat hisoblanadi. Siz o'zingizning sevgan ishingizni qilishingiz kerak. Inson qachonki biror-bir faoliyatni o'z ichki xohishidan kelib chiqqan holda bajarsa, u yuqori cho'qqilarga istasa-istamasa chiqadi. Chunki inson fe'l-atvoriga mos keluvchi ishni bajarsa yoki o'ziga yoqqan ishni qilsa, u qilishni xohlamaydigan odamga qaraganda 500 barobar samaraliroq bo'lar ekan. Psixologlarning tadqiqoti shuni ko'rsatdiki, odam biron-bir sevgan narsasini qilsa, shu ishga nisbatan insonda qoniqish, rohatlanish va energiya ishlab chiqish yuqori darajaga chiqar ekan. Shu sababdan, bunday insonlar kechalari o'zi bilmagan holda ishlab tong orttirib qo'yadi yoki ovqat va suvsiz ham uzoq vaqt charchashsiz ishlayveradi. Chunki bu sarf qilinayotgan energiyalarning o'rnini to'ldirib turuvchi boshqa omillar mavjud. Agar siz ham muvaffaqiyatli tadbirkor bo'lmoqchi bo'lsangiz qalbingiz yoqtirgan ishni bajaring!

O'zi sevgan kasbda o'ta katta natijalar ko'rsatgan shaxslar yoki dunyoda gigant kompaniyasiga ega bo'lgan tadbirkorlar bunga yaxshi va amaliy misol bo'la oladi.

Obsidian Launch kompaniyasi asoschisi Mayk Mikalovits yangi startap g'oyalarini amalga oshirmoqchi bo'lgan boshlang'ich darajasidagi tadbirkorlarga shunday xitob qiladi:



Bozoringizda hukmronlik qiladigan kompaniyani yaratish uchun siz avval nimani xohlayotganingizni anglang. Menga anglash uchun yillar kerak bo'ldi. Qachonki, men birinchi bor ish boshlaganimda, men tadbirkorlar qilishi kerak bo'ladigan ishni emas, balki o'zlari qilishni xohlagan ishlarni bajarishni tushunganman. Men kompyuterlarni yaxshi bilardim va ular bilan ishlashni yaxshi ko'rardim, shu sababli ushbu sohada kompaniya yaratdim.

Garchi men kompyuterlar bilan ishlashni yoqtirsam ham, lekin menga kompyuterlarning o'zi yoqmasdi. Bu sevimli mashg'ulotim bo'lmagan, bu ish meni shunchaki kasbim edi xolos. Dastlabki ikkita kompaniya muvaffaqiyatli bo'ldi, bunga sabab yuqori texnologiyalarga ishtiyoqim baland bo'lgani uchungina emas. Men qattiq mehnat qildim, uxlamaganman, biron narsa yeb olish uchun vaqt topa olmaganman va nafas olishga zo'rg'a vaqt topar edim. Ammo menga tadbirkorlik faoliyati manzur keldi. Men kun bo'yi biznes haqida gaplashar, o'ylar edim, barcha jurnallarni o'qir, barcha seminarlarga borib tinmadim va shunga qaramay, bilimga chanqog'imni hech ham qondira olmadi. Ammo men xohlagan narsa burnimni oldida turganini tushunish uchun yillar kerak bo'ldi: Menga kompaniyalar yaratish yoqdi. Men biznes tug'ilishini va u vaqt o'tgan sari unib o'sayotganini ko'rganimda shuni tushungandimki, hayotimning yo'li shu tariqa menga aniq bo'lgandi.

Siz nimani qo'lga kiritayotganingizni aniqlash uchun ko'p yillar sarflashingiz shart emas. Eng muhimi, bu haqida hozir o'ylab ko'rishga vaqt ajratish, sinov va xatolar orqali xulosa chiqara olishdir.

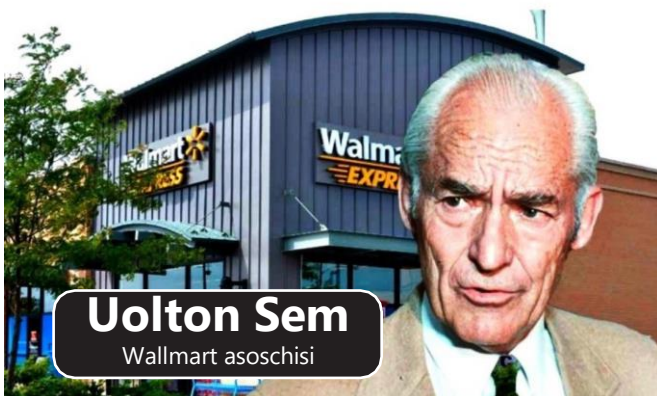
Muvaffaqiyatli boshlash eng avvalo sizning ichki ishonchingiz va sizning o'zingizga bog'liq. Biznesga faqat ahmoqgina o'zining xohishlarini anglamasdan turib aralashishi mumkin. Arslonni oldiga qurol-yaroqsiz borish qanchalik tentaklik bo'lsa, biznesga o'zligini anglamay, qo'lidagi imkoniyatlar salmog'ini bilmay va ishonmay borish

ham shunday ahmoqlik sirasiga kiradi. Kompaniyangizni boshlash yoki yomon boshlanish oqibatlarini bartaraf etish uchun avval o'zingizni sinab ko'rishingiz kerak. Siz o'zingizning chuqur istaklaringizni, ongingiz va e'tiqodingizni tushunishingiz va bilishingiz kerak. Keling, bir daqiqaga chegara yo'qligini tasavvur qilib ko'ramiz. Sizing biznesingiz sizga nima beradi? Beradigan birinchi javobingiz har kim moliyaviy mustaqillikka ega bo'lishi. Roziman. To'liq qo'shilaman. Ammo bundanda ko'proq narsalar mavjud, shunday emasmi? Agar o'z biznesingizni boshlasangiz nima bo'ladi? Sizni hissiy jihatdan qondiradi va sizni mutlaqo baxtli odamga aylantiradimi? Agar hayotingiz o'zgarsa? Agar har kuni ertalab sizdan ish uchun g'ayrat uyg'onishingizga sabab bo'lsa? Agar odamlar sizning kompaniyangizni yaxshi ko'rsalar? Agar dunyo sizni qilgan ishingiz uchun mukofotlasa, va siz taklif qilayotgan narsalarni mamnuniyat bilan qabul qilsa, sizga bundan ortiq yana nimalar kerak?

Kompaniyaga ega bo'lish, eshakni tirikchilik qilish ehtiyojidan qutqarishni anglatmaydi. Egalik qilish degani ko'p vaqt sarflab ko'p pulga ega bo'ladi degani ham emas. Bu maksimal darajaga hayotni yaxshilashni anglatadi. Kompaniyangizning asosiy maqsadi odamlar hayotiga yaxshi ta'sir ko'rsatib, ularning ehtiyojini o'zi xohlaganday qondirgan holda o'z hamyoningizni to'ldirish bo'lishi kerak. Bunga yorqin misol sifatida, Walmart asoschisi taniqli ishbilirmon Sem Uoltonni ko'rsatish mumkin. Uolton kompaniyaning oddiy orzusidan boshlagan va sayyoradagi eng boy odamlardan biriga aylangan. «Hammasiga la'nat» – bu so'zlarni Uolton qayta-qayta o'lim to'shagida yotganda takrorlagandi. O'z me'yorlariga ko'ra, u muvaffaqiyatsiz: eng kichiklik davrini deyarli bilmagan milliarder bola va ba'zi bir sabablarga ko'ra u bilan birga bo'lgan ayol bilan muhabbatdan yiroq bo'lgan deb o'ziga baho beradi.

Uolton juda ko'p yutuqlarga erishgan va buning uchun juda ko'p harakat qilgan. Agar siz ushbu turdagi

muvaffaqiyatni xohlasangiz, unga erishishingiz mumkin. Hammasi siz bilan boshlanadi va siz bilan tugaydi. Bozor ko'rsatgan yo'nalishdan emas. Eng so'nggi va eng kuchli tendensiyalar ham bilan emas. Va hatto sizning fikringizga ko'ra iste'molchilarga kerak bo'lgan innovatsion mahsulotlar bilan ham emas. Sizning biznesingiz sizdan boshlanadi.



Uolton Sem

Walmart asoschisi

Hamma gap sizda, o'zingizda!

Bugungi muvaffaqiyatli kompaniyalar jadal sur'atda o'sib bormoqda, chunki ular haqiqatan ham buyuk kompaniyalardir. Ular noyob mahsulotlar va xizmatlarni taklif qilishadi va ularning shuhrati dunyoda virus kabi tarqaladi. Ko'plab mijozlarni jalb qilish uchun endi sizga shunchaki katta marketing budjeti yetarli bo'lmaydi. Bugungi kunda siz mijozlarni keskin sonini oshirish uchun noyob tovarlar va xizmatlar taklif qilishingiz lozim. Marketing virusga aylandi, uni dunyo bo'ylab tarqalganini hozirgi televideniya, ijtimoiy tarmoqlarda va ko'chadagi osig'liq turgan bannerlarda ko'rishimiz mumkin. Bu ham yetmagandek, uni sayohatlar, internet forumlari, bloglarda va har yerda qo'llashmoqda. Siz o'zingizning qobiliyatigizning eng yaxshisini faqat boshda va qalbda bir vaqtning o'zida tug'ilganda taqdim etishingiz mumkin.

Biznes g'oyasi sizning qalbingizdan paydo bo'lganda, kompaniya va siz ikkovlon yolg'iz qolganingizda kompaniya qudratli kompaniyaga aylanadi. Bu ikki kuchning birlashishi sizni muvaffaqiyatga mahkum etadi.

Hamma bahonalarni yig'ishtiring. Inson tabiatida mavjud bo'lgan dangasalik va uning oqibatida yuzaga keladigan hamda tez uchraydigan bahonalarni ko'zdan kechirib chiqamiz.

Bahonalar hammasi badbo'y bir balchiqqa o'xshaydi. Inson tabiatida bahona illati albatta mavjud, ammo uni yengish oson. Bahonalar badbo'y bo'lishiga qaramay, odamlar mamnuniyat bilan uni hidlab yurishadi.

Bahonalar bu ichki qo'rquvimizga mantiqni qo'llashning ajoyib mexanizmidir.

Bu mexanizm o'zimizning ichki qo'rquvimizni himoya qilish uchun oson ishlaydigan la'natlangan mexanizmdir. Shuni aytish mumkinki ularning barchasi to'liq chiqindi, ular hech qachon real bo'lmaydi, ya'ni siz xayolingizda qo'rquvni har xil holatlarda tasavvur qilganingizda ham real bo'lmaydi. Inson tabiatidagi qo'rquvlarning asosiy qismi xayoliy bo'lib, u real hayotda 95 foiz sodir bo'lmaydi.

«Iqtisodiyot yangi biznes boshlash uchun yetarlicha kuchli emas».

Agar iqtisodiyot tanazzulga uchragan bo'lsa, xaridorlarning faolligi kamayishi mumkin, raqobatchilar ham xuddi xaridorlar kabi chetga chiqishadi. Zaif iqtisodiyot bu yong'inga o'xshaydi: u ko'plab daraxtlarni o'ldiradi, ammo o'rmonda urug'lar unib chiqishi va hayotga qayta tug'ilishi uchun yetarlicha joy mavjud. Zaif iqtisodiyot davrida biznes boshlash uchun eng maqbul vaqt hisoblanadi.

«Tadbirkorlik juda xavfli faoliyat».

Har qanday tayyorgarlichsiz va kerakli bilimlarni egallamasdan, tadbirkorlikni boshlash juda xavfli. Shunday qilib tayyorlaning! Eng qizig'i shundaki, siz allaqachon qaysidir ma'noda tayyorsiz, garchi bu haqda bilmasangiz ham. Agar his-tuyg'ularingizni, ichki ovozingizni tinglasangiz, tabiiy ravishda o'zingizni to'g'ri yo'lda topasiz. Ehtimol siz juda muhim o'quv bosqichlaridan o'tgandirsiz, boshqa barcha kerakli narsalarni vaqt o'tgan sari shimgich gubka singari o'zingizga singdirasiz.

«Katta kompaniyada ishlash ancha xavfsizroqmish».

Keling! Sizga yuzlab kompaniyalar haydab yuborgan mashhur shaxslar haqida gapirib bersak. Enron, Arthur Anderson, Bear Sterns, Lehman Brothers. Bular likvidiligi (to'lovga qobiliyati) yuqori bo'lgan kompaniyalar oynasidan o'chib haydalanganlar. Agar siz ham bular kabi kompaniyada ishlasangiz, Xudo ko'rsatmasin agar kichik xato qilsangiz ham sizni naqd yuqori qavatli bino oynasidan itarib chiqarishadi. Qachonki, siz o'zingiz uchun ishlasansiz, sizni ishdan bo'shatishga hojat qolmaydi va muvaffaqiyatga erishishning yagona sababchisi bu o'zingiz bo'lasiz.

«Men o'z biznesimni boshlash uchun juda keksa yoshdaman».

Yoshingiz ulug' bo'lsa, unda nima qilmoqchisiz? Yosh bo'lib qolishingizni kutmoqchimisiz? Hayotingizda boshlash uchun hozirgi maqbul vaqtdan boshqa vaqt bo'lmaydi. Hayot lentani orqaga qaytarishni taklif qilmaydi. Ma'lumki, siz yoshligingizni qaytara olmasiz. Afsus nadomatlar bilan yashamang. Yoshingizdan qat'i nazar hoziroq boshlang. Siz

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

o'zingizning yangi biznesingizni boshlash paytida o'zingizni oshkor qilish jarayoniga shubhasiz loyiqsiz. Bundan tashqari sizning faollingiz keyingi kelajak avlodga kichik meros yoki katta namuna bo'la oladi. Xuddi Xarland Sanderson kabi.



Amerikalik restorator, Kentukki Fried Chicken tez ovqatlanish tarmog'ining asoschisi (inglizchadan – «Kentukki shahridan Fried Chicken», KFC), uni retsepti boshqalardan o'zgacha hisoblanib, aromatik o'tlar va ziravorlar aralashmasi bilan ishlangan qovurilgan tovuq bo'laklaridir. Uning portreti an'anaviy ravishda uning tarmog'idagi barcha restoranlarda va markali qadoqlarda tasvirlangan. Bu inson biznesni aksariyat biznes vakillaridan o'laroq yoshligida yoki o'rta yoshida boshlamagan. Startap g'oyasi ham bo'lmagan. U yoshligida bir baxtsiz odam bo'lgan. Bir kuni u o'zini baxtsizligidan yashash uchun sabab yo'q deb hisoblab o'zini o'ldirmoqchi bo'ladi. Lekin o'ldira olmaydi. O'zgina vaqtdan so'ng u o'zining Kentukki deb nomlangan yashash joyida tovuqni qovurib sotishni boshlaydi. Uning tayyorlash uslubi hammaga birdek manzur bo'ladi. Oradan bir necha yil o'tgach u dunyoni eng boy milliarderiga aylanadi, shu vaqtda u 86 yoshida bo'lgan. Shuningdek, bu inson dunyoni

eng kuchli motivatorlaridan biri hisoblanadi, u sabab juda ko'p odam biznes boshlashga yoshi yetarli ekanini anglagan. Ko'rib turganingizdek harakatda barakat, sizning yoshim qari degani haqqingiz yo'q.

«Men o'z biznesimni boshlash uchun hali juda yoshman».

Nima?! Qonun nuqtayi nazaridan siz biznesni tashkil qilishingiz va har qanday yoshda kompaniyani ro'yxatga qo'shishingiz mumkinligi haqida bilarmidingiz? Qonun sizga boshqa birovga ishlash huquqini berishidan oldin ham kompaniya ochishingizga ruxsat berishi muqarrar. Misol uchun, Kameron Jonson o'zining birinchi biznesini yetti yoshida boshladi, o'n ikki yoshida birinchi kompaniyani yaratdi. Nega biznes boshlay olmaysiz? Agar siz xohlasangiz birinchi biznesni olti yoshingizda ochgan bo'lar edingiz. Ko'chalarda o'z mahsulotini sotib yurgan yoki kamida muzqaymoq sotgan do'stingiz kichiklik davringizda albatta bo'lgandir, o'sha do'stingiz sizdan oldin birinchi qadamni tashlagan. Siz bunday ahmoqona fikrlar, stereotiplar, o'zingizcha aqlli tamoyillaringiz bilan hali ham hech narsasiz yuribsiz.

Yoshingiz kattami yoki kichikmi farqi yo'q, hoziroq boshlang. Do'stim dunyoga yaxshilab nazar soling, dunyo sabablar va namunalar bilan to'lib toshgan. Bu dunyoda biznes boshlashning yoshi borasida har qanday misollar topish mumkin. Yuqoridagi yoshi qari tadbirkorimiz bulardan biri bo'lsa, ikkinchisi esa 23 yoshidayoq dunyoning yosh millionerlaridan biri bo'lgan Mark Sukkerberg.

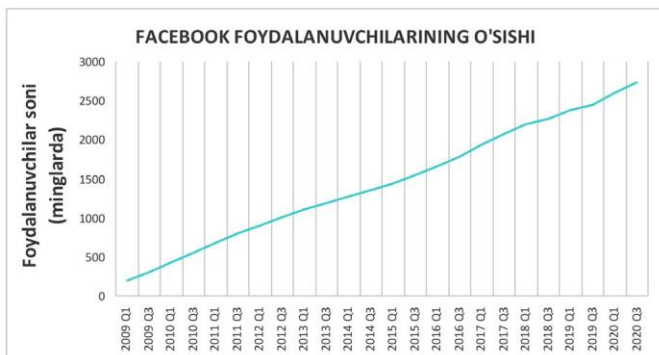
U mashhur Facebook ijtimoiy tarmoq veb-saytini yaratgan. Sayt 2004-yil 4-fevralda tashkil etilgan. Facebook Garvard universiteti talabalari uchun aloqa sayti sifatida ish boshlagan. Asoschisi Mark Sukerberg bo'lib, u portalni universitet yotoqxonasiga o'rnatgan. Veb-sayti tufayli Mark

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Cukerberg 23 yoshida eng yosh milliarderga aylandi. 2008-yilning mart oyida Forbes jurnali Sukerbergni dunyoning eng boy odamlari ro'yxatiga kiritdi. O'sha paytda mavjud bo'lgan Facebook va ijtimoiy tarmoqlarning asosiy farqi aynan aloqa qilish imkoniyati edi: Sukerberg odamlarga bir-birlari haqida ma'lumot almashishning oson va qulay usulini taklif qildi.



Siz hali ham yoshim yetmaydi deb o'ylayapsizmi? Mark biznes qilish uchun maqbul vaqtni kutib o'tirmadi, shunchaki o'zi yoqtirgan unga zavq beradigan ishni bajardi va milliarder bo'ldi. Ushbu ijtimoiy tarmoq startapning hamma talablariga javob bera oladi. Startapning asosiy maqsadi esingizdami? Uning maqsadi insonlarga qulaylik yaratish va muammolarga yechim topish edi. Mark shu ishni a'lo darajada bajardi, shuning uchun ham bugunga kelib eng ko'p foydalanuvchilar reytingiga yetakchilik qiladi.



Yuqoridagi jadvalda siz Facebook ijtimoiy tarmog'ini yaralgandan buyon ko'rsatgan o'sish tendensiyalari gavdalangan. U yaralgandan buyon hech ham pasaymagan, faqat o'sishni ko'rishimiz mumkin. Mutaxassislarning keltirgan faktlariga ko'ra: agar Facebook degan mamlakat bo'lganida edi, u dunyoning eng aholisi ko'p mamlakatlarning uchinchi o'rnini egallar edi. Amin bo'lganingizdek, bu ishni yoshi hali 25ga bormagan inson bajardi. Agar siz ongizdagi "hali yoshman, ulguraman" degan manqurtni olib tashlamasangiz, bu kabi ko'rsatkichlar sizni kompaniyangizga hech qachon tegishli bo'lmaydi. Hoziroq ishga kirishing.

«Men juda ko'p pul ishlab topa olmayman».

Kollejlar va ish beruvchilar milliy assotsiatsiyasi (NASE) tomonidan o'tkazilgan so'nggi tadqiqot shuni ko'rsatdiki, firmaning katta auditori uchun o'rtacha ish haqi yiliga 46 292 dollarga teng. Yomon emas. Agar tushungan bo'lsangiz keyingi 10 yil ichida sizning maoshingiz har yili 10 foizga oshiriladi, siz 120 069 dollar olasiz. Umuman yomon emas. World Wide Learn ma'lumotlariga ko'ra, agar siz o'zingiz biznes boshlaganingizda edi birinchi yilda sizning maoshingiz yiliga o'rtacha 50 000 dollarni tashkil qilar edi. Bu ko'rsatkich ham yomon emas. Agar siz kompaniyani yaxshi boshqarsangiz va o'zingizga o'zingiz har yili o'zinga 25 foiz o'sish qilaman deb qaror qilsangiz (o'rtacha hisobda ish haqqidan 50 sent orttirsangiz) o'n yil ichida siz 465 661 dollar ishlab topasiz. Ana endi bu juda chiroyli raqamga aylandi.

«Men yetarlicha ma'lumotga ega emasman».

Agar muvaffaqiyatli bo'lish uchun oliy ma'lumot talab etiladi deb o'ylasangiz juda qattiq adashasiz. Garvardda doktorlik dissertatsiyasiga ega bo'lgan kishilarni bilamiz, ustiga-ustak universitetdan haydalganlarni ham bilamiz;

ularning biznesdagi yutuqlari ularning ishonchlari, istaklari, ehtirolari bilan bevosita bog'liq bo'lgan. Ammo hayot maktabidagi darslariga changoqlik bilan o'z xatolarini tuzatib, biznesda muvaffaqiyatga erishganlarni ham bilamiz. Sizning ilmiy yutuqlaringiz yo'qligi muvaffaqiyatingizga kam ta'sir qiladi yoki umuman ta'sir qilmaydi. Biznes vakillari ichida qanchadan qanchasi oliy ma'lumotsiz yuqori saviyali ishbilarmonlar mavjud. Ba'zilar diplomga ega bo'lishga aqli yetgan, lekin unga ehtiyoj sezmagani. Oliy ma'lumot albatta yaxshi, u bilan ish o'rin topish ancha qulay, lekin u faqat ishchi bo'lishni xohlovchilar uchun idealdir va yagona yo'ldir. Sizning hayotda maqsadingiz bo'lsa, ishonchingiz bo'lsa, rejalariniz bo'lsa, bas, ma'lumotga ega odamlar qila olmagan ishlarni qila olasiz. Bir parcha qog'oz hayotingiz asosi degan fikrni esingizdan chiqaring. Siz hamma narsaga qodirsiz. Albatta eplaysiz!

«Biznes boshlash uchun pulim yetarli emas».

Bu ham juda yaxshi bahona! Agar biznesdagi hamma narsani tartibga solish uchun hozirda yetarli pulingiz borligini payqaganimda sizni yaqinda inqiroz kutayotganining xabarini berar edim. Sizda pul yo'qligi (yoki uning juda ozligi) shunchaki uni topish uchun avvalo sabab va aqlni ishlatish uchun harakat qilish kerakligini anglatadi. «Zarurlik – zukkolik onasi» degan gapning sababi shu. Pul mavjudligi insondagi muammolar va zaif tomonlarni yashiradi. Pulsizlik vaqtingizda imtihonlardan a'lo baholarga o'tasiz yoki topshirilgan ishni maksimal darajada yaxshi bajarishingizga sababdir. Moliyalashtirishning yetishmasligi, siz hamma narsani optimallashtirishingiz va to'g'ri yo'nalishda o'sishingiz uchun kuchli motivatsiya hisoblanadi. Motivatsiya paydo bo'lish sababi insonda majburiyat hissi borligi uchundir. Agar majbur bo'lsangiz siz harakat qilasiz, sizda tanlov huquqi bo'lmaydi. Bu esa sizni yuksaklarga ko'taradi.

«Biznes boshlash uchun raqobat juda kuchli, raqobatchilarning oyoqlari ostida qolib ketaman deb qo'rqaman».

Bir donishmand bir-biriga o'xshash odam yo'q deb aytardi. U haq edi. Agar raqobatchilar bu ishni sizdan ko'ra yaxshiroq qilishadi deb o'ylasangiz, demak, siz o'zingizning kuchli tomonlaringizni to'liq ishga soladigan darajada o'zingizga ishona olmangansiz. Ularga mos keladigan burchakni toping (shuningdek, sizning tug'ma iste'dodlar va sizning sevimli mashg'ulotingizni ham) hech kim qilmaydigan yoki boshqa hech kim qila olmaydigan darajada bajaring, albatta bu qiyin, lekin sizning raqobatchilaringiz buni bajara olisha-yapti-ku. Raqobatchilardan qo'rqmaslik birinchi xato hisoblanadi, chunki siz ularni nazar-pisand qilmay o'z ustingizda ishlamay qo'yishingiz ehtimoli katta. Raqobatchilardan xalos bo'lishning usuli – ularda yo'q yoki ular bajara olmaydigan ishni qilishdir. Misol uchun, siz o'z muzqaymoq do'koningizda muzqaymoq sotasiz, lekin atrof to'la muzqaymoqchilar. Siz ulardanda ko'proq foyda olish uchun muzqaymoqni yana shirin va jozibador qilishingiz kerak, deylik muzqaymoq ustiga maydalangan shokolad sepib berdingiz. Birinchi tatib ko'rishdayoq mijozlar sizning muzqaymog'ingiz boshqalarga qaraganda ancha shirin va chiroyli ekanligini payqashadi. Qarabsizki, ular sizning oldingizda girdikapalak bo'lishadi.

Og'ir raqobat paytida o'zining o'rnini topgan insonlar ham tarix sarlavhalarida topiladi. Misol uchun: Pop janridagi musiqa qiroli Maykl Jekson. Uning davrida unga raqobatdosh musiqachilar talaygina edi. Uning eng katta raqobatchilari Elvis Presli va Jeyms Braun bo'lgan. Ular shou-biznes olamida mo'jizalar ko'rsatib, insonlarni qalblaridan chuqur joy egallab yurgan vaqtlarida Maykl yosh bola bo'lgan, o'zining raqobatchilari qay darajada buyukligini anglagan bo'lsa, ham Maykl kuni kelib ularni ortda qoldirishni maqsad qilgan.



Maykl ularni ortda qoldirish uchun o'z yoshligini ishlash bilan o'tkazdi, qurbon qildi desak to'g'ri bo'ladi. Maykl Jekson juda ko'plab musiqalar yozdi, lekin ulardan o'tib ketishning hech ilojisi topilmadi. Oradan yillar o'tdi, u ulg'aygani sari raqobatchilaridan qanday qilib o'zib ketish yo'lini kashf qila boshladi. Shu sabab musiqasining jozibasi kuchayishi uchun har xil aqlbovar qilmas raqislar, qimirlash harakatlarini o'ylab topdi. Vaholanki, uning raqobatchilarida bunday qobiliyat yo'q edi. Shundan so'ng Maykl Jekson ismi tillarda doston bo'ldi, u tirik afsonaga aylandi. Uning konsert chiptalari sekundiga 10–15 tadan sotila boshladi, odamlar uning konsertida juda kuchli hayratdan jon taslim qilganlar, konsert vaqtida o'lim sodir bo'lishi odatiy holga aylanib ketgan edi, qizlarning aksariyati muhabbatdan o'zlarini o'ldirganlar.

Muhlislar o'rtasida bo'layotgan bu kabi g'ayrioddiy voqealarga sababchi Maykl Jeksonning harakatchangligi, o'z ustida tinmay ishlagani va raqobatchilarining kuch-qudratlaridan qo'rqmaganligi edi. Bugungi kunga kelib

hech kim Elvis Presli yoki Jeyms Braunning musiqasini tinglamaydi. Maykl shu tariqa raqobatchilarini yer tishlatdi. Uning musiqalarini raqslari jonlantiradi, insonlar uni musiqa qiroli deb tan olgan bo'lsalarda, uning bu darajaga chiqishiga sabab u o'zligini yaxshi bilganida, nimani va qanday xohlayotganini aniq bilganida va eng asosiysi, raqslarida edi. Siz shunday qobiliyatni topishingiz kerak. Qanday qilib deysizmi? Bu savolga inson o'zligini anglab, o'z biznesiga ishonsagina javob topa oladi. Biznes olamida kichik bir harakatingiz sabab yuksaklarga ko'tarilishingiz hech gap emas. O'sha omilni siz yarating. Raqobatchilar sizdan o'zib keta olmaydigan odamga aylanish vaqti keldi.

«Mendan hech kim mahsulot sotib olmaydi».

Bu bahonani tushunsa bo'ladi, ammo bu biznesdan voz kechish uchun sabab emas. Sizga yana bir marta nimani sotmoqchi ekanligingizni o'ylab ko'rishingizni maslahat beraman va tezkor yetkazib berishning yangi yo'lini topish bilan o'z mijoz bazangizga ega bo'ling.

«Men tayyor emasman».

Ushbu bahonani qabul qilsa bo'ladi, tayyor emassiz. Siz hech qachon tayyor bo'lmaysiz. Bu bahonangiz boshqa bahonalarning birlashmasi. Men odamlardan nega tayyor emasman, deb o'ylayapsiz deya so'raganimda, ular yuqorida sanab o'tilgan bahonalardan biriga qayta murojaat qilishadi. Bu odamlar shunday deb o'z umrini zoye qiladi, hech narsaga erishmaydi. Aminmanki, siz biznes boshlamaslik uchun har qanday bahonani yolg'ondan bo'lsa, ham to'qib chiqarasiz. Eng achinarlisi shuki, ana shu o'zingiz to'qib chiqargan cho'pchaklarga o'zingiz qattiq ishonasiz. Bahonalarni yengdik ham deylik. Endi sizda tavakkalchilik qo'rquvi tug'iladi. Bu qo'rquv o'z biznesidan katta daromad olayotgan ishbilarmonlarda

ham bor, bu sizga bahona bo'la olmaydi. O'z jonini xatarga qo'yib, mardlik bilan tavakkal qilib, hayoti tubdan ijobiy tarafga o'zgartgan kishilar hayotida yana ham botqoqqa botgan odamlarga qaraganda juda ko'p eshitganmiz. Agar hoziroq boshlamasangiz qariganingizdan so'ng afsus-nadomatlariga qolib ketasiz va bu dunyoni armon bilan tark etasiz. Boshlash uchun vaqt allaqachon kelgan. Siz tayyorsiz, buni anglash uchun ham boshlang!

Biznesni boshlash uchun yagona sabab bor. Boshlang agar sizning yagona maqsadingiz tezda boyib ketish bo'lsa.

Ochko'zlik – bu yoqimsiz va qisqa muddatli tuyg'u. Agar pul sizning oldingizga hech qanday mehnat va kuch sarflamasangizdan oldin kelsa ham, masalan, lotereyada yutish bilan bo'lsa, ham, qanday bo'lmasin tabiat g'ayritabiiy tarzda sizni biznesingiz uchun pul to'lashingizga yo'l topadi. Siz yangi moliyaviy intizomlardan birini o'zlashtirish orqali ko'p pul ishlashingiz mumkin. Ammo ko'pincha tezda keladigan daromad bilan umidsizlik, qashshoqlik va bankrotlik birga parallel ravishda keladi. Faqat ba'zi kishilarning katta miqdorda lotereyadan mablag' qozonishiga nazar tashlang – siz bu yutuqlaridan so'ng ularning hayotida ijobiy o'zgarishlarni ko'rmaysiz. Misol tariqasida, Jek Uittaker lotereya chiptasida katta miqdorda mablag' yutishidan avval uni yirtib tashlamaganidan pushaymon bo'lgan. U uzoq vaqtdan beri TBB (Tadbirkorlikning boshlang'ich bosqichi) edi. U yillar davomida qattiq mehnat qildi va yiliga 16 million dollarga tushadigan qurilish kompaniyasini barpo etgan edi.

Ammo Jek lotereyadan 315 million dollar yutib olgandan so'ng uning hayoti jahannamga aylandi. U do'stlari va oilasini yo'qotdi, sud ishlarida unga qarshi to'rt yuz kishi da'vo qildi. Men bu gaplar bilan sizni qo'rqitmoqchi emasman, shunchaki shuni ta'kidlashni istardimki, ba'zida tezda boyib

ketishga muvaffaq bo'lamiz, ammo bu qoniqish, rohatlanish hissini olib kelmaydi va ba'zi hollarda bu juda ham halokatli bo'lishi mumkin. Tezda boyib ketish juda yaxshi. Lotereyadan birdaniga katta miqdorda pul topishni xohlamaydigan odamni kunduzi chiroq yoqib ham topib bo'lmaydi. Albatta, aksariyat odamlar ko'p pul ishlab olishni qattiq xohlaydigu, oxirida hech narsaga erisha olmaydilar. Hayotingizda lotereyadan katta pulni birdaniga yutib olgan tanishlaringiz, yaqinlaringizmi bormi? Bo'lsa, ham juda kamchilikni tashkil qiladi, aniq bilamanki, ularning sonini bir qo'lingizdagi barmoqlaringiz bilan sanab tugata olmaymiz. Shunday ekan, soniyalaringizni ming kishidan faqat bittasiga nasib qiladigan lotereya yutuqlarini topishga emas, balki o'zingizning shaxsiy peshona teringiz mehnati bilan erishilgan yutuqlarga sarflang. Pul inson odatlarini kuchaytiradi. Agar siz yomon odatlarni rivojlantirgan holda to'satdan boyib qolsangiz, ularni shunchaki qayerga ishlatishni bilmay havoga sovurib yuborasiz. Agar sizning odatlaringiz yaxshi bo'lsa, pul sizning munosib xatti-harakatlaringizni kuchaytiradi. Pul bizni kim ekanligimizni ko'rsatishga imkon beradi.

E'tibor bergan bo'lsangiz, qaysidir inson o'rta holatda yashab yurganida yaxshi inson bo'ladi, lekin puli ko'payib cho'ntagida pul ko'rinib qolsa, salbiy tomonga o'zgaradi, baxil bo'lib qoladi, kibrli bo'lib qoladi va hokazo. Bu inson o'rta holatda yurgan holatida ham shunday salbiy inson bo'lgan, ammo o'sha paytda pul bo'lmaganligi sababli o'zligini namoyish qila olmagan. Shunday qilib, o'zingizdagi to'g'ri tasvirni rivojlantirish yaxshiroqdir. Tonnalab mablag'lar ishlashimizdan oldin o'ylashimiz va yaxshi odatlarni rivojlantirishimiz lozim. Sizning ongingiz, potensialingiz yuqori darajada bo'lgandan so'ng baxt va faqat yaxshilikka yo'naltirilgan maqsadingiz bo'lsa, ya'ni niyatingiz yaxshi bo'lsa, pul va omad o'zi keladi. Pul o'ziga qo'shib bundan ham ko'proq pul olib keladi. Shu bilan birga, yaxshi odatlaringiz kuchayadi. Baxt ham o'sib boradi. Mana sizga

sog'lom boylikka to'g'ri olib boruvchi yo'l. Balki bularga tez va osonlikcha erishmassiz, ammo albatta erishasiz. Chunki siz to'g'ri yo'ldasiz!

Endi ishga kirishamiz!

Kichik qadamlar katta g'alabalarga olib keladi. Har bir bobning oxirida siz bajarishingiz mumkin bo'lgan uchta harakatlar strategiyasini topasiz. Shuning uchun bahona qidirmang.

1. Siz eng ko'p nimani xohlaysiz?
2. Sizning ruhiyatingizni ko'taradigan narsalar nima?
3. Siz nimani har kuni bajarishdan xursand bo'laman deb hisoblaysiz?

Bu haqda fikr yuriting va oxirida nimaga ega bo'lishingizga e'tibor qarating. Ba'zan biz biron-bir moddiy narsani xohlaymiz deb o'ylaymiz, aslida esa biz qayta-qayta harakat qilishimizning asosiy maqsadi ma'lum bir yoqimli tuyg'ularga ega bo'lishdir.

Siz ilgari o'z biznesingizni boshlashdan bosh tortishingizga sabab bo'lgan barcha bahonalar ro'yxatini tuzing. Agar siz allaqachon kompaniyani boshqarayotgan bo'lsangiz unda o'zingizni to'xtatishga undayotgan kichik yolg'on va bahonalaringizni yozing. Yoshning asosiy maqsadi sizda bo'layotgan bu kabi qo'rquvlar qalbdan kelyaptimi yoki sizni shayton chalg'itishga harakat qilayaptimi aniqlashtirib olasiz. O'zingiz o'ylab topgan bahonalaringizning yopiq qirralarini yozish orqali o'zingiz uchun yoritib bering. Nima uchun bahonalaringiz o'rinsiz ekanligi haqida o'zingizga bayonot bering. Agar siz haqiqatan ham yaxshi formada bo'lsangiz, o'zingizda Xudo tomonidan berilgan qobiliyatlarni qanday qilib rivojlantirish haqida yozing, bu sizning maqsadingizni doimiy eslatib turishga yordam beradi.

Sizning ongingiz uchun ozgina tinchlik va sukunat kerak

Mening musiqam abadiy qoladi. Bu ahmoqona eshitalishi mumkin, lekin men aniq fakt ko'rsamgina bunday deyman. Men mana shunday fakt ko'rayapman. Mening musiqam abadiy qoladi.

Bob Marley

Ishonch – bu fikrning ustida turgan qat'iy fikr.

Ishonch – bu bir narsani qayta-qayta qaytarish emas.

Ishonch – sizning ishingizga yordam beradigan bo'lsa-da biror narsa qilish istagi emas.



Ishonch bu sizning ichki ovozingizdir. Bu tuyg'u haqiqat deb hisoblagan barcha narsalarga chuqur qat'iy ishonchdir. Bu o'zingiz bilan bo'lgan doimiy suhbatdir. Muammo ana shunda-da. Biz doimo so'z va fikrlarimizda yolg'on gapiramiz

yoki ba'zan biz o'zimizni ishontirishga muvaffaq bo'lamiz. O'zingizning ichki his-tuyg'ularingizni tushunmaguningizcha va ular bilan qanday kurashishni o'rganmasangiz, barqaror taraqqiyotni ko'rmaysiz. Vazn yo'qotishga urinish uchun klassik misol, albatta siz misol tariqasida gapirilayotgan odamlarni hayotingizda uchratgan bo'lishingiz mumkin. Ular ma'lum bir vaqt davomida diyetaga qat'iy qaror bilan o'tishadi, shu sabab o'ylaganlariday tez vazn tashlaydilar.

Lekin ozgina vaqtdan so'ng ular olingan natijalardan havolanib diyetani tashlaydilar. Qarabsiz-ki ular avvalgi holatidan ham ko'proq vazn yig'ib, yana o'z holatlariga qaraganda yomonroq holatga qaytishadi. Ular o'z maqsadlariga erisha olmaydilar, o'ziga ishonchi yo'qligidan uzoq vaqtga ham diyeta qila olmaydilar. O'z-o'ziga ishonish poydevori bo'lmasa diqqatni uzoq ushlab turish yoki biror narsa qilish mumkin bo'lmay qoladi. Ozish istagi borlar ozishga harakat qilishlari kerak. Ishonch nafaqat kilogrammi yo'qotish uchun, balki ularni butunlay tashlab yuborishda ham muhimdir.

Sizning turmush tarzingizni abadiy ijobiy tomonga o'zgartirishi va unga ishonish kerakligini chuqur anglamasdan siz sog'lom tanaga ega bo'la olmaysiz.

Vazndagi kilogramm ko'rsatkichlari yo'qolishi nafaqat sizni tashqaridan qiladigan amallaringizga bog'liq, balki sizning ichki holatingizga, ya'ni miyangizdagi o'y-fikrlarga ham bog'liq. Aslida, har qanday erishilgan yutuq omillar bilan emas, balki inson ongida sodir bo'lgan voqealarning natijasidir. Lekin biror narsaga ishonish bu haqiqat degani emas. Siz shunday deb o'ylashingiz mumkin. Boshqalar esa boshqacha o'ylaydilar. Bu dunyoda o'zi kim haq? Hech kim! Ayni paytda hamma voqealar bir vaqtning o'zida sodir bo'ladi. Bu dunyoda hamma o'zi uchun haq, hammaning o'z qarashlari mavjud. Kimdir to'g'ri gapiradi, yana kimdir noto'g'ri gapiradi. Ushbu ikki kishining qaysi biridir noto'g'ri gapiradi. Eng achinarlisi shuki, biz insonlar ularning gapirayotgan gaplarini to'g'ri

yoki noto'g'riligini ajratishga qodir emasmiz. Kim bilsin, biz noto'g'ri gapirayapti degan shaxs to'g'ri gapirayotgandir. Shu sababli, insonlar Xudodan kelgan ilohiy haqiqatlardan oldin hukm chiqara olmaydilar. Biz faqat bir zodning gapini hech qanday muhokamalarsiz to'g'ri deb bilishimiz mumkin – bu Tangrimiz. Biror joyda «universal» haqiqat bor-yo'qligi muhim emas. Muhimi uni haqiqat deb bilasiz. Biz o'zimiz ishongan narsalarga to'liq avtomatlashgan tizim ravishida harakat qilish uchun yaratilganmiz. Bizning his-tuyg'ularimiz ko'rinmas GPS-navigatori sifatida ishlaydi, u har safar bizni ishonch bilan belgilanadigan yo'lni aniq ko'rsatib turadi.

Agar siz quyosh porlashi, yomg'ir yog'ishi yoxud osmonning rangi havo rang ekanligi kabi oddiy haqiqatlarga ishona olmasangiz, qanday qilib millioner bo'lishingizga ishonishingiz mumkin. Kechirasiz-u, dunyoning mexanizmi shu yo'sinda ishlaydi. Siz o'z xohishingiz amalga oshirishini ta'minlash uchun ishonchingiz nimada ekanligini aniqlash yoki anglash vaqti keldi. Bu siz yolg'on gapirishingiz kerak degani emas. Yolg'on yordam bermaydi.

Bu sizning ishonchingiz diqqat markazida va harakatlaringizni istaklaringiz bilan uyg'unlashtirishni anglatadi. Ushbu qoidaga amal qilsangiz ishonchingiz pulga, muvaffaqiyatingiz esa baxtga aylanadi. Eng yomoni shundaki, ishonchni o'zgartirish qiyin. Lekin bu tadbirkorning muvaffaqiyati uchun asosiy komponent hisoblanadi: o'zingizga ishonmasdan hech narsa qila olmaysiz. Siz uchun yaxshi yangilik bor. Ishonchni topish mumkin! Buning uchun siz his-tuyg'ular va ongni muvofiqlashtirishingizga to'g'ri keladi. Buning uchun birinchi navbatda ikkita holat borligini tushunib olishingiz kerak: o'z kuchiga ishonchsizlik va o'zingizga bo'lgan ishonch kamligi. Undan so'nggi qadamda yangi holatga o'tishni xohlayotganingizni bilib oling. Va nihoyat, bu ishonchni ichki kuch sifatida qabul qilib, unga muvofiq tarzda oldinga harakat qiling. Tadbirkorlikni

boshlash bosqichlaringiz muvaffaqiyatli amalga oshirilishini istasangiz, o'zingizga ishonishingiz zarur. Yo'lingizda uchraydigan qiyinchiliklarga qaramay, muvaffaqiyatga erishishingiz haqida ko'p tafakkur qilishingiz kerak bo'ladi. Sizing his-tuyg'ularingiz va aqlingiz o'rtasidagi doimiy kelishuv butun farqni yaratadi. His-tuyg'ular va aqlning mos kelmasligi sizni olg'a siljitmaydi.

Qanday qilib atigi 20 dollarni qurbon qilish orqali millionlar ishlab topish mumkin

Devid Tayreman ismli shaxs Angliya shahridan «Amerika orzusi»ga erishish uchun qochib ketdi, qochib yurgan paytlarida uning kissasida faqatgina 20 dollar pul bor edi. Uning sobiq xo'jayini tomonidan ta'kidlanganicha, u amerikaliklarga antikvarlarni sotish bo'yicha biznes g'oyasini amalga oshirishda, yopiq shoularda muvaffaqiyatsizlikka uchragan edi. Sizningcha, bu hikoya 20 dollar qanday qilib millionlarga aylangani to'g'risidagi deb taxmin qilayotgandirsiz. Afsuski, hikoyada qiyinchilikda tinkasi qurigan, hayot sinovlarining chig'irig'idan mohirona o'tgan shaxs haqida emas. Aslida Devid va uning biznes sherigi tungi barda o'sha so'nggi 20 dollarni ichish uchun sarflaganlar. (Axir ular inglizliklar-ku.) Xo'sh, nima bo'libdi? Ularning savdo kemasi pastga qarab cho'kayotgan damlarda, ularning qo'lidan baribir hech narsa kelmagan edi, shuning uchun depressiya holatidan ko'ra biroz dam olishni afzal ko'rdilar.

Ammo ertasi kuni Devid o'zining eng dahshatli muvaffaqiyatsizlikni boshdan kechirganini angladi – lekin uning qalbi muvaffaqiyatsizlik unchalik dahshatli voqea emasligi, yana oyoqqa turish mumkinligi haqida ta'kidlayotgan edi. Hech kim o'lmadi, yer yorilib uni butunlay

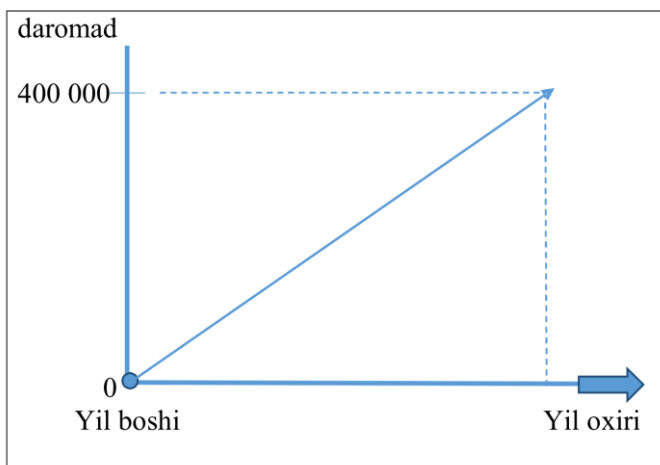
yutub yubormadi. Qisqasi vahimaga o'rin yo'q edi. Shuning uchun Devid hammasini boshidan boshlashga qaror qildi. U o'z do'konini tashqi va ichki bezagini amalga oshirish uchun chakana do'konlar tizimiga o'tish orqali biznes modelini o'zgartirdi. Garchi Devid bu ish haqida hech narsa bilmasada va bozorda katta raqobat ustunlik qilayotgan bo'lsa-da, u bir nechta mijozlarni jalb qilish yo'lini topgan edi.

Raqiblaridan farqli o'laroq, Devid mahsulotlarini o'z garajida saqladi va do'konlarga yetkazib berishga kelganda unga do'stlari yaqindan yordam berdi. Devidning qo'lida rivojlanish uchun unchalik ko'p sarmoya bo'lmasa-da, u o'z biznesini qattiq mehnati va kreativ yondashuvi evaziga qurdi. Devid biznesining rivoji uchun noodatij fikrlashi kerak edi va aynan shu narsani mijozlari ham xohlab turishgandi. U shuni anglab yetgandiki, do'konlar uning mahsulotlaridan foydalanadilar, u antikvarlar bilan shug'ullangani bois, boshqa birovlarining mahsulotlaridan o'z mahsuloti yaqqol ajralib turganligi, uning shaxsiy brendini yaratish uchun yordam berishini tushunib qolgan edi. Bu tushuncha unga millionlab mijozlar oqimini olib keldi. Devid o'zining muvaffaqiyatini London Antikasi, vizual dizayni bilan shug'ullanadigan propaganda brendingi bo'yicha ixtisoslashgan, antiqa buyumlar va noyob brendni yaratish uchun Propaganda tomonidan talab qilinadigan keng turdagi mahsulotlarni sotish yo'li bilan ikkiga ko'paytirgandi. Ushbu qadamlar kichik bo'lsa, ham jiddiy va kelajakni hal qila oladigan qadamlar edi. Shunday og'ir mas'uliyatga qaramay, Devid muvaffaqiyatsizlikdan qo'rqmadi. Propaganda biznesining yetarli talabga ega bo'lishini Devid bilarmidi? Yo'q. U bu haqida o'ylab tashvishlanganmidi? Unchalik ko'p emas. Bir necha yil davomida Devid kompaniyasi Banana Respublikasi, O'ld Naviy va Nayki kabi boshqa yirik kompaniyalarni o'ziga doimiy mijoz qilib olgan edi. Ko'p yillar davomidagi branding sohasida ijodiy izlanishlar olib borgan Devid tajribalari, oz vaqtdan so'ng Devidning brendlarni yaratishda

mutaxassis bo'lishiga olib keldi. Keyinchalik u ko'p millionli biznes loyihalarni mo'may pulga sotdi va brendning o'ziga xosligini yaratishga yordam beradigan kompaniya «**World Famous**»ni yaratdi. Omad Devidga kulib boqdi, chunki u muvaffaqiyatsizlikdan qo'rqmagandi. U muvaffaqiyatsizlik hayotdagi eng yomon omil ekanligiga ishonmay qo'ydi. U aqlli va mehnatsevar odamga aylandi. **Devid Teyrman** hojatxona qog'ozlari ishlab chiqaruvchi gigant kompaniya egasi.

O'ziga ishonchsizlik devorlari

Biznes – bu hozirgi (A nuqtadan) keyingi yutuqqa olib boradigan (B nuqtasiga) yo'l. Ehtimol, daromad olish uchun birinchi qadamni qo'yishni xohlarsiz. Sizing hozirgi daromadingiz 0ga teng, bu A nuqtasi. Yil oxirigacha sizning daromadingiz 400 000 dollarga yetishini xohlashingiz, bu B nuqtasi.



Agar o'zingizga ishonmayotgan bo'lsangiz, o'z oldingizga katta devor (to'siq)ni quryapsiz. Bu devor oldinga siljishingizga yo'l qo'ymaydi va hatto sizni chetga surib qo'yishi ham mumkin, bu esa vaziyatni yomonlashtiradi. Keling, ushbu misolda sizning ishonchsizligingiz quyidagi argumentlarda ifodalanishini ko'rib chiqamiz.

1. Sizda pul yo'q, ularsiz mahsulotingizni bozorga olib chiqa olmaysiz.

2. Siz bundan oldin hech qachon bunday ish bilan shug'ullanmangansiz, shuning uchun raqobatchilar sizning tajribangiz yo'qligi sabab osongina yengishadi.

3. Siz biznes hamjamiyatida hurmat topishingiz uchun juda yoshsiz.

4. Hech kim va hech qachon o'z daromadini bu tarzda tez oshira olmagan. O'sha uchun bu ishni men qilishim imkonsiz.

Ana endi keling, ushbu bahonalarning har birini ko'rib chiqaylik va orzularingizni qanday qilib barbod qilishi mumkinligini o'ylab ko'raylik.

1. Mahsulotingizni bozorga pulsiz olib kela olmaysiz.

Hayotda o'z mahsulotlarini bozorga chiqarish uchun yetarli mablag' yo'qligidan qo'rqib, ajoyib g'oyalarni rad etgan odamlar talaygina. Yoki undan ham yomoni, ular marketing uchun resurslarni saqlab qolish ilinjida, mavqeyi buyuk bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishga kamroq vaqt va pul sarflaydilar, shu sababli sifati past mahsulotni sotib oldilar, ammo buning marketing harakatlarining kamligi tufayli bo'ldi deb uni ayblashadi. Mana bunday harakatlar muvaffaqiyatsizlik uchun aniq retseptdir. Agar mahsulot ajoyib bo'lsa, u o'zini o'zi sotadi. Ishoning, marketing bepul yoki arzon bo'lishi mumkin (bu haqiqat). Tovarlarni sotish bilan birga savdo tendensiyasiga yanada rag'batlantirish uchun mablag'lar qo'shiladi.

2. Siz bundan oldin hech qachon bunday ish bilan shug'ullanmangansiz, shuning uchun raqobatchilar sizni tajribangiz yo'qligi sabab osongina yengishadi.

Bunday tushunchaga bo'lgan ishonch har doim sizni harakatsizlikka olib keladi. Bundan ham yomoni, odamlar raqobatchilari noto'g'ri ishlashni o'rganish uchun vaqt va pul sarflashadi. Biroq, ustunlikni ta'minlash o'rniga, ular raqobatning o'ziga xos xususiyati haqida faqat o'n yoki yigirma yil avvalgi o'nga yaqin bilimlarga ega bo'la olishadi, demoqchi bo'lganimiz eski bilimlar olamida yangiliksiz qolib ketishadi. Ilm-fan har doim ortda qolishga moyil, albatta zamonning tebranishi oldingiga qaraganda shiddatli, kerak bo'lsa, shafqatsiz bo'lganidan keyin shunday bo'lishi tabiiy-ku, agar siz ham faqatgina an'anaviy ta'limga tayanadigan bo'lsangiz siz ham u bilan birga ortda qolasiz. Ishoning, tajribasizlik sizning raqobatchilaringiz tasavvur qila olmaydigan tarzda o'ylashga imkon beruvchi aktivdir.

3. Hech kim sizni jiddiy qabul qilmaydi.

Ishonch shundaki, siz biznes hamjamiyatini hurmat qilish uchun juda yoshligingizga ishonchingiz komil bo'lishi mumkin, natijada birinchi qadamlarni bosish uchun ideal vaqtni kutishingiz muqarrar, lekin unday vaqt hech qachon kelmaydi. Hamma narsa amalda sinovdan o'tadi. Faoliyatni qanchalik tez boshlasangiz shunchalik tez tajribangiz oshadi. Bundan tashqari, internet sizga katta korporatsiya kabi harakat qilish imkonini beradi, hatto siz o'zingizning ishingiz bilan ishlayotgan bo'lsangiz ham. Siz biznes uchun juda yosh bo'lolmaysiz, birinchi kompaniya yaratish uchun siz haydovchilik guvoohnomasiga ega bo'lishingiz shart emas!

4. Sizning g'oyangizni amalga oshirish mumkin emas, chunki buni hech kim hali amalga oshirmagan.

Bundan oldin hech kim qilmagani uchun, biror narsa qilish mumkinligiga shubha ko'zi bilan qarab, qanchadan qancha odam tuzoqqa tushadi! Bu kabi yondashuvlar harakatsizlikka olib keladi. Shunday yondashuvlar olamida umrguzaronlik qilib yurgan vaqtingizda, siz «imkonsiz» deb o'ylagan g'oyani boshqalar qanday amalga oshirganiga guvoh bo'lasiz. Xalqimizda shunday gap bor: ming chaqirimlik masofa ham birinchi qadamdan boshlanadi. Xuddi shunday, har bir ixtiro, har bir ish, har bir buyuk g'oya birinchi qadam bilan paydo bo'ladi. Agar hech kim buni qilishni xohlamasa, xursand bo'ling! Siz muvaffaqiyatga erishish uchun birinchi bo'lib qadam tashlab, boshlab berishingiz mumkin.

Ko'rib turganingizdek, hatto A nuqtasidan boshlash uchun ham, ishonchsizligingiz tufayli siz juda baland va kuchli devorni qurdingiz, u sizni chalkashtirib, harakatni boshlash uchun imkonsiz holga keltirib qo'yadi. Shu sabab, siz hech qachon B nuqtasiga yeta olmaysiz. Devor har qanday jismoniy

to'siqdan ko'ra chidamli va kuchliroqdir. O'z-o'ziga ishonish orqali devorni yo'q qilishning boshqa usuli yo'q. «Bir daqiqa kutib turing! Agar men o'z biznesimni boshlash uchun pul kerak deb hisoblasam va keyin devorni ag'daradigan pulni topsam, demak, ishonchni o'zgartirmasdan devorni yo'q qilgan bo'laman!» Bu to'g'ri yondashuv emas. Pul borligi devorni buza olmaydi. Aslida, u devorni baland va kuchli qiladi. Siz pulsiz biznesni boshlash mumkin ekanligiga ishonishdan bosh tortdingiz. O'zingizga pul kerakligini isbotladingiz. «Pulsiz boshlay olmayman» devori vaqtinchalik ahamiyatsiz bo'lib qoldi, chunki pulingiz bor edi. Lekin ularning kuchida noaniqlik qoldi. Keyingi safar sizda yo'q pulni talab qiladigan vaziyatda, bu fikr yana sizning yo'lingizdagi to'siqlarni keltirib chiqaradi. O'z ishonchi va tafakkurining kuchi bilan buzish devorni yakson qiladi, agar aksi bo'lsa, u devorni yanada mustahkam qilishga sababchi bo'ladi. Hayotdagi buyuk narsalar yoxud bizga imkonsiz bo'lib tuyulgan ishlar aslida oddiy narsalar ichiga yashiringan, uni topish uchun sarosimasiz oddiy yondashuv va kichik bo'lsa, ham harakat kerak. Mashoyiqlar aytgandek, **“Buyuklik oddiylikda”**.

Buni hasad deydilar.

Yer deb nomlanuvchi bu planetada juda ko'p insonlar umr guzaronlik qiladilar va unim topish uchun qurolsiz kurashadilar. Bu tushunarsiz planetada istiqomat qiluvchi odamlarning 95 %i qolgan 5 % tomonidan boshqariladilar. Ushbu ikki nisbatning o'rtasida juda ko'p sabablar yoki omillar borgan o'xshaydi. Ammo bunday emas. Mazkur 5% odamlarning hayotda o'z quroli bor, bu qurol boshqalarni boshqarishga undaydi. Bu qanday qurol bo'ldi? Yuqorida aytilganidek, javobi eng oddiy narsalarda, ya'ni bilim, ko'nikma, tajriba, olam va odamni anglash uchun tinIM siz harakatda, boshqalarning muvaffaqiyatida o'zining muvaffaqiyatsizligini ko'rmaslikda, jo'n qilib aytganda, hasad

qilmaslikda. Hasadgo'y kishi shunday bir jirkanch kishiki, agar insoniyat uning ichki ma'naviyatidan ufurib turgan badbo'y hidni sezganida edi, bunday inson darhol qatliga yoki olislarda yashashga mahkum etilar edi. Hasadgo'y birovning chashmasidan suv ichib turgan vaqtida ham chashma egasidan hamma yaxshilikni qizg'anib, unga yomon bo'lishini istab turadi. Hasad deb nomlanmish bu xislat, insonni bor energiyasini so'rib tashlaydi. Oqibatda, odam to'g'ri ko'rish, o'z faoliyatini to'g'ri yurgizish uchun yetarlicha kuch topa olmaydi. Boshqalarga hasad qilishni to'xtatganimda, tadbirkor sifatida mening taraqqiyotim tezlashdi. Ilgari, mendan ancha oldinda bo'lgan muvaffaqiyatli odamlar bilan tanishib, ularning muvaffaqiyatlarini tan oldim, lekin faqat yuzaki. Qalbinning tubida ularni kumush bilan tug'ilgan «baxtsiz eshaklar» deb atar edim, ular egalik qilayotgan narsasiga loyiq emas deb bildim. Xayolimda ularni ortda qoldirish, kamsitish uchun tug'ilgan fikrlarim milliontadan kam emas edi. Bu fikrlar meni bora-bora boshimni og'ritishni boshlagan edi. Bunday qilishni to'xtatishga urindim. Oz vaqtlardan so'ng mening kayfiyatim yaxshilana boshladi. Ammo keyingi safar muvaffaqiyatli odamni takror ko'rganimda, mening oldingi hasadim yana qo'zg'alishni boshladi va butun jarayon yana takrorlandi. O'sha damlarda kishilargahasadqilib, o'zimgabo'lganishonchkamayibketardi va shu bilan o'z muvaffaqiyatim yo'lida qurilgan devorning balandligini oshirar edim. Biror kishiga hasad qilib, biz ular qila olmagan va qila olmaydigan narsalarga erishganini tan olamiz, shuning uchun biz ularga faqat havas ko'zi bilan qarashimiz kerak. Aslida, biz boshqa odamda biz izlayotgan qobiliyatlar borligini bilmasligimiz haqida gapiramiz. Bu o'z-o'ziga ishonmaslikning kuchli namoyandasidir. Boshqalarga hasad qilish o'z muvaffaqiyatimiz yo'lida to'siqsiz to'siq yaratadi. Bunday odamlarga hasad qilish o'rniga chin dildan havas qiling. Siz ilgari hasad qilgan odamingizni oldingi ijobiy jihatlaridan olishga harakat qiling deymiz. Ulardan

minnatdor bo'ling, chunki ular sizning muvaffaqiyatingiz uchun yo'lni o'zlarining aspektlari orqali sizga ko'rsatib berishdi. Ular muvaffaqiyat yo'lida nimani qanday qilishgani haqida so'rang, o'rganing va o'rnak oling. Sizga ular tomonidan berilgan maslahat qanday yordam berishi mumkinligiga vaqti kelib hayron qolasiz. Siz ishonchsizlik bilan yuzma-yuz uchrashishingiz va uni mag'lub qilishingiz kerak. Bu devorni yo'q qilishning yagona yo'li. Siz o'zingizning kuchingizga ishonmaydigan ishonchsizlikdan qutulishingiz va o'zingizga bo'lgan ishonchni, oldinga harakat kanalini yaratadigan ishonchni topishingiz kerak.

O'zingizga bo'lgan ishonchni topish uchun kanallar

Muvaffaqiyatli tadbirkor bo'lish uchun siz aql va qalbni mashq qilishga o'rgatishingiz va o'zingizga ishonishingiz kerak. Odamlar tanaffusli sayrdan keyin ishga kuchliroq va o'ziga bo'lgan ishonchi ortib qaytib kelishganidek, o'zin-gizga bo'lgan ana shunday ishonch, maqsadlarga erishish yo'lini yaratadi. Biz buni o'z-o'ziga ishonch kanali deb ataymiz. Agar o'zingizga bo'lgan ishonchingiz ortgan bo'lsa, avvalgi misolda keltirilgan dalillar qanday o'zgaradi? Keling, vaziyatga mos yangi qoidalar to'plamini ishlab chiqamiz va unga ishonamiz.

1. Sizda pul yo'qligi, bu sizning raqobatchilardan har qanday mahsulotni targ'ib qilishda yaratuvchanlik va energiyani e'tiborga olish imkonini beradi.

2. Siz hech qachon bu ishni oldin qilib ko'rmagangiz, bu sizning raqobatchilaringizni o'ylantirib qo'yadigan yangi g'oyalar bilan kelishish imkonini beradi.

3. Sizning yoshligingiz va professionalligingiz biznes hamjamiyatida katta hurmatga olib keladi.

4. Hech kim sizning sohangizda tez o'sish yo'lini topa olmadi, shuning uchun iste'dod, kreativlik sizni taraqqiyot va yetakchilik qobiliyati bilan ta'minlaydi. Sizning yo'lingizdagi

devorni quradigan kuchingizga ishonmaslikdan voz kechib, siz nafaqat cheklovlarni olib tashlaysiz, balki o'zingizga bo'lgan ishonch kanalini ham yaratasiz. Bu kuch-quvvat monomentini oshiradi. Agar sizni yo'ldan itarib chiqarishsa ham, o'zingizga bo'lgan ishonch tufayli oldinga harakat qilishni davom ettirishga imkon beradi.

Yuqoridagi gaplar siz uchun zerikarli, balandparvoz gaplar bo'lib tuyilishi mumkin, lekin bu so'zlarga amal qilgan holda tadbirkorlar muvaffaqiyatga erishgan, bee'tibor bo'lmang, o'zingizga bo'lgan ishonch kanalini yaratishga yordam beradigan asosiy maslahatlar mana shular.

1. Imkonsiz ishning o'zi yo'qligini yaxshilab tushunib oling.

«Bu ishni qilish imkonsiz» deb aytsangizu va shu so'zlaringizga ishonsangiz, muvaffaqiyatga erishish yo'lida o'zingizga chuqur qazigan bo'lasiz. Bugungi kunda teleportatsiya qilish mumkin deb aytsam, bizning ustimizdan kulasiz. Agar havo orqali reyslar mumkinligini aytsam, siz: "ha, albatta" deysiz. Bu haqiqatni har qanday inson biladi. Ammo 1800-yillarda amalga oshirilgan aeronavtika haqida gapirilganda odamlar qah-qah otib kulishar edi, ular uchun havo yo'li bo'ylab odam tashash mumkin emas edi go'yo. Hozirgi zamonda, «bu mumkin emas» deb aytishni bas qiling. Maqsad uchun doimo yo'l topiladi, shunchaki uni topish kerak. «Men sizlarga imkonsiz ishni o'zi yo'q demaganmidim» deyish uchun birinchi telepartyorni kutib yashash ahmoqlik.

2. O'rinli savollar bering.

Biz hammamiz ahmoqona savollar bo'lmaydi degan iborani eshitganmiz. Bu haqiqat emas! Berayotgan savollaringiz sizning bilim saviyangizni ko'rsatib beradi. Sizga aytmoqchimanki, ahmoqona savollar bor, ular har qadamda uchraydi. Odamlar menga bir xil ahmoqona savollarni

qayta-qayta berishadi. Bir biznes trener aytgan: Men uchun eng ahmoqona savollardan biri bu menga pul beradigan investorni qayerdan topish mumkin? kabi savollardir. Agar investorlar ota-onam bo'lganida, men sizni ular bilan uchrashtirib qo'yar edim, deb javob qaytaraman. Ahmoqona savollar berishni to'xtating. To'g'ri so'rashni o'rganing. Siz o'rinli savol berganlarning birinchisi bo'ling: «Investorni o'z g'oyamga bo'lgan ishonchini qay tarzda 200%ga chiqara olaman?» yoki «investorga bu yerda g'alaba qozonishimiz mumkinligini qanday ko'rsatishim mumkin?» To'g'ri savollar to'g'ri javoblarni olib keladi.

3. Kimdir siz kabi bir xil ish qilyaptimi yoki yo'qmi, shuni tekshiring.

Ko'pincha, ko'zlarimizni ochganimizda biz imkonsiz deb hisoblagan narsalarni allaqachon bajarib bo'lgan odamni ko'ramiz. Buni o'zingiz uchun qo'llashingiz kerak. Aka-uka Raytlar qushlarga qarab uchish imkoniyatini ko'rdilar. Shundan so'ng, ular tarixni o'zgartiruvchi savolni berishga muvaffaq bo'ldilar: «Qushlar haqidagi bilimimizni, insonni uchirishga imkon beradigan konstruksiyani yaratish uchun qanday ishlatishimiz mumkin?» Agar kimdir allaqachon xuddi shunday ish qilgan bo'lsa, buni amalga oshirish mumkin.

4. O'zingiz bajaring.

O'zingiz uchun biror narsani isbotlamaguningizgacha, hech qachon o'zingizga ishonmaysiz. Ba'zan dalil sirtigingiz ustida yotadi. O'zingizni sinab ko'ring va o'zingizning ishonchsizligingizga zid bo'lgan narsalarni bajarib ko'ring. Siz haqligingizni isbotlashga urinmang; aksincha, o'z nuqtayi nazarigingizning noto'g'ri ekanligini isbotlash uchun o'zingizni butunlay safarbar eting! Har bir qilib ko'rgan ishingiz muvaffaqiyatli bo'lganda, o'zingizga bo'lgan ishonch

kuchayadi. Ba'zan noto'g'ri bo'lish juda to'g'ri bo'lishdan yaxshiroq.

5. Maqsadga toshbaqa qadamida boring.

Agar sizning ishonchingiz tasvirida siz 180 daraja burilish qilishingiz kerak bo'lsa, avval uni bir vaqtning o'zida bir darajadan o'zgartirishingiz kerak bo'ladi. Birinchi kichik o'zgarish uchun energiyangizning katta qismini ishlatib. Qachonki, bu ish o'xshasa, o'zingizni maqsadga erishganlik uchun tabriklang va keyingi bosqichga o'ting. Barcha muammolarni bir vaqtning o'zida hal qilishga urinmang; toshbaqa qadamida harakatlaning. Agar quyon tezligida harakatlansangiz, oldingizdagi muammolarni hal qilishga shoshib qolasiz. Daromad topishga qiyoslaganda, siz birinchi bo'lib 100 dollar topib, so'ng toshbaqa tezligida uni oshirib borasiz.

6. Stakaning yarmi to'lgan deb hisoblang.

Har qanday vaziyatga duch kelganda, faqat qulay imkoniyatlar izlashga e'tibor bering. Ba'zi hollarda bunday imkoniyatlar kam bo'lishi va ko'plab muammolar ro'parangizda turishi mumkin. Muammolarga e'tibor berish hech qanday foyda keltirmaydi. Siz deyarli topishga imkon bo'lmagan vaziyatda ham uni topa olishingiz kerak. Agar sizning stakaningizda faqatgina bir tomchi suv qolgan bo'lsa, ham, demak, hali ichishga nimadir bor ekan. Bu hayotda inson o'zini o'zi xursand qilmasa, kim xursand qiladi.

7. Yozib oling va o'rganing.

Odamlar tez-tez nimadir bilishlarini namoyon qilish uchun aqllilikka da'vogarlik qilishadi, buni qayerdan bilishlarini so'raganda, ular shunday javob berishadi:

«shunchaki bilaman, bo'ldi». Bunday javob berish usuli, o'zidagi ishonchsizlik devorini qurish uchun juda oddiy va oson usuldir. Qalbingizdagi ovoz sizga qandaydir ishni qila olishingizning xabarini bersa, uni zudlik bilan qog'ozga yozing. Keyin ma'lumotni qidirib, uni diqqat bilan o'rganing. Tahlil natijalari sizning ishonchsizligingizni bartaraf etishi mumkin, va shu sabab, siz maqsadingizga yashin tezligida ketishingiz mumkin bo'ladi.

III BOB

Kelajakka
chorlov**Qaysi muhim haqiqat borasida juda kamchilik odamlar sizning fikringizga qo'shiladi?»**

Savol oddiy bo'lgani uchun osondek tuyuladi. Aslida esa unga javob berish juda qiyin. Savol intellektual jihatdan murakkab, chunki maktabda o'rgatilgan bilimlarni hamma haqiqat deb tan oladi. U psixologik nuqtayi nazardan qaraganda ham mushkul, sababi javob beruvchi shaxs o'zi ko'pchilik norozi deb bilgan biror fikrni aytishi kerak. Dohiyona fikrlash qobiliyati kamdan kam insonlarda uchraydi, biroq jasurlik daholikdanda taqchil xislat.

Savolga eng ko'p beriladigan javoblar quyidagilar:

«Ta'lim tizimimiz izdan chiqqan, uni zudlik bilan isloh qilish kerak».

«Amerika – boshqa mamlakatlarga o'xshamaydigan, o'zgacha davlat».

«Xudo mavjud emas».

Bular yomon javoblar sirasidan. Birinchi va ikkinchi gap to'g'ri bo'lishi mumkin, lekin ko'pchilik ularni allaqachon haqiqat deb tan oladi. Uchinchi gap esa hammamizga tanish

ko'hna munozarada bir tomonning fikrini yoqlash, xolos. Yaxshi javob quyidagicha ko'rinishda bo'ladi: «Ko'pchilik X-ga ishonadi, lekin haqiqat X-ning teskarisidir».

Ushbu noodatiy savolning kelajakka qanday aloqasi bor? O'ta sodda qilib aytganda, kelajak hali yetib kelmagan lahzalar to'plamidan iborat. Ammo kelajakni o'zgacha va ahamiyatli qiluvchi omil – bu hali uning sodir bo'lmagani emas, balki u kelganida dunyo bugungidan boshqacha ko'rinishga ega bo'lishidir. Bu degani, agar keyingi 100 yil ichida jamiyatimizda hech qanday o'zgarish sodir bo'lmasa, demak, kelajak 100 yildan keyin keladi. Agar keyingi 10 yil davomida jadal o'zgarishlar sodir bo'lsa, demak, kelajak juda yaqin. Hech kim kelajakni oldindan aniq bashorat qila olmaydi, lekin bizga ikki narsa ma'lum: u hozirgidan farqli bo'ladi va unga bugungi dunyoda zamin yaratilishi lozim. Noodatiy savolga javoblarning aksariyati zamonamizga turlicha nigoh bilan qarash, xolos; yaxshi javoblar esa bizga kelajakka yaqinroq masofadan nazar tashlash imkonini beradi.

Startup – taraqqiyot kelajagi

Qachonki, kelajak haqida o'ylaganimizda beixtiyor kelajakda taraqqiyot bo'lishiga umid qilamiz. Taraqqiyot ikki xil shaklda gavdalanadi.

Gorizontal yoki (kengayuvchi) vertikal taraqqiyot – samarali modellardan nusxa ko'chirishni, ya'ni 1 dan n ga siljishni anglatadi. Gorizontal taraqqiyotni tasavvur qilish oson, chunki u allaqachon shaklan bizga tanish. Vertikal yoki o'suvchi taraqqiyot – yangilik yaratishni, A nuqtadan B nuqtaga o'tishni anglatadi. Vertikal taraqqiyotni tasavvur qilish mushkulroq, chunki u boshqalar shu paytgacha qo'l urmagan ishlarni bajarishni talab etadi. Bitta yozuv mashinkasini olib 100 ta shu kabi yozuv mashinkasini yasashingiz gorizontal taraqqiyot hisoblanadi. Sizda yozuv mashinkasi bo'lsa-yu, siz matn protsessorini yaratsangiz unda vertikal taraqqiyotni amalga oshirgan bo'lasiz.

vertikal yoki o'suvchi taraqqiyot (yangilik yaratish)



Gorizontal yoki kengayuvchi samarali modellardan nusxa ko'chirish

Dunyo miqyosida olib qaralsa, gorizontal taraqqiyotni bir so'z – globallashuv so'zi bilan ifodalash mumkin. Bu biror yerda muvaffaqiyatli ishlayotgan narsani olib uni boshqa joylarda ham joriy etishni anglatadi. Xitoy – globallashuvning yaqqol misoli: Xitoy 20 yil ichida AQSHning bugungi darajasiga erishishni rejalashtirgan. Xitoyliklar rivojlangan davlatlarda samarali ishlagan har qanday modelni bor-budicha ko'chirib, o'zlashtirib kelmoqdalar: XIX asrda temiryo'llar, XX asrda konditsioner va hattoki butun boshli shaharlarning nusxasini yaratgan. Ular yo'l-yo'lakay ayrim bosqichlarni tashlab o'tgan bo'lishi mumkin, masalan, simli telefonlar o'rnatmasdan, bevosita simsiz telefonlardan foydalanish kabi, lekin baribir u yerda rivojlanish ko'chirish orqali amalga oshmoqda.

Vertikal – A nuqtadan B nuqtaga taraqqiy etish, bir so'z bilan, texnologiya deb ataladi. Oxirgi bir necha o'n yillik ichida axborot texnologiyalarining keskin rivojlanishi Silikon vodiysini ma'lum ma'noda «texnologiyalar» poytaxtiga aylantirdi. Biroq texnologiya tushunchasini faqat kompyuterlar bilan bog'liq deb tasavvur qilish asossiz. To'g'riroq aytadigan bo'lsak, texnologiya bu har qanday narsani yangi va mukammalroq yo'l orqali amalga oshirishdir.

Texnologiya A nuqtadan B nuqtagacha



Globallashuv va texnologiya rivojlanishning ikki xil modeli bo'lgani sababli bir vaqtning o'zida ularning har ikkalasi yoki faqat bittasi mavjud bo'lishi yoxud ikkisi ham mavjud bo'lmasligi mumkin. Masalan, 1815-yildan 1914-yilgacha bo'lgan davr mobaynida ham shiddatli texnologik rivojlanishda ham shiddatli globallashuv sodir bo'lgan. Birinchi jahon urushidan boshlab to Kissinjer Xitoy bilan aloqalarni qayta tiklash uchun Xitoyga tashrif buyurguniga qadar shiddatli texnologik rivojlanish kuzatilgan bo'lsa-da, globallashuv jarayoni u qadar sezilmagan. Ajablanarlisi shundaki, 1971-yildan buyon shiddatli globallashuv yuz bermoqda, texnologik taraqqiyot esa globallashuvga qaraganda ancha cheklanib qolgan – yangiliklar, asosan, axborot texnologiyalari sohasi doirasida amalga oshirilmoqda.

Ushbu globallashuv davrida keyingi bir necha o'n yillikda xalqlar o'rtasidagi yaqinlashuv va bir xillik yanada oshishini tasavvur qilish oson. Hattoki kundalik so'zlashuv tilimiz ham texnologiyalar tarixi ma'lum ma'noda yakunlanganiga ishonishimizdan darak beradi: dunyoning rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlarga bo'linishi «rivojlangan» davlatlar allaqachon imkoni bo'lgan narsalarning barchasiga erishib bo'lgani, nochorroq davlatlar esa shunchaki ularga yetib olishi kerakligi haqidagi taassurotni uyg'otadi.

Noodatiy savolga mening javobim quyidagicha: «Aksariyat kishilar dunyo kelajagini globallashuv belgilab beradi, deb o'ylaydi, aslida esa texnologiyalarning ahamiyati yuqoriroqligicha qolaveradi». Texnologik rivojlanishlarsiz Xitoy keyingi yigirma yil ichida energiya ishlab chiqarishni ikki barobarga oshiradigan bo'lsa, havoning ifloslanishini ham ikki barobarga orttiradi. Agar Hindistondagi yuz millionlab uy xo'jaliklarining har biri hozirda amerikalik oilalar yashayotganidek – faqatgina bugunda mavjud texnologik vositalardan foydalanib hayot kechirishganida edi, buning oqibatida atrof-muhit ekologik halokatga mahkum bo'lardi. Butun dunyoda to'kin-sochinlik yaratish uchun eski usullarni tarqatish mo'l-ko'pchilikka emas, vayrongarchilikka olib keladi. Resurslar tanqis bo'lgan dunyoda globallashuv yangi texnologiyalarsiz barqaror bo'la olmaydi. Tarixda yangi texnologiyalar hech qachon o'z-o'zidan paydo bo'lmagan.

Ajdodlarimiz nazarida boshqalarning mulkini tortib olish muvaffaqiyat deb hisoblangan, ular talonchilikka asoslangan jamiyatda yashashgan. Ular kamdan kam hollardagina boylik orttirishning yangi manbalarini yaratishgan, uzoq muddatda esa ular bu kabi manbalarni insonni o'ta qashshoq hayotdan saqlashga yetarli miqdorda yarata olmagan. So'ngra 10 minglab yillar davomida qishloq xo'jaligining ibtidoiy usullaridan boshlab to o'rta asr shamol tegirmonlari va XVI asr usturloblari yaratilgunicha betartib rivojlanib kelgan jamiyat birdaniga texnologik taraqqiyotning zamonaviy davriga o'tib, 1760-yillarda bug' dvigateli ixtiro qilinganidan keyin to 1970-yillarga qadar paydar-pay yangidan yangi ixtirolarga guvoh bo'ldi. Natijada biz ajdodlarimiz tasavvur qilganidanda boyroq jamiyatni meros qilib oldik. Albatta, ajdodlarimiz deganda 1960-yillar oxirida yashagan otalarimiz va bobo-buvilarimizni nazarda tutmayapman – ular bu rivojlanishni davom etadi deb o'ylashgan.

Ular haftasiga to'rt kungina ishlash, energiya o'lchashga ham arzimas darajada arzon bo'lishi, ta'tilni Oyda o'tkazish

mumkin bo'lgan davrlar kelishini intiqib kutishgan. Lekin bular amalga oshmadi. Bizni o'rab turgan voqelikdan chalg'ituvchi smartfonlar ushbu voqelik hayratlanarli darajada eskirganini ilg'ashimizga ham imkon bermaydi: XX asr o'rtalaridan beri faqat kompyuterlar va kommunikatsiya texnologiyalarigina katta o'zgarishlarga uchradi xolos. Bu ota-onalarimizning ravnaqli kelajak haqidagi orzulari xato ekanligini anglatmaydi. Shunchaki, ular ushbu rivojlanish o'z-o'zidan sodir bo'ladi deb umid qilishlari xato edi. Bugun oldimizda turgan qiyinchilik va bajarishimiz kerak bo'lgan burchimiz shuki, biz bir vaqtning o'zida XX asrga qaraganda tinchroq va farovonroq qila oladigan yangi texnologiyalar haqida ham tasavvur qilishimiz, ham ularni yaratishimiz kerak.

«Startup»cha fikrlash

Aksariyat yangi texnologiyalar yangi loyihalar – startaplar orqali dunyoga keladi. Bir maslak atrofida birlashgan insonlardan iborat kichik guruhlar dunyoni yaxshi tomonga o'zgartirgan: siyosatdagi asoschi-otalardan tortib to ilmfandagi qirolik jamiyati va biznes sohasidagi "Fairchild Semiconductor" «makkor sakkizligi»gacha. Mazkur dalilni oddiy qilib aytganda, u salbiy hisoblanadi: katta tashkilotlarda ishlash jarayonida qandaydir yangicha tesha tegmagan narsalarni yaratish juda murakkab, buni yakkalikda amalga oshirish esa undanda og'irroq. Byurokratik tuzilmalar imillab harakatlanadi, manfaatlar kuchliligi esa tavakkal qilishga yo'l bermaydi.

Faoliyati samarali tashkil etilmagan tashkilotlarda mansab pillapoyalaridan ko'tarilish uchun «xo'ja ko'rsin»ga ishlash shu ishni chindan ham bajarishdan ko'ra foydaliroq usuldir (agar mazkur ta'rif sizning kompaniyangizga ham mos tushsa, uni hoziroq tark etishingiz kerak). Ikkinchi holatda esa biror daho yakka o'zi adabiyot yoki san'at sohasida

mumtoz asar yaratishi mumkin, lekin u hech qachon butun bir sanoat tarmog'ini yarata olmaydi. Startaplar quyidagi mezon asosida ishlaydi: biror ishni yaxshi bajarish uchun boshqalar bilan birga ishlash lozim, ijobiy natijaga erishish uchun esa jamoa kichikligicha qolishi kerak.

Startap tushunchasiga ijobiy ta'rif beradigan bo'lsak, startap – yangicha kelajak yaratish rejangizga ishonirishingiz mumkin bo'lgan insonlardan iborat eng katta guruh. Ular olamda katta renessans qilishga intiladilar. Yangi kompaniyaning asosiy kuchi – uning yangicha fikrlay olish qobiliyatidir: kompaniyaning kichik hajmli bo'lishi xodimlarga erkinroq fikrlash imkonini beradi, bu uddaburonlikdan ham muhimroqdir. Mazkur kitob yangi narsalar yaratish orqali biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun javobini topishingiz zarur bo'lgan savollar haqida. Quyida o'qiydiganlaringiz qo'llanma yoki ma'lumotlar to'plami emas, balki fikrlash hamda tafakkur qilish qobiliyatini rivojlantirish mashqidir. Chunki startapning vazifasi ham aynan shu: mavjud g'oyalarga tanqidiy qarash va biznes g'oyasini bir boshdan qayta ko'rib chiqish.

Go'yoki 1999-yildagidek

Yuqorida berilgan g'ayrioddiy savolga yana yuzlanamiz: «Qaysi muhim haqiqat borasida juda ko'pchilik odamlar sizning fikringizga qo'shiladi?» degan noodatiy savolimizga to'g'ridan to'g'ri javob berish mushkul. Debocha bilan boshlasak, osonroq bo'lishi mumkin: atrofdagi insonlar nimalarni to'g'ri deb hisoblaydi? «Yolg'izlik holatlarida odamning aqldan ozishi kamyob hodisa, lekin jamoalar, partiyalar, xalqlar va butun bir avlodlarning ommaviy aqldan ozishini har qadamda kuzatish mumkin, bu – inkor etib bo'lmas qoida» – deb yozgan edi Nisshe o'zi aqldan ozishidan oldin. Agar yangilish ommaviy aqidani aniqlay olsangiz, uning ortida yashirilib yotgan qarama-qarshi haqiqatni topa olasiz.

Masalan, oddiy bir farazni olaylik: kompaniyalar pul ishlash uchun yaratiladi, pul yo'qotish uchun emas. Bu fikrlash qobiliyatiga ega har qanday insonga ayon narsa. Lekin 1990-yillarning oxirlarida ko'pchilikka bu mezon muhim haqiqatdek qabul qilinmagan: u paytlarda hatto yirik yo'qotishlar ham buyukroq, yorqinroq kelajakka tikilgan sarmoya sifatida qabul qilinavergan. «Yangi iqtisodiyot»davrida an'anaviy tafakkur ajoyib qiyofa aks etardi. Ular hamma joylarda moliyaviy muvaffaqiyat yo'lida odatdagi va kundalik daromadlarga nisbatan ancha mukammal va yo'naltirilgan o'lchov tamoyili hisoblangan.

Odatda, umum qabul qilingan g'oyalarning mantiqsiz va xato ekani vaqt o'tib, o'tmishga nazar tashlanganda bilinadi; halokatga yuz tutgan bu kabi eski aqidalarni biz «pufak» deb ataymiz. Biroq pufak shakllantirgan yangilish qarashlar u yorilganda birga yo'qolib ketmaydi. 1990-yillardagi internet jazavasi 1929-yilgi birja halokatidan keyin paydo bo'lgan eng katta iqtisodiy pufakcha edi; keyinchalik undan olingan saboqlar bizning texnologiyalar haqidagi hozirgi qarashlarimizni belgilab berdi va yangilish tushunchalar hosil bo'lishiga olib keldi. Shunday ekan, haqiqat borasidagi fikrlash yo'lida qo'yiladigan dastlabki qadam o'tmish haqida bilamiz deb o'ylaganlarimizni shubha ostiga olishdir.

1990-yil: texnologik tarix

1990-yillar kishilarda yaxshi taassurot qoldirgan edi. Odatda, bu davrning yakunida internet loyihalar qo'ziqorindek otilib chiqib, ko'pchiligi pufakdek yorilgan, insonlar o'rtasida yangicha kayfiyat hukm surgan. O'tgan asrning 90-yillarini samarador o'n yillik sifatida eslaymiz. Biroq u yillarning aksariyati shirin xotiralarimizda saqlanib qolgani kabi shod-xurramlikda o'tmagan. Mazkur o'n yillikning so'nggi 18 oyida yuz bergan dotkom-maniya dunyoni ostin-ustun qilgani allaqachon yodimizdan ko'tarilgan.

1989-yil 1990-yilning noyabr oyida Berlin devorining qulashi tufayli kuchli pozitiv hayajon (eyforiya) bilan boshlandi. Ammo quvonchli damlar uzoq davom etmadi. 1990-yilning o'rtalariga kelib, AQSHni iqtisodiy tushkunlik qamrab oldi. Tushkunlik rasman 1991-yilning mart oyida o'z nihoyasiga yetdi, biroq iqtisodiyotning qayta tiklanishi ancha mashaqqatli kechdi va ishsizlik darajasi 1992-yilning iyuliga qadar o'sishda davom etdi. Ishlab chiqarish sohasi ham qaytib oldingi holatini tiklay olmadi. Xizmat ko'rsatishga asoslangan iqtisodiyotga o'tish jarayoni uzoq va og'riqli kechdi.

1992-yildan 1994-yilning oxirlarigacha umumiy beqarorlik davri hukm surdi. Kabelli telekanallar Mogadishoda halok bo'lgan amerikalik askarlar suratini to'xtovsiz namoyish etib borar edi. Globallashuv va AQSHning jahon sahnasidagi raqobatbardoshligi borasidagi xavotirlari kuchaydi, natijada ish izlab Meksikaga yo'l olganlar soni oshib ketdi. Jamiyatni qamrab olgan pessimistik kayfiyat AQSHning 41-prezidenti Katta Jorj Bushni prezidentlik kursidan mahrum qildi va 1992-yilgi saylovlarda Ross Perotga xalqning deyarli 20% ovozini olib berdi: bu Teodor Ruzveltning 1912-yilgi natijasidan keyin «uchinchi tomon» nomzodi sifatida qayd etilgan eng yaxshi ko'rsatkich edi. Ommaviy madaniy trendlar – Nirvana guruhi, granj uslubidagi musiqasi, keng tarqalgan heroin giyohvandligi istalgan savolga javob bo'la olardi. Lekin umid yoki ishonchdan darak bermas edi.

Silikon vodiysida ham umidsizlik hukm surardi. Yarim o'tkazgichlar bozorini egallash uchun kurashda Yaponiyaning qo'li baland kela boshlagandi. Internetning ommalashish davri ham kechikdi, bunga sabab internetdan tijoriy maqsadda foydalanishning 1992-yil oxirlarigacha taqiqlangani hamda foydalanuvchilar uchun qulay brauzerlarning yo'qligi edi. E'tiborlisi shu bo'ldiki, 1985-yil Piter Tiyel Stenford universitetiga ilk bor qadam qo'yganida, talabalar orasida eng ommabop soha kompyuter texnologiyalari emas edi, balki iqtisodiyot edi. Universitetdagi talabalarning aksariyati

uchun texnologiyalar sohasi g'ayritabiiy va hatto qoloqdek, kelajagi noma'lum sohaddek tuyulardi.

Internet bu stereotiplarning barini o'zgartirib yubordi. 1993-yil noyabrda Mozaik kompaniyasi o'z brauzerini rasman ommaga taqdim etish orqali oddiy kishilarga ham internetga kirish imkonini berdi. Tez orada Mozaik Netckeypga o'zgartirildi va 1994-yil oxirida o'zining Navigator brauzerini taqdim etdi. Navigator brauzeri shiddat bilan ommalashdi – 1995-yilning yanvarida internet-brauzerlari bozorining 20% ulushi Navigator hisobiga to'g'ri kelgan bo'lsa, 12 oydan kamroq muddat ichida bu ko'rsatkich deyarli 80% ni tashkil etdi. Garchi hali u foydaga chiqishga ulgurmagan bo'lsa-da, Netskeyp 1995-yilning avgustida IPO boshlashga muvaffaq bo'ldi. Keyingi besh oy ichida Netskeyp qimmatli qog'ozlarining narxi bitta aksiya uchun 28 AQSH dollaridan 174 AQSH dollarigacha ko'tarildi. Mazkur davrlarda texnologiya sohasidagi boshqa kompaniyalar ham jadallik bilan o'sib borayotgandi.

Yahoo! kompaniyasining 848 million AQSH dollarilik qimmatli qog'ozlari 1996-yilning aprel oyida fond bozoriga chiqarildi. Ularning ketidan 1997-yilning may oyida Amazon kompaniyasi ham 438 million AQSH dollari qiymatidagi qimmatli qog'ozlari bilan fond bozoriga qadam qo'ydi. 1998-yilning bahoriga kelib, aksiyalarini fond bozoriga chiqargan texnologiyalar kompaniyalarining har biriga tegishli aksiyalar qiymati to'rt barobardan ko'proqqa o'sdi. Skeptiklar internetga aloqador kompaniyalarning tushum va daromadlaridagi o'sish internet sohasiga aloqador bo'lmagan kompaniyalarnikidan chindan ham yuqoriroq bo'lganiga shubha bilan qarashdi. Bozor «aqlidan ozdi» degan xulosaga kelish qiyin emasdi.

Mazkur xulosa asosli edi-yu, ammo bevaqt chiqarilgandi. Pufak yorilishidan 3 yil oldin – 1996-yilning dekabrda Federal xazira tizimi raisi Alan Grinspen «bemulohaza yuqori tendensiya» «aktivlar qiymatini keskin oshishi»ga sabab bo'lishidan ogohlantirgandi. High-Tech (yuqori texnologiya)

ga pul tikkan sarmoyadorlar chindan ham to'g'ri yo'l tutgan edi, lekin ularni bemulohaza ish ko'rgan deyish qiyin. O'sha paytda dunyoning boshqa qismlarida holat u qadar yaxshi bo'lmaganini osongina yoddan chiqarib qo'yamiz.

1997-yilning iyulida Sharqiy Osiyo moliyaviy inqirozi yuz berdi. Tanish-bilishchilik asosida qurilgan kapitalizm va yirik miqdordagi tashqi qarz Tayland, Indoneziya hamda Janubiy Koreya iqtisodini tiz cho'ktirdi. Uning ortidan 1998-yilning avgustida rubl inqirozi boshlandi, surunkali moliyaviy kamomaddan falajlangan Rossiya milliy valutasini devalvatsiya qilib, qarzdorlik majburiyatlarini bajara olmasligini e'lon qildi. Amerikalik sarmoyadorlarni 10 mingdan ortiq yadroviy qurolga ega, biroq hisobida bir chaqasi ham bo'lmagan davlat tobora xavotirga solayotgandi; Dou Jons indeksi (Dow Jones Industrial Average) bir necha kun ichida 10% ga pasaydi.

Sarmoyadorlarning xavotiri o'rinli edi. Rubl inqirozi zanjir reaksiyasini keltirib chiqardi, natijada AQSHning katta miqdordagi qarz mablag'lari asosida faoliyat yurituvchi "LTCM" xedj-fondi kuchli zarbaga uchradi. 1998-yilning ikkinchi yarmida fond 4,6 milliard dollar yo'qotdi. Shundan keyin ham fondning 100 milliard dollardan ko'proq qarz majburiyatlari mavjud edi, lekin Federal zaxira tizimi vaziyatga aralashib, fondni keng qamrovli moliyaviy ko'mak orqali qo'llab-quvvatladi hamda butun tizim halokatining oldini olish uchun zudlik bilan foiz stavkalarini pasaytirdi. Yevropada ham ahvol havas qilarli darajada emasdi. 1999-yilning yanvaridan muomalaga kiritilgan yagona pul birligi – Yevro skeptik loqayd ruhda qarshi olindi. Valuta bozoriga chiqarilgan birinchi kunida 1 Yevro 1,19 AQSH dollarigacha ko'tarildi, lekin keyingi 2 yil ichida 0,83 AQSH dollarigacha tushib ketdi. 2000-yilning o'rtalarida «Katta yettilik» davlatlarining markaziy banklari Yevroning qadrini mustahkamlash uchun bir necha milliard dollarlik valuta intervensiyasini amalga oshirishga majbur bo'ldi.

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Shunday qilib, dunyodagi odatiy tizimlarning hech biri ko'ngildagidek ishlayotgani 1998-yilning sentabrida boshlangan umri qisqa dotkom-maniyaga zamin yaratib bergandi. Eskirgan iqtisodiy tizim globallashuv natijasida yuzaga kelgan muammolarni hal qilishning uddasidan chiqqan olmadi. Agar kelajak yaxshiroq bo'ladi deb umid qilinsa, qandaydir usul chindan ishlashi, ishlaganda ham, nihoyatda keng miqyosda ishlashi lozim edi. Ushbu vaziyatda bilvosita dalillar olg'a siljishning yagona usuli internetga asoslanuvchi yangi iqtisodiyot ekanini ko'rsatdi.

Jazava: 1998-yil sentabr – 2000-yil mart

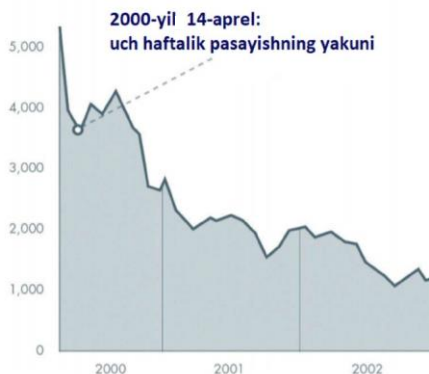
O'sha davrlarda dotkom maniyasi shiddatli, biroq qisqa muddatli bo'ldi, ushbu jazava 18 oy – 1998-yilning sentabridan 2000-yilning martigacha davom etdi. Bu Silikon vodiysining oltin vasvasasi edi: har tarafdin pul oqib kelar, pullarning ortidan quvgan serg'ayrat, ustomon kishilarning ham keti ko'rinmasdi. Har yangi haftada o'nlab startaplar ishga tushayotganligi munosabati bilan startaperlar kimo'zarga bir-biridan dabdabali bazmlar uyushtirardi. (Loyihalar muvaffaqiyatini nishonlash bazmlari esa juda kam uchrardi).

DOTKOM PUFAGI



Millionerlar minglab dollar qiymatidagi tushliklarni buyurtma qilib, tushlik haqini o'z startapining aksiyalari bilan to'lashga urinishardi, ayrim hollarda to'lovlarni shu usulda qabul qiluvchilar ham topilardi. Son-sanoqsiz odamlar o'z startapini boshlash yoki biror startapga qo'shilish uchun o'zining barqaror va yaxshigina maoshga ega ishlarini tashlab ketayotgandi. Men yoshi 40 dan oshib qolgan bir magistratura talabasini tanirdim, shu yigit 1999-yili bir vaqtning o'zida oltita kompaniyani boshqarardi. (Odatda 40 yoshli kishining magistraturada o'qishi g'alati tuyuladi. Bir vaqtning o'zida oltita kompaniyani ishga tushirish esa telbalik hisoblanadi. Biroq 90-yillarning oxirlarida ko'pchilik bu ikkisi muvaffaqiyatli kombinatsiya ekaniga ishonardi.) Ushbu manyaning beqarorligi barchaga ma'lum bo'lishi kerak edi; eng «muvaffaqiyatli» kompaniyalar biznes modelini hayotga tatbiq etayotgandek edi: kompaniya o'sgani sari ko'proq pul yo'qotardi. Ammo musiqa yangrayotganda, raqsga tushgan odamlarni ayblash qiyin: kompaniyangiz nomiga. com so'zi qo'shilishi bir kechada kompaniya qiymatini ikki barobar oshirib yuborishi mumkin bo'lgan paytlarda bunday mantiqsizlik to'laligicha mantiqiy asosga ega edi.

DOTKOM PUFAGINING YORILISHI



Silikon vodiysidan umidini uzmag'an tadbirkorlar dotkom pufagining yorilishidan bugungi kunda ham biznes-fikr yuritishning asosi bo'lgan to'rtta muhim xulosa chiqardi:

1. Rivojlanishni bosqichma-bosich (kichik qadamlar bilan) amalga oshiring

Ulkan maqsadlar, o'ylamasdan ish ko'rish va prognozlarga asoslanmagan harakat dotkom pufagi yorilishini yuzaga keltirdi, shu sababli ularga berilib ketmaslik kerak. Buyuk ishlarni bajarishga va'da berayotgan har qanday kishi shubha ostiga olinishi kerak. Dunyoni o'zgartirish istagida bo'lgan har qanday shaxs kamtarroq bo'lishi kerak emasmi? Kichik qadamlar bilan bosqichma-bosqich oldinlash – rivojlanishning yagona xavfsiz yo'lidir.

2. Moslashuvchan (Flexibility) bo'ling

Barcha kompaniyalar moslashuvchan bo'lishi tom ma'noda aniq rejaga bog'lanib qolmasligi lozim. Biznesingiz qanday bo'lishini oldindan aniq belgilashga harakat qilmang: rejalashtirish o'zingizga bo'lgan ishonchni nihoyatda oshirib yuboradi va qayishqoqlik qobiliyatingizdan mahrum qiladi. Buning o'rniga turli usullarni sinab ko'ring, tajriba to'plang, tadbirkorlikni skeptik o'tkazadigan sinov deb biling.

3. Raqobat rivojlanishingizga xizmat qilsin

Qulay fursat kelmasidan turib yangi bozor yaratishga urinmang. Biznesingiz nimagadir arziyishiga ishonch hosil qilishning yagona yo'li – ayni paytda mijozlari mavjud bo'lgan mahsulot xizmatni taklif qilish orqali ish boshlashdir. Demak, biznesingizni bozorda muvaffaqiyatli raqobatchilar tomonidan allaqachon taklif etilayotgan «tanish» mahsulotlarni yaxshiroq nusxasini ishlab chiqish ustiga qurishingiz kerak.

4. Diqqatingizni mahsulotga qarating, savdo hajmini oshirishga emas

Agar mahsulotingiz bozordan joy olishi uchun reklama yoki savdo agentlaridan foydalanish zarur bo'lsa,

demak, mahsulotingiz talab darajasida emas. Texnologiyalar asosiy e'tiborni mahsulotni tarqatishga emas, balki uni yaxshilash va rivojlantirishga qaratishingizni taqozo etadi. Dotkom pufagi davrida reklamalar pulni isrof qilishdan boshqa narsaga yaramagan. Barqaror o'sishning yagona usuli bu – virusli marketing.

Startaplar dunyosida yuqoridagi saboqlar dogmatik qarashlarga aylangan. Ularga befarqlik bilan qaragan har qanday shaxs 2000-yilda yuz bergan buyuk qulashda texnologiyalar sohasining boshiga tushgan ofatni o'ziga chorlagan bo'ladi. Shunga qaramay, yuqoridagilarga teskari tamoyillarga tayanish to'g'riroq bo'ladi:

1. Maydalashib o'tirgandan ko'ra, qo'rqmasdan tavakkal qilgan yaxshiroq.
2. Yomon reja umuman rejaning yo'qligidan ko'ra yaxshiroq.
3. Raqobat kuchli bo'lgan bozorlarda foydadan umid ham qilib bo'lmaydi.
4. Savdo hajmini oshirish mahsulotni yaxshilash bilan bir xil ahamiyatga ega.

Chindan ham, texnologiyalar sohasida yirik pufak hosil bo'ldi, natijada yorilish yuz berdi. 90-yillarning oxirlari takabburlik davri deb e'tirof etiladi: kishilar 0 dan 1 ga o'ta olishlariga ishongandi. Nihoyatda kam sonli startaplar buning uddasidan chiqdi, aksariyat tadbirkorlar quruq va'dabozlikdan nariga o'ta olmadilar. Ammo biz kam xarajat bilan ko'proq natijaga erishish yo'llarini topishdan boshqa choramiz yo'qligini tushunib yetayotgan edik. 2000-yilning mart oyida bozorda narxlarning keskin oshib ketishi shubhasiz telbalikning cho'qqisi edi. Shu bilan birga, bu holatni maksimal aniqlik lahzasi ekanligini anglash biroz mushkul, biroq muhim ham edi. Kishilar uzoq kelajakka nazar tashlashni o'rgandilar. Uni barpo etish uchun qancha yuqori

qiyamatli yangi texnologiyalar zarurligini anglay olishdi va ularni yaratishga qodir ekanliklariga ishonilar.

Hozir ham yangi texnologiyalarga muhtojmiz. Ularni yaratish uchun, ehtimol, bizga biroz 1999-yildagi takabburlik va g'ayrat ham kerak bo'lar. Yangi avlod kompaniyalarini yaratish uchun pufak yorilishi oqibatida ongimizga o'rnashib qolgan dogmalardan qutulishimiz lozim. Bu o'sha dogmalarga qarama-qarshi bo'lgan tamoyillar o'z-o'zidan to'g'ri bo'lishini anglatmaydi: ularni ko'r-ko'rona rad etish orqali olomonning telbaligidan qocha olmaysiz. Yaxshisi o'zingizga savol bering: biznes haqidagi bilimlaringizning qanchasi o'tmishdagi xatolardan yangilish xulosa chiqarish natijasida shakllangan? Ommaga qarshi chiqqanlar emas, o'zi mustaqil fikr yurita oladiganlar chinakam mustaqil shaxslar hisoblanadi.

Noodatiy savolimning biznesga taalluqli varianti quyidagicha bo'ladi: Qanday serdaromad kompaniyaga hech kim asos solmayapti? Bir qarashda savol oson tuyuladi, aslida unga javob topish qiyin, chunki kompaniyangiz serdaromad bo'lmay turib ham boylik yaratishi mumkin. Boylik yaratishning o'zi yetarli emas – yaratilgan boylikning bir qismini o'zingizda saqlab qola bilish zarur.

Bu hattoki yirik bizneslar ham yomon biznes bo'lishi mumkinligini anglatadi. Masalan, AQSH aviakompaniyalari har yili millionlab yo'lovchilarga xizmat ko'rsatib, bir necha yuz milliard dollarlab daromad keltiradi. Biroq 2012-yilda bir tomonga uchish chiptasining o'rtacha narxi 178 AQSH dollarini tashkil qilgan, aviakompaniyalar esa har bir yo'lovchidan atigi 37 sent foyda olgan. Endi shu kompaniyalarni Google bilan solishtirib ko'ring – Google ning yalpi daromadi kamroq bo'lsa-da, kompaniya ko'proq foyda keltiradi. Google 2012-yilda 50 milliard AQSH dollari ishlab topgan (aviakompaniyalarning yalpi daromadi esa shu yili 160 milliard AQSH dollariga teng bo'lgan), lekin shu tushumning 21%i olingan foyda sifatida kompaniyada qolgan – bu aviakompaniyalarning o'sha yilgi tushumidagi foyda ulushidan 100 barobar ko'p.

Hozirda Google shunchalik yirik daromad keltiradiki, uning qiymati AQSHdagi barcha aviakompaniyalarning umumiy qiymatidan uch barobar kattaroq.

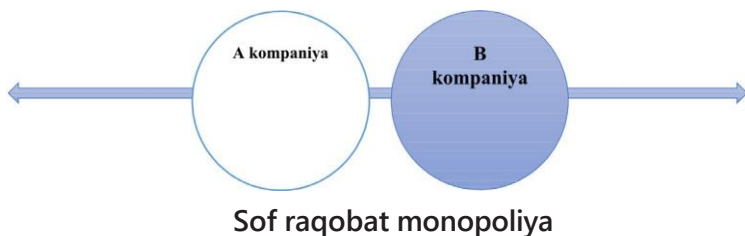
Aviakompaniyalar bir-biri bilan raqobatlashadi, Google esa – yagona, raqobatchisi yo'q. Iqtisodchilar aviakompaniyalar va Google o'rtasidagi farqni tushuntirishda ikki oddiy modeldan foydalanadi: erkin raqobat va monopoliya.

Iqtisodiyot asoslarida «sof raqobat» ham mukammal, ham standart holat sifatida qabul qilinadi. Sof raqobatli bozorlarda ishlab chiqaruvchilar taklifi iste'molchilar talabiga teng bo'lganda bozor muvozanati ta'minlanadi. Sof raqobatli bozorda kompaniyalar bir-biridan farq qilmaydi va turdosh mahsulotlarni sotishadi. Raqobatli bozorda kompaniyalarning hech biri bozorga ta'sir o'tkazish imkoniyatiga ega emasligi bois mahsulotlarini bozor belgilab bergan narxda sotishga majbur. Agar kattaroq foyda bilan yaxshigina pul ishlab olish imkoni paydo bo'lsa, bozorga yangi kompaniyalar kirib keladi – taklif miqdori oshadi, narxlar pasayadi, natijada boshida ularni jalb qilgan katta foyda olish imkoniyati yo'qqa chiqadi. Agar bozorga haddan ortiq ko'p kompaniya kirib kelsa, ular zararga ishlay boshlaydi, ayrimlari yopiladi va narxlar yana avvalgi barqaror me'yorga qaytadi. Mukammal raqobat sharoitida, uzoq muddatli davrda hech bir kompaniya iqtisodiy foyda ko'rmaydi. Sof raqobatga teskari sharoit monopoliya deyiladi. Raqobatli firma mahsulotini bozor narxida sotishga majbur bo'lgan bir vaqtda, monopoliya bozorga egalik qiladi va mahsulotining narxini o'zi belgilaydi. Monopol firmaning raqobatchilari bo'lmagani sababli u mahsulotini foydani maksimallashtiruvchi miqdor va narxda ishlab chiqaradi. Iqtisodchi uchun barcha monopoliyalar bir xil – raqobatchilarini noqonuniy va g'irrom yo'llar bilan yo'q qilganlari ham, davlat litsenziyasini qo'lga kiritganlari ham, monopol darajaga innovatsiyalar orqali ko'tarilganlari ham. Mazkur kitobda biz noqonuniy yo'llar yoki davlat tomonidan berilgan imtiyozlar orqali monopoliyaga erishganlar haqida

suhbatlashmaymiz. Aksincha, bu kitobda monopol firma deganda o'z ishini shu qadar qoyillatib bajarganidan boshqa hech bir kompaniya uning xizmatlari/mahsulotlari o'rnini bosuvchi xizmat/mahsulot taklif eta olmaydigan monopollar nazarda tutiladi. Google 0 dan 1 ga o'ta olgan kompaniyaga ajoyib misol bo'la oladi: 2000-yillar – Microsoft va Yahoo! kompaniyalaridan mutlaqo ajralib olganidan beri Google internet-qidiruv sohasida birorta ham kompaniya bilan raqobatlashmagan. AQSHliklar raqobatni ilohiylashtirib yuboradi: bizni sotsializmning dahshatlari va non uchun navbatda turishdan saqlayotgani uchun uni ulug'lashadi. Aslida kapitalizm va raqobat bir-biriga zid tushunchalar. Kapitalizm kapital jamg'arish asosiga quriladi, biroq sof raqobat sharoitida foyda raqobat natijasida nihoyatda kamayib ketadi. Tadbirkorlar olishi kerak bo'lgan saboq juda oddiy: agar foyda qilmoqchi va uning xaridorgirligini saqlab qolmoqchi bo'lsangiz, biznesingizni boshqalarnikidan farq qilmaydigan mahsulot xizmat asosiga qurmang.

Kishilarning yolg'onlari

Xo'sh, dunyoning qancha qismida monopoliya hukmronlik qiladi? Yana qancha qismi haqiqiy raqobat sharoitida faoliyat yuritadi? Buni aniq aytish qiyin, chunki ushbu mavzuga doir kundalik suhbatlarimiz o'ta chalkash. Tashqaridan qaraganda, barcha kompaniyalar deyarli bir xildek ko'ringani sababli ular o'rtasidagi ayrim kichik farqlarnigina oson ilg'aymiz.



Lekin aslida esa biznes olami ikki qutbga bo'linadi. Sof raqobat va monopoliya o'rtasida juda katta farq mavjud, aksariyat kompaniyalar qutblarning biriga biz o'ylaganimizdan ko'ra ancha yaqin.

Ushbu chalkashlik bozor sharoitlarini o'z manfaatlaridan kelib chiqib izohlash natijasida vujudga kelgan: monopolistlar ham, raqobatli kompaniyalar ham haqiqatni buzib ko'rsatishga moyildirlar.

Monopoliya nayranglari

Monopolistlar o'zlarini himoya qilish maqsadida yolg'on gapirishadi. Ular o'zlarining monopolligini ko'z-ko'z qilish auditorlik tekshiruvlar va turli hujumlar kuchayishiga olib kelishini bilishadi. Ularning asosiy maqsadi monopolistik daromadlarining davomiyligini zararsiz saqlab qolish bo'lgani sababli ular jon-jahdi bilan o'zlarining monopol ekanini yashirishga urinishadi. Odatda, buni (mavjud bo'lmagan) raqobatchilarining qudratini oshirib ko'rsatish orqali amalga oshirishadi. Google o'z faoliyatini qanday ta'riflashiga e'tibor qilib ko'ring. Albatta, u o'zini hech qachon monopoliya deb atamaydi. Lekin u chindan ham monopolmi? Bu qaysi soha haqida gap ketayotganiga bog'liq. Aytaylik, Google – avvalo, qidiruv tizimi. 2014-yil may holatiga ko'ra, internet qidiruv bozorida Google kompaniyasining ulushi 68% ni tashkil qilgan. Uning eng yaqin raqobatchilari Microsoft va Yahoo! mos ravishda 19% va 10% ulushga egalik qilgan. Agar ushbu raqamlar Google kompaniyasining so'zsiz ustunligini isbotlash uchun yetarli bo'lmasa, «Google» so'zi hozirda Oksford ingliz tili lug'atiga rasman fe'l so'z turkumiga oid so'z sifatida kiritilganini o'ylab ko'ring. «Bing» so'zi ham shunday maqomga ko'tarilishiqa hech qanday shubha yo'q. Lekin, keling, Google ni asosiy faoliyati reklamaqa qaratilgan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

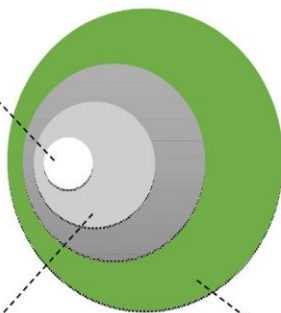
kompaniya, deb tasavvur qilamiz. Bu holatda vaziyat butunlay boshqacha tus oladi. AQSHda qidiruv tizimlari reklama bozorining yillik umumiy qiymati 17 milliard AQSH dollarini tashkil etadi. Onlayn reklama bozorining yillik qiymati 37 milliard AQSH dollariga teng. AQSHdagi reklama bozorining umumiy yillik qiymati 150 milliard dollarga teng. Butun dunyo reklama bozorining umumiy yillik qiymati esa 495 milliard AQSH dollariga teng. Demak, Google AQSHdagi qidiruv tizimlari reklama bozorini to'liq monopollashtirib olgan taqdirda ham, uning dunyo reklama bozorining atigi 3,4% ulushiga egalik qilardi. Masalaga shu tomondan yondashilsa, Google yuqori raqobatli bozorda kichik bir o'yinchidek ko'rinadi.

AQSHdagi qidiruv tizimlari
reklama bozori – 17 \$

AQSHdagi umumiy reklama bozori –
150 \$

AQSHdagi onlayn
reklama bozori – 37 mlrd.\$

Butun dunyodagi reklama bozori –
495 mlrd.\$



Google kompaniyasini texnologiyalar sohasidagi ko'p tarmoqli kompaniya, deb olsak-chi? Bunday qarashga to'laqonli asosimiz bor albatta. Qidiruv tizimidan tashqari, Google o'nlab dasturiy ta'minot mahsulotlarini ishlab

chiqaradi, robot-avtomobillar, Android telefonlar, mini-kompyuterlarniku aytmasa ham bo'ladi. Biroq Google daromadining 95% dan ko'proq qismi qidiruv tizimidagi matnli reklama hissasiga to'g'ri keladi. Uning boshqa mahsulotlari 2012-yilda atigi 2,35 milliard dollar daromad keltirgan, iste'mol texnologiyalari mahsulotlarining ulushi esa ushbu summaning juda kichik qismini tashkil etgan. Dunyo bo'yicha iste'mol texnologiyalari bozorining yillik qiymati 964 milliard AQSH dollariga teng ekanini hisobga olsak, uning 0,24%i dan kamroq qismi Google hissasiga to'g'ri keladi – juda arzimasi ulush, monopoliya deyishga til ham bormaydi. O'zini texnologiyalar sohasida faoliyat yurituvchi ko'plab kompaniyalardan biri sifatida ko'rsatish orqali Google har qanday keraksiz e'tibordan xalos bo'ladi.

Monopolistik kapitalizm

Shunday qilib, monopoliya ichidagilar uchun monopoliyaning mavjudligi shubhasiz ijobiy holat, lekin monopoliyadan tashqaridagilar uchun-chi? Ulkan foyda jamiyatning qolgan a'zolari hisobidan qo'lga kiritiladimi? Rostini aytganda, ha, shunday. Foyda iste'molchilarning hamyonidan olinadi va monopollar yomonotliq bo'lishga loyiq: faqatgina hech qanday o'zgarish bo'lmaydigan dunyoda shunday bo'ladi.

Turg'un muhitda siz monopolistlar ijarachilarsiz. Bozorning qulay qismini egallab olib, narxni istalgancha oshirishingiz mumkin. Iste'molchilarning sizdan xarid qilishdan boshqa tanlovi ham, chorasi ham yo'q. Mashhur stol o'yinini eslang, egalik huquqini tasdiqlovchi hujjatlar bir o'yinchidan boshqa o'yinchiga o'tib turadi, lekin o'yin maydoni hech qachon o'zgarmaydi. Ko'chmas mulk obyektlarini qurishning

yaxshiroq usulini ishlab chiqmasdan turib o'yinda g'olib bo'lish imkonsiz. Mullarning nisbiy qiymati bir umrga o'zgaras qilib belgilangan, shu sababli qo'lingizdan keladigan yagona narsa – ularning barchasini sotib olishga harakat qilish.

Biroq biz yashayotgan dunyo doimiy ravishda o'zgarib turadi, yangi va yaxshiroq nimadir yaratish imkoni bor. Ixtirochi monopolistlar dunyoga ne'matlarning butunlay yangi turlarini taqdim qilish orqali mijozlar uchun tanlov imkoniyatlarini oshirib boradi. Ixtirochi monopolistlar jamiyat uchun faqat foydali bo'libgina qolmay, jamiyatni yaxshiroq kelajak sari yetaklovchi qudratli dvigatellar vazifasini ham o'taydi. Hatto hukumat ham bundan xabardor. Shuning uchun ham hukumatning bir organi monopolialarni qo'lga tushirish ustida ishlayotgan bir paytda (sudlarda monopoliyaga qarshi da'vo ishlarini qo'zg'atish orqali), boshqa bir organi monopoliya yaratish maqsadida ter to'kib mehnat qiladi (yangi ixtirolarga patent berish orqali). Albatta, kimdir birinchi bo'lib mobil qurilmalarning dasturiy ta'minoti dizayni kabi mahsulotni yaratgani uchun unga monopol faoliyat bilan qonuniy ravishda shug'ullanish huquqini taqdim etish kerakmi degan savol tug'ilishi mumkin. Biroq hammaga ma'lumki, Apple kompaniyasining I phone dizaynini yaratish, uni ishlab chiqarish va sotishdan kelayotgan monopol daromadlari qo'shimcha afzallik yaratish orqali sun'iy tarzda taqchillikni yuzaga keltirish uchun yetarli bo'ldi. Mijozlar nihoyat yuqoriroq narx evaziga chindan ham yaxshi ishlaydigan smartfonga ega bo'lish imkoniyati yaratilganidan mamnunlar.

Yangi monopolialardagi o'zgaruvchanlikning o'zi nega eski monopolialar innovatsiyani bo'g'ib, yo'q qilishga urinmasligini izohlaydi. Apple kompaniyasining iOS operatsion tizimi yetakchilikni qo'lga kiritgach, mobil kompyuterlar ibtidosi Microsoft ning operatsion tizimlar bozorida bir necha o'n yillardan beri davom etib kelayotgan

mutlaq ustunligini keskin pasaytirib yubordi. Bundan oldinroq esa 60 va 70-yillarda Kompyuter texnologiyalari sohasida monopol bo'lgan IBM dan Microsoft kompaniyasi dasturiy ta'minotlar sohasida o'z monopoliyasini o'rnatish orqali monopollik rutbasini tortib olgandi. AT&T korporatsiyasi deyarli butun XX asr davomida telefon aloqasi xizmatlari sohasida monopol sifatida faoliyat yuritgan, biroq hozirda istalgan kishi istalgan aloqa operatoridan arzon narxda uyali aloqa tarif rejasini sotib olishi mumkin. Monopol bo'lishga intiluvchi bizneslar taraqqiyot yo'liga to'siq bo'lganida edi, ularni jamiyat uchun xavfli deb, ularga qarshi kurashishga haqli bo'lardik. Biroq taraqqiyot tarixi yaxshiroq monopol bizneslarining mavjud monopoliyalar o'rnini egallashidan iboratdir.

Monopoliyalar taraqqiyotni olg'a siljitadi. Negaki, uzoq yillar mobaynidagi yuksalishlar hamda bir necha yillar davomida monopol daromad olish imkoniyati yangilik yaratish uchun kuchli rag'bat bo'lib xizmat qiladi. Vaqt o'tgan sari monopoliyalar yangilik yaratishda davom etadi, chunki yirik daromad ularga uzoq muddatli rejalar tuzish hamda yuksak maqsadlarni ko'zlovchi tadqiqot loyihalarini moliyalashtirish imkonini beradi. Raqobatli kompaniyalar esa bunday imkoniyatlar haqida orzu ham qila olmaydi.

Xo'sh, nega unda iqtisodchilar bozor raqobat uchun mukammal sharoit degan fikrga yopishib olgan? Bu eskilik sarqiti, xolos. Iqtisodchilar o'z hisob-kitoblarining asosini XIX asr fiziklarining qarashlaridan ko'chirma olgan. Ular insonlar va kompaniyalarni bir xil, bir-biri bilan bog'liq atomlar sifatida ko'radi, o'ziga xoslik tushunchalarini tan olmaydi. Ularning nazariyasi sof raqobat muhitining muvozanatini ifodalaydi va bu aslo muvozanatning biznes uchun eng yaxshi sharoit ekani sababli emas, balki uni modellashtirish osonligi tufaylidir. Biroq shuni ham yodda tutishimiz kerakki, XIX asr fiziklari tomonidan bashorat qilingan uzoq muddatli muvozanat – butun quvvat teng taqsimlanib, hamma narsa

sekin-asta qotib qoluvchi holatdir, bu koinotning qaynoq o'limi deb ham ataladi. Termodinamikaga munosabatingiz qanday bo'lishidan qat'i nazar, mazkur holat kuchli metafora ekanini tan olishimiz zarur. Biznesda muvozanat – bu turg'unlik degani, turg'unlik esa o'limni anglatadi. Agar faoliyat yuritayotgan sohangiz raqobatli muvozanat holatida bo'lsa, kompaniyangizning halokati dunyo miqyosida hech qanday ahamiyatga ega emas. Sizdan farqli bo'lmagan boshqa bir raqobatchi o'rningizni egallashga doim tayyor turadi.

Mukammal muvozanatni koinotning katta qismini egallab turgan bo'shliqqa qiyoslash mumkin. Hatto ko'plab kompaniyalarni ham shunday tavsiflash mumkin. Ammo yangi ixtirolar muvozanatdan ancha yiroqda dunyoga keladi. Iqtisodiy nazariyalar tashqarisidagi haqiqiy hayotda har bir kompaniya qanchalik boshqalar qila olmaydigan ishlarni bajarishga qodir bo'lsa, shunchalik muvaffaqiyat qozonadi. Shu sababli ham monopoliya patologiya yoki istisno emas. Monopoliya har bir biznesning muvaffaqiyat shartidir.

Tolstoyning «Anna Karenina» asari shunday so'zlar bilan boshlanadi: «Barcha baxtli oilalar bir-biriga o'xshash, biroq har bir baxtsiz oila o'zicha baxtsizdir». Biznesda esa buning teskarisi. Baxtli kompaniyalar bir-biriga o'xshamaydi: ularning har biri noyob muammoni yechish orqali monopoliya o'rnatadi. Badbaxt kompaniyalarning esa barchasi bir xil ularga raqobat muhitidan chiqib ketish nasib etmagan.

IV BOB

Raqobat mafkurasi

Yaratuvchan monopoliya bu hamma uchun kerakli tovar va xizmatlar, ularning yaratuvchisi uchun esa barqaror foyda degani. Raqobat esa foydaning yo'qligi, raqobatchilar o'rtasida sezilarli farqning mavjud emasligi va yashab qolish uchun kurashni anglatadi. Shunday ekan, nega kishilar raqobatni sog'lom muhit sifatida ko'radi? Javob oddiy raqobat, shunchaki, iqtisodiy nazariya yoki bozorda kishilar va kompaniyalar duch keladigan oddiy noqulaylik emas. Birinchi navbatda, raqobat – mafkura, u jamiyat ongiga singib ketgan bo'lib, idrokimizni voqelikni buzib talqin qilishga undaydi. Biz raqobatni ko'klarga ko'taramiz, uning zarurligiga o'zimizni ishontiramiz va uning buyruqlarini qonun darajasiga olib chiqamiz. Natijada o'zimizni raqobat tuzog'iga mahkum qilamiz, qancha ko'p raqobatlashsak, shuncha kam foyda olamiz.

Bu oddiygina haqiqat, biroq hammamiz ushbu haqiqatni tan olmaslikka o'rgatilganmiz. Ta'lim tizimimiz raqobatga bo'lgan otashin muhabbatimizni o'zida aks ettiribgina qolmay, bu muhabbatni yanada alangalatadi ham. Baholarning o'zi har bir o'quvchining raqobatbardoshligini aniq o'lchash vositasi sifatida xizmat qiladi. Eng yuqori baholarni qo'lga kiritgan o'quvchilarning obro'yi oshadi va ular e'tiroflarga sazovor bo'ladi. Biz har bir bolaga, uning individual qobiliyati

va qiziqishlaridan qat'i nazar, bir xil fanlarni deyarli bir xil usulda o'qitamiz. Partada jim o'tirib, berilgan bilimlarni yaxshi o'zlashtirilmagan o'quvchilar tashqi bosim ostida o'zlarini boshqalardan ko'ra noshudroq his qiladi. Test sinovlari va kurs ishlari kabi an'anaviy baholash mezonlarini a'loga topshiradigan bolalar esa o'zlariga shaxs sifatida sun'iy yaratilgan akademik voqelik asosida baho berishga odatlanib qoladi. Talabalar musobaqaning yuqoriroq bosqichlariga ko'tarilganlari sari ahvol og'irlashib boraveradi. Eng ilg'or talabalar to shiddatli raqobat ularning orzularini yanchib, tamoman xayollaridan chiqarib tashlashga majbur qiladigan darajaga yetmagunicha yuqoriga shaxdam tirmashaveradilar. Oliy ta'lim muassasalari – maktabda ulkan rejalar tuzgan kishilar boshqaruv konsultanti yoki investitsiyalar bo'yicha bankir kabi mansablarga erishish maqsadida bilimda o'zlaridan qolishmaydigan tengdoshlari bilan shafqatsiz kurashga kirishadigan joy. Konformistga aylanish sharafiga muassar bo'lish uchun talabalar yoki ularning oilalari ta'lim olish uchun yuz minglab dollar sarflaydi. Nega biz o'zimizni bunday qiynaymiz?

Urush va tinchlik

Professorlar talabalar o'rtasida shafqatsiz ilmiy raqobatni yoqlashmaydi, ammo menejerlar hech qachon biznesni urush bilan taqqoslashdan charchamaydilar. MBA dasturi talabalari o'zlari bilan Klausevit va Sun Tczining nusxalarini olib yurishadi. Urushning metaforalari bizning kundalik biznes tilimizni zabt etgan. Biz savdo menejerlar tarkibini "mustahkamlash" va "kuchaytirish" uchun «ko'plab ovchilar»dan foydalanamiz. Ammo, aslida, biznes emas, raqobat urushga o'xshaydi: go'yoki zarur, oxir-oqibat halokatli. Nima uchun odamlar bir-biri bilan raqobatlashadi? Marks va Shekspir raqobatning deyarli barcha turlarini tushunish uchun ikkita modelni taqdim etishgan. Marksning so'zlariga ko'ra, odamlar bir-

biridan farq qilgani sababli raqobat qilishadi. Proletariat mutlaqo boshqacha g'oya va maqsadlarga ega bo'lgani sababli, burjuaziya bilan kurashadi. Farqlar qancha ko'p bo'lsa, nizo ham shunchalik katta bo'ladi. Shekspir uchun esa, aksincha, barcha raqobatchilar bir xil. Ular nima uchun raqobat qilishlari kerakligini o'zlari ham bilishmaydi, chunki ularda raqobatlashadigan mavzuning o'zi yo'q. Romeo va Juliyettaning birinchi qatorini o'qib ko'ring: "bir xil hurmatga ega ikki oila". Ikki oila imkoniyatlari teng bo'lgani bilan, ular bir-biridan nafratlanishadi. Dushmanlik kayfiyati tobora kuchayib borgani sari ular orasidagi o'xshashlik yanada ko'payadi. Oxir-oqibat, ular nima maqsadda kurash boshlaganliklarini unutishadi. Biznes dunyosida Shekspirning g'oyasi oqilona ekanligi isbotlangan. Kompaniyada odamlar mansab pillapoyalaridan ko'tarilish jarayonida o'z raqobatchilari bilan band bo'lishadi. Keyinchalik butun boshli firmaning o'zi bozordagi raqobatchilariga moyil bo'lib qoladi. Barcha insoniy dramalar orasida, odamlar muhim narsalarni esdan chiqarib, o'rniga raqiblari e'tibor berishadi. Haqiqiy dunyoda Shekspir modelini tekshirib ko'ramiz. "Romeo va Juliyetta"ga asoslangan "Geyts va Shmidt"ni tasavvur qiling. Montekki Microsoft, Kapuletti – Google. Katta nodonlar tomonidan boshqariladigan ikkita katta oila, o'xshashligi sababli raqobat yuzaga kelgan. Har qanday yaxshi tragediyada bo'lgani kabi, mojaroni faqat kelishish orqali hal qilib bo'lmaydi. Bu oilalar turli joylardan kelgan. Montekki oilasi operatsion tizimlar va ofis dasturlarini yaratgan, Kapuletti oilasi esa qidiruv tizimini. Endi o'ylab ko'ring, nima maqsadda kurash olib borildi? Startup sifatida har bir klan boshqasini unutib, mustaqil ravishda gullab-yashnashi ma'qul edi. Ammo ulg'aygan sari, ular bir-birlariga e'tibor berishni boshladilar: Montekki Kapuletti haqida, Kapuletti Montekki haqida. Natijada nima sodir bo'ldi? Windows va Chrome iOS, Bing va Google Search qidiruv tizimlari, Explorer va Chrome brauzerlari, Office va Docs ilovalari, shuningdek,

Surface va Nexus dasturi kabilarning qarama-qarshiligi yuzaga kela boshladi.

Urush Montekki va Kapuletti uchun farzandlarini boy berish bilan yakunlangan bo'lsa, Apple kelib hamma joyni egallagach, Microsoft va Google bozordagi ustunligini yo'qotdi. 2013-yilning yanvar oyida Arrle ning bozor kapitalizatsiyasi 500 milliard dollarga, Google va Microsoft birgalikda 467 milliard dollarga baholandi. Atigi uch yil oldin, Microsoft va Google Appledan qimmatroq edi. Urush ularga qimmatga tushdi.

Raqobat bizni eski imkoniyatlarga ko'proq urg'u berishga va o'tmishda ish bergan usullardan ko'r-ko'rona nusxa ko'chirishga majbur qiladi. Yaqinda yuz bergan mobil kredit kard-riderlarining keng tarqalishini olaylik. 2010-yilning oktabr oyida Square deb nomlangan startap kichik oq kvadrat shaklidagi mahsulotni chiqardi, bu esa iPhone orqali kredit kartalarini qabul qilish imkonini beradi. Bu mobil telefonlar uchun to'lovlar protsessining oqilona yechimi edi. Taqlidchilar tezda jangga qo'shilishdi. Kanadaning NetSecure kompaniyasi yarim oy shaklidagi kard-riderni taqdim etdi. Intuit kompaniyasi silindsimon kard-riderni geometrik jangga olib keldi. 2012-yilning mart oyida eBay PayPal kartalarni nusxalaydigan o'z kard-riderini ishga tushirdi. U uchburchak shaklida edi. Taqlidiy raqobatining xavfliligi qisman nima uchun bugungi kunda Asperger kabi aqli to'kis insonlarning Silikon vodiysida qanday manfaatlari borligini tushuntirishi mumkin. Agar ijtimoiy shov-shuvlarga e'tibor bermasangiz, atrofingizdagi odamlar ham xuddi sizdek degan xulosaga kelish yaramaydi.

Raqobat odamlarda mavjud bo'lmagan imkoniyatlarni oshkor qilishi mumkin.

Onlayn uy hayvonlari do'konlari bozori uchun qattiq kurash 90-yillarning telbaligi bo'ldi. Pets.com, PetStore.com, Petoria.com va boshqa o'nlab saytlar mavjud edi. Diqqat markazida bo'lish uchun ajralib turadigan jihatlar yo'qligi sababli, har bir

kompaniya raqobatchilarni aniq mag'lubiyatga uchratishga bel bog'lagan edi. «Itlarning chaynaydigan o'yinchoqlarni kim tanqidiy baholay oladi? Kim eng yaxshi Super Bowl reklamalarini yaratishi mumkin? Ushbu kompaniyalar uy hayvonlarini onlayn yetkazib berish bozori uchun joy mavjudmi degan ko'p qirrali masalaga mutlaqo beparvo munosabatda bo'lishdi. G'alaba mag'lubiyatdan ko'ra yaxshiroq, ammo urush yuz bersa hamma birdek yutqazadi. Pets.com dot.com halokatidan keyin 300 million dollarlik investitsiya kapitali u bilan birga g'oyib bo'ldi.

Boshqa hollarda raqobat shunchaki g'alati harakat yoki qilayotgan ishimizdan bizni chalg'itadi. Vaziyatni munosib baholash uchun 1993-yilda Siebel Sustems kompaniyasini yaratmasdan oldin, Oracle kompaniyasining asoschisi va bosh direktori Larry Ellison va Oracle Ellison kompaniyasining yetakchi sotuvchisi Tom Siebel o'rtasidagi nizomni o'rganib chiqing. Ellison Siebelni xiyonatkorlikda ayblab g'azablanardi. Siebel esa o'zining sobiq xo'jayini soyasida yashashni hazm qila olmasdi. Ikkalasi ham deyarli bir xil xususiyatga ega odamlar edi – savdogarlikni yaxshi ko'radigan va yo'qotishni hazm qila olmaydigan chikagoliklar – ular ko'p jihatdan bir-biriga o'xshagani uchun ularning o'zaro nafрати tobora kuchayib bordi. Ellison va Siebel 90-yillarning ikkinchi yarmini bir-biriga sabotaj qilish bilan o'tkazdilar. Bir payt Ellison Siebelning xodimlarini ishdan bo'shashga rag'batlantirish uchun Siebel shtab-kvartirasiga muzqaymoq va sendvichlar bilan to'la yuk mashinalarini yubordi. Ko'chirish kerakmi? "Yoz yaqinlashdi, quyosh endi biz tomonga og'di, Oracle endi shu yerda. U kuningizni yoritish va martabangizni oshirish uchun tashrif buyurdi" deb yuk mashinalarga yozib qo'ygan edi. Ajablanarlisi shundaki, Oracle dushmanlarini ataydan to'pladi. Ellison aqidasiga ko'ra, agar u qo'rqinchli tuyulsa (va shu orqali xodimlarni ishlashga undasa), lekin kompaniyaga tahdid soladigan darajada katta bo'lmasa, dush-

manga ega bo'lish har doim foydali. Shunday qilib, 1996-yilda Informix nomli kichik ma'lumotlar bazasi kompaniyasi Redwood-dagi Oracle shtab-kvartirasi yonida «Ehtiyot bo'ling dinozavrlarni kesib o'tamiz» deb nomlangan reklama e'lonini o'rnatganida, Ellison hayajonlangan bo'lishi mumkin. Shimoliy 101-yo'nalishdagi yana bir Informix e'lonida shunday yozilgan edi: «Siz hozirgina Redvud qirg'oqlaridan o'tdingiz. Biz ham». Informix dasturlari Snailnikiga qaraganda sekinroq ekanligini bildiruvchi reklama e'loni bilan Oracle orqaga qadam tashladi. Keyinchalik Informix bosh direktori Fil Uayt muammoni shaxsiylashtirishga qaror qildi. Uayt Larri Ellison-ning yapon samuraylari madaniyatini sevishini bilib qolib, Oracle logotipi va singan samuray qilichi bo'lgan yangi reklama e'lonini buyurtma qildi. Reklama umuman Oracle-ga ham, iste'molchilaga ham yo'naltirilmagandi – bu Ellisonga shaxsiy hujum edi. Balki Uayt raqobatdan xavotirlanib ko'p vaqt sarflagan bo'lishi mumkin, u reklama e'lonlarini yaratish bilan shug'ullanayotganda, Informix katta buxgalteriya mojarosiga duch kelgan va tez orada Uayt federal qamoqxonada qimmatli qog'ozlarni soxtalashtirish aybi bilan o'tirar edi. Agar raqibni mag'lub etish qo'lingizdan kelmasa, u bilan yaqinlashganingiz foydali bo'ladi.

V BOB

So'nggi harakatlanishning afzalligi

Raqobatdan qochishga urinishingiz sizga monopoliyani taqdim etadi, lekin bu monopoliya kelajakdagi sinovlarga bardosh berishi mumkin bo'lsagina katta biznesga aylana oladi. New York Times gazetasining qiymatini Twitter bilan taqqoslang. Ularning har birida bir necha ming kishi mehnat qiladi, ularning vazifalari deyarli farq qilmadi, ularning har biri millionlab odamlarga yangiliklardan boxabar bo'lish imkonini beradi. Ammo 2013-yilda Twitter ommaga namoyish etilganida 24 milliard dollarga baholangan edi, bu Times ning umumiy kapitalidan 12 baravar ko'p degani! Twitter bunday ulkan mukofotga qanday erishdi?

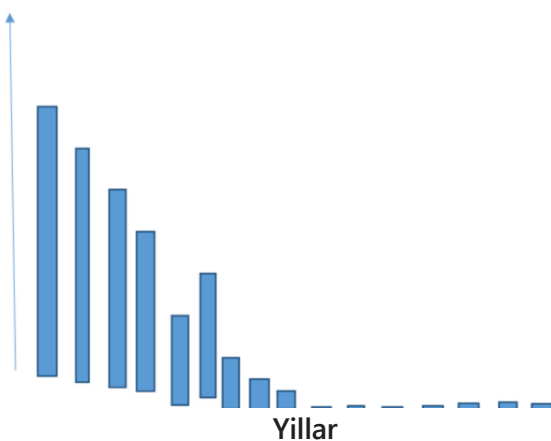
Buning javobi – pul oqimi.

Avvaliga buni eshitish g'alati tuyuladi, chunki Times foyda keltirgan paytlarda Twitter unchalik darajada ommabop bo'lmagan. Ammo yaxshi biznes kelajakdagi pul oqimlarini hosil qilish qobiliyati bilan belgilanadi. Gazetalar Twitterning monopol davrlari ortda qolgan keyingi o'n yil ichida investorlar monopol foyda olishni intizorlik bilan kutishmoqda. Oddiy qilib aytganda, bugungi kunda biznesning qiymati kelajakda topiladigan barcha pullarining yigindisidir. (Biznesni to'g'ri baholash uchun siz kelajakdagi pul oqimlarini hozirgi qiymatiga qadar jamg'arishingiz kerak, chunki bugungi kunda ma'lum miqdordagi pul kelajakda

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

hozirgi miqdordan ko'proq qadrli bo'ladi.) Jamg'arilgan pul oqimlarini taqqoslash rivojlanishda oqsayotgan bizneslar va tez rivojlanayotgan startaplar o'rtasidagi farqni ko'rsatadi. Rivojlanishdan ortda qolayotgan bizneslar qiymatining katta qismi yaqin kelajakda namoyon bo'ladi.

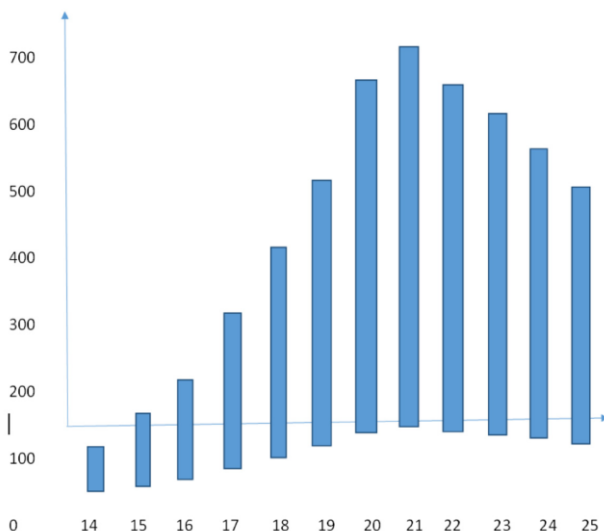
Eski iqtisodiyotdagi biznes (masalan, gazeta) agar pul oqimlarini besh yoki olti yil davomida saqlab tura olsa, o'z qiymatini saqlab turishi mumkin. Biroq, o'zgarishga intilayotgan har qanday firma o'z foydasini raqobatdan xoli tarzda ko'radi. Tungi klublar yoki restoranlar bunga yaqqol misoldir. Muvaffaqiyatli bo'lganlar bugungi kunda kelajak uchun kerakli miqdordagi pullarni to'plashlari mumkin, ammo mijozlari yangi va zamonaviy muqobiliga o'tib ketayotgan keyingi bir necha yil ichida ularning pul oqimi kamayishi mumkin. Texnologik kompaniyalar qarama-qarshi traektoriyaga amal qiladi. Dastlabki bir necha yil ichida ular ko'pincha foyda ko'rmaydilar: qimmatbaho narsalarni yaratish uchun vaqt kerak, bu daromadning kechikishini anglatadi. Texnologik kompaniya qiymatining katta qismi yaqin 10–15 yil ichida paydo bo'ladi.



Pasayish sharoitida kompaniyalar tomonidan ishlab chiqarilgan pul oqimlari ko'rsatkichi

PayPal hali foyda ko'rmagan, 2001-yilning mart oyida daromadi o'tgan yilga nisbatan 100%ga oshdi. Kelajakdagi pul oqimlarimizni bashorat qilingan paytda kompaniyaning joriy qiymatining 75 foizi 2011-yilda va undan keyingi yillarda olingan foyda bilan bog'lik bo'lishini aniqlandi – ishlagan muddati atigi 27 oy bo'lgan kompaniyaga ishonish qiyin edi. Ammo bu ham noto'g'ri o'lchov hisoblangan. Bugungi kunda PayPal har yili taxminan 15%ga o'sishda davom etmoqda va chegirma darajasi o'n yil avvalgidan past tendensiyaga ega. Kompaniya qiymatining asosiy qismi 2020-yildan boshlab paydo bo'ladi.

LinkedIn qiymati uzoq kelajakda mavjud bo'ladigan kompaniyaning yana bir yaxshi namunasi hisoblanadi. 2014-yil boshida uning bozor kapitalizatsiyasi 24,5 milliard dollarni tashkil etdi – bu daromadi 1 milliard dollardan kam bo'lgan va 2012-yilda atigi 21,6 million dollar sof foyda keltiradigan kompaniya uchun juda yuqori ko'rsatkich edi. Ushbu raqamlarga qarab turib, investorlarning aqldan ozgan bo'lishi mumkinligi haqida xulosa qilishingiz mumkin. Ammo **LinkedIn** kompaniyasining kelajakdagi pul oqimlarini ko'zdan kechirib chiqsangiz, bu aniq asosga ega ma'lumot bo'lib chiqadi. Kelajakda olinadigan daromadning juda muhimligi, hatto Silikon vodiysining ham fikriga ziddir. Kompaniya qimmatli bo'lishi uchun o'sishi va bardoshli bo'lishi kerak, ammo ko'plab tadbirkorlar faqat qisqa muddatli o'sishga e'tibor berishadi. Ularda bahona tayyor, o'sishni o'lchash oson, chidamlilikni esa yo'q. O'lchov maniyalariga yon beradiganlar, foydalanuvchilarning haftalik faol statistikasi, oylik daromadlar rejas va har chorakdagi daromadlar to'g'risida hisobotlar bilan band bo'lishadi. Biroq, siz ushbu raqamlarga turtki berib, biznesingizning uzoq umr ko'rishiga tahdid soladigan yanada chuqur va murakkab muammolarga e'tibor qaratishingiz mumkin.



2000-yillar kesimi
(LinkedIn) yuqori texnologik kompaniyalarning
boshqaruvdagi pul oqimi

Masalan, Zyn va Groupon dagi tezkor qisqa muddatli o'sish menejerlar va investorlarni uzoq muddatli muammolardan chalg'itdi. Zyn Farmville kabi o'yinlarda g'alabalarni erta qo'lga kiritdi va yangi nashrlar jozibasini sinchkovlik bilan o'rganish uchun «psixometrik dvigatel»ga ega ekanligini ta'kidladi. Ammo ular har bir Gollivud studiyasi duch keladigan muammoga duch kelishdi: qanday qilib beqaror tomoshabin uchun ommaviy o'yin-kulgilarni ishonchli ravishda yaratish mumkin? (javobini hech kim bilmaydi) Yuz minglab mahalliy kompaniyalar o'z mahsulotlarini sinab ko'rishgani sababli Groupon shiddatli o'sish ko'rsatdi. Ammo ushbu kompaniyalarni doimiy mijozlarga aylantirishga ishontirish ular o'ylagandan ko'ra qiyinroq edi. Agar siz yaqin kelajakdagi o'sishga e'tibor qaratadigan bo'lsangiz, eng MUHIM savolni qo'ldan boy berasiz: bu biznes o'n

yildan keyin ham mavjud bo'ladimi? Faqatgina raqamlardan javob kutmang. Buning o'rniga biznesingizning sifat xususiyatlarini tanqidiy baholashingiz kerak.

Monopoliya xususiyatlari

Katta pul oqimiga ega bo'lgan kompaniya kelajakda qanday ko'rinishga ega bo'ladi? Har bir monopol tizim o'ziga xos, lekin odatda ular quyidagi xususiyatlarning bir nechtasini o'zida birlashtiradi: patentlangan texnologiyalar, tarmoq effektlari, iqtisodiy miqyos va brending.

Bu biznesni qurish mobaynida qurilishi kerak bo'lgan xususiyatlar ro'yxati emas. Monopoliya uchun qisqaroq muqobil yo'l yo'q! Biroq, ushbu xususiyatlarga ko'ra biznesni tahlil qilish, uni qanday qilib uzoq umr ko'rishini ta'minlash haqida o'ylashga yordam beradi.

■ Patentlangan texnologiya

Patentlangan texnologiya bu kompaniyaning eng muhim afzalligi bo'lib, mahsulotingizdan nusxa ko'chirishni qiyinlashtiradi yoki imkonsiz qiladi. Masalan, Google ning qidirish algoritmlari boshqalarga qaraganda yaxshiroq natijalar beradi. Sahifalarni yuklash vaqtlari va so'rovlarini aniq tarzda bajarish uchun patentlangan texnologiyalar asosiy qidiruv mahsulotining ishonchligi va xavfsizligini oshiradi. 2000-yillarning boshlarida boshqa barcha qidiruv kompaniyalari orqali qilingan ishlarni Google bilan amalga oshirish har kim uchun juda qiyin bo'ladi. Qoidaga ko'ra, patentlangan texnologiya haqiqiy monopol ustunlikni ta'minlash uchun eng yaqin muqobilidan kamida 10 marta yaxshiroq bo'lishi kerak. Me'yoriy o'lchamlardan kichikroq bo'lgan har qanday detal kichik yaxshilanish sifatida qabul qilinishi mumkin va uni gavyum bozorlarda sotish qiyinchilik tug'diradi.

Sifatni 10 baravar oshirishning eng oson usuli mutlaqo yangi narsalarni ixtiro qilishdir. Agar siz ilgari hech narsa mavjud bo'lmagan joyda biron-bir qimmatbaho narsani ko'rsangiz, nazariy jihatdan qiymatning o'sishi cheksiz bo'ladi. Masalan, uxlash zaruratidan xavfsiz ravishda xalos bo'lishga imkon beradigan dori-darmon yoki qichishishni davolash vositasi shubhasiz monopol biznesni qo'llab-quvvatlaydi. Yoki mavjud yechimni tubdan yaxshilashingiz mumkin. 10 barobar yaxshilanish ko'rsatkichlari ortgani sayin siz raqobatdan uzoqlashasiz va monopollik mas'uliyati tomon qadam tashlaysiz. Masalan, PayPal ning sharofati bilan yeVau dagi xaridlar va savdolar kamida 10 baravarga oshdi. PayPal 7 kundan 10 kungacha vaqtni oladigan chekni pochta orqali yuborish o'rniga, xaridorlarga kimoshdi savdosidan keyin darhol to'lashga imkon berdi. Sotuvchilar zudlik bilan daromadlarini olishdi va chekdan farqli o'laroq, bu to'lov usuli ancha yaxshiroq ekanligini anglab qolishdi.

Amazon o'zining birinchi 10 baravar yaxshilanishini tantanali tarzda ommaga ko'rsatdi, ular boshqa har qanday kitob do'koniga qaraganda kamida 10 baravar ko'proq kitob taklif qilishdi. Amazon 1995-yilda o'z faoliyatini boshlagan damlarda o'zini «yer yuzidagi eng katta kitob do'koni» deb da'vo qilishi mumkin edi, chunki 100.000 kitobni o'z bag'riga sig'diradigan chakana savdo do'konidan farqli o'laroq Amazon hech qanday ashyo va anjomlarni kompaniya ichkarisida saqlashi shart emas edi, shunchaki xaridor biron buyurtma bergan vaqtda yetkazib beruvchi undan faqatgina kitobning nomini so'rar edi. Ushbu koeffitsiyent yaxshilanishi shunchalik samarali ediki, norozi bo'lgan Barnes&Noble kompaniyasi Amazon ustidan uch kun oldin sudga murojaat qilib, Amazon adolatsiz ravishda o'zini «kitob do'koni» deb atashini, vaholanki u «kitob brokeri» ekanligini da'vo qildi. Bundan tashqari, siz mukammal integratsiyalashgan dizayn orqali ham 10 baravar yaxshilanishga erishishingiz mumkin. 2010-yilga qadar, planshetlar shu darajada g'arib ediki, hatto

amaliy maqsadlar uchun bozor mavjud emas edi. Microsoft Windows XR Tablet RS Edition birinchi marta 2002-yilda chiqarildi va 2005-yilda Nokia o'zining Internet Tablet nomli planshetini taqdim etdi, ammo undan foydalanish qiyin edi. Keyinroq Apple o'zining iPad ni ishlab chiqardi. Dizayn yaxshilanganini aytish qiyin, ammo Apple avvalgilaridan ko'ra ancha yaxshiroq modelni taqdim etgandi, planshetlar yaroqsiz buyumdan foydali gadjetga aylandi.

2. Tarmoq effektlari

Tarmoq effektlari mahsulotni yanada manfaatli qiladi, chunki ko'p odamlar undan foydalanadilar. Masalan, agar barcha do'stlaringiz Facebook da bor bo'lsa, Facebook ga qo'shilishingiz mantiqiy jihatdan to'g'ri hisoblanadi. Bir tomonlama ravishda boshqa ijtimoiy tarmoqni tanlash sizni g'alati insonga aylantiradi. Tarmoq effektlari kuchli bo'lishi mumkin, lekin agar tarmoq juda kichik bo'lsa, mahsulotingiz o'zining doimiy foydalanuvchilari uchun qadrli bo'lmasa, siz ulardan hech qachon foyda olmaysiz. Masalan, 1960-yilda Xanadu deb nomlangan xayolparast kompaniya barcha kompyuterlar o'rtasida ikki tomonlama aloqa tarmog'ini butun jahon internetining dastlabki sinxron versiyasini yaratishga qaror qildi. O'ttiz yildan ko'proq vaqt davom etgan besamar harakatlardan so'ng Xanadu internet ommalashishi bilan inqirozga yuz tutdi. Ularning texnologiyasi ehtimol bir me'yorda ishlashi mumkin edi, muammo ham ana shunda edi: u faqat me'yorda ishlashi mumkin edi xolos – har bir kompyuterdan bir vaqtning o'zida tarmoqqa ulanishi talab qilinardi va bu voqeaning sodir bo'lmasligi kundek ravshan edi. Aslida tarmoq effektlari kichik bozorlardan boshlanishi kerak. Facebook o'z faoliyatini faqat Garvard talabalari orasida boshladi. Mark Sukerbergning birinchi mahsuloti dunyodagi barcha odamlarni jalb qilish maqsadida emas, balki barcha kursdoshlari a'zo bo'lishi uchungina

ishlab chiqilgan. Shuning uchun muvaffaqiyatli internet kompaniyalari kamdan kam hollarda katta auditoriya bilan ishlashni boshlaydilar. Boshlang'ich bozorlar shu darajada kichik bo'ladiki, ular odatda biznes imkoniyatlari bo'lib ko'rinmaydi.

3. Iqtisodiy miqyos

Monopol biznes o'sib borgani sayin kuchli bo'lib boradi, mahsulotni yaratishda talab qilinadigan xarajatlarni (muhandislik, menejment, ofis xarajatlari) katta miqdordagi savdoga yoyib yuborish mumkin. Dasturiy ta'minot startapi orqali dramatik tejamkorlikka ega bo'lishi mumkin, chunki mahsulotning boshqa nusxasini ishlab chiqish qiymati nolga teng bo'ladi. Ko'pgina korxonalar keng miqyosda o'sib borishi bilan birga faqat cheklangan afzalliklarga ega bo'ladilar. Xizmat ko'rsatish korxonalari uchun monopoliyaga xizmat ko'rsatish qiyinchilik tug'diradi. Agar sizda yoga studiyasi bo'lsa, faqat ma'lum miqdordagi mijozlarga xizmat qila olasiz. Siz ko'proq instruktorlarni yollashingiz va hududingizni diversifikatsiya (kengaytirish) qilishingiz mumkin, ammo chegaralaringiz juda kichik darajada qoladi va hech qachon dasturiy ta'minot muhandislari singari millionlab alohida mijozlar uchun muhim bo'lgan narsaga erisholmaysiz. Yaxshi startap o'zining birinchi dizayniga kiritilgan katta hajmdagi imkoniyatlarga ega bo'lishi kerak. Twitter ning bugungi kunda 250 milliondan ortiq foydalanuvchilari bor. Odamlarni ko'proq jalb qilish uchun juda ko'p moslashtirilgan xususiyatlarni qo'shish shart emas.

4. Branding

Kompaniyaning ta'rifiga ko'ra brendning o'zi bir monopoliya hisoblanadi, shuning uchun kuchli brendni yaratish monopoliyaga da'vo qilishning samarali usulidir.

Bugungi kunda eng kuchli texnologiya brendi bu Apple iPhone va MasVook kabi mahsulotlarning jozibali ko'rinishi va sinchkovlik bilan tanlangan materiallari, Apple Stores ning nafis minimal dizayni. Iste'molchilar tajribasini sinchkovlik bilan o'rganish, doimiy reklama kompaniyalari, qimmatbaho tovarlarni ishlab chiqaruvchi sifatida narxlarni aniqlash va Stiv Jobsning shaxsiy xarizmasining uzoq davom etadigan nufuzi Apple ga maxsus toifalarini tashkil eta oladigan yaxshi mahsulotlar ishlab chiqarishga yordam beradi. Ko'pchilik Apple ning muvaffaqiyatidan saboq olishga harakat qilishadi, pullik reklama, markali do'konlar, hashamatli materiallar, balandparvoz gaplar, yuqori narxlar va hatto nafis-minimal dizaynga ham taqlid qilishga harakat qilishadi.

Ammo faqat sirtini bezash orqali natijaga erishib bo'lmaydi. Apple apparatda ham (yuqori darajadagi sensorli ekran materiallari) va dasturiy ta'minotda (ma'lum materiallar uchun mo'ljallangan sensorli ekran interfeyslari kabi) ham murakkab patentlangan texnologiyalar to'plamiga ega. U sotib oladigan materiallarga narxlarni belgilashda mustaqillik qilish uchun yetarlicha katta hajmdagi mahsulotlarni ishlab chiqaradi. Shu bilan birga, u tarkibiy ekotizimdan kuchli tarmoq ta'siriga ega minglab ishlab chiqaruvchilar Apple qurilmalari uchun dasturiy ta'minot yozadilar, chunki o'sha dasturlar joylashgan platformada yuzlab, millionlab foydalanuvchi mavjud. Ushbu monopolistik afzalliklar Apple kompaniyasining yorqin brendidan kamroq ahamiyatga egadek tuyulsa ham ular brendning Apple monopoliyasini samarali ravishda kuchaytirishga imkon beradigan asos bo'lib xizmat qiladi. Ishni mazmundan emas, balki brenddan boshlash eng xavfli qadam hisoblanadi.

2012-yilning o'rtalarida Marissa Mayer Yahoo! kompaniyasining bosh direktori bo'lganidan so'ng u bir vaqtlar mashhur bo'lgan internet gigantini yana qayta tiklashga harakat qildi. Bir tvitda Yahoo! Mayer rejasini «odamlar keyin mahsulot, keyin trafik va undan so'ng daromad» deb

nomlangan zanjirli reaksiya sifatida umumlashtirdi. Odamlar oqib kelishlari kerak bo'lgan: Yahoo! o'z logotipini qayta ko'rib chiqish orqali dizayn sohasiga oid yetarlicha bilimi borligini namoyish etdi, Mayer Tumblyer kompaniyasi kabi tezkor startaplarni sotib olish orqali yangilik kiritishning dolzarbligini ta'kidladi va o'ziga xos xarakteri bilan ommaviy axborot vositalarining e'tiborini qozondi. Ammo Yahoo! aslida qanday mahsulot yaratishi so'roq ostida edi. Stiv Jobs Apple ga qaytganida, u nafaqat Apple kompaniyasini ishlash uchun ajoyib maskanga aylantirgan, balki 10 barobar taraqqiyotga erishish yo'lida bir nechta imkoniyatlarga e'tibor qaratish uchun o'z mahsulotlarini qisqartirgan ham. Hech qaysi bir texnologik kompaniya faqat brending asosida qurilishi mumkin emas.

5. Monopoliyaning qurilishi

Brend, miqyos, tarmoq effektlari va patentlangan texnologiyalar monopoliyani belgilab beradigan xususiyatlaridir,, ammo ularning ishlashi uchun bozoringizni diqqat bilan tanlashingiz va ongli ravishda kengaytirishingiz kerak. Kichik narsa bilan boshlang va monopoliyaga aylantiring! Har bir startap boshlanishida kichik bo'ladi. Har bir monopoliya o'z bozorining katta qismini egallaydi. Shuning uchun har bir startap juda kichik bozor bilan boshlashi kerak. Buning sababi oddiy: katta bozorga qaraganda kichik bozorda ustunlik qilish osonroq kechadi. Agar boshlang'ich bozoringiz juda katta bo'lishi kerak deb hisoblasangiz, xatoga yo'l qo'ygan bo'lasiz. Kichik degani yo'q degani emas. PayPal dagi ilk faoliyatda bu xatoga yo'l qo'yilgan. Birinchi mahsuloti odamlarga PalmPilots orqali bir-birlariga pul o'tkazmalarini amalga oshirishga imkon berardi. Bu qiziqarli texnologiya hisoblanar edi, o'sha paytlarda bunday operatsiyalarni boshqa hech kim amalga oshirmayotgan edi. Biroq, dunyo bo'ylab tarqalgan millionlab PalmPilots foydalanuvchilari ma'lum bir joyda emas edi, shuningdek, ularda umumiylik deyarli

yo'q hamda ular o'z qurilmalaridan faqat vaqti-vaqti bilan foydalanishar edi. Hech kim PalmPilots mahsulotiga muhtoj emasdi, shuning uchun uning doimiy mijozlari bo'lmagan. Ushbu saboqdan so'ng kompaniya birinchi muvaffaqiyatiga yetaklagan yeVau auksionlarini o'tkazishni maqsad qildi.

1999-yilning oxirlarida yeVau kompaniyasida bir necha mingta kuchli sotuvchilar bor edi va uch oylik faoliyatdan so'ng PalmPilots ularning 25 foiziga xizmat ko'rsatdi. Millionlab tarqoq odamlarning e'tiborini jalb qilish uchun raqobatlashishdan ko'ra PalmPilots ning mahsulotiga haqiqatan ham muhtoj bo'lgan bir necha ming odamlarga yetib borish ancha oson edi. Startap uchun ideal bozor bu bir joyga to'plangan va raqobatchilarsiz xizmat ko'rsatiladigan kichik guruh hisoblanadi. Har qanday yirik bozor noto'g'ri tanlov bo'lib, raqobatdosh kompaniyalar tomonidan xizmat ko'rsatiladigan katta bozor undan ham battarroqdir. Shuning uchun tadbirkorlar bozorning 1 foizini 100 milliard dollarga sotib olish haqida gapirganda bundan doimo xavfsirashni o'rganing. Amalda, katta bozorlarda yaxshi startap nuqtasi bo'lmaydi yoki u raqobat uchun ochiq bo'ladi, shuning uchun bu 1 foizga erishish qiyin. Agar siz kichik yo'lakchani zabt etsangiz ham, davom ettirishingiz kerak bo'ladi: so'qmoqlar bilan raqobat qilish sizning foydangiz nolga teng bo'lishini anglatadi.

6. Miqyosni kengaytiring

Maqbul bozorni yaratib, unga ega chiqqaningizdan so'ng, asta-sekin qo'shishni va miqyosi kengroq bozorlarga qarab aylantirish kerak. Amazon buni qanday amalga oshirish mumkinligini ko'rsatib bergan. Jeff Bezosning asosiy g'oyasi barcha onlayn-chakana savdolarida hukmronlik qilish edi, lekin u ongli ravishda kitoblardan boshladi. Millionlab kitoblar katalogga kiritilgan edi, ammo ularning barchasi deyarli bir xil shaklga ega bo'lgan, ularni yetkazib berish oson edi va

ba'zi kamdan kam sotiladigan kitoblar – har qanday chakana savdo do'koni uchun eng kam foyda keltiradigan kitoblari ham xaridorlarni jalb qila oldi. Amazon kitob do'konidan uzoqda bo'lgan yoki odatiy bo'lmagan narsalarni qidiradigan har bir kishi uchun dominant yechimga aylandi. Amazon da ikkita variant bor edi: kitob o'qigan odamlarning sonini ko'paytirish yoki qo'shni bozorlarga kirish. Ular ikkinchisini tanlashdi: D, video va dasturiy ta'minot. Amazon asta-sekin dunyodagi universal do'konga aylanib borar ekan, har doim qo'shimcha toifalarni qo'shishda davom etardi. Nomning o'zi kompaniya strategiyasini ajoyib tarzda o'zida mujassam etgan. Amazon yomg'irli o'rmoni bioxilma-xilligi Amazonning dunyodagi har bir kitobni kataloglashtirishdagi dastlabki maqsadini aks ettirdi. Shuningdek, yeVau ham kichik bozorlarda hukmronlik qilishni boshladi. 1995-yilda yeVau o'z savdo maydonchasini yaratganida, dunyo uni birdaniga qabul qila olmasligi kundek ravshan edi. Mahsulot faqat Beanie Vabu kabi kichik manfaatdor guruhlari miqyosidagina ish berdi. eBay Beanie Vabu savdosini monopoliyalashtirganidan so'ng, u to'g'ridan to'g'ri sport avtomashinalari ishlab chiqarishga shoshilmaydi, u qanday mahsulot bo'lishidan qat'i nazar, internetda savdo qiladigan odamlar uchun eng ishonchli bozorga aylanganiga qadar kichik bozorda xizmat qilishni davom ettirdi. Ba'zida keng miqyosga chiqish yo'lida yashirin to'siqlar yuzaga keladi. Xaridor sotuvchilar boradigan joyga borishgani yoki buning aksi yuz bergani sababli, barcha savdo maydonchalari singari, kimoshdi savdosi bozori ham tabiiy monopoliyaga yon beradi. Ammo yeVau kimoshdi savdosi modeli tanga va markalar kabi alohida ajralib turadigan mahsulotlarda ish berishini aniqladi. Bu tovar mahsulotlari uchun maqbul yechim emas, odamlar qalam yoki nam salfetka sotib olish uchun savdolashishni istamaydi, shuning uchun ularni Amazonda sotib olish qulayroq. 2004-yildagi mavqeyini ozroq boy bergan bo'lsa, ham, yeVau hanuzgacha qimmatli monopoliya hisoblanadi. Negadir, bozorlarning

mantiqiy ketma-ketligiga unchalik e'tibor berilmaydi. Ularni bosqichma-bosqich kengaytirish uchun qat'i intizom talab qilinadi. Eng muvaffaqiyatli kompaniyalar bosqichma-bosqich rivojlanish jarayonini boshidan o'tkazishmoqda: dastlab ma'lum bir joyni egallab, so'ngra tegishli bozorlarga o'tish ularning muvaffaqiyat hikoyasining bir qismi hisoblanadi.

7. Maqsaddan chalg'imang!

Silikon vodiysini "xarobalar" egallab oldi. Aslida, «vayrona» bu firmaning arzon mahsulotlarni arzon narxlarda sotishi, mahsulotni vaqt o'tishi bilan yaxshilashi va oxir-oqibat eskirgan texnologiyalardan foydalangan holda amaldagi kompaniyalar tomonidan taqdim etilayotgan premium mahsulotlarini egallab olish uchun yangi texnologiyalardan qanday foydalanishini tasvirlash san'ati edi. Taxminan, bu kompyuterlarning paydo bo'lishi asosiy kadrlar bozorini vayron qilganda sodir bo'ldi. Dastlab kompyuterlar keraksiz buyumdek tuyuldi, vaqtlar osha esa u hukmronga aylandi. Bugungi kunda mobil qurilmalar xuddi shu ishni kompyuterga qarshi amalga oshirishlari mumkin.

Biroq, yaqinda «vayrona» trenddagi va yangi bo'lgan har bir narsa uchun kulgili so'zga aylanib qoldi. Bu siyqasi chiqqan g'alatilik ahamiyatga ega, chunki bu tadbirkorning o'zini anglash qobiliyatini raqobat yo'li bilan buzadi. Bu tushuncha kompaniyalarga tahdidlarni aniqlash maqsadida o'ylab topilgan, shuning uchun startaplarning buzg'unchilikka berilib ketishi o'zlarini eski firmalar ko'zi bilan ko'rishini anglatadi. Agar siz o'zingizni yovuz kuchlarga qarshi kurashayotgan isyonchi deb hisoblasangiz, yo'lingizdagi to'siqlarga haddan tashqari berilib ketishingiz mumkin. Ammo, agar siz haqiqatan ham yangi narsalarni yaratmoqchi bo'lsangiz, yaratish jarayoni siz yaratgan narsalar yoqmasligi mumkin bo'lgan eski korxonalariga qaraganda ancha muhimdir. Darhaqiqat, kompaniyangiz

to'g'risida mavjud firmalarga qarshi turganiga qarab xulosa chiqarish mumkin bo'lsa, u mutlaqo yangicha bo'lolmaydi va ehtimol monopoliyaga aylana olmaydi ham. Buzg'unchiliklar ham diqqatni jalb qiladi. Buzg'unchilar – muammolarni qidirib yurib, boshiga balo orttiradigan odamlar. Buzg'unchi bolalar direktorning kabinetiga yuboriladi. Buzg'unchi kompaniyalar ko'pincha g'alaba qozona olmaydigan janglarni tanlashadi. Napsternni ko'z oldingizga keltiring, ismning o'zi muammolarni anglatadi. O'sha paytdagi Napsternning yigitlari Shon Fanning va Shon Parker 1999-yilda ovoz yozish sanoatini yo'q qilish bilan tahdid qilishdi. Keyingi yili ular Time jurnalining muqovasidan joy oldilar. Bir yarim yildan so'ng esa o'zlarini bankrot deb e'lon qildilar.

PayPal buzg'unchi bo'lib ko'ringan bo'lishi mumkin, ammo biron-bir yirik raqobatchiga to'g'ridan to'g'ri qarshi chiqishga harakat qilmagan. To'g'ri, internet to'lovlarni ommalashtirganida, bir nechta biznesni tortib olgan. Siz internetda biron-bir narsani sotib olish uchun PayPal dan foydalanib, do'konda Viza kartasi ishlatishingiz mumkin. Umuman olganda, to'lovlar bozorini kengaytirganimiz sababli, biz olganimizdan ko'ra ko'proq biznes berdik. Umuman olganda, Napsternning Amerika ovoz yozish industriyasi bilan kurashidan farqli o'laroq rivojlanish ijobiy bo'ldi. Qo'shni bozorlarni kengaytirish rejasini ishlab chiqayotganda, ularning ishiga aralashmang, iloji boricha raqobatdan qoching.

8. So'nggi kirgan birinchilardan bo'ladi

Ehtimol, siz «birinchi harakatlanuvchining afzalligi» haqida eshitgandirsiz, agar bozorning birinchi ishtirokchisi bo'lsangiz, raqobatchilar boshlashga urinayotgan paytda siz bozorning muhim ulushini qo'lga kiritgan bo'lasiz. Ammo birinchi bo'lib harakat qilish – bu taktika, maqsad emas. Haqiqatan ham ahamiyatli kelajakdagi pul oqimlarini shakllantirishdir,

shu sababli, agar kimdir kelib sizni sindirsa, birinchi bo'lish sizga biron-bir yaxshilik keltirmaydi. So'nggi harakatlanuvchi bo'lish, ya'ni ma'lum bir bozorda so'nggi bo'lib kirib, ulkan yutuqlarni qo'lga kiritish va yillar davomida yoki hatto o'nlab yillar davomida monopol tarzda foyda olish foydaliroqdir. Buning eng yaxshi yo'li kichik bir joyni egallash va u yerda o'rnashib olib uzoq vaqt davomida kerakli maqsadlarga erishishdir. Ushbu holatda biznes shaxmatga o'xshaydi. Grossmaster Hose Paul Kapablanka bu to'g'rida juda yaxshi fikr bildirgan: «Muvaffaqiyatga erishish uchun birinchi navbatda siz o'yin yakunlashni o'rganishingiz kerak».

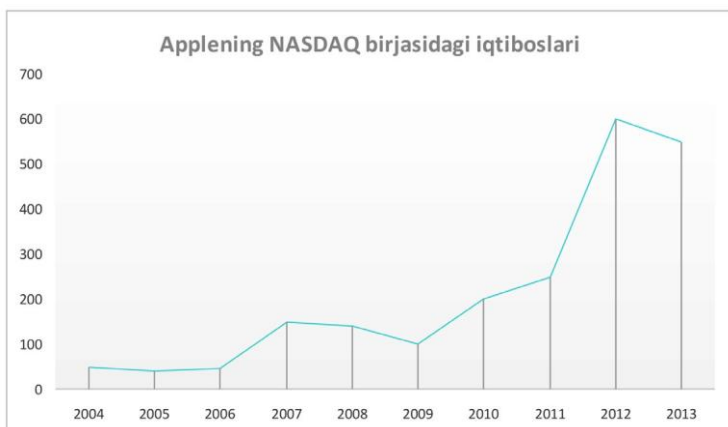
9. Dizaynning muhim ahamiyati

Dizaynga tasodif ustidan hukmronlik berish nimani anglatadi? Bugungi kunda, «yaxshi dizayn» bu estetik buyruq bo'lib, har kim, qaloblardan tortib o'rta maxsus ma'lumotlilargacha, o'zlarining tashqi ko'rinishlariga xafsala bilan «g'amxo'rlik qiladi». To'g'ri, har bir buyuk tadbirkor birinchi navbatda dizaynerdir. IDevice yoki puxta o'ylangan MasVook ga ega bo'lgan har qanday kishi Stiv Jobsning vizual va empirik mukammalligi natijasini his qiladi. Ammo Jobsdan olingan eng muhim saboqning estetikaga hech qanday aloqasi yo'q. Jobs loyihalashtirgan eng katta narsa bu uning biznesi edi. Apple yangi mahsulotlarni yaratish va ularni samarali tarqatish bo'yicha aniq ko'p yillik rejalarni ishlab chiqdi va amalga oshirdi. «Minimal hayotiy ehtiyojlar»ni unuting – 1976-yilda Apple ga asos solganidan beri, Jobs omma fikrlarini tinglash yoki boshqalarning muvaffaqiyatlaridan nusxa ko'chirish orqali emas, balki extiyotkorlik bilan rejalashtirish orqali dunyoni o'zgartirish mumkinligini isbotladi.

Uzoq muddatli rejalashtirish ko'pincha bizning noma'lum qisqa muddatli dunyomiz tomonidan past baholanadi. Birinchi iPod 2001-yilning oktabr oyida chiqarilganda, sanoat

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

tahlilchilari «Macintosh foydalanuvchilari uchun yoqimli xususiyat»dan boshqa narsani ko'ra olishmasdi va uning dunyoning qolgan qismi uchun foydali tarafi yo'qligini ta'kidlashdi. Jobs iPod ni yangi avlod ixcham post kompyuterlarining birinchi avlodi bo'lishini rejalashtirgan edi, ammo o'sha paytda bu sirni anglash ko'pchilikka nasib etmagan edi. Kompaniyaning aksiya jadvaliga bir qarash ushbu ko'p yillik rejaning qanday hosil berganini ko'rsatadi.

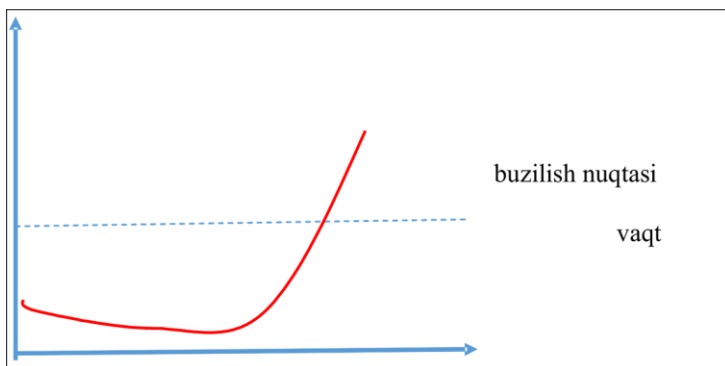


Rejalashtirishning kuchi xususiy kompaniyalarga baho berish qiyinligini izohlaydi. Katta kompaniya muvaffaqiyatli startup sotib olishni taklif qilganda, u deyarli har doim juda ko'p yoki juda kam narsani taklif qiladi. Ta'sischi faqat kompaniyaning aniq tasavvuriga ega bo'lmagandagina sotadilar, bunda xaridor ehtimol ortiqcha pul to'laydi, ishonchli rejalari bo'lgan muassislar esa sotmaydilar. 2006-yilning iyul oyida Yahoo kompaniyasini Facebook bir milliard dollarga sotib olishni taklif qilganda, hech bo'lmaganda o'ylab ko'rish kerak edi deb hisoblagan edik. Ammo Mark Suckerberg direktorlar kengashi yig'ilishiga kirdi va shuni e'lon qildi: «Yigitlar, bu shunchaki rasmiyatchilik, bu 10 daqiqadan oshmasligi kerak. Biz bu yerga sotish uchun yig'ilganimiz

yo'q». Mark kompaniyani qayergacha borishi mumkinligini ko'ra olgandi, Yahoo esa buni o'ylab ko'rmagandi. Aniq rejaga ega bo'lgan biznes har doim odamlar kelajakni tasodif qo'liga topshirib qo'yadigan dunyoda qadsizlanadi.

10. Venchur kapitalning kuch qonuni

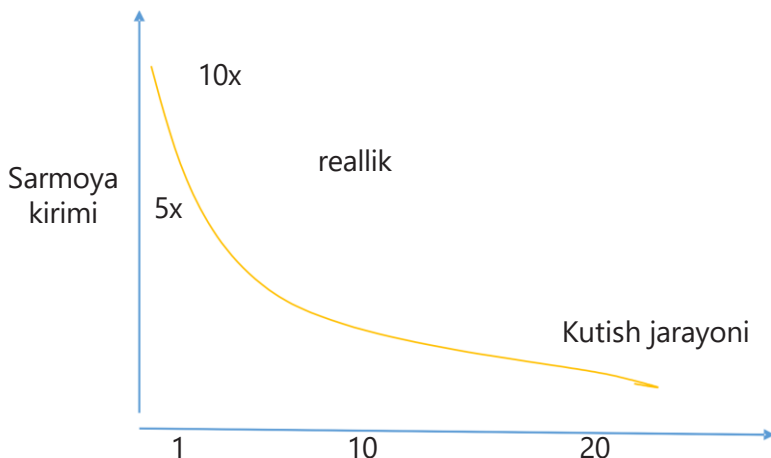
Venchur kapitalistlari istiqbolli kompaniyalarni aniqlash, moliyalashtirish va ulardan foyda olishga intiladilar. Ular tashkilotlardan va badavlat odamlardan pul yig'ib, ularni fondga to'plashadi hamda texnologik kompaniyalarga sarmoya kiritishadi. Agar ularning qilgan ishlari o'z samarasini bersa, foydaning bir qismini oladilar – odatda bu 20%ni tashkil qiladi. Venchur kapital fondi portfelidagi kompaniyalar qiymatli bo'lib, ommalashganda yoki yirik kompaniyalar tomonidan sotib olinsa, foyda ko'ra boshlaydi. Venchur kapital mablag'lari odatda 10 yil umr ko'radi, chunki muvaffaqiyatli kompaniyalar o'sishi va «yo'q bo'lishi» birmuncha vaqt talab qiladi. Aksariyat venchur kapital kompaniyalari IRO ga chiqmaydi yoki sotib olinmaydi, ularning aksariyati odatda boshlang'ich davrda muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Ushbu muvaffaqiyatsizliklar tufayli venchur fondi zarar ko'radi. Venchur kompaniyalari o'zlarining muvaffaqiyatli portfel kompaniyalari ko'rsatkichli o'sish sur'atlarini qayd etganida va miqyosi kengayganda fond qiymati bir necha yil ichida sezilarli darajada oshadi deb umid qiladilar. Bu masalada ko'riladigan savol shundaki, bu parvoz qachon amalga oshiriladi? Aksariyat fondlar uchun bu hech qachon sodir bo'lmaydi. Aksariyat startaplar muvaffaqiyatsiz bo'lgani sababli, fondlar ular bilan birgalikda barbod bo'ladi. Har bir Venchur kompaniyalar vazifasi muvaffaqiyat qozonishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan kompaniyalarni topish ekanligini yaxshi biladi. Biroq, hatto tajribali investorlar ham bu hodisani yuzaki tushunadi. Ular kompaniyalar bir-biridan farq qilishini biladi, ammo ular farq darajasini yetarlicha baholamaydi.



1-jadval. Muvaffaqiyatli venchur fondining teskari mutanosib egri chizig'i, Portfelya narxi.

Bu yerda xato venchur kapitalining daromadlari normal ravishda taqsimlanishini taxmin qilish bilan bog'liq, ya'ni yomon kompaniyalar muvaffaqiyatsizlikka uchraydi, o'rtamiyona kompaniyalar o'zgarmasdan qoladi va yaxshilari 2 baravar yoki katta 4 baravar foyda ko'radi. Ushbu «odobli» modelni taxmin qilib, investorlar rang-barang portfelni tashkil qiladilar va g'oliblar yutkazganlarga qarshi balans berishlariga umid qiladilar. Ammo bu «odobli» yondashuv, odatda, hech qanday turtkilarsiz muvaffaqiyatsiz natijaga olib keladi. Buning sababi shundaki, venchur kapitalining daromadi normal taqsimot qonuniga amal qilmaydi. Aksincha, ular kuch qonunlariga amal qiladi – kichik bir guruh kompaniyalar boshqalardan tubdan ustundir. Agar kelajakda ancha qimmat bo'lishi mumkin bo'lgan juda kam sonli kompaniyalarga emas, balki rang-baranglikka e'tibor qaratsangiz, avvalo o'sha noyob kompaniyalarni o'tkazib yuborasiz.

Ushbu grafikda qabul qilingan nisbiy bir xillikka qarama-qarshi bo'lgan mutlaq voqelik ko'rsatilgan.



2-jadval. Kapitalga foiz olishi

Venchr fondidagi natijalarimiz ushbu buzilgan kartinani aks ettiradi. 2005-yildagi fondimizdagi eng yaxshi investitsiya bo'lgan Facebook boshqa barcha tengdoshlarini qo'shib hisoblaganda ham ko'proq foyda keltirdi. Ikkinchi eng yaxshi investitsiya bo'lgan Palantir, Facebook dan tashqari qolgan barcha investitsiyalarning umumiy miqdoridan ko'proq daromad olib keldi. Ushbu juda notekis kartina tasodif emas, biz buni boshqa barcha fondlarimizda ham ko'rishimiz mumkin. Venchr kapitalning eng katta siri shundaki, muvaffaqiyatli fondga qo'yilgan eng yaxshi sarmoya jamg'armaning qolgan qismiga teng yoki undan ko'pdur. Bu Venchr kapital uchun ikkita g'alati qoidani nazarda tutadi.

Birinchidan, faqat butun fond qiymatini qaytarishga imkoniyati yetadigan kompaniyalarga sarmoya kiriting. Bu vahimali qoida, chunki u mumkin bo'lgan sarmoyalarning katta qismini e'tiborsiz qoldiradi. (Hatto ancha muvaffaqiyatli kompaniyalar ham odatda kamtarona miqyosda muvaffaqiyatga erishadilar.) Bu holat ikkinchi qoidaga yo'l ochadi, birinchi raqamli qoida shu qadar cheklanganki, boshqa qoidalar bo'lmasligi kerak.

Birinchi qoidani buzganingizda nima bo'lishini o'ylab ko'ring. Andressen Xorovis 2010-yilda Instagramga 250 ming dollar mablag' kiritdi. Ikki yildan so'ng Facebook Instagramni 1 milliard dollarga sotib olganida, Andreyessen 78 million dollarga ega bo'ldi, ikki yildan kamroq muddat ichida 312 karra foyda keldi! Bu kompaniyaning vodiydagi eng yaxshilaridan biri degan obro'siga mos keladigan fenomenal o'zini oqlashidir!, ammo g'alatiligi shundaki, buning o'zi yetarli emas, chunki Andressen Xorovisning jamg'armasi 1,5 milliard dollarga teng, agar ular 250 ming dollarga chek yozganida, 19 ta Instagramni shunchaki sotib uchun taxt qilib qo'ygan bo'lardi.

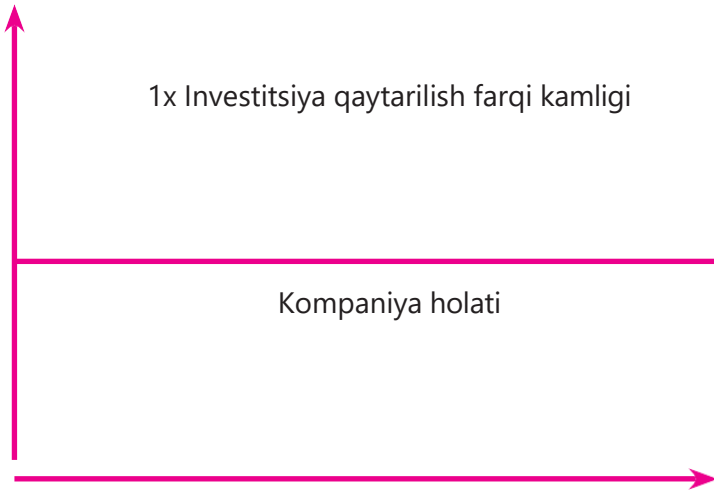
Venchur kapitalistlari 0 dan 1 gacha muvaffaqiyatli harakat qiladigan bir nechta kompaniyalarni topishlari va keyin ularni o'z resurslarini ishga solib qo'llab-quvvatlashlari kerak. Albatta, hech kim qaysi kompaniya muvaffaqiyat qozonishini oldindan aniq bilmaydi, shuning uchun eng yaxshi venchur firmalar ham «portfel»ga ega. Biroq, yaxshi venchur portfelidagi har bir alohida kompaniya katta miqyosda muvaffaqiyat qozonish uchun imkoniyatga ega bo'lishi kerak. Ta'sischilar jamg'armasida biz ushbu fondagi beshtadan yettitagacha kompaniyaga e'tibor qaratamiz, ularning har biri o'zgacha poydevor bilan ko'p milliardli biznesga aylanishi mumkin. Qachonki, siz biznesning mohiyatidan kelib chiqib, rang-baranglikka asoslangan strategiyaga mos keladimi yoki yo'qmi degan savolga murojaat qilsangiz, venchur kapital investitsiyalari lotereya chiptalarini sotib olish kabi tuyulishni boshlaydi. Siz lotereya o'ynayapman deb o'ylaganingizda, zarar ko'rishga o'zingizni ruhiy tomondan tayyorlagan bo'lasiz.

Odamlar kuch qonunini nima uchun ko'ra olmaydi?

Nega hamma professional venchur kapitalistlari kuch to'g'risidagi qonunlarni ko'rmaydilar? Bir tomondan, bu vaqt o'tishi bilan aniq bo'ladi va hattoki texnologiya

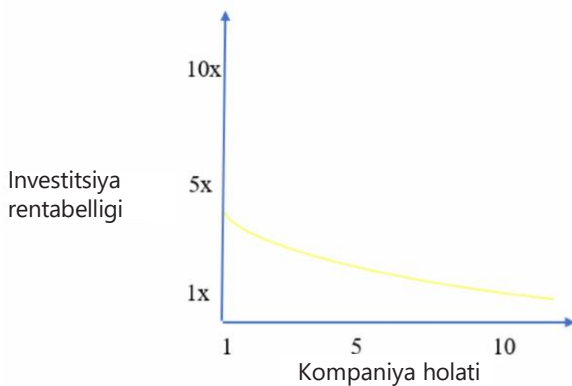
investorlari ham hozirgi paytda yashaydilar. Tasavvur qiling, bir kompaniya monopoliyaga aylanishi mumkin bo'lgan 10 ta kompaniyaga sarmoya kiritadi, bu esa noodatiy intizomli portfel deb ataladi. Ushbu kompaniyalar dastlabki bosqichlarda ko'rsatkichli o'sishdan oldin bir-biridan deyarli farq qilmaydi.

Sarmoya unumdorligi

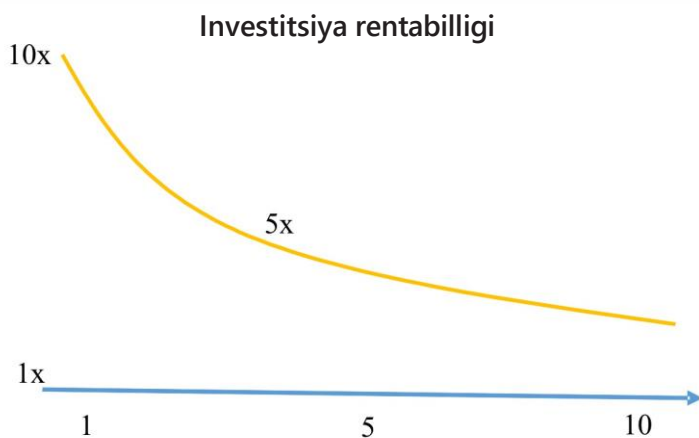


3-jadval. Venchur hayotining boshlanishi

Keyingi bir necha yil ichida ba'zi kompaniyalar muvaffaqiyatsizlikni boshdan kechiradi, boshqalari esa muvaffaqiyat qozonadi, berilgan baholar bir-biridan farq qiladi, ammo ko'rsatkichli o'sish va chiziqli o'sish o'rtasidagi farq noaniq bo'lib qoladi.



3-jadval.

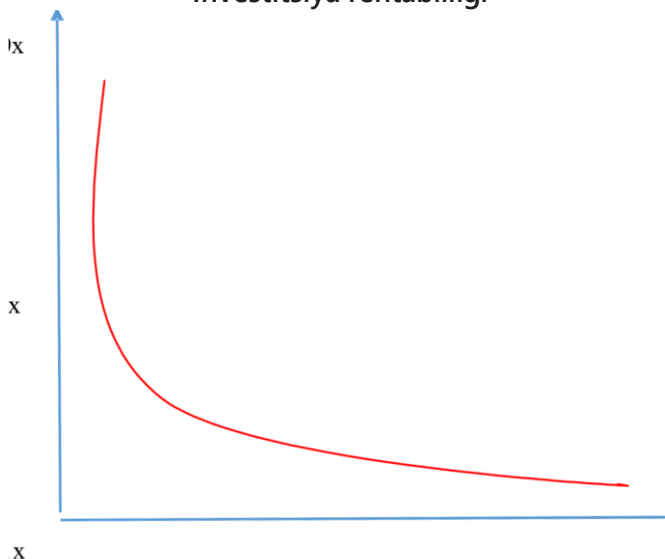


Kompaniya nomi
4- jadval. Hayot o'rtasi

Biroq, 10 yildan so'ng, portfel g'olib va mag'lublar o'rtasida taqsimlanmaydi. Balki bir hukmron investitsiya va boshqalarga bo'linadi. Ammo kuch qonunining natijasi

qanchalik aniq bo'lsa, ham, u har kungi tajribani aks ettirmaydi. Sarmoyadorlar ko'p vaqtlarini yangi investitsiyalarni jalb qilish va dastlabki bosqichlarda kompaniyalarga e'tiborli bo'lishga sarflaganligi sababli, ular bilan ishlaydigan kompaniyalarning aksariyati o'rta darajadagi kompaniyalardir. Har kuni sarmoyadorlar va tadbirkorlar his qiladigan tafovutlarning aksariyati ko'rsatkichli ustunlik va omadsizlik o'rtasida emas, balki muvaffaqiyatning nisbiy darajasi bilan bog'liq. Hech kim sarmoyadan voz kechishni istamaganligi sababli, venchur kapitalistlar, odatda muvaffaqiyatli bo'lganlarga qaraganda ko'proq muammoli kompaniyalarda ko'proq vaqt sarflashadi.

Investitsiya rentabiligi



Kompaniya holati

5- jadval. Yetuklik poydevori

Agar ko'rsatkichli o'sish qayd etayotgan startap kompaniyalarga pul tikishga ixtisoslashgan investorlar kuch

qonunini o'tkazib yuborishi oldida boshqa ko'pchilik buni e'tiborsiz qoldirishi ajablanarli emas. Kuch qonunlarining tarqalishi shu qadar keng, ular ko'zga ko'rinmas darajada kichikdir. Masalan, Silikon vodiysidan tashqaridagi ko'pchilik odamlar venchur kapital haqida o'ylashganda, kichik va g'aroyib guruhlarini tasavvur qilishlari mumkin. Masalan, AVS kompaniyasining reklamalarsiz "Shark tank"dek oxir-oqibat, har yili AQSHda ish boshlaydigan yangi kompaniyalarning 1 %i dan kamrog'i venchur fondiga ega bo'ladi va venchur kapitali investitsiyalarning umumiy hajmi yalpi ichki mahsulotning taxminan 0,2%ini tashkil etadi. Ammo bu investitsiyalarning natijalari butun iqtisodiyotni nomutanosib ravishda harakatga keltirmoqda. Xususi sektorida barcha ish o'rinlarining 11 foizini venchur kompaniyalar tashkil qiladi. Hayratlanarlisi, ular yillik daromadni yalpi ichki mahsulotning foiziga tenglashtiradi. Darhaqiqat, o'nlab eng yirik texnologik kompaniyalar venchur kapital tomonidan moliyalashtirilgan. Hammasi bo'lib, ushbu 12 ta kompaniya 2 trillion qiymatga ega bo'lib, boshqa barcha texnologik kompaniyalar birlashganda ham bunday qiymatga ega bo'la olmaydi.

Kuch qonuni nafaqat sarmoyadorlar uchun muhim, aksincha, bu hamma uchun muhim, chunki har bir odam investordir. Tadbirkorning o'z vaqtini shunchaki startapda ishlashga sarflashi ham bir investitsiyadir. Shuning uchun har bir tadbirkor o'z kompaniyasining muvaffaqiyatga erishishi va qimmatbaho darajaga chiqishi haqida o'ylashi zarur. Har bir kishi o'z navbatida investor hisoblanadi. Bir karyerani tanlash jarayonida, siz bajargan ish kelgusi o'n yilliklarda qiymatga ega bo'lib boradi degan ishonch bilan harakat qilasiz.

Kelajakdagi qiymat haqidagi savolga eng keng tarqalgan javob bu rang-barang portfel «Barcha tuxuminglarni bitta savatga solmang», deb barchaga aytilgan. Yuqorida aytib o'tganimizdek, hatto eng yaxshi venchur investorlar ham portfelga ega, ammo kuch qonunini yaxshi tushunadigan investorlar iloji boricha kamroq sarmoya kiritadilar. Aksincha,

xalq donoligi va moliyaviy kelishuvlarga asoslangan fikrlash, rang-barang tavakkallarni kuch manbayi sifatida ko'rib chiqadi. Qancha yuzaki ishlangiz, kelajagingiz shunchalik noaniq bo'ladi. Ammo startap asoschisi uchun ham va har qanday odam uchun ham hayot bu portfel emas. Tadbirkor o'zini o'zi «rang-barang» qila olmaydi. Siz bir vaqtning o'zida o'nlab kompaniyalarni boshqara olmaysiz va ulardan biri yaxshi ishlab ketar deb umid qilmasangiz ham bo'laveradi. Inson teng darajadagi karyeralarni tayyor zaxirada saqlab turib, o'z hayotini rang-barang qila olmaydi. Maktablarimizda esa buning teskarisini o'qitiladi, qolipga solingan umumiy bilimlar shaklida institutsional o'qitish. Amerika maktab tizimidan o'tgan har bir kishi kuch qonuni haqida o'ylab ko'rmaslikni o'rganadi. Har bir o'rta maktab darsi, qaysi fan bo'lishidan qat'i nazar 45 daqiqa davom etadi. Har bir o'quvchi bir xil tempda yuradi. Kollejda talabalar ekzotik va ahamiyatsiz ko'nikmalar to'plamini yig'ib, kelajagini so'roq ostiga qo'yadi. Har bir universitet «mukammallikka» ishonadi va alifbo tartibida tuzilgan yuz sahifali kataloglar sizni «Nima qilishingizning ahamiyati yo'q, muhimi bajarsangiz bo'ldi» degan gapga ishonitirishga harakat qilgandek tuyuladi. Bu mutlaqo noto'g'ri.

Qilishga usta bo'lgan ishingizning bermalol bajarishga e'tibor bering, lekin bundan oldin kelajakda foydali bo'lish-bo'lmasligini yaxshilab o'ylab ko'rishingiz kerak. Startap dunyosi uchun, bu siz juda qobiliyatli bo'lsangiz ham kompaniyangizni yaratishingiz joiz emas, degan ma'noni anglatadi. Qanday bo'lmasin, bugungi kunda juda ko'p odamlar o'z kompaniyalarini ochmoqdalar. Kuch qonunini tushunadigan odamlar yangi venchurni tashkil etish haqida gap ketganda, ikkilanib qoladilar, ular tez o'sib borar ekan, eng yaxshi kompaniyaga qo'shilish orqali qanchalik muvaffaqiyatli bo'lishi mumkinligini bilishadi, kuch qonuni shuni anglatadiki, kompaniyalar o'rtasidagi tafovutlar o'z ichidagi rollardagi tafovutlarga soya soladi. Agar siz

venchuringizni to'liq moliyalashtirsangiz, 100%li kapitalga ega bo'lishingiz mumkin, ammo agar u muvaffaqiyatli bo'lmasa, 100% ning hammasini yo'qotishingiz ham mumkin.

Aksincha, Google ning atigi 0,01 foiziga egalik qilish juda qimmatlidir – bu taxminan 35 million dollarni tashkil etadi! Agar siz haqiqatan ham o'z kompaniyangizni tashkil qilsangiz, uni yaxshi boshqarish uchun kuch qonunini yodda tutishingiz kerak. Eng muhimi, muhokamada bozor boshqalarga qaraganda yaxshiroq bo'lishi mumkin, og'izdan og'izga tarqatish strategiyasi ham odatda boshqalaridan foydaliroq hisoblanadi. Vaqt va qaror qabul qilishning o'zi kuch qonuniga amal qiladi va ba'zi lahzalar boshqalarga qaraganda ancha muhimdir. Ammo siz kuch qonunini inkor etadigan dunyoga ishonishingiz kerak emas, bu hattoki sir ham bo'lishi mumkin. Ammo kuch qonuni amal qilinadigan dunyoda sizning harakatlaringiz qayergacha borishini oldindan ayta olmaysiz.

Kelishuvga asoslangan dunyo

Agar siz biznesdagi yashirin sirlarga ishonmasangiz dunyoni qanday ko'rishingiz kerak? Siz insoniyatning biznesga oid barcha buyuk masalalarni hal qilganiga ishonishingiz kerak. Agar bugungi kelishuvlar to'g'ri bo'lsa, o'zimizni biznes borasida yengil tortishimiz yoki jilmayishimizga imkon berishimiz mumkin «O'zimiz xotirjam bo'lsak, dunyoda ham hammasi joyida bo'ladi». Masalan, sirlarsiz dunyo adolat to'g'risida mukammal tushunchaga ega bo'ladi. Har qanday adolatsizlik, albatta, uni juda kam odam tan oladigan axloqiy haqiqat bilan bog'liq demokratik jamiyatda noqonuniy amaliyot ko'pchilik adolatsiz deb hisoblamagan taqdirdagina saqlanib qoladi. Avvaliga, qullikni bekor qilish tarafdorlarining ozchilik qismi uni yovuzlik deb bilishgan, bu nuqtayi nazar haqli ravishda umumiy qabul qilingan, ammo XIX asrning boshlariga kelib ham bu sir bo'lib kelgan. Bugungi kunda

hech qanday sir qolmagan deyish, biz yashirin bo'lmagan adolatsizliklar sodir qilinadigan jamiyatda yashayotganimizni anglatadi.

Iqtisodiyotda sirlarga ishonmaslik undanda samaraliroq bozorga ishonishga olib keladi. Bir vaqtning o'zida moliyaviy pufaklar mavjudligi bozorlarda g'ayritabiiy samarasizlik bo'lishi mumkinligini ham bevosita anglatadi. Odamlar samaradorlikka qanchalik ko'p ishonsalar shunchalik ko'p iqtisodiy pufaklar paydo bo'ladi. 1999-yilda hech kim internetning ahamiyatini yuqori baholashni xohlamadi. 2005-yilda uy-joy qurilishi bilan ham xuddi shu holat yuz berdi. Fed raisi Alan Grinspan ba'zi «mahalliy bozorlarda pufak belgilari»ni tan olishiga to'g'ri keldi, ammo «uy-joy sohasida pufak paydo bo'lishi mamlakat uchun dargumon», deb ta'kidlab o'tdi. Bozor barcha ma'lum ma'lumotlarni aks ettirdi va muhokamaga o'rin yo'qligini isbotladi. Keyinchalik butun mamlakat bo'ylab uy-joy narxlari tushdi va 2008-yildagi moliyaviy inqiroz trillionlarni havoga uchirdi. Kelajakda iqtisodchilar shunchaki ularni e'tiborsiz qoldirgan holda yo'q bo'lib ketishi mumkin bo'lmagan ko'plab sirlarni ochishadi. Agar kompaniyalar biznesning sirlariga ishonishni to'xtatganda nima bo'ladi? «Hewlett-Packard»ning qayg'uli pasayishi ogohlantiruvchi signal bo'ldi. 1990-yilda kompaniya 9 mlrd. dollarlik «yuk jamlar edi». So'ngra ixtironing o'n yilligi sodir bo'la boshladi. 1990-yilda HP dunyodagi birinchi hamyonbop rangli printer – Desk Jet 500S ni taqdim etdi. 1993-yilda kompaniya birinchi «super-ixcham» noutbuklardan biri bo'lgan «miniBook»ni chiqardi. Keyingi yili HP dunyodagi birinchi ko'p funksiyali printer /faks/ nusxa oluvchi OfficeJetni ommaga taqdim etdi. Mahsulotning mislsiz darajada ommalashishi o'z samarasini berdi – 2000-yil o'rtalariga kelib uning qiymati 135 milliard dollarni tashkil qildi.

Ammo 1999-yil oxiridan boshlab «ixtiro qilish» zarurati atrofida yangi brending kompaniyasini boshlaganida yangi

narsalarni ixtiro qilishni to'xtatdi. 2001-yilda kompaniya taniqli konsalting va qo'llab-quvvatlash do'koni bo'lgan HP Serviceni ishga tushirdi. 2002-yilda HP yana nima ixtiro qilishni bilmaganligi sababli Compaq kompaniyasi bilan o'zaro integratsiya aloqalarini o'rnatdi. 2005-yilga kelib HP kompaniyaning bozor kapitali 70 milliard dollarga tushib ketdi – mazkur besh yillik avvalgi ko'rsatkichdan qariyb ikki baravar kam edi.

HP kompaniyasining boshqaruv kengashi ikki xil qarashga ega bo'lgan insonlardan tashkil topgan edi, ulardan bir guruhi yangi texnologiyalar joriy etish to'g'risida qayg'urgan. Ushbu fraksiyani 1963-yilda birinchi bo'lib Bill Xevlet va Deyv Pakardning shaxsiy tavsiyasiga binoan kompaniyaning tadqiqot bo'limini boshqarish uchun HP ga taklif etilgan Tom Perkins boshqargan. 2005-yilda 73 yoshli Perkins o'tmishdagi navqiron yoshidan boshlab yig'gan tajribalari bilan yaxshi taassurot qoldirdi – u boshqaruv kengashi eng istiqbolli va yangi texnologiyalarni aniqlab, ularni HP ga tatbiq etishi kerak deb hisoblagan. Ammo Perkins fraksiyasining ayol raisi Patrisiya Dann boshchiligida kompaniya raqibiga imkoniyatni boy berdi. Savdo bo'yicha bankir Dann kelgusi texnologiyalar uchun reja tuzish direktorlar kengashi vakolatiga kirmasligini ta'kidladi. U kengash faqat tungi qorovul vazifasini bajarishi kerak deb o'yladi, buxgalteriya hisobida hamma narsa to'g'ri edimi?

Odamlar barcha qoidalarga amal qildimi? Ushbu kurash davomida kengash a'zolaridan biri matbuotga ma'lumot uzata boshladi. Dann manbani aniqlash uchun bir qator noqonuniy telefon so'zlashuvlarini uyushtirganligi ma'lum bo'lganda kurash boshlang'ich qarama-qarshilikdan ko'ra yomonroq tus oldi, oqibatda kengash ishdan bo'shatildi. Texnologik sirlarni qidirishdan bosh tortgan HP kompaniyasi uni g'iybat qilish bilan mashg'ul bo'ldi. Natijada, 2012-yil oxiriga kelib, HP ning I-W mahsuloti 23 milliard dollarga tushib ketdi, bu inflatsiyani hisobga olgan holda 1990-yildagi qiymatidan ham kam edi.

Startup sirlar uchun keys

Siz startup sirlarini qidirmasdan turib topa olmaysiz. Endryu Uayls buni boshqa matematiklarning 358 yillik samarasiz izlanishlari sabab isbotlanmay kelgan Fermatning «so'nggi teoremasi»ni isbotlash orqali namoyish etdi, kezi kelganda bu dastlab imkonsiz vazifani taklif eta oladigan barqaror muvaffaqiyatsizlik edi. 1637-yilda Per de Fermat a, b va c butun sonlari 2 dan katta har qanday r butun soni uchun $a + b^n = c^r$ tenglamani qondira olmaydi deb taklif qildi, ammo u isbot bor deb da'vo qilgan bo'lsa-da, yozishga ulgura olmadi, u vafot etdi, shuning uchun gipoteza uzoq vaqt davomida matematikada hal qilinmagan asosiy masalaligicha qoldi. Uayls 1986-yilda teoremani isbotlashga kirishgan edi, ammo u yechimini topishga kelayotganini bilgan 1993-yilda ham buni hammadan sir saqlagan. To'qqiz yillik tinimsiz mehnatdan so'ng, 1995-yilda Uayls bu teoremani isbotladi. U muvaffaqiyatga erishish uchun aql-idrokka muhtoj edi, ammo ko'z ko'rib, quloq eshitmagan, aql ishonmaydigan, insoniyatga ayon bo'lmagan sirlarga ishonish ham kerak edi. Agar siz biron-bir qiyin narsani imkonsiz vazifa deb o'ylasangiz, unga erishishga hech qachon harakat qilib ham ko'rmaysiz. Sirlarga ishonish samarali haqiqatdir.

Asl haqiqat shundaki, ko'plab sirlarni topish mumkin, ammo ular faqat sinchkov izlovchilarga oshkor bo'ladi. Ilm-fan, tibbiyot, muhandislik va texnologiya uchun hali oshkor bo'lmagan sirlar mavjud. Biz zamonaviy umum e'tirof etilgan fanlarning raqobatdosh ustunliklari oldida qo'yilgan asosiy maqsadlarga erishmoqdamiz, shu bilan birga, ilmiy inqilobning eng jasur onglari ham ularni to'g'ridan to'g'ri e'lon qilishdan uyalishgan. Biz saraton, demans, barcha yoshdagi va metabolik kasalliklarni davolashimiz mumkin. Biz dunyoni qazib olinadigan yoqilg'i bilan bog'liq mojarolardan ozod qiladigan energiya ishlab chiqarishning yangi usullarini

topishimiz mumkin. Biz sayyoramiz yuzasida bir joydan ikkinchi joyga tezroq sayohat qilish usullari va tizimlashgan turlarini topa olamiz, biz bunday muammolardan qanday qutulishni va yangi chegaralarni belgilashni ham o'rganamiz. Ammo biz ularni kashf etishimizni hamda o'zimizga nisbatan e'tiborni jalb qilishga urinmasak, biz hech qachon bu sirlardan voqif bo'la olmaymiz. Dolzarb haqiqat shundan iboratki, hali oshkor bo'lmagan sirlar talaygina (nafaqat startaplar uchun balki butun tarmoq va sohalar uchun ham), ammo ularni faqat o'z yo'lida sobitqadam bo'lgan insonlarga oshkor qila oladi. Ilm-fan, tibbiyot, muhandislik va texnologiya oldida katta kashfiyotlar o'z egasini kutyapti.

Biz zamonaviy umum e'tirof etilgan fanlarning raqobatdosh ustunliklari oldida qo'yilgan asosiy maqsadlarga erishish chegarasida turibmiz, ammo ambitsiyalar shunchalik kattaki, hatto ilmiy inqilobning eng ko'zga ko'ringan bilimdonlari ham ularni to'g'ridan to'g'ri e'lon qilishda ikkilanadilar. Biz saraton, dementia (aqli rasolik) va barcha yoshdagi metabolik kasalliklarni davolashimiz mumkin. Biz dunyoni qazib olinadigan yoqilg'i bilan bog'liq mojaro-lardan xalos qiladigan energiya ishlab chiqarishning yangi usullarini topishimiz mumkin.

Xuddi mana shu omillar biznesga ham tegishlidir. Katta kompaniyalar ochiq, ammo dunyo qanday ishlashi haqida shubhaga o'rin qoldirmaydigan sirlar ustida qurilishi mumkin. Silikon vodiysidagi startaplarni tasavvur qiling-a, ular bizni o'rab turgan zaxira quvvatlaridan foydalangan bo'lsa-da, ko'pincha bu holat e'tiborga olinmaydi. Airbnb-dan oldin sayohatchilar mehmonxona xizmati uchun yuqori narxlarni to'lashdan boshqa chorasi yo'q edi va mulk egalari o'zlarining bo'sh joylarini osongina va ishonchli ravishda ijaraga bera olmaganlar. Airbnb esa boshqalar ko'z ilg'amagan foydalanilmagan taklif va yo'naltirilmagan taklifni ko'ra oldi. Xuddi shu narsa Light va Uber xususiy avtomobil xizmatlariga ham tegishlidir. Ko'pchilik odamlar lagerga

borishni istagan odamlarni u yerga olib borishni istagan odamlar bilan bog'lash orqali milliard dollarlik biznesni qurish mumkinligi to'g'risidagi tasavvuri mavjud emas. Mazkur sabablarga ko'ra, ko'pgina Facebook ka o'xshagan internet-kompaniyalar yetarli darajada baholanmaydi – ularning juda soddaligi bu sirlarning asosidir. Agar o'tmishda juda oddiy ko'ringan tushunchalar muhim va qimmatbaho biznesni qo'llab-quvvatlashi mumkin bo'lsa, unda hali asos solinishi kerak bo'lgan ko'plab yirik kompaniyalar o'z egasini kutib yotibdi.

Yashirin sirlarni qanday qilib kashf etish mumkin?

Sirlarning ikki turi mavjud, tabiatga va odamlarga taalluqli sirlar. Tabiiy sirlar hammamizning atrofimizda mavjud, ularni kashf etish uchun fizika dunyosining ochilmagan qirralarini o'rganish kerak. Odamlar haqidagi sirlar hammasidan ham murakkab, bu odamlar o'zlari haqida bilmaydigan narsalar yoki boshqalar bilishini istamaganlari uchun yashirgan narsalaridan iborat bo'ladi. Shuning uchun, qaysi turdagi kompaniyaga asos solish haqida o'ylagan vaqtingizda o'zingizga ikki savolni berishingiz kerak: Tabiat sizga qanday sirlarni ko'rsatmadi? Odamlar sizga qanday sirlarni aytmaydilar? Hammasidan ham eng muhimi ba'zi sirlarni tabiiy sirlar deb ham taxmin qilish oson, ularni qidirayotgan odamlarning ismlari juda obro'li eshitiladi. Shuning uchun falsafa fan doktorlari bilan ishlash juda qiyin, chunki ular fundamental haqiqatlarni bilganlari sababli barcha haqiqatlarni bilaman deb o'ylashadi.

Ammo elektromagnit nazariyasini tushunishingiz sizni avtomatik ravishda mukammal nikoh maslahatchisiga aylantiradi. Gravitatsion nazariyachi sizdan ko'ra biznesingiz haqida ko'proq biladimi? RauRal da men bir marta falsafa fan doktori bilan muhandislik ishlari bo'yicha suhbatlashdim.

Mening birinchi savolim o'rtalarida u beixtiyor baqirib yubordi: To'xtang! Sizdan nima so'rashni bilaman! dedi. Ammo u adashgan edi. Bu men qilgan eng oddiy qaror edi. Odamlar haqidagi sirlar nisbatan kam qadrlanadi. Ehtimol, ularni ochib beradigan savollarni berish uchun sizga o'n yillik oliy ma'lumot kerak emas, odamlar nima haqida gapirishlari taqiqlangan? Nima taqiqlangan yoki man etilgan?

Ba'zida tabiiy sirlarni qidirish va inson sirlarini izlash bir xil haqiqat tomon yetaklaydi. Monopoliya sirini yana bir bor ko'rib chiqing. Raqobat va kapitalizm bir-biriga qarama-qarshi tushunchalardir. Agar siz buni oldindan bilmasangiz siz buni tabiiy, empirik usulda kashf qilishingiz mumkin. Korporativ foydani miqdoriy jihatdan o'rganing va shunda ularning raqobat orqali yo'q qilinishini ko'rasiz. Ammo siz ham insoniy yondashuvga murojaat qilishingiz, kerakli vaqtda kerakli savollar berishingiz mumkin, kompaniyalarni boshqaradigan odamlar nima deyishlari taqiqlangan? Tekshirishdan qochish uchun monopolistlar o'zlarining monopol mavqeyini pasaytirib ko'rsatayotganining guvohi bo'lishingiz mumkin, raqobatdosh firmalar esa o'zlarining noyobligini strategik ravishda bo'rttirib ko'rsatishadi.

Firmalar orasidagi tafovutlar ko'rinishidan kichik bo'lib ko'rinsa ham aslida ular juda katta bo'ladi. Sirlarni qidirish uchun eng yaxshi joy – bu hech kim uni qidirmaydigan joydir. Aksariyat odamlar faqat o'zlariga o'rgatilgan narsalar nuqtayi nazaridan o'ylashadi. Maktab ta'limi umumiy qabul qilingan fikrni shakllantirishga yo'naltirilgan. Shuning uchun siz shunday savol berishingiz mumkin muhim bo'lgan, ammo standartlashtirilmagan va institutsionalizatsiya qilinmagan sohalar bormi? Masalan, fizika barcha yirik universitetlarda haqiqiy yetakchi mutaxassislik bo'lib, bir xillikni xush ko'ruvchi fan hisoblanadi. Fizikaning teskarisi astrologiya bo'lishi mumkin, ammo munajjimlik fizikachalikdan muhim emas. Oziqlanish haqida nima deyish mumkin? Oziqlanish hamma uchun muhim, ammo bu yo'nalish Garvardda muhim

ahamiyat kasb etmaydi. Ko'pgina yetakchi olimlar boshqa sohalarga kirib bormoqdalar. Katta izlanishlarning aksariyati 30 yoki 40 yil oldin o'tkazilgan va hozirda bu izlanishlar boshi berk ko'chaga kirib qolgan. Bizga kam yog'li va katta miqdordagi donni iste'mol qilishimiz kerakligini aytadigan oziq-ovqat piramidasi haqiqiy fanning ko'rsatmalari emas. Uning asosiy ta'siri semirib ketish epidemiyasini yanada kuchaytirish bo'lgan. Biz ko'p narsani o'rganishimiz kerak, ming nadomatlar bo'lsinkim, hozirda biz odamning ovqatlanish ratsionidan ham ko'ra ko'proq uzoq yulduzlar fizikasi haqida bilamiz. Bu oson bo'lmasligi mumkin, lekin imkonsiz ham emas, bu sirlarni ochib beradigan aniq sohadir.

Mulkchilik, egalik va nazorat

Kompaniya faoliyatida faqatgina ta'sischilarning kelishib ishlashi kamlik qiladi. Kompaniyangizda hamma hamjihatlikda, bir yoqadan bosh chiqarib ishlashi lozim. Silikon vodiysining ozod vakillari ushbu muammoni biznesni yo'lga qo'yish va yakka mulkchilik tartibi bilan cheklash orqali hal qilishingiz oson ekanini ta'kidlashadi. Freyd, Yung va boshqa psixologlarning aytishlaricha, har bir shaxsning ongi bir-biriga qarshi qattiq kurashadigan qismlarga bo'linishi haqidagi nazariya mavjud, ammo biznesda hech bo'lmaganda, o'zi uchun ishlash kelishuvni kafolatlaydi. Afsuski, bu o'zingiz xohlagan kompaniya qura olishingizga ham to'siq bo'lishi mumkin.

A nuqtadan B nuqtagacha hamfikir jamoasiz borish juda qiyin.

Silikon vodiysidagi ba'zi anarxistlar "Kerakli mutaxassislarni yollasangiz va barchaning xohlagan ishini bajarishiga ijozat berib, ular ijod qilishi uchun qulay sharoit yaratib qo'ysangiz, umumiy kelishuvga erishishingiz mumkin", – deb aytishadi. Kompaniyadagi intuitiv tushuncha g'oyalari va hatto boshqarib bo'lmaydigan betartiblik go'yo inert, eskirgan

dunyo tomonidan yaratilgan va joriy qilingan qoidalarning yo'q qilinishiga yordam beradi. Darhaqiqat, "agar odamlar farishta misoli bo'lganlarida, hech qanday hukumatga ehtiyoj qolmas edi". Ammo anarxist kompaniyalar Jyeyms Medison eslagan narsadan mahrum bo'lmoqdalar – "Afsuski, insoniyat farishta emas". Shu sababli kompaniya kundalik boshqaruvidagi top-menejerlar va strategik qarorlar qabul qiladigan direktorlar vazifalari har xil. Ana shu nuqtayi nazardan hammuassislar va investorlar biznes talablari doimo diqqat-e'tibor bilan qayd etiladi. Ishlarni oldinga siljitish uchun sizga hamisha ahil-inoq jamoa kerak, shu bilan birga, butun jamoaning uzoq muddatli istiqbolda birgalikda ishlashini ta'minlash uchun zarur bo'ladigan tuzilmaga katta ehtiyoj saqlanib qolaveradi.

Ishbilarmonlik mexanizmi qaysi tugunlar nomuvofiq ekanligini oldindan taxmin qilish uchun uchta boshqaruv tarmog'i o'rtasidagi farqni aniq anglash kerak.

Xususiy mulkchilik: kompaniya aksiyalariga rasman kim egalik qiladi?

Menejment: kompaniyani har kuni kim boshqaradi?

Nazorat: rasmiy ravishda kim biznes bilan bog'liq qarorlarni qabul qiladi?

O'rtacha startapda mulk ta'sischi, xodim va sarmoyadorlarga tegishli. Kompaniyani unda mavjud kunlik jarayonlarni amalga oshiradigan menejer va mutaxassislar boshqaradi. Shuningdek, boshqaruv odatda ta'sischi va investorlarni o'z ichiga olgan direktorlar kengashi tomonidan amalga oshiriladi. Nazariy jihatdan, ushbu tuzilma juda samarali ishlaydi. Kompaniya aksiyalarining bir qismiga egalik qilishdan olinadigan moliyaviy foyda investorlar va ishchilarni o'ziga jalb etadi. Agar mazkur jarayon omadli kechsa, ularni mukofotlashni ta'minlaydi. Yaxshi boshqaruv ham tashkilot egalarini, ham xodimlarni ilhomlantirib, rag'batlantirib boradi, chunki bu ular yaratadigan mexanizm

ishlayotganini anglatadi. Kompaniyani direktor kursisidan baland ekanini ko'rish imkoniyati rahbariyatga istiqbollarni yanada kengroq o'rganib chiqishga yordam beradi.

Amerika Qo'shma Shtatlarining to'rtinchi prezidenti, yuqoridagi iqtibos muallifi

Amalda ushbu faoliyatni turli kishilar o'rtasida taqsimlash mazmunli bo'lishiga qaramay, ayrim tushunmovchilik va harakatlar nomuvofiqligini yuzaga keltiradi. Ushbu o'ta ziddiyatli ahvolning nimaga o'xshashini bilish uchun transport vositalarini ro'yxatdan o'tkazish xizmatiga bir muddat murojaat qilib ko'raylik. Aytaylik, yangi haydovchilik guvohnomasini olishingiz kerak. Nazariy jihatdan bu qiyin emas. Avtotransport vositalarini ro'yxatdan o'tkazish xizmati davlat idorasidir. Biz o'zining manfaatlarini himoya qilish uchun o'z vakillarini saylaydigan odamlarga tegishli bo'lgan demokratik respublikada yashaymiz. Agar fuqaro bo'lsangiz, unda qisman sizning vakillaringiz tomonidan nazorat qilinadigan transport vositalarini ro'yxatdan o'tkazish xizmatining egasidirsiz. Shuning uchun siz u yerga ishonch bilan borib, kerakli narsalarni olishga haqlisiz.

Afsuski, aslida hamma narsa boshqacha tarzda sodir bo'ladi. Biz transport vositalarini ro'yxatdan o'tkazish xizmatining egalari bo'lishimiz mumkin, ammo bu mulk juda rasmiydir. Ushbu tashkilotni boshqaradigan amaldorlar va kichik zulmkor rahbarlar o'z mavqeyi ularga beradigan haqiqiy vakolat va kuchdan g'oyatda mamnun. Hatto mazkur idora ustidan nominal nazoratga ega bo'lgan hokim va qonun chiqaruvchilar ham bu yerda hech narsani o'zgartira olishmaydi. Byurokratik mashina u yoqdan-bu yoqqa sudralgan holda xalq vakillari bunga qarshi qanday kurashmoqchi bo'lmasin, inersiya bilan harakatlanadi.

Natijada, avtotransport vositalarini ro'yxatdan o'tkazish xizmati hech kimga hisobot bermaydi va hamma uchun noqulay. Byurokratlar ruxsatnoma berish jarayonini dahshatli tush darajasida keskin yoki xohlaganicha qulay qilib qo'yishi

mumkin. Siz bu yerda siyosiy ta'lim olib borishingiz va ularga xo'jayin ekanligingizni eslatib qo'yishingiz mumkin, ammo, afsuski, bu xizmat sifatiga ta'sir qilishdan boshqa hech narsaga yaramaydi. Yirik korporatsiyalar ro'yxatdan o'tish kitoblariga qaraganda ancha chaqqonroq, ammo ular ham nomuvofiq hollarga ega. Ayniqsa, egalari va menejerlar o'rtasida bu vaziyat yaqqol ko'zga tashlanib turadi. Masalan, "General Motors" singari ulkan korporatsiyaning bosh direktori kompaniya ulushiga ega, ammo u faqat kichik bir qismga egalik qila oladi, xolos. Shu bois u bajargan vazifasi uchun mukofotni firmaning biror-bir qismiga egalik qilish orqali olishdan ko'ra yaxshi boshqaruv vositasida olish ehtimoli ko'proq. Agar u har chorakda ijobiy hisobotlarni egalariга o'z vaqtida yuborsa, bu unga yuqori ish haqi va korporativ samolyotdan foydalanish huquqini saqlab qolishga imkon beradi.

U mabodo kompaniya hissadorlari ulushini oshirish hisobidan tanlovni qo'lga kiritgan taqdirda ham nomuvofiqlik saqlanib qolishi mumkin. Deylik, variantni olish qisqa muddatli ko'rsatkichlarga bog'liq bo'lsa, xarajatlarni kamaytirish osonroq va foydaliroq bo'lgan rejani tuzishdan ko'ra unga ko'proq foyda keltirib, kelajakda kompaniya qiymatini sezilarli darajada oshiradi. Yirik korporatsiyalardan farqli o'laroq startaplar o'z sayohatlari avvalida kichik kompaniyalar bo'lib, ularning egalari qoida bo'yicha o'zlarini boshqaradilar. Startaplar zamiridagi ziddiyatlarning aksariyati ularning egalari va nazoratchilar o'rtasida, ya'ni kompaniya sohiblari va direktorlar kengashida o'tirgan sarmoyadorlar orasida yuzaga keladi. Shu bilan birga mojaro yuzaga kelishi ehtimoli vaqt o'tishi bilan yuzaga qalqib chiqadi.

Bu holat tomonlarning o'zaro manfaatlari bir-biridan farq qila boshlaganda paydo bo'ladi. Masalan, direktorlar kengashi a'zosi kompaniyani "IPO"ga ko'tarilishi uchun uni imkon qadar tezroq chiqib ketishini talab qilishi mumkin. O'z venchur sarmoyalari uchun foydani aniqlash, shuningdek,

tashkilot egalari tijoratini rivojlantirish orqali kompaniyani mulkdor holatida saqlab qolishni afzal ko'rishadi. Ana shu vajdan ham direktorlar kengashi uchun umumiy qoidalar behad ko'p. Kengash tarkibidagi kishilar soni qancha kam bo'lsa, uning a'zolari bilan muloqot qilish, murosaga kelish va jarayonlar ustidan samarali nazoratni ushlab turish shunchalik osonlashadi. Ammo masalaning yana bir jihatini esda tuting, ushbu samaradorlik shuni anglatadiki, hatto kichik direktorlar kengashi ham har qanday nizolarda boshqaruvga qarshi kuchli choralarni taqdim etishi mumkin. Ayni holatda aql va tafakkur bilan tanlov qilish juda ahamiyatlidir. Kengash har bir a'zosining shaxsi anchayin muhimdir. Siz bilan qiyinchilik devoriga duch kelgan birgina direktor ham sizga juda ko'p boshog'riq keltirishi va hatto faoliyatingiz kelajagini xavf ostiga qo'yishi mumkin. Ideal holdagi direktorlar kengashi uch nafar a'zodan iborat bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari har qanday holatda ularning soni besh nafardan oshmasligi kerak.

Albatta, agar u ommaviy kompaniya bo'lmasa (Hukumat tomonidan tartibga solinadigan andazalar, ommaviy kompaniya egalarini kengashdagi direktorlar sonini ko'paytirishga faol tarzda majbur qilmoqda, bugungi kunda o'rtacha ko'rsatkich to'qqiz nafarni tashkil etadi). Siz uchun eng yomoni direktorlar kengashidagi shaxslar sonini ulkan nisbatlarga yetkazishdir. Tajribasiz kuzatuvchi o'nlab ismlarni sanab o'tadigan ba'zi bir nodavlat tashkilotlardagi boshqaruv kengashi ro'yxatini o'qiyotgan paytda shunday deb o'ylaydi: "Vau! Ushbu tashkilot faoliyati haqida qanchadan qancha jonkuyar insonlar tashvishlanmoqda! Ehtimol, u yerda ishlar risoladagidek bo'lsa, kerak!" Aslida, yirik boshqaruv kengashi biznes ustidan samarali nazoratni mutlaqo yaxshi ta'minlay olmaydi. U faqat tashkilotni boshqaradigan ba'zi mayda diktatorlar ehtiyojini qoplaydi, xolos. Agar direktorlar kengashi sizga shunday boshqaruvni berishini istasangiz, uni oxirigacha zabt eting. Mabodo ushbu tarkibning samarali

ishlashini kutmoqchi bo'lsangiz, uni qisqartirish yo'lidan boring.

Professionalizmdan yiroqlik

Piter Tiyl yaratgan birinchi jamoa Silikon vodiysida «PayPal Mafia» nomi bilan tanilgan, chunki uning ko'plab sobiq hamkasblari bir-birlariga yordam berish va muvaffaqiyatli texnologiya kompaniyalariga sarmoya kiritishni boshladilar. 2002-yilda ular RauRa1 ni yeVau ga 1,5 milliard dollarga sotdi. O'shandan beri:

Ilon Mask Space-X ni yaratdi va Tesla Motors asoschilaridan biri bo'ldi;

Reid Xoffman LinkedIn asoschilaridan biri bo'lib ommaga tanildi;

Stiv Chen, Chad Xarli va Javed Karim birgalikda You tube-ga asos solishdi;

Jeremiy Stopelman va Rassel Simmons Elpga asos solishdi;

Devid Saks Yammer asoschilaridan biri bo'ldi va Tiyl Palantir ga asos soldi.

Bugungi kunda ushbu yetti kompaniyaning barchasi 1 milliard dollardan ortiqroq qiymatga ega. RauRa1 hech qachon Sizning korxonangizdagi iqtidorli odamlar siz uchun ishlashlari shart emas, ularning boshqa tanlovlari ham talaygina bo'ladi. O'zingizga savolni aniq berishingiz kerak:

Nega kimdadir ko'proq pul va obro' va'da qiladigan Google ga ishga kirish imkoniyati mavjud bo'lsa-yu, u 20-muhandis sifatida sizning kompaniyangizga qo'shilishi kerak?

Bu yerda ba'zi bir odatiy javoblar bor: «Sizning aksiyadorlik aksiyalaringiz boshqa joylarga qaraganda ko'proq qiymatga ega» yoki «Siz dunyodagi eng aqlli odamlar bilan ishlashingiz mumkin», «Siz dunyodagi eng qiyin muammolarni hal qilishga yordam bera olasiz». Qimmatli qog'ozlar, aqlli odamlar yoki dolzarb muammolar bilan qanday noodatiylik mavjud? Hech qanaqa, lekin har bir kompaniyada

bir xil talablar mavjud, shuning uchun ular sizning ajralib turishingizga yordam bermaydi. Umumiy va boshqalardan farq qilmaydigan xususiyatlar bilan yangi ishchilarni boshqa kompaniyalar turganda aynan sizning kompaniyangizga qo'shilishi kerakligi to'g'risida ishontira olmaysiz. Yaxshi javoblar, bular faqatgina sizning kompaniyangizda mavjud. Shuning uchun siz ularni ushbu kitobda topa olmaysiz. Ammo yaxshi javoblarning ikkita asosiy turi bor: sizning vazifangiz va jamoangiz haqidagi javoblar. Sizning vazifangiz nima uchun jozibali ekanligini tushuntirib bera olsangiz, kerakli ishchilarni jalb qila olasiz. Bu uning ahamiyatini oshiradigan yagona yo'l hisoblanadi. RauRa1 da, agar siz AQSH dollarining o'rniga yangi raqamli valutani yaratish g'oyasi bilan qiziqqaningizda, biz siz bilan gaplashishni xohlagan bo'lar edik. Agar bunday bo'lmasa, unda siz mos kelmagan bo'lar edingiz. Biroq, bu holatda katta-katta vazifalar ham yetarli bo'lmaydi. Xodimlarni eng ko'p jalb qiladigan hayratlanarli yollash turi: «Men ishlamoqchi bo'lgan odamlarmi bu?» Sizning kompaniyangiz nima uchun shaxsan u uchun o'zgacha ekanligini tushuntirishga qodir bo'lishingiz kerak. Agar buni qila olmasangiz, ehtimol u xodim sizning kompaniyangizga mos tushmaydi.

Birinchidan, mol-mulk ustidan kurashmang. Kimdir bepul kir yuvish yoki uy hayvonlarini parvarish qilishga moyil bo'lsa, bu sizning jamoangiz uchun yomon bo'lishi mumkin. Faqat sog'liqni sug'urtalash kabi asoslarni qamrab oling va o'zingizga boshqa yo'l qoldirmaslik uchun boshqa hech kim qila olmaydigan narsani va'da qiling: buyuk odamlar bilan birgalikda noyob masalalar bo'yicha mislsiz ishlarni bajarish. Ehtimol, siz rag'batlantirish yoki imtiyozlar bo'yicha Google-ning 2014-yildagi holatiga tenglasha olmassiz, ammo agar vazifangiz va jamoangiz haqida yaxshi javoblaringiz bo'lsa, siz Google 1999-yildagi kabi bo'lishingiz mumkin. Tashqaridan qaraganda, kompaniyangizdagi har bir kishi bir xil bo'lishi kerak. Sharqiy qirg'oqdagi odamlardan farqli

o'laroq, Mountain view va Palo Alto yoshlari sohasiga bog'liq ravishda bir xil jingalak jinsi yoki tasmali kostyum kiygan holda, futbolkalarda ishlashga ketishadi, texnik ishchilar kiygan narsalariga ahamiyat bermasliklari haqidagi gaplarning siyqasi chiqib ketgan, ammo agar siz ushbu futbolkalarga diqqat bilan e'tibor bersangiz, tashuvchi kompaniyalarning logotiplarini ko'rasiz, texnik xodimlar ularga katta e'tibor berishadi. Startapni tashqaridan yaqqol ajratib ko'rsatadigan narsa bu brend logotipi tushirilgan futbolka yoki kepka hisoblanadi. Startap formasi sodda, ammo muhim prinsipni o'zida aks ettirishi kerak: kompaniyangizdagi hamma bir xil bo'lishi kerak, kompaniya missiyasiga astoydil sodiq fikrli insonlar avlodi.

Piter Tiyelning RauRa1 dagi sherigi Maks Levchin startaplar o'zlarining birinchi xodimlarini iloji boricha bir xil kiyintirishlari kerakligini aytadi. Startaplarda cheklangan resurslar va kichik jamoalar mavjud bo'ladi. Ular omon qolish uchun tez va samarali ishlashlari kerak, va kompaniyadagi har bir xodim dunyo haqidagi tushunchalarini o'rtoqlashganda, buni bajarish osonroq kechadi. RauRa1 ning dastlabki jamoasi birgalikda yaxshi ishlagan, chunki ular hammasi bir xil darajadagi ishtiyoqqa ega edi. Ular hammasi ilmiy fantastikani sevishar edi: Kriptonomiyani o'qish talab qilinardi va ular kapitalistik urushlarni kommunistik qo'shiqlardan afzal ko'rar edilar. Eng muhimi, barchasi hukumatlar emas, balki shaxslar tomonidan boshqariladigan raqamli valutani yaratish bilan ovora bo'lishgan. Kompaniyaning ishlashi uchun odamlar qanday ko'rinishda bo'lishlari yoki qaysi mamlakatdan ekanliklari muhim emas edi, ular har bir yangi ishchiga teng darajada ish hajmi berishi kerak edi. Ichkaridan qaraganda, har bir xodim o'z mehnati bilan keskin farq qilishi kerak. Startap ishchilarga vazifalarni tayinlashda, iste'dodlarni vazifalar bilan samarali ravishda band qilishni oddiy optimallashtirish muammosi sifatida ko'rib chiqishdan boshlashingiz mumkin. Ammo siz buni qaysidir ma'noda

mukammal bajarishingiz mumkin bo'lsa, ham, har qanday yechim tezda barbod bo'ladi. Bu qisman startaplar tezda harakatlanishi kerakligi bilan bog'liq, shuning uchun individual rollar uzoq vaqt barqaror bo'lib qololmaydi. Ishni taqsimlash nafaqat ishchilar va vazifalar o'rtasidagi munosabatlarga tegishli; balki xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni ham o'z ichiga oladi.

Piter Tiyel RauRa1 menejeri sifatida qilgan eng yaxshi ishi har bir xodimdan alohida narsani qilishni talab qilgani bo'lgan. Har bir xodimning individual xususiyati bor edi va barcha uni faqat shu xususiyati uchun qadrlar edi. U buni oddiy odamlarni boshqarish vazifasini soddalashtirish uchun boshlagan edi. Ammo keyin u yaxshiroq natijani payqadi: rollarni belgilash mojaroni kamaytirdi. Kompaniya ichidagi janjallarning ko'pi hamkasblar bir xil vazifalar uchun raqobatlashganda yuzaga keladi. Startaplarda buning katta xavfi mavjud, chunki dastlabki bosqichlarda ish joylari o'zgaruvchan bo'ladi. Raqobatni yo'q qilish, hamma uchun oddiy professionalizmdan tashqariga chiqadigan uzoq muddatli munosabatlarni o'rnatishni osonlashtiradi. Bundan tashqari, ichki xotirjamlik bu startapning omon qolishiga imkon beradigan jihatidir. Agar startap muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, biz ko'pincha raqobatbardosh ekotizimdagi yirtqich raqiblarga duch kelganini sabab qilib ko'rsatishimiz mumkin. Ammo har bir kompaniyaning o'ziga xos ekotizimi bor va ichki nizolar uni tashqi tahdidlarga nisbatan zaiflashtiradi. Ichki mojaro immun tizimi yetishmovchiligi kasaliga o'xshaydi: pnevmoniya o'limning texnik sababi bo'lishi mumkin, ammo asl sabab oddiy ko'rinishda yashirin bo'ladi.

Yashirin savdo

Barcha sotuvchilar aktyorlar hisoblanadi: ularning ustun tarafi samimiylik emas, balki ishontirishdir. Shuning uchun «sotuvchi» so'zi tushunarsiz jaranglashi mumkin va foydalanilgan avtoullov sotuvchisi bizning soyamizning

namunasi hisoblanadi. Ammo biz faqat beso'naqay sotuvchilarga, ya'ni yomon sotuvchilarga salbiy munosabatda bo'lamiz. Savdo qobiliyatining keng doirasi mavjud: yangi kashfiyotchilar, mutaxassislar va hunarmandlar orasida ko'plab darajalashuv mavjud. Hatto grossmeysterlarning ham savdosi mavjud. Agar siz grossmeysterlarni tanimasangiz, bunga siz ular bilan uchrashmaganligingiz emas, balki ularning san'ati ko'zga ko'rinmas bo'lgani sabab bo'ladi. Tom Soyer qo'shni do'stlarini u uchun to'siqni oqlashga ishontirishga muvaffaq bo'lgan, buni e'tirof etish kerak, bu mohirona harakat. Ammo ularni uy yumushlarini bajarish uchun haq to'lashga ishontirish bu donishmandona harakat edi, sababi uning do'stlari aqlli emas edi. Mark Tven bu asarni 1876-yilda yozganidan buyon ko'p narsa o'zgarmadi.

Aktyorlikdagi kabi, savdo ham yashirin bo'lganda yaxshiroq samara beradi. Bu nima uchun tarqatish bilan bog'liq bo'lgan savdo, marketing yoki reklama sohasidagi deyarli har bir kishi bu narsalarga hech qanday aloqasi bo'lmagan lavozimga egaligini tushuntirib beradi. Reklamalarni sotadigan odamlar «hisob menejerlari» deb ataladi. Mijozlarni sotadigan odamlar «biznesni rivojlantirish» sohasida ishlaydi. Kompaniyalarni sotadigan odamlar «investitsiya bankirlari» sanaladi. O'zlarini sotadigan odamlar esa «siyosatchilar» deb ataladi. Ushbu takroriy tavsiflarning o'ziga xos sababi bor: bizni sotishayotgani to'g'risida hech birimiz eslatishni xohlamaymiz.

Karyera qanday bo'lishidan qat'i nazar, savdo qobiliyati super yulduzlarni ham mag'lublardan ajratib turadi. Uoll-stritda yangi xodim o'z texnik faoliyatini «analitik» sifatida boshlaydi, ammo uning asl maqsadi bitim tuzuvchi bo'lish bo'ladi. Advokat o'zining professional obro'si bilan faxrlanadi, ammo advokatlik firmalariga katta mijozlarni jalb qiladigan uddaburonlar rahbarlik qiladi. Ilmiy yutuqdan obro'ga da'vo qiladigan universitet professorlari ham o'z sohalarini belgilaydigan o'z-o'zini reklama qiluvchilarga hasad

qilishadi. Tarix yoki ingliz tilidagi akademik vakolatxonalar shunchaki intellektual xususiyatlariga ko'ra sotilmaydi. Hatto fundamental fizikaning kun tartibi va saraton kasalligini tatbiq qilishning kelajakdagi usuli – bu ishontirish natijalari hisoblanadi. Hatto tadbirkorlar ham savdoning ahamiyatiga yetarlicha e'tibor bermayotganligining eng muhim sababi bu yashirin ravishda boshqariladigan dunyoning har bir mintaqasida uni yashirishga urinishdir.

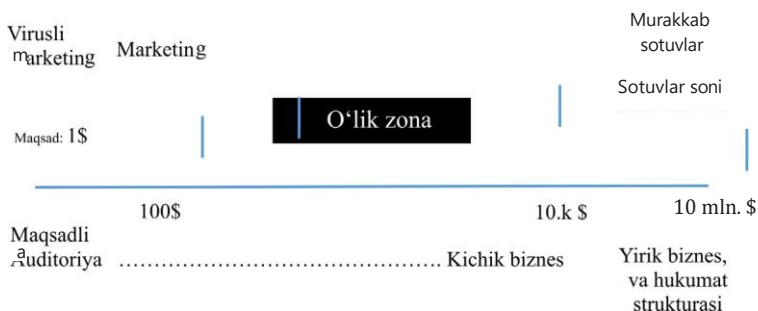
Muhandisning panjarasi shunchalik yaxshi mahsulotki, «u o'zini o'zi sota oladi». Ammo real mahsulot haqidagi haqiqatni aytadigan har bir kishi yolg'on gapirishi kerak: yoki uning o'zi yolg'onchi (chunki yolg'on gapiryapti) yoki biror narsani sotyapti (shu orqali o'ziga qarshi chiqyapti). Qarama-qarshi qutbdagi biznesning eskirgan tushunchasi «eng yaxshi mahsulot har doim ham g'alaba qozonmaydi» deb ogohlantiradi. Iqtisodchilar buni yo'l qaramligi bilan bog'laydilar: obyektiv sifatga bog'liq bo'lmagan o'ziga xos tarixiy sharoitlar har qaysi mahsulotlar keng sotilishini belgilashi mumkin. Bu ayni haqiqat bo'lsa, ham, biz foydalanadigan operatsion tizimlar va biz kiritgan klaviatura tartiblari tasodifan paydo bo'lgan degani emas. Taqsimotni mahsulotingiz dizayni uchun kim tarkibiy qism deb o'ylash oqilona qarordir. Agar siz biron-bir yangi narsani ixtiro qilgan bo'lib, uni samarali sotish usulini ixtiro qilmagan bo'lsangiz, unda mahsulotingiz qanchalik yaxshi bo'lmasin, biznesingiz foydali bo'la olmaydi.

Mahsulotni qanday sotish mumkin?

Yuqori savdo va o'z-o'zidan tarqalish mahsulot bir xilligi bilan ham monopoliyani yaratishi mumkin. Orqaga qarash to'g'ri ish deb hisoblanmaydi. Mahsulotingiz qanchalik mustahkam bo'lishidan qat'i nazar, u sizning doimiy odatlaringizga osonlikcha mos tushgan taqdirda ham hamda uni tatib ko'rgan kishi darhol uni yoqtirsa ham siz

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

uni baribir qat'iy taqsimlash rejasi bilan saqlashingiz kerak. Ikki nafar o'lchov samarali taqsimlash uchun cheklovlarni belgilaydi. Mijoz bilan bo'lgan munosabatingiz davomida qilgan o'rtacha daromadingiz (Mijozning umr bo'yi qiymati) sizning yangi mijozingizni (Mijoz sotib olish qiymati) sotib olish uchun sarflaganingizdan ko'proq bo'lishi kerak. Umuman olganda, mahsulotingiz narxi qanchalik baland bo'lsa, uni sotish uchun ko'proq pul sarflash kerak. Buning uchun sarflash aqlli qaror hisoblanadi. Tarqatish usullari doimiy asosda tuzilishi mumkin:



Kompleks savdolar

Agar o'rtacha sotuvingiz yetti xonali yoki undan ko'proq raqamlarga teng bo'lsa, har bir bitimning har bir tafsilotiga alohida e'tibor talab etiladi. To'g'ri munosabatlarni rivojlantirish uchun bir necha oy kerak bo'lishi mumkin. Siz yiliga bir yoki ikki marta savdo qilishingiz mumkin. Shunda bitim tugagandan so'ng, odatda mahsulotni o'rnatish va xizmat ko'rsatish paytida kuzatib borishingiz kerak bo'ladi. Buni bajarish qiyin, ammo bunday «qiyin savdo» ba'zi qimmatbaho mahsulotlarni sotishning yagona usuli hisoblanadi.

SpaceX buni amalga oshirish mumkinligini ko'rsatadi. Raketa ishga tushirilgandan bir necha yil o'tgach, Ilon Mask NASA ni bo'shatilgan kosmik kemani yangi ishlab chiqilgan

SpaceX kemasi bilan almashtirish uchun milliard dollarlik shartnomalar tuzishga ishontirdi. Katta bitimlarda siyosat texnologik zakovatdan ko'ra muhimroq hisoblanadi, shuning uchun bu bitimga erishish oson emas edi. SpaceX da asosan kaliforniyalik bo'lgan 3000 dan ortiq xodim ishlaydi. AQSHning an'anaviy aerokosmik sanoatida 50 ta shtatdan 500.000 dan ortiq kishi ishlaydi. Buning ajablanarli joyi yo'q, chunki Kongress a'zolari o'zlarining yashash joylariga ketadigan federal mablag'lardan voz kechishmaydi. Ammo murakkab savdo-sotiq yiliga atigi bir nechta bitimlarni talab qilar ekan, Ilon Mask singari savdo-sotiqning biri bu vaqtni eng muhim odamlarga yo'naltirish va katta siyosiy inersiyani yengish uchun ishlatishi mumkin.

Agar sizda biron-bir sotuvchi bo'lmasa, murakkab savdo yaxshi samara keltiradi. Piterning huquq maktabidagi sinfdoshi Aleks Karp bilan birgalikda asos solgan «Palantir» ma'lumotlar tahlil kompaniyasi, o'z mahsulotlarini sotish vazifasi yuklangan kishini yollamaydi. Buning o'rniga, Palantir kompaniyasining bosh direktori bo'lgan Aleks bir oyda 25 kun mijozlar va potensial mijozlar bilan uchrashadi. Ularning bitimlari hajmi 1 dan 100 million dollargacha o'zgaradi. Ushbu narx doirasidagi xaridorlar sotuv ishlari bo'yicha vitseprezident bilan emas, balki bosh direktor bilan gaplashishni xohlashadi.

Murakkab savdo modellariga ega kompaniyalar, agar o'n yil ichida yiliga 50% dan 100% gacha o'sishga erishsalar, muvaffaqiyatga erishadilar. Keng miqyosda o'sishni orzu qilgan har qanday tadbirkor uchun bu juda sekin bo'layotgandek tuyuladi. Mijozlar yaxshiroq mahsulot haqida bilib olishlari bilan ular daromad 10 baravar ko'payishini kutishi mumkin, ammo bu deyarli hech qachon sodir bo'lmaydi. Korxonalar uchun yaxshi savdo strategiyasi kichik miqyos bilan boshlanadi: yangi mijoz sizning eng katta mijozingiz bo'lishga rozi bo'lishi mumkin, ammo ular kamdan kam hollarda siz ilgari sotgan narsalar bilan

to'liq hajmda shartnoma tuzishdan mamnun bo'lishadi. Mahsulotingizdan muvaffaqiyatli foydalanayotgan mijozlar to'plamiga ega bo'lgandan so'ng, siz har qachongidan ham kattaroq shartnomalarga intilish yo'li bilan uzoq va uslubiy ishlarni boshlab yuborishingiz mumkin.

Aksariyat hollarda savdo-sotiq ishi murakkab tuyulmaydi. Bitimning o'rtacha hajmi 10.000 dollardan 100.000 dollargacha o'zgarishi mumkin va odatda bosh direktorning savdo ishlarida ishtirok etishi shart emas. Muammo aniq bir savdo jarayonini qanday amalga oshirishda emas, balki kichik savdo guruhi mahsulotni qay tarzda keng omma e'tiboriga yetkazishi mumkin bo'lgan jarayonni aniqlashdir.

2008-yilda Box kompaniyasi kompaniyalar uchun o'z ma'lumotlarini bulut texnologiyasida xavfsiz va ishonchli saqlashi uchun ajoyib usulni yaratdi. Ammo odamlar o'zlariga nima kerakligini anglashmadi, bulutli texnologiyalar hali mashhurlikka erishmagan edi. Odamlar orasidagi munosabatni o'zgartirishga yordam berish uchun Bleyk o'sha yozda Box ning uchinchi sotuvchisi sifatida yollangan. Fayl almashish bo'yicha eng jiddiy muammolarga duch kelgan kichik foydalanuvchilar guruhlaridan boshlab, Box savdo vakillari har bir mijozning kompaniyasida ko'p sonli foydalanuvchilar bilan aloqa o'rnatdilar. 2009-yilda Bleyk Box ning kichik bir hisob qaydnomasini Stenford uyqu klinikasiga sotdi, u yerda tadqiqotchilarga eksperimental ma'lumotlar mavjud bo'lgan jurnallarini saqlash uchun sodda va xavfsiz usul kerak edi. Bugungi kunda Stenford universiteti har bir talaba va o'qituvchiga Box hisob qaydnomasini taqdim etadi. Agar barchasi universitet rektorining universitet miqyosida sotib olishga urinishidan boshlangan bo'lmaganida, Box hech narsa sota olmagan bo'lar edi. Savdo-sotiqning murakkab uslubi Box-ni unutilgan startapga aylantirib qo'ygan bo'lar edi; shaxsiy savdo Box kompaniyasini bir necha milliardlik biznesga aylantirdi.

Ba'zan mahsulotning o'zi tarqatishning bir turi hisoblanadi. ZocDoc– bu venchur fondi portfelining kompaniyasi bo'lib,

u odamlarga tibbiy uchrashuvlarni onlayn rejimida topish va bron qilishda yordam beradi. Kompaniya shifokorlarga o'z tarmog'iga qo'shilgani uchun oyiga bir necha yuz dollar to'laydi. O'rtacha bitim hajmi atigi bir necha ming dollarni tashkil etadi, ZocDoc ko'plab sotuvchilarga muhtoj – ularda yollashdan boshqa hech narsa qo'lidan kelmaydigan ichki xodimlarni jalb qiladigan jamoa bor. Ammo shifokorlarga shaxsiy savdolar faqatgina daromad keltiribgina qolmay, tarmoqqa shifokorlar qo'shib, mahsulotni iste'molchilar uchun yanada qadri narsaga aylantiradi (va iste'molchilar soni ko'payib, shifokorlarga murojaat qiladiganlar sonini oshiradi). Ushbu xizmatdan har oyda 5 milliondan ortiq odam foydalanadi va agar u ko'pgina amaliyotchilarni o'z ichiga olgan tarmoqni kengaytirishni davom ettirsa, bu AQSH sog'liqni saqlash sohasi uchun katta foyda keltiradi.

Umidsizlik shukuhini tarqatish

Shaxsiy savdo (sotuvchilar aniq talab qilinadi) va an'anaviy reklama (sotuvchilar talab qilinmaydi) o'rtasida o'lik zona mavjud. Siz do'kon egalari uchun ularning inventarizatsiyasini kuzatishga va buyurtmalarni boshqarishga yordam beradigan dasturiy ta'minot xizmatini yaratdingiz deb faraz qilaylik. Taxminan 1000 dollarga baholangan mahsulotni sotib oladigan kichik biznes uchun yaxshi tarqatish kanali bo'lmasligi mumkin. Agar siz aniq narx taklifiga ega bo'lsangiz ham, odamlarni qanday qilib tinglashga undashingiz mumkin? Reklama juda keng miqyosda (faqat do'kon egalari tomosha qiladigan televidion kanal mavjud emas) yoki juda samarasiz (o'z o'zidan, «do'kon yangiliklari»dagi reklama, ehtimol har qanday do'kon egasini yiliga 1000 AQSH dollari miqdorida pul ajratishga unday olmaydi) bo'ladi. Mahsulot shaxsiy savdoni talab qiladi, ammo ushbu narx toifasida siz har bir potensial mijoz bilan suhbatlashish maqsadida

odamni yuborish uchun resurslarga ega bo'lmasingiz mumkin. Shuning uchun juda ko'pchilik kichik va o'rta korxonalar yirik firmalar odatiy deb hisoblagan vositalardan foydalanmaydilar. Gap kichik biznes egalari g'ayrioddiy tarzda orqada qolishi yoki yaxshi vositalar mavjud emasligi haqida ketmayapti: tarqatish – bu yashirin taraqqiyotga to'sqinlik qiladigan jarayondir.

Marketing va reklama

Marketing va reklama juda jozibali tarzda tarqatishga yaxshi omil hisoblanadi, ammo keng miqyosda tarqalish usuliga ega bo'lmagan nisbatan arzon mahsulotlar uchun ish beradi. Procter&Gamble kir yuvish vositalari kompaniyasi mahsulotlarini uyma-uy sotib yuradigan sotuvchilarga pul to'lay olmaydi. (P&G savdo do'koni sotuvchilarni oziq-ovqat do'konlari va yirik savdo nuqtalarining egalari bilan suhbatlashish uchun yollaydi) o'zining oxirgi foydalanuvchisini topish uchun, qadoqlangan mahsulot ishlab chiqaruvchi kompaniya televizion reklama roliklarini ishlab chiqarishi, gazetalarda kuponlarni bosib chiqarishi va e'tiborni jalb qilish uchun mahsulot qutilarini loyihalashi kerak edi.

Mijozni sotib olish xarajatlari va mijozning umr ko'rish davomiyligi har qanday boshqa tarqatish kanalini iqtisodiy bo'lmagan holatga keltirgandagina reklama startap kompaniyalar uchun samara keltirishi mumkin. Masalan, zamonaviy ko'zoynaklarni ishlab chiqaradigan va sotadigan WarbyParker elektron tijorat startapini olaylik. Har bir ko'zoynak taxminan 100 dollardan boshlanadi, shuning uchun o'rtacha mijoz umr bo'yi bir necha ko'zoynak sotib olsa, kompaniya uchun mijozning o'rtacha umr ko'rish narxi bir necha yuz dollarni tashkil etadi. Bu har bir tranzaksiyaga shaxsiy e'tiborni kafolatlash uchun juda oz bo'lsa, ham, lekin boshqa tomondan, yuz dollarlik mahsulotlar keng miqyosga aylana olmasligi aniq. Warby reklama roliklarini

ishga tushirish va televizion reklama roliklarini yaratish orqali millionlab ko'zoynak taqqan mijozlarga eng yaxshi va arzon narxlarni taklif qilishi mumkin. Kompaniya o'z veb-saytida «TV – bu katta megafon» deb ishonch bilan yozadi va siz yangi mijozni sotib olish uchun o'nlab dollar sarflashga qodir bo'lganingizda, siz topa oladigan eng katta megafonga ehtiyoj sezasiz.

Har bir tadbirkor tabiiyki, taniqli reklama kampaniyasiga hasad qiladi, ammo startaplar eng esda qolarli televizion rollarni yoki eng puxta piarlarni namoyish etish uchun to'xtovsiz musobaqada yirik kompaniyalar bilan raqobatlashish vasvasasiga qarshi turishlari kerak. Men buni tajribadan bilaman. RauRa1 da biz «Yulduzlar qo'shig'i»da Skotti rolini o'ynagan Jeyms Doxanni rasmiy vakil sifatida yolladik. Biz birinchi PalmPilots dasturimizni chiqarganimizda, jurnalistlarni tadbirga taklif qildik, ular Jeymsning o'lmas jumlasini eshitishlari mumkin edi: «Men butun karyeram davomida odamlar bilan porlab keldim, lekin men ilk marotaba pul evaziga ham porlay oldim!» Bu amalga oshmadi – hodisani yoritish uchun kelgan juda kam odamlarga bu gaplar ta'sir ko'rsatmadi. Biz barchamiz aqldan hayratda, shuning uchun biz Skotti bosh muhandisi, aytaylik, kapitan qirqdan ortiqroq vakillar bilan gaplashishi mumkin deb o'ylagandik. Biz yanglishgan edik: Priceline.com sayti mashhur Uilyam Shatnerni (40 deb nomlanuvchi rolini ijro etgan aktyor) irg'itib yuborishi ish bergan edi. Ammo o'sha paytga kelib Priceline asosiy o'yinchi edi. Hech qanday startap yirik kompaniyalarning reklama budjetlari bilan raqobatlasha olmaydi.

Keng miqyosdagi marketing

Agar mahsulotning asosiy funksional imkoniyatlari foydalanuvchilarni o'z do'stlarini ham foydalanuvchi bo'lishga taklif qilishga undasa, uni keng miqyosli deya

olamiz. Facebook va RauRa1 ning tez rivojlanishining sababi shunda: har safar kimdir do'sti bilan bo'lishsa yoki to'lovni amalga oshirsa, tabiiy ravishda tarmoqqa ko'proq odamlarni taklif qiladi. Bu arzon bo'libgina qolmay, tez bo'ladigan jarayon hamdir. Agar har bir yangi foydalanuvchi o'zi bilan bir nechta qo'shimcha foydalanuvchi olib keladigan bo'lsa, siz ko'rsatkichli o'sishning zanjirli reaksiyasiga erishishingiz mumkin. Ideal keng miqyosli sikl iloji boricha tez va silliq kechishi kerak. YouTube da kulgili videolar yoki internet-memlar juda qisqa vaqt ichida millionlab ko'rishlarga ega bo'ladi: YouTube platformasida odamlar mushuklarni yoki o'zlari istagan narsalarni ko'radi, ichida iliqlik, bu ajoyib kontentlarni boshqalarga ham ulashishni his qiladi va bir necha soniya ichida do'stlariga ulashadi.

RauRa1 da bizning dastlabki foydalanuvchi bazamiz 24 kishi edi va ularning barchasi RauRa1 da ishlar edi. Mijozlarni banner reklama orqali sotib olish juda qimmatga tushdi. Biroq, odamlarning ro'yxatdan o'tgani uchun to'g'ridan to'g'ri pul to'lash va do'stlarni jalb qilgani uchun ko'proq pul to'lash orqali biz g'ayrioddiy o'sishga erishdik. Ushbu strategiya har bir mijoz uchun bizga 20 dollarga tushdi, ammo bu shuningdek, kunlik 7% o'sishga olib keldi, bizning foydalanuvchilar bazamiz har 10 kunda deyarli ikki baravar ko'payar edi. To'rt-besh oy o'tgach, biz yuz minglab foydalanuvchilarga ega bo'ldik va kichik komissiyalar evaziga pul o'tkazmalari taqdim etadigan a'lo kompaniya yaratishning haqiqiy imkoniyati paydo bo'ldi.

Keng miqyosli potensialga ega bo'lgan bozorning eng muhim segmentida birinchi bo'lib kim ustunlik qilsa, u butun bozorda so'nggi harakatlantiruvchi kuch bo'ladi. RauRa1 da, biz tasodifan kelib qolgan foydalanuvchilarni jalb qilishni xohlamadik; biz birinchi navbatda bizni qadrlaydigan foydalanuvchilarni qo'lga kiritishni xohladik. Elektron pochta orqali to'lovlarni amalga oshirish uchun bozorning eng aniq segmenti bu Western Union kompaniyasi xizmatlaridan

o'z oilalariga pul o'tkazish uchun foydalangan millionlab odamlar edi. Mahsulotimiz bu xizmat turini osonlashtirgan bo'lsa, ham, tranzaksiyalar juda kam edi. Bizga pul oqimi tezligi yuqori bo'lgan kichik bozor segmenti kerak edi – biz yeVau Power Sellers da, yeVau auksion saytida onlayn savdo qiladigan professional sotuvchilar segmentiga muhtoj edik. Ularning soni 20,000 edi va aksariyati har kuni bir necha kimoshdi savdolarida bo'lib, qancha ko'p sotgan bo'lsalar, shuncha sotib olardilar, bu ularda doimiy to'lovlar oqimi mavjudligini anglatardi. Qo'shimcha ravishda, yeVau-ning to'lov muammosini o'zi hal qilishi juda qiyin bo'lganligi sababli, ushbu sotuvchilar RauRa1 ni katta ishtiyoq bilan kutib olishdi. RauRa1 ushbu segmentda ustunlik qilgandan yeVau uchun to'lov maydonchasiga aylangandi, bu ishni oldin biror kompaniya qila olmagan edi.

Ushbu usullardan biri, ehtimol har qanday muayyan biznes uchun boshqa narsalarga qaraganda ancha kuchli bo'lishi mumkin: tarqatish o'zining kuch qonunlariga bo'ysunadi. «Keragidan ortig'i kerakmas» deb hisoblaydigan ko'pchilik tadbirkorlar uchun bu qarshi vosita bo'lib xizmat qiladi. Ammo oshxonadagi akvarium yondashuvi – bir nechta sotuvchilarni jalb etish, jurnallarda reklama berish va mahsulotga biron-bir keng miqyosli funksiyani keyinchalik qo'shimcha sifatida qo'shishga harakat qilish yetarli emas. Aksariyat korxonalar samaradorligi nolga teng bo'lgan tarqatuvchi kanallaridan foydalanadilar. Muvaffaqiyatsizlikning eng ko'p uchraydigan sababi yomon mahsulot emas, balki yomon savdodir. Agar siz faqat bitta tarqatish kanalining ishini qila olsangiz, ajoyib biznesga egaman desangiz ham bo'laveradi. Agar siz bir nechta harakatni amalga oshirsangizu, lekin ishni o'xshata olmasangiz, unda tamom bo'ldim deyavering.

Mijoz bo'lmaganlarga sotish

Kompaniyangiz o'z mahsulotidan tashqari yana ko'proq mahsulot sotishi kerak. Shuningdek, kompaniyangizdan

bino bo'lgan barcha turdagi mahsulotlarni ishchilar va investorlarga sotishingiz kerak. Yaxshi mahsulot o'zini o'zi sotadi degan iborani eshitgan bo'lsangiz kerak. Elronning «inson resurslari» haqidagi ajoyib iqtibosi bor: «Bu kompaniya shunchalik yaxshiki, odamlar u bilan hamkorlik qilish yoki faoliyat yuritish uchun tog'ni talqon qiladilar». Mablag' yig'ishning ham ajoyib versiyasi mavjud: «Bizning kompaniya shu qadar jozibadorki, sarmoyadorlar bizning eshigimizda sarmoya tikish uchun uzundan uzoq navbatlarda turishadi». Biroq ular deyarli hisobli ishga yollashlarsiz sodir bo'lmaydi.

O'z kompaniyangizni ommaviy axborot vositalarida sotish mahsulotni hammaga yoyish uchun zaruriy harakatdir. OAV-ga instinktiv ravishda ishonmaydigan odamlar ko'pincha e'tiborsizlikka yo'l qo'yishadi. Ammo odamlar hech qanday tarqatish strategiyasiz shunchaki afzalliklari ko'p bo'lgan mahsulotni sotib olishlarini hech qachon kutmasligingiz kerakligi singari, odamlar bilan o'zaro aloqalar strategiyasiz kompaniyangizga qoyil qolishlarini hech qachon o'ylamasligingiz kerak. Hattoki, sizdagi keng tarqatish strategiyasi mavjudligi tufayli ma'lum bir mahsulotingiz mijozlarni jalb qilish uchun ommaviy axborot vositalarining ta'siriga muhtoj bo'lmasa ham, matbuot investorlar va ishchilarni jalb qilishga yordam beradi. Istalgan bo'lajak taklif qilganingizga rozi bo'lishidan oldin o'z tadqiqotlari natijasini ham olib boradi. U qanday ma'lumotlarni topish-topmasligi yoki kompaniyangiz nomini internetda ifodalashi bozorda sizning omadga erishuvingizni belgilaydi.

Texnik xodimlar, albatta, savdo muammosini unutib, savdogarlarni o'zga sayyoraga surgun qilishni orzulash huquqiga ega. Har birimiz: "O'z ongimizni to'liq o'zimiz boshqaramiz", deb o'ylashni istaymiz va sotuvchilar hiylanayrangi biz uchun hech qanday ahamiyatga egamas. Ammo asl holat bunday emas. Xodim, ishbilarmon yoki investor bo'lishingiz muhim ahamiyat kasb etmaydi. Har biringiz o'zingiz sotishingiz kerak bo'lgan mahsulotga egasiz. Bu

kompaniyangiz faqatgina o'zingiz va birgina kompyuterdan iborat bo'lsa, ham. Atrofga nazar tashlang! Agar siz bitta ham sotuvchini ko'rmayotgan bo'lsangiz, unda sotuvchi, so'zsiz, o'zingiz.

INSONIYAT UCHUN TEXNOLOGIYALAR QADRI

An'anaviy sanoat tarmoqlari turg'unlik holatida bo'lgan paytda axborot texnologiyalari oldinga shu qadar tez sakrab ketdiki, natijada bugun ularga asl "texnologiya" tushunchasining sinonimi sifatida qarashmoqda. Hozirgi vaqtda bir yarim milliard odam allaqachon inson bilimlari xazinasiga kirish uchun qo'l asboblaridan foydalanmoqda. Har qanday zamonaviy smartfonning ishlash jarayoni bir paytlar kosmonavtlar uchun oyga yo'l ochib bergan kompyuterlarga qaraqanda o'n minq marta kattaroqdir. Aqar Mur qonuni ilgarigidek amal qilishda davom etsa, ertangi kunning kompyuterlari yanada kuchliroq bo'ladi. Ular bugungi kunda "Faoliyat yuritishda insonga teng keladigani yo'q va bo'lmaydi ham", deb doimo ishongan aqidamizdan allaqachon ustun kelishga qodir. 1997-yili "IBM" tomonidan ishlab chiqarilgan "Deep Blue" kompyuter va shaxmat bo'yicha jahon chempioni Garri Kasparovdan g'olib chiqdi. 2011-yilda "IBM"ning "Watson" nomli yana bir superkompyuter va "Jeopardy" aqlli o'yin shousi tarixidagi eng yaxshi o'yinchi Ken Jenningsni mag'lub etdi. "Google"ning robotlashtirilgan mashinalarini bugun Kaliforniya yo'llarida ko'rish mumkin. Albatta, kichik Deyl Ernardning aytishicha, hozircha biz ular tarafidan bo'ladigan raqobat borasida xavotirga tushmasligimiz kerak. Biroq "Guardian" millionlab shaxsiy haydovchi va taksichilar nomidan o'ziyurar mashinalar haqida: "Bizni to'g'ridan to'g'ri yangi ishsizlik to'lqinlari tomoniga olib kelishi mumkin", degan xavotirni allaqachon aytib o'tqandi. Har bir inson kelajakda kompyuterlar bundan ham ko'proq vazifalarni bajara olishiga

umid qiladi. Shuncha ko'p narsalarki, bu hammani hayron qoldirmoqda. O'ttiz yil ichida odamlar zimmasida biror-bir vazifa qoladimi? "Kompyuter dasturlari dunyoni yutmoqda", deydi venchur sarmoyadori Mark Andrissen iste'foga chiqish ohangida. Boshqa shunday bir boyvachcha Endi Kessler esa deyarli quvonch bilan tushuntiradi: "Samarali ishlashning eng yaxshi usuli "odamlardan xalos bo'lishdir". Bunga qarshi o'laroq Forbes xavotirlanib, o'quvchilardan: "Mashina sizning o'ringizni almashtira oladimi?" degan savolga javob so'raydi. Futuristlar bu savolga: "Ha", deyish to'g'ri javob", deb umid bog'lashadi. Zamonaviy ludchilar esa ushbu nuqtayi nazarni o'zlariga shunchalik yaqin olishadiki, natijada ular yangi texnologiyalar yutug'i.

Amerikalik avtopoygachi. "NASCAR" avtopoyga musobaqasining ikki karra 1811-yilning mart oyida mashinalarga qarshi chiqayotgan bir guruh ishchilar Ludi nomi ostida birlashib, ludchilar harakatiga asos soldilar. Ular to'quv mashinalarining asosiy qismlarini ishdan chiqarib, omborlarga hujum uyushtirar, o'z huquqlarini talab qilib, petitsiyalar bilan hukumatga murojaat qilishardi. Taniqli argentinalik yozuvchi Kristian Ferrer o'zining "Mashinalarga qarshi kurashuvchilar xotirasiga" deb nomlangan maqolasida yozishicha, "Ludchilar texnikaning istalgan turi emas, faqat jamiyatga ma'naviy zarar yetkazishi mumkin bo'lganiga qarshi kurash olib borishgan".

MILLION DOLLARLIK BIZNES STRATEGIYASI

Inson va kompyuterlar bir-birini takomillashtirishi nafaqat ulkan miqyosli haqiqat, balki muvaffaqiyatli biznesni barpo etish yo'li hamdir. Men buni "PayPal"dan olgan shaxsiy tajribam asosida anglab yetdim. Bizning kompaniyamiz 2000-yillar o'rtalariga kelib, ya'ni "dot-com"lar "pufakcha"si yorilganidan so'ng tez sur'atlarda o'sdi. Ammo shu o'rinda

biz bir muhim muammodan xavotirga tushdik: kredit kartalari orqali qilingan firibgarlik ishlaridan oyiga 10 million dollardan ko'proq mablag' yo'qotdik. Bir daqiqada yuzlab va hatto minglab pul o'tkazmalarini amalga oshirib, ularning har birini jismonan kuzatib bora olmasdik.

Ta'kidlash joizki, hech qanday nazorat guruhi bunday tezlikda ishlashga qodir emas. Har qanday muhandislik jamoasi bizning o'rnimizda nima qilishi mumkin bo'lgan bo'lsa, biz ham shuni bajardik. Ya'ni biz avtomatlashtirilgan yechim topishga harakat qildik. Maks, avvalo, barcha soxta amaliyotlarni sinchkovlik bilan tahlil qiladigan yuqori malakali matematiklar guruhini yig'di. Keyin ularning ish natijalarini o'rganib chiqib, barcha soxta amaliy jarayonlarni ayni vaqt tartibi orqali avtomatik ravishda tanib olish va bekor qilishga qodir dastur yaratdik.

Biroq tez orada biz qo'llagan ushbu chora o'z-o'zidan ishlamasligi aniq bo'lib qoldi. Chunki bir-ikki soat ichida nima bo'layotgani haqida anglab yetgan firibgarlar darhol o'z yondashuvlarini o'zgartira boshladilar. Mazkur vaziyatga qanday qilib tezda moslashishni biladigan dushman bilan birga ish tutdik. Bizning dasturiy ta'minotimiz ulardan keyin moslasha olmadi. Tovlamachilar o'z hiyla-nayrangini o'zgartirib, bizning avtomatik kuzatuv algoritmimizni barmoqlari atrofida osongina aylantirishdi. Ammo ma'lum bo'lishicha, bizning vakil tahlilchilar osonlikcha aldanmaganini isbotladi. Maks va uning muhandislari dasturni gibrid yondashuv orqali qayta yozishdi va kompyuter eng shubhali amaliyotlarni yaxshi ishlab chiqilgan foydalanuvchi interfeysida belgilab qo'ydi. Natijada jismoniy operatorlar uning firibgar yoki firibgar emasligi to'g'risida yakuniy xulosani oldindan chiqarib oladigan bo'lishdi. Biz ushbu gibrid tizimga "Igor" deb nom berdik. Bu o'zi bilan hech qachon muomala qila olmasligimiz haqida maqtangan rus internet firibgarining nomi edi. Uning yordami bilan

2002-yilning birinchi choragida faoliyatimiz davomidagi ilk choraklik foydaga ega bo'ldik (bundan bir yil oldin biz ko'rgan zarar har chorakda 29,3 million dollarni tashkil etgandi). Federal qidiruv byurosi bizdan moliyaviy jinoyatlarni ochishda "Igor"dan foydalanish uchun ruxsat so'radi. Shunda Maks beparvolik bilan: "Elektron jinoyatchilar dunyosining "Sherlok Xolms»iga aylandim", – deb maqtandi va bu chindan ham haqiqat edi.

Inson va texnika o'rtasidagi ziddiyat aynan shu tarzda "PayPal"ning bozorda qolishiga imkon berdi. Bu esa o'z navbatida yuz minglab kichik savdogarlar uchun o'zlarining onlayn bizneslarini rivojlantirish borasida zarur bo'lgan to'lovlarni qabul qilish imkoniyatini yaratdi. Agar inson va kompyuterning hamkorligi asosida yechim ixtiro qilinmagan bo'lsa, ko'pchilik hatto bunday narsani bilmasa, shuningdek, eshitmagan bo'lsa, ham, bularning hech biri sodir bo'lmaydi. Men 2002-yili "PayPal"ni sotganimizdan keyin bu haqda o'ylashda davom etdim: "Agar inson va kompyuterlar birga ishlagan holda ikkalasi alohida-alohida ishlaganidan ko'ra ko'proq samaraga erishsa, unda bu hamkorlik ortidan qanday ajoyib biznes yaratish mumkin!" Keyingi yil Stenforddagi sobiq sinfdoshim Aleks Karp bilan yangi startap haqidagi tasavvurimni o'rtoqlashdim. Odamlar kompyuterlar uchun terrorizm tarmoqlari va moliyaviy firibgarlarni topish maqsadida birgalikda ishlab, "PayPal" tomonidan tasdiqlangan xavfsizlik usulidan foydalanmoqchi edim. Biz FBR mazkur qurilmaga qiziqish bildirilishini bilgandik, shuning uchun ham 2004-yilda turli xil axborot manbalaridan eng ko'p ma'lumot olish imkonini beradigan "Palantir" dasturiy ta'minot kompaniyasini tashkil etdik. Kompaniyaning 2014-yildagi savdosi bir milliard dollardan oshadi, degan umiddamiz. "Forbes" bizning dasturiy ta'minotimizni "qotil dastur" deb ataydi, chunki mish-mishlarga ko'ra, aynan shuning bevosita yordami tufayli Usama bin Laden qaror topgan hududni aniqlashga

muvaffaq bo'lishgan. Ushbu tadbir haqida sizga hech narsa deya olmaymiz, lekin shaxsan o'zim na ayg'oqchilik tashkiloti xodimlari va na shaxsiy kompyuterlar bugun bizning xavfsizligimizni ta'minlay olmasligiga aminman.

AQSHning eng yirik ikkita ayg'oqchilik tashkiloti bir-birlariga zid usullarni qo'llashadi. Markaziy razvedka boshqarmasi tirik jismoniy shaxslar xizmatini afzal ko'radigan ayg'oqchilar tomonidan, Milliy xavfsizlik agentligi esa ko'proq kompyuterlarga ishonadigan generallar tarafidan boshqariladi. Markaziy razvedka boshqarmasi tahlilchilari aqlga sig'maydigan ma'lumot oqimlarini ko'rib chiqishlari kerak. Unda haqiqiy tahdidni aniqlash juda qiyin. Milliy xavfsizlik agentligi kompyuterlari ulkan hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlashga qodir, ammo barcha mashinalar singari ular ham shaxs terroristik hujumni qachon va qanday tartibda reja qilayotganini mustaqil ravishda aniqlay olmaydilar. "Palantir" ushbu ikkala kamchilikni ham muvozanatga keltira olishga qaratilgan. Bizning dasturlar davlat idoralari tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarni o'rganib chiqadi (masalan, radikal Yaman diniy rahbarlarining telefon qo'ng'iroqlari yoki terroristik unsurlar bilan bog'liq bo'lgan bankdagi hisob raqamlari) va professional tahlilchi xodimlar tekshirishi uchun eng shubhali ma'lumotlarni belgilab beradi.

"Palantir" tomonidan yaratilgan dasturlardan foydalangan holda terrorchilarni topishdan tashqari tahlilchilar quyidagi holatlarni aniqlab berishga qodir bo'ladilar: afg'on qo'zg'olonchilari bomba tashlamoqchi bo'lgan joyni taxmin qilish;

- tijorat ma'lumotlari bilan savdo qiladigan yuqori martabali insayderlarni javobgarlikka tortish; dunyodagi eng katta bolalar pornografiyasini tarqatish tarmog'iga barham berish;
- kasalliklarni nazorat qilish va oldini olish markazlariga oziq-ovqat orqali yuqadigan kasallik turlarini yo'q qilishda

ko'maklashish; hukumat va xususiy banklarga moliyaviy firibgarlik qilishga doir harakatlarni yaxshiroq aniqlash orqali har yili yuz millionlab dollar mablag' tejashga yordamlashish. Bularning barchasi zamonaviy dasturiy ta'minot yordamida amalga oshiriladi, ammo bu borada tahlilchilar, prokurorlar, akademiklar va moliyachilar bundan ham muhim o'rin tutadilar. Ularning faol ishtirokisiz dasturlar mutlaqo foydasiz bo'lib qolaveradi. Bugungi kunda mutaxassis vazifasi nimadan iborat ekanligi haqida o'ylab ko'raylik. Advokat shaxsiy qarashlarini turli-tuman tarzda ifodalab, o'z nuqtayi nazarini bayon etishi lozim. Uning so'zlari mijozga, qarshi tomonning advokatiga yoki sudyaga murojaat qilishiga qarab sezilarli darajada o'zgaradi.

Shifokorlar klinik holatni ko'rishlari va tibbiyot haqida juda kam ma'lumotga ega bo'lgan bemorlarga ushbu masalani zarur tarzda yetkazishlari kerak. Yaxshi o'qituvchi nafaqat o'z fanining mutaxassisi, balki o'zi uchun eng samarali bo'lgan o'qitish usullaridan foydalanib, mavzuni har bir talabning manfaatlariga mos keladigan tarzda tushunishi muhim ahamiyatga ega. Kompyuter ushbu vazifaning bir qismini o'z zimmasiga olishi mumkin, ammo ularni aql-zakovat bilan birlashtira olmaydi. Hatto eng ilg'or texnologiyalar ham huquq, tibbiyot, ta'lim sohasidagi mutaxassis o'rnini bosishi dargumon. Ammo ular keyingi bosqichda yaxshi natijaga erishish imkonini taqdim etadi. "LinkedIn" aynan shu ishni mutaxassis xodimlarni tanlab olish uchun qilgan. Kompaniya tashkil topgan 2003-yilda uning muassislari professional yollovchilardan o'z ishlarida eng muammoli nuqtalarni aniqlashni so'ramadilar. Ular kadrlarni qidirish va tanlab olishda to'liq mutaxassislarning o'rnini bosa oladigan dasturlarni yaratishga harakat qilishmadi. Ishga qabul qilish jarayoni detektiv va sotuvchi faoliyatining aralashmasidek go'yo. Siz nomzod haqidagi tavsiflarni diqqat bilan ko'rib chiqishingiz, uning moslashuvchanligi

va jamoada ishlash qobiliyatini baholashingiz, so'ngra ular orasidan eng umidlisini o'zingiz uchun ishlashga ishontira olishingiz lozim. Bu vazifalarning barchasini kompyuter orqali to'liq ado etish mutlaqo mumkin emas. Shu sababli "LinkedIn" ixtirochilari yollovchilarning ishlash uslubini o'zgartirishga qaror qilishdi. Bugungi kunda yollovchi mutaxassislarning 97 foizdan ortig'i "LinkedIn" va uning kuchli qidiruv tizimidan nomzodlarni ishga tanlashda unumli foydalanmoqda. Ushbu tarmoq mehnat bozorida o'zining shaxsiy nomlarini targ'ib etish uchun foydalanuvchi yuz millionlab mutaxassislar tomonidan yuqori baholandi. Agar "LinkedIn" o'z vaqtida yollash mutaxassislarni kompyuter dasturi bilan almashtirishga harakat qilganida edi, bugungi kunda bozor bunday kompaniyani sira tanimagan bo'lardi.

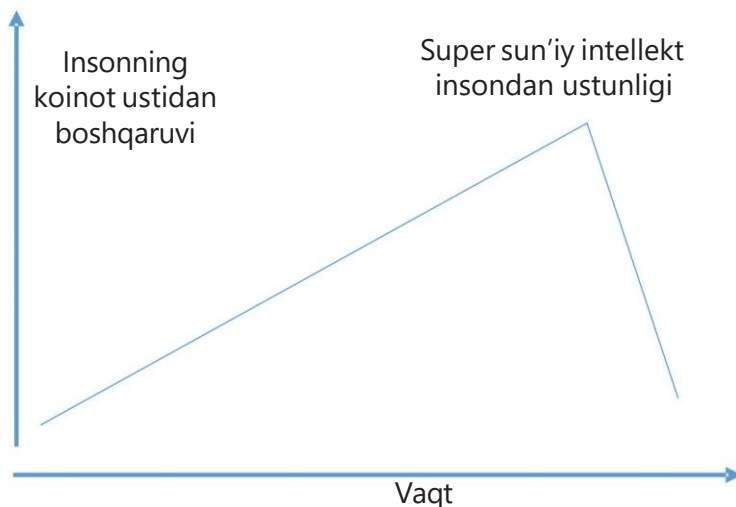
Kompyuter ilmi mafkurasi

Nega endi odamlar texnologiyalar ortidan vujudga keladigan ajoyib imkoniyatlarni o'tkazib yuborishadi? Bu jarayon maktab davrlaridanoq boshlanadi. Dasturiy ta'minot muhandislari inson kuchining o'rnini bosadigan loyihalar ustida ishlashga moyil, chunki bu ularga yaxshilab uqtirilgan. Akademiklar o'z obro'larini ixtisoslashtirilgan tadqiqotlar orqali to'playdilar; ularning asosiy maqsadi maqolalar chop etish. Nashr etish degan tushuncha esa ma'lum bir intizom chegaralariga rioya qilishni anglatadi. Kompyuter olimlari uchun esa bu ba'zi vazifalarni kompyuterlarga yuklash orqali inson omilini kamaytirishni anglatadi. Hozirgi kunda kompyuter ilmining eng zamonaviy sohalariga nazar soling. «Kompyuterlashtirish» atamasi inson o'rnini bosish deb ataladigan tasvirini keltirib chiqaradi va uning tarafdorlari agar biz kompyuterlarga yetarli miqdordagi ma'lumotlarni taqdim etsak, ularni har qanday vazifani bajarishga o'rgatish mumkin deb hisoblashadi.

Netflix yoki Amazon ning har qanday foydalanuvchisi o'z-o'zidan kompyuterlashtirish jarayonini boshidan kechiradi. Ikkala kompaniya ham qurish va sotib olish tarixingizga asoslangan mahsulotlarni tavsiya qilish algoritmlaridan foydalanadilar. Ularni ko'proq ma'lumotlar va tavsiyalar bilan ta'minlasangiz, natijalar bundan ham yaxshiroq bo'ladi. Google Translate mazkur algoritmgacha o'xshash tarzda ishlaydi, mavjud 80 tilning har biriga qo'pol, ammo qulay tarjimalarni taqdim etadi, dasturiy ta'minot inson tilini tushunganligi uchun emas, balki ulkan matn tarkibini statistik tahlil qilish orqali namunalarni ajratib olganligi sababidan. O'zgarishga moyillikni aks ettiradigan yana bir trenddagi so'z bu katta hajmli ma'lumotlardir (Big data). Zamonaviy kompaniyalarning ma'lumotlarga nisbatan ishtahasi karnay, ammo ular ko'proq ma'lumot va ko'proq foyda keltiradi deb yangilishadi. Katta hajmli ma'lumotlar odatda «sun'iy zakovat» bo'ladi. Kompyuter odamlarni chalg'itadigan namunalarni topishi mumkin, ular turli manbalardagi namunalarni qay tarzda taqqoslashni yoki murakkab xatti-harakatlarni qanday sharhlashni bilishmaydi. Samarali g'oyalar faqat tahlilchi tomonidan (yoki faqat ilmiy fantastikada mavjud bo'lgan umumiyashtirilgan sun'iy intellekt tomonidan) ishlab chiqilishi mumkin.

Texnologiyani ekzotiklashtirganimiz sababligina biz katta hajmli ma'lumotlardan sehrlanib qoldik. Bizni faqatgina kompyuterlarning kichik yutuqlari hayratda qoldiradi, ammo bir-birini to'ldirishning ulkan yutuqlarini e'tiborsiz qoldiramiz, chunki ularning vahimali bo'lishida insonning hissasi juda kam bo'ladi. Watson, Deep Blue va undan ham yaxshiroq avtomatlashtirilgan algoritmlarga gap bo'lishi mumkin emas. Ammo kelajakdagi eng qimmatbaho kompaniyalar faqat kompyuterning o'zi bilan qanday muammolarni hal qilish mumkinligi bilan qiziqmaydi. Buning o'rniga, ular qanday qilib kompyuterlar murakkab muammolarni hal qilishda odamlarga yordam berishi mumkin deb savol beradilar.

Kompyuterlarning kelajagi, albatta, bir nechta noaniqliklarga to'la. Siri va Watson kabi tobora o'sib borayotgan aqlli antropomorflashtirilgan intellektual robotlar kelajak haqida bir nechta xabarlarini taqdim etishi odatiy holga aylandi. Kompyuterlar bizning barcha savollarimizga javob berishi bilanoq nima uchun bizga bo'ysunishlari kerakligini aniqlash mumkin. Ushbu almashuvchi fikrning mantiqiy nuqtasi «kuchli sun'iy intellekt» deb nomlanadi: har qanday umumiy yo'nalishlardagi inson mehnatini soyada qoldiradigan kompyuterlar. Albatta, ludditlar bu imkoniyatdan qo'rqishadi. Bu hatto futuristlarni ham biroz tashvishlantiradi. Kuchli AJ insoniyatni qutqara oladimi yoki yo'q, bunisi aniq emas. Texnologiya tabiat ustidan hukmronligimizni oshirishi va hayotdagi tasodif rolini kamaytirishi kerak. Kompyuterlarni odamlardan ko'ra aqlli qilish aslida qasos imkoniyatini kompyuterlarga taqdim etishi mumkin. Kuchli sun'iy intellekt kosmik lotereya chiptasiga o'xshaydi. Agar biz g'alaba qozonsak, utopiyaga ega bo'lamiz, agar yutqazsak, Skynet bizni hayotdan siqib chiqaradi. Hatto kuchli sun'iy intellekt ham aql bovar qilmaydigan jumboq emas, balki haqiqiy imkoniyat bo'lsa, ham, bu yaqin orada sodir bo'lmaydi. Kompyuterlar tomonidan insonlarning siqib chiqarilishi XXII asr odamlarini tashvishlantiradi. Uzoq kelajak haqida noaniq qo'rquvlar bugungi kun uchun aniq rejalar tuzishga to'sqinlik qilmasligi kerak. Ludditlarning ta'kidlashicha, biz hech qachon odamlarning o'rnini bosadigan kompyuterlarni yaratmasligimiz kerak. Telba futuristlar esa bu bizga kerak deb da'vo qilishadi. Ushbu ikkita pozitsiya bir-biriga mutlaqo o'ziga xos bo'lsa, ham, ikkalasi to'liq talabga javob bera olmaydi. Aqli raso odamlar uchun porloq kelajak qurish yo'lida kelgusi o'n yilliklar ichida yaxshi imkoniyat bor. Kompyuterlardan foydalanishning yangi usullarini o'ylab topganimiz sari, ular bizga ilgari tasavvur qilishning imkoni bo'lmagan narsalarni yaratishga yordam beradi.



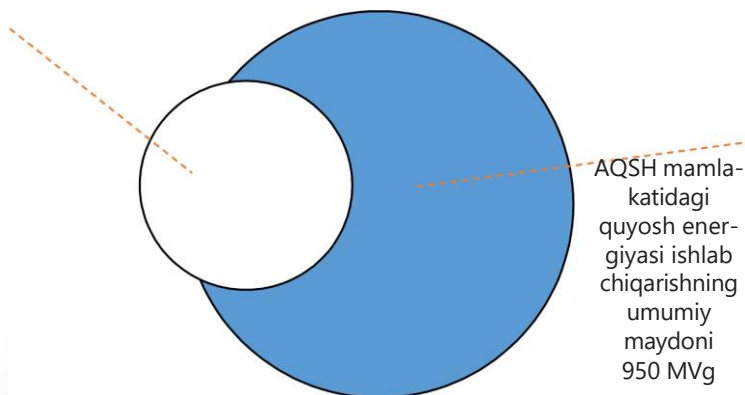
Super sun'iy intellektning kelajagi

Monopoliya savoli

2006-yilda milliarder texnologik investor Jon Douyerr «yashil rangni yangi qizil, oq va ko'k ranglari uyg'unligi» ekanligini e'lon qildi. U qizil rangga to'xtalishi mumkin edi. Douyerrning o'zi aytganidek: «Internetning hajmi milliardlab dollarni tashkil qilyapti; energiya bozorlari esa trillionlarni». U yirik trillion dollarlik bozorlar shafqatsiz, qonli raqobatga to'la ekanligi haqida gapirmagan. Boshqalar Douyerrga qayta-qayta aks sado berishdi. Erik o'nlab aqlli tadbirkorlarning trillion dollarlik bozorlarning ertaknamo ekanligi haqidagi PowerPoint taqdimotlarini tomosha qilardi – eshitgan odam sehrlanib qolardi. Toza texnologiya rahbarlari energiya bozorining har biri kirib keluvchi uchun bag'rikengligiga urg'u berishdi. Lekin har bir kishi odatda o'z kompaniyasining afzalligi borligiga ishonib qoldi. 2006-yilda MiaSole quyosh batareyalari ishlab chiqaruvchi kompaniyasining bosh direktori Deyv Pirs kongress yig'ilishida uning kompaniyasi yupqa qatlamli quyosh batareyalari ishlab chiqarishning

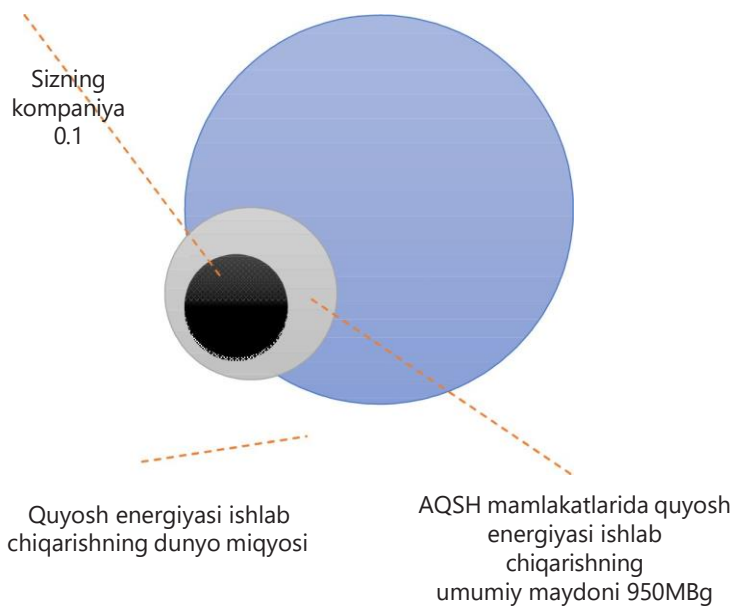
o'ziga xos usulini qo'llaydigan bir nechta «juda kuchli» startaplardan biri ekanligini tan oldi. Bir necha daqiqadan so'ng Pirs Mia Sola ning bir yil ichida «dunyodagi eng yupqa qatlamli quyosh batareyalari ishlab chiqaruvchisi» bo'lishini bashorat qildi. To'g'ri, bu bashorat o'zini oqlamadi, ammo har holda, bu ularga mutlaqo yordam bermasligi ham mumkin edi. Yupqa qatlamli plyonka o'ndan ortiq quyosh batareyalarining faqat bir turi edi xolos. Mijozlar o'zining ma'lum bir muammosini hal qila olmasa, ma'lum bir texnologiyaga e'tibor qaratib o'tirmaydi. Agar siz kichik bozor uchun noyob yechimni monopollashtira olmasangiz, shafqatsiz raqobatga duch kelasiz. Bu 2013-yilda MiaSole bilan sodir bo'lgan, ya'ni kompaniya investorlar kiritgan sarmoyadan arzonroqqa sotib yuborilgan. O'ziga xos ekanligingizni bo'rttirish monopoliya savoliga yaxshi javob bo'la olmaydi. Aytaylik, siz umumiy ishlab chiqarish quvvati 100 megavatt bo'lgan yuzlab quyosh panellari sistemasini muvaffaqiyatli o'rnata oladigan quyosh batareyasi ishlab chiqaradigan kompaniyasi boshqarasiz. AQSHda quyosh energiyasining umumiy quvvati 950 megavatt bo'lganligi sababli siz bozorning 10,53 foiziga ega bo'lasiz. O'zingizni tabriklaysiz: siz o'yinchisiz.

Sizning kompaniya ishlab chiqargan quyosh panellarining umumiy quvvati 100 MVg

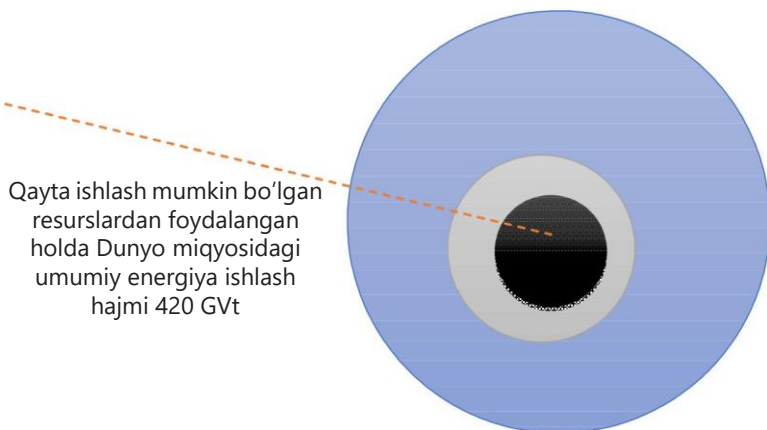


STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Ammo AQSHning quyosh energiyasi bozori mos bozor bo'lmasa-chi? Sizga mos keladigan bozor, ishlab chiqarish quvvati 18 gigavatt bo'lgan global quyosh energiyasi bozori bo'lsa-chi? Endi 100 megavattningiz sizni juda kichik baliqqa aylantiradi. To'satdan siz bozorning 1 foizidan kamiga ega bo'lasiz.



Ammo biz uchun kerak bo'lgani global quyosh energiyasi emas, balki umuman qayta tiklanadigan energiya bo'lsa-chi? Yillik qayta tiklanadigan energiya ishlab chiqarish dunyo bo'ylab 420 gigavattni tashkil qiladi. Siz shunchaki bozorning 0,02 foiziga ega bo'lasiz, xolos. Umumiy ishlab chiqarish quvvati 15000 gigavattga solishtirganda, sizning 100 megavattningiz bu dengizdan tomchi, xolos.



Toza texnologiya kompaniyalari tadbirkorlarining bozorlar haqidagi fikri chalkash edi. Ular o'z bozorlarini bir-biridan farqlanib turishi uchun ritorik ravishda qisqartirdilar, faqat ortga o'girilib ulkan foyda keltiradigan bozorlar asosida baholanishni talab qildilar. Ammo, agar bu xayolot mahsuli bo'lsa, siz bozorning bir qismini boshqara olmaysiz va ulkan bozorlar juda raqobatbardosh va qo'l yetmas darajada bo'ladi. Ko'pgina toza texnologiya kompaniyalari asoschilari Palo Alto markazida yangi Britaniya restoranini ochgani ma'qul edi.

Xalq savoli

Energiya muammolari muhandislik muammosi hisoblanadi, shuning uchun siz toza texnologik kompaniyalarini boshqaradiganlar orasida ayrim noshudlarni ko'rishingiz mumkin. Ammo siz yanglishgan bo'lib chiqasiz. Muvaffaqiyatsiz bo'lgan ishlar texnik omillarga daxldor bo'lmagan guruhlar tomonidan nazorat qilinadi. Ushbu sotuvchi-ijrochilar kapitalni ko'paytirish va davlat subsidiyalarini olishda yaxshi tajribaga ega. Ammo ular xaridor sotib olmoqchi bo'lgan mahsulotlarni yaratishda

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

unchalik yaxshi ko'rsatkich qayd etmaganlar. Ta'sischi bilan fondida biz ushbu yaqinlashuvni o'z ko'zimiz bilan ko'rdik. Yaqqol ko'rinib turgan masala tekstil sohasi bilan chambarchas bog'liq edi. Texnologik rahbarlari kostyumlar va galstuk taqib yurishar edi. Bu juda ham bema'nilik, chunki haqiqiy texnologlar futbolka va jinsida yuradi. Shunday qilib ta'sischi yakuniy yig'ilish uchun maslahat majlisiga keladigandek kiyingan har qanday kompaniya rahbarini umumiy qoida ishdan bo'shatib yuborishni joriy qildi.



**TESLA ELECTRIC MOTORS ning bosh direktori
ILON MASK**



SOLYaNDRA ning bosh direktori BRIAN XARRISION

Agar ular har bir kompaniyaning texnologiyalari ustida batafsil baholash ishlarini o'tkazishga vaqt ajratgan bo'lganida, ehtimol salbiy investitsiyalardan qochgan bo'lishar edi. Ammo jamoaning ziyrakligi hech qachon kostyum kiygan bosh direktorga mablag' ajratmasligi, haqiqatni tezroq anglashga majbur qildi. Eng yaxshi savdolar yashirin bo'ladi. Bosh direktorning savdolarida aralashishi odatiy hol, lekin, agar u haqiqatan ham sotuvchiga o'xshasa, u sotuvda ham, texnologiyada ham no'noqlik bilan ish olib boradi.

Tarqatish savoli

Texnologik toza kompaniyalar hukumat va investorlardan juda xursand bo'lishdi, lekin ular ko'pincha mijozlar haqida unutishdi. Ular dunyo laboratoriya emasligining qiyin usulini bilib oldilar, mahsulotni sotish va yetkazib berish hech bo'lmaganda mahsulotning o'zi kabi muhimdir. Isroilning elektromobil ishlab chiqarishga ixtisoslashgan Batter Place startapidan 2007-yildan 2012-yilgacha elektromobillar uchun almashtirish mumkin bo'lgan batareyalar va quvvatlash stansiyalarini qurishga 800 million dollar sarflagan. Kompaniya «yuqori ifloslantiruvchi transport texnologiyalariga bog'liqligimizni kamaytiradigan yashil muqobilni» yaratishga intildi. Undan keyin, u bankrotlik to'g'risida ariza berishdan oldin kamida mingta mashina sota oldi. Shuncha mahsulotni sotish ham muvaffaqiyat belgisi hisoblandi, chunki xaridorlarga ushbu mashinalarni sotib olish juda qimmatga tushardi. Yangi boshlaganlar uchun aslida nimani sotib olayotganingiz muhim emasdi. Batter Place Renault-dan sedanlar xarid qildi va ularni elektr batareyalari va elektr motorlari bilan qayta jihozladi. Xo'sh, endi siz elektromobil sotib olasizmi yoki Batter Place sotib oldingizmi? Har qaysi holatda ham, ulardan birini sotib olishga qaror qilsangiz, bir qancha qiyin bosqichlarni bosib o'tishingiz kerak.

Birinchidan, Batter R1ase dan ruxsat olishingiz kerak. Buni olish uchun siz Batter Place dagi batareya almashtirish stansiyasiga yetarli darajada yaqin yashaganligingizni isbotlashingiz va oldindan aytib o'tilgan yo'nalishlarga rioya qilishga va'da berishingiz kerak. Agar siz ushbu sinovdan o'tgan bo'lsangiz, mashinangizni quvvatlash uchun yoqilg'iga obunasini rasmiylashtirishingiz kerak. Shundagina siz yo'lning o'rtasida batareya almashtirishni to'xtatishning yangi xatti-harakatlarini o'rganishni boshlashingiz mumkin bo'ladi. Batter Place o'z texnologiyasini nuqsonlardan xoli deb o'yladi, shuning uchun mahsulotni sotishga jon kuydirmadi. Kompaniyaning muvaffaqiyatsizligini aks ettirib, bir g'azablangan mijoz: «Nega Tel-Avivda 160 000 shekelga sotiladigan Toyota Prius va to'rt yil davomida yonilg'i uchun

160.000 dan ko'proq pul sarflanadigan ushbu mashinaning rasmini ko'rsatuvchi reklama taxtasi yo'q edi?» deb Batter Place ni so'roqqa tutdi. U mashinalardan birini sotib olgan, ammo ko'pchilikdan farqli o'laroq, «uni minishni davom ettirish uchun hamma narsaga tayyor» havaskor edi. Afsuski, uning davom ettira olmasligi kundek ravshan bo'lgan: Batter Place direktorlar kengashi ta'kidlaganidek, 2013-yilda kompaniya o'z aktivlarini 12 million dollarga sotganda: «Biz texnik muammolarni muvaffaqiyatli yengib oldik, ammo boshqa to'siqlarni yengib o'tolmadik» deb ta'kidlab o'tgandi.

Har bir tadbirkor o'z bozoridagi so'nggi harakatlanuvchi bo'lishni rejalashtirishi kerak. Bu o'z-o'ziga savol berish bilan boshlanadi: 10 va 20 yildan keyin dunyo qanday ko'rinishga ega bo'ladi va mening biznesim unga qanday moslashadi? Kamdan kam toza texnologiya kompaniyalari bunga ijobiy javob bera olishdi. Natijada, ularning barcha «ta'zianomalari» bir-biriga o'xshab qoldi. Evergreyen Solar, 2011-yilda bankrotlik e'lon qilinganidan bir necha oy oldin, AQSHda o'z zavodlaridan birini yopishga qaror qilganini quyidagicha izohlagan edi: «Xitoyning quyosh energiyasi ishlab chiqaruvchilari davlatning ulkan moliyaviy yordamiga

ega bo'lishdi. Garchi bizning ishlab chiqarish xarajatlarimiz hozirda rejalashtirilgan darajadan past va ko'pgina g'arb ishlab chiqaruvchilariga nisbatan pastroq bo'lsa-da, ular hali ham Xitoydagi arzon narxdagi rag'batchilarimizga qaraganda ancha yuqori».

Ammo 2012-yilgacha «Xitoyni ayblagan»lar haqiqatan ham portladi. Bankrotlik to'g'risidagi arizasini muhokama qilar ekan, AQSH Energetika vazirligi tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan "Abound Solar" Xitoyning quyosh energiyasi ishlab chiqaradigan kompaniyalari tomonidan qilinadigan agressiv narx siyosatini" aybladi, bu «startup kompaniya uchun dastlabki bosqichda hozirgi bozor sharoitidagi ko'lamini kengaytirishni qiyinlashtirdi» 2012-yilning fevral oyida quyosh panellarini ishlab chiqaruvchi energiyani qayta ishlash moslamalari muvaffaqiyatsizlikka uchraganida, u nafaqat Xitoyni press-relizda aybladi, balki uchta taniqli Xitoy quyosh paneli ishlab chiqaruvchisiga qarshi 950 million dollarlik da'vo qo'zg'adi. Solyrand ni bankrotlikka uchraganiga ishongan kompaniyalar shu yil oxirida monopollashtirish, fitna va shafqatsiz narxlarni bahona qilib sudga murojaat qilishdi. Ammo xitoylik ishlab chiqaruvchilarning raqobatini oldindan bashorat qilish mumkinmidi? Toza texnologiya kompaniyasining tadbirkorlari bozorda uzoq vaqt qolish masalasini qayta ko'rib chiqishdi va savol berishdi: Xitoyga mening biznesimni yo'q qilishi uchun nima to'sqinlik qiladi? Ushbu savolga javob bermasdan turib, natijani tasodifan kelib qolishini kutishdan foyda yo'q edi.

Bir xil turdagi ekologik toza mahsulotni ishlab chiqarishdagi raqobatni oldindan ko'ra olmaganidan tashqari, toza texnologiyalar energiya bozori haqida butunlay noto'g'ri taxminlarni qabul qildi. Parchalanishning kuchayishi qazib olinadigan yoqilg'ining kutilayotgan alomatlariga asoslangan sanoatga katta zarar keltirdi. 2000-yilda parchalangan

slanesdan AQSH tabiiy gazining atigi 1,7% ishlab chiqarilardi. Besh yil o'tgach, bu ko'rsatkich 4,1 % ga ko'tarildi. Biroq, toza texnologiya kompaniyalaridan hech kim bu tendensiyani jiddiy qabul qilmadi. Oldinga siljishning yagona yo'li – qayta tiklanadigan energiya edi; kelajakda qazib olinadigan yoqilg'ini arzonroq bo'lishi yoki toza bo'lib qolishini kutish mantiqsiz. Ammo ular shunday qildilarki, 2013-yilga kelib, slanesli gaz AQSH tabiiy gazining 34 foizini tashkil etdi, va 2008-yildan beri gaz narxi 70 foizdan ko'proqqa pastladi, bu eng ko'p qayta tiklanadigan biznes modellarini yo'q qildi. Parchalanish uzoq muddatli energiyaning yechimi bo'lmasligi mumkin, ammo uning paydo bo'lishini kutmagan toza texnologiyalar bilan shug'ullanadigan kompaniyalar uchun yetarli edi.

TESLA: 7.7 modeli uchun

Tesla so'nggi o'n yil ichida gullab-yashnagan bir nechta toza texnologik kompaniyalardan biridir. Bu kompaniya toza texnologiyalar orasida ijtimoiy shov-shuvni boshqalarga qaraganda yaxshiroq ko'tardi. Tesla texnologiyasi juda foydali bo'lganidan, boshqa avtomobil kompaniyalari ham ularning ehtiyot qismlaridan foydalanadi. Daimler Tesla batareyalaridan; Mercedes-Benz kompaniyasi Tesla transmissiyasidan; Toyota esa Tesla dvigatelidan foydalanadi. General Motors kompaniyasi TESLA ning keyingi qadamlarini kuzatib borish uchun ishchi guruhini tuzgan. Ammo Tesla kompaniyasining eng katta texnologik yutug'i – bu yakka qism yoki tarkibiy qism emas, balki bir nechta qismlarni bitta ustun mahsulotga birlashtirish qobiliyatidir. TESLA Model S sedani boshidan oxirigacha chiroyli tarzda ishlab chiqilgan: Consumer Reports uni boshqa har qanday mashinalardan yuqori qo'ygan hamda Motop Brend va Automobile jurnallari

uni «yilning eng yaxshi avtomobili – 2013» deb nomlashgan. 2009-yilda hukumat ekologik toza texnologiyalarni qo'llab-quvvatlashni davom ettiradi, deb o'ylash tabiiy holat edi: «yaxshilash o'rinlari» siyosatning ustuvor yo'nalishi edi, federal mablag'lar allaqachon ajratilgan va Kongress katta yashil texnologiyalarni qo'llab-quvvatlaydigan qonunni qabul qilganday tuyuldi. Ammo boshqalar saxiy subsidiyalarni abadiy davom etadi deb o'ylaganida, Tesla bosh direktori Ilon Mask oqilona tarzda buning bir marta berilishini anglagan. 2010-yilning yanvar oyida Solindra Obamaning hukmronligi davrida subsidiyalar berish masalasini siyosiyashtirgandan bir yarim yil oldin Tesla AQSH Energetika vazirligidan 465 million dollar qarz oldi. 2000-yillarning o'rtalarida yarim milliard dollar mablag' aqlga sig'maydigan darajada katta miqdor edi. Qulay sharoit bir marotaba tug'iladi va Tesla undan mukammal darajada foydalandi. Tesla o'zi boshqarishi mumkin bo'lgan bozorning kichik bir qismidan boshladi. Ya'ni Kolori sifatli sport elektromobillari bozoridan. Birinchi ikki o'rinli usti ochiq avtomobil ishlab chiqarish liniyasi 2008-yilda ishga tushgandan beri, Tesla ulardan atigi 3000 tasini sotdi, ammo ularning har biri 109 ming dollar qiymatga ega edi. Kichik bozordan boshlash TESLA biroz arzonroq Model S ni yaratish uchun zarur tadqiqot loyihalarni amalga oshirishga imkon berdi va hozirda Tesla hashamatli elektr sedanlari bozoriga egalik qiladi. 2013-yilda ular 20.000 dan ortiq sedanni sotishdi va endi Tesla kelajakda yanada kengroq bozorlarga chiqish uchun a'lo darajadagi imkoniyatga ega. Tesla so'nggi o'n yil ichida gullab-yashnagan bir nechta toza texnologiya kompaniyalaridan biridir. Tesla kompaniyasining bosh direktori mohir muhandis va sotuvchidir, shuning uchun u ikkala vazifani ham juda yaxshi bajaradigan jamoani yig'ganligi ajablanarli hol emas. Ilon Mask o'z xodimlarini quyidagicha ta'riflaydi: «Agar siz TESLA

kompaniyasida faoliyat olib boradigan bo'lsangiz, maxsus kuchlar ekvivalentida bo'lishni tanlaysiz. Bizda doimiy armiya mavjud, bu juda yaxshi, agar siz TESLA da ishlasangiz, o'z o'y-fikrlaringizni kreativ tarzda faollashtirishga qaror qilasiz».

Energiya 2.0

TESLA ning muvaffaqiyati ekologik toza texnologiyada hech qanday yomon narsa mavjud emasligini amalda isbotladi. Uning ostida yotgan eng katta tamoyil dunyo haqiqatan ham yangi energiya manbalariga muhtojligidir.

Energiya – bu eng muhim manba. Biz u orqali ovqatlanamiz, uy-joy quramiz va farovon hayot uchun zarur bo'lgan narsalar bilan ta'minlanamiz. Dunyoning aksariyati bugungi amerikaliklar kabi qulay hayotda yashashni xohlaydi va agar biz yangi texnologiyalarni yaratmasak, globallashuv tobora jiddiy energiya muammolarini keltirib chiqaradi. Dunyoda eski yondashuvlarni ko'paytirish yoki farovonlikka olib boradigan yo'limizni qayta taqsimlash uchun yetarli mablag' mavjud emas. Ekologik toza texnologiyalar energiya kelajagiga optimizm bilan qarash imkonini berdi. Ammo noaniq optimistik sarmoyadorlarning energiya rejalari bo'lmagan toza energiya bilan moliyalashtiriladigan ekologik toza kompaniyalarning umumiy g'oyasini qo'llab-quvvatlaganlarida, natija pufakka aylandi.

1990-yillarda ulkan g'oya bor edi. Internet keng miqyosda ommalashadi. Ammo juda ko'p internet kompaniyalari bitta fikrni qo'llab-quvvatladilar, sababi boshqa fikrning o'zi yo'q edi. Agar o'z rejalari kichik miqyosda boshlanmasa, tadbirkor katta miqyosda foyda ko'rish mumkin emas. Toza texnologiyalar sohasida ishlaydigan kompaniyalar bir xil muammoga duch kelishdi: dunyo qancha energiya talab

qilmasin, faqat ma'lum bir energiya muammosini yecha oladigan mukammal yechimni taklif qiladigan kompaniya pul ishlashi mumkin.

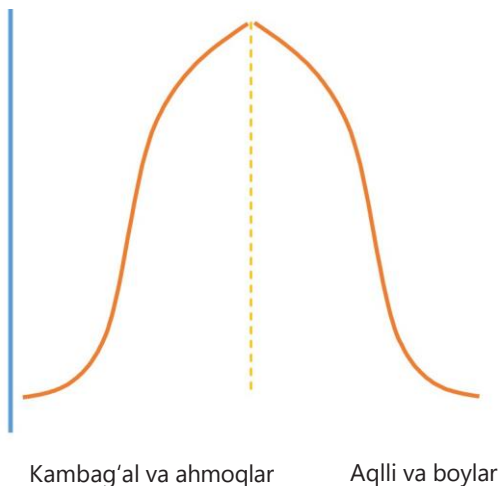
Texnologik pufak toza texnologiyalarga qaraganda ancha katta bo'lgan, o'z navbatida, «portlash» ham yanada og'riqli kechgan. Ammo 90-yillarning orzusi haqiqat bo'lib chiqdi: ko'pchilik internet tarmog'i davriy nashrlarni, chakana savdo yoki kundalik ijtimoiy hayotni tubdan o'zgartirishini shubha ostiga olgan, ammo bugungi kunda ularning shubhasi safsata ekanligi oydinlashdi. Muvaffaqiyatli energiya startaplarini toza texnologiya halokatidan keyin (xuddi Web 2.0 startaplari dot.com xarobalari orasida muvaffaqiyatli ishga tushirilganidek) yaratish mumkinmi? Katta energiya yechimlariga bo'lgan ehtiyoj hali ham o'z kuchida. Ammo qiymatli biznes kichik bozorni egallab, unda o'z o'rnini topish bilan boshlanishi kerak.

Facebook faqat bitta korpus uchun yo'lga qo'yilgan xizmat sifatida boshlanib, so'ngra boshqa maktablar va butun dunyoga tarqaldi. Energiya yechimlari uchun kichik bozorlarni topish oson bo'lmaydi – siz olis orollar uchun quvvat manbai sifatida dizelning o'rnini bosishni yoki dushman hududlardagi harbiy inshootlarga tezkor joylashtirish uchun moduli reaktorlarni qurishni maqsad qilib qo'yishingiz mumkin. Ajablanarli tomoni shundaki, tadbirkorlar Energiya 2.0 ni yaratishning ahamiyatini haligacha tushunishmayapti.

Farq mexanizmi

Kimdir kuchli bo'lsa, kimdir zaif bo'ladi, ba'zilar daho bo'lsa, ba'zilar ahmoq bo'ladi, lekin ko'pchilik odamlar oraliqda bo'lishadi.

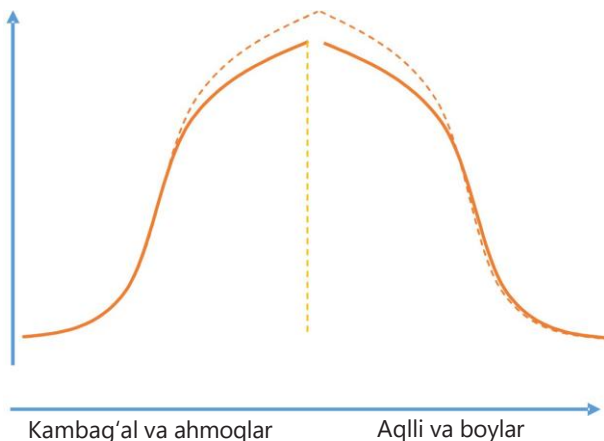
Paydo bo'lish chastotasi



Shaxsiy fazilatlar tarqalishining o'rtacha statistik ko'rsatkichlari

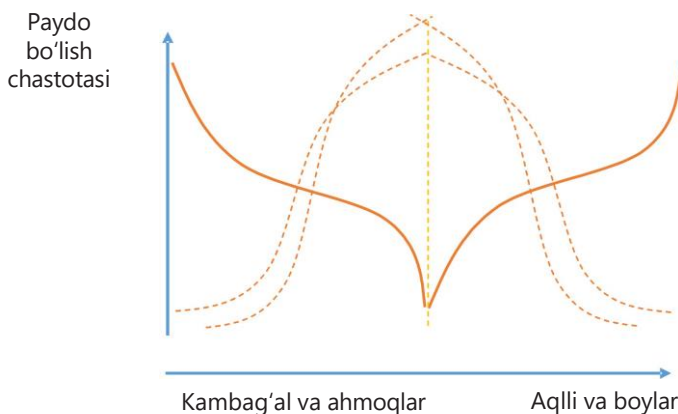
Ko'pgina ta'sischi ekstremal xususiyatlarga ega ekanliklari sababli, taxmin qilish mumkinki, faqat ta'sischiarning xususiyatlarini ko'rsatadigan sujet ikkala uchida ham ko'p sonli odamlar bo'lgan qalinroq «dum»larga ega bo'ladi.

Paydo bo'lish chastotasi



Yanada aniqroq taqsimlanishi

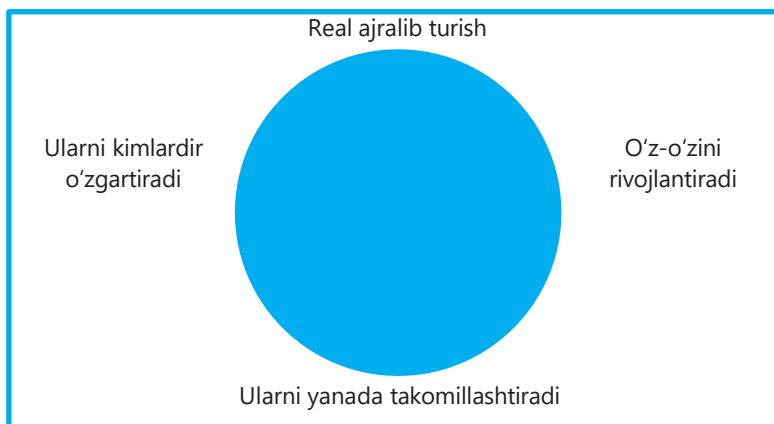
Ammo bu ta'rischilardagi eng g'alati xususiyatlarni o'zida aks ettirmaydi. Odatda, biz qarama-qarshi xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'ladi deb taxmin qilamiz. Oddiy odam, bir vaqtda boy ham, kambag'al ham bo'la olmaydi. Ammo bu qoida ta'rischilarga kelganda o'z ahamiyatini yo'qotadi. Startap bosh direktorlari kambag'al bo'lishi mumkin, ammo ular qog'ozda millioner hisoblanishadi. Ular xiralashgan jirkanch va jozibali xarizma o'rtasida o'zgarib turishi mumkin. Muvaffaqiyatli ishbilarmonlarning deyarli barchasi ham tanish, ham notanish odamlardir. Ular muvaffaqiyatga erishganlarida, shon-sharaf va sharmandalikni birgalikda ko'tarib yurishadi. Ta'rischilarning xususiyatlari teskari normal taqsimotga o'xshash bo'ladi:



Jadval: Shaxsiy xususiyatlarining kompaniya asoschilari o'rtasida taqsimlanish

Ushbu g'alati va ekstremal xususiyatlarning kombinatsiyasi qayerdan kelib chiqadi? Ular tug'ma yoki inson muhiti sabab yuzaga kelgan bo'lishi mumkin. Ehtimol, ta'rischilar tashqaridan qaragandagidek kuchli bo'lmasligi mumkin. Ular ma'lum xususiyatlarni strategik jihatdan bo'rttira oladimi? Yoki boshqa hammani bo'rttirib ko'rsatadimi? Ushbu effektlarning barchasi bir vaqtning o'zida mavjud bo'lishi mumkin va ular mavjud bo'lganda bir-birlarini sezilarli

darajada kuchaytiradi. Siklodatda g'ayrioddiy odamlardan boshlanadi va undan ham g'ayrioddiy ko'rinishda tugaydi:



Misol sifatida milliarder, Virgin Group asoschisi ser Richard Bransonning. Uni tabiiy tadbirkor deb atash mumkin. Branson o'zining birinchi biznesini 16 yoshida boshladi va 22 yoshida u «Virgin Records»ga asos soldi. Ammo uning mashhurligining boshqa jihatlari, masalan, savdo belgisi bilan sherga taqildan soch turmagi tabiiydir. Siz u aynan shu ko'rinishda tug'ilmagan deb shubha qilishingiz mumkin. Branson o'zining boshqa ekstremal xususiyatlarini rivojlantirar ekan, OAV unga toj kiygizib qo'ydi: Branson – «Bokira Qirol», «Mutlaq piar qirol», «Breeding qirol» va «Chull va koinot qirol». «Virgin Atlantic Airways» yo'lovchilarga Bransonning yuzi shaklidagi muz kubiklari bilan ichimliklarni berishni boshlaganida, u «Muz qirol»ga aylandi. Branson ommaviy yaxshi piar jamoasi bilan ommaviy axborot vositalari yulduziga aylangan oddiy ishbiarmonmi? Yoki uning tug'ma brend dahosi jurnalistlar tomonidan tan olinganmi? Bu haqida biror nima deyish qiyin – ehtimol u ikkalasi hamdir? Yana bir misol, Shon Parker, u «itning keyingi oyog'i statusi bilan hammasini boshlagan jinoyatchidir. Shon ehtiyotkor o'rta maktab xakerlaridan

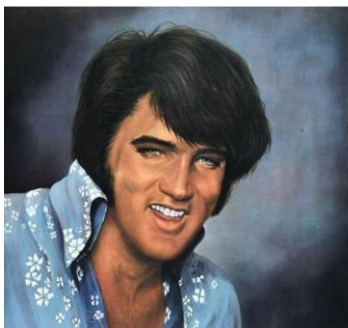
edi. Ammo uning otasi 16 yoshli bola kompyuter oldida o'tirishi kerak bo'lgan me'yordan ko'proq vaqt sarflayapti degan qarorga keldi. Shunday qilib, bir kuni u Shonning klaviaturasidagi o'rta xaker tugmasini olib qo'ydi. Shon tizimdan chiqa olmadi; natijada, FKB uni payqadi va tez orada federal agentlar tomonidan hibsga olindi. Shon voyaga yetmagani sababli osongina ozodlikka chiqdi; har holda, bu voqea unga dalda berdi. Uch yildan so'ng u Napster ga asos soldi. «Foydalanuvchilararo» («peer-to-peer») fayl almashish xizmati 10 million foydalanuvchini o'zida jamladi va bu uni eng tez rivojlanayotgan kompaniyalardan biriga aylantirdi. Ammo ovoz yozish kompaniyalari sudga murojaat qilishdi va federal sud kompaniya ochilganidan 20-oy o'tgach yopishni buyurdi. Shonli davrdan so'ng Shon yana «autsayder»ga aylandi. Keyinchalik Facebook paydo bo'ldi.

Shon Mark Sukerberg bilan 2004-yilda tanishgan, Facebook ni birinchi moliyalashtirish to'g'risida kelishib olishga yordam bergan va kompaniyaning asoschilaridan bo'lgan. 2005-yilda u giyohvand moddalar bilan bog'liq ayblovlar tufayli iste'foga chiqishiga to'g'ri keldi, ammo bu uning shon-shuhratini yanada oshirishga xizmat qildi. Justin Timberleyk ijtimoiy tarmoqda uning rolini aks ettirganligi sababli, Shon Amerikadagi eng mashhur odamlardan biri hisoblanadi. Justin Timberleyk undan mashhurroq bo'lsa, ham, u Silikon vodiysiga tashrif buyurganida, odamlar «Siz Shon Parkermisiz?» deb so'rashar edi. Dunyodagi eng mashhur odamlar ham ta'sischilardir, kompaniya bo'lmasa ham, har bir mashhur kishi shaxsiy brendini yaratadi va rivojlantiradi. Masalan, Ledi Gaga eng nufuzli odamlardan biriga aylandi. Ammo u haqiqiy odammi? Uning haqiqiy ismi maxfiy emas, ammo deyarli hech kim uning asl ismini Ma ekanligini bilmaydi yoki bilishni xohlamaydi. U kostyumlarni shunchalik g'alati tarzda kiyib olardiki, uni ko'rgan har qanday odam ruhiy kasallikka duchor bo'lish xavfi ostida qolardi. Gaga «xuddi shunday tarzda tug'ilgan»ligiga ishonishingizga majbur qiladi. Ammo hech kim boshida

shoxi bo'lgan zombi kabi tug'ilmaydi: shuning uchun Gaga o'zi tomonidan yaratilgan afsonadir. Yana kim bu ishni o'zi uchun qila oladi? Albatta, hech kim. Shunday qilib, ehtimol Gaga haqiqatan ham shunday tug'ilgandir.

Amerika qirollari

Mashhurlar o'zlarini «Amerika qirollari»dek tutishadi. Biz hatto sevimli ijrochilarimizga unvonlar ham tuhfa etamiz: Elvis Presli rok qiroli edi. Maykl Jekson esa pop qiroli. Britni Spirs mashhur malika deb ataladi. Elvis 70-yillarda o'zini o'zi ado qildi va yolg'iz, ortiqcha vazn bilan, hojatxonada vafot etdi. Bugungi kunda uning taqlidchilari oriq va yoqimli ko'rinishda emas, balki semiz va beso'naqaydir. Maykl Jekson vitiligo kasalligi tufayli terisining rangi o'zgarishi bois hamma uni oq tanli inson bo'lishni xohlagani uchungina operatsiya qildirdi deb uni dunyo aybladi, yana bu kamlik qilganday, u bolalarga bo'lgan muhabbati tufayli yomon tushunchalarga duchor bo'ldi, dunyo uning boshiga tushgan tafsilotlaridan zavqlandi. Aslida Maykl Jekson haqida tarqalgan 100% ma'lumotlardan 96.7%i o'rinsiz edi, shunchaki uning erishgan yutuqlarini ko'pchilik ko'ra olmadi. Shu sababli uning ustidan noreal bo'xtonlar ag'darishdi. Britni Spirsning voqeasi ular orasida yanada dramatikligi bilan ajralib turadi. Biz uni noldan ulug'vor yulduz darajasiga ko'tarilgan afsona sifatida bilardik. Ammo keyin hammasi relsdan chiqib ketdi: taqir bosh, ovqatlanishdan oldingi va keyingi janjallar, shuningdek, bolalarini olib ketishlari uchun keng ommaga oshkor qilingan. U azaldan telba edimi? Yoki bu unga endi yetib kelganmidi? Yoki u bularning barchasini ko'proq mashhur bo'lish uchun qilganmidi? Ba'zi omma e'tiboridan chetga chiqqan yulduzlarni o'lim «tiriltiradi». 27 yoshida juda mashhur musiqachilar vafot etgan, masalan, Jenis Joplin, Jimi Xendriks, Jim Morrison va Kurt Kobeyn – bu to'plam «27-klub» sifatida abadiylashtirildi.



Elvis Presli
(rok qirol)



Maykl Jekson,
2008-yil, sud jarayonida
(Pop qirol, xerografiya, XX asrning
eng qudratli musiqachisi)

Ular o'lmas «Klub 27»ni yaratish uchun yetarli edilar. 2011-yili ushbu klubga qo'shilishdan oldin Emmi Uaynxaus shunday kuyladi: "Ular meni rehabilitatsiya markaziga tiqishga urinishdi, men: "Yo'q, yo'q, yo'q! Lekin o'lmaslik tomon qadam qo'yish imkoniyati, balki, shudir", – dedim". Ehtimol, tosh xudosiga aylanishning yagona imkoniyati yoshlikda o'lishdir. Biz ham kezi kelganda navbat-navbati bilan yangi texnologiya yaratuvchilarini maqtaymiz, ba'zida esa xo'rlaymiz. Bamosoli kino va estrada yulduzlari kabi. Shuhrat cho'qqisidan eng baxtsiz holda xandaqqa qulab tushgan Govard Xyuzning taqdiri XX asrning kashshof muhandislari orasida eng dramatik hodisalardan biridir. U boy oilada tug'ilgan, ammo uni hashamatli hayotdan ko'ra ko'proq muhandislik olami o'ziga jalb etdi. U 11 yoshida Xyustondagi birinchi radio uzatgichni yaratdi va oradan bir yil o'tib, shahardagi ilk mototsiklni yig'di. 30 yoshga kelib, Gollivud eng yangi texnologiyalarni amaliyotga faol tatbiq etayotgan bir davrda, u tijorat yo'nalishidagi to'qqizta omadli filmlarni ekranlarga chiqardi. Ammo Xyuz aviatsiya sohasida o'zining parallel ravishdagi faoliyati bilan yanada mashhur edi. U samolyotlar ishlab chiqardi, ularni yig'di va o'zi bu ishlarning boshida turdi. Xyuz parvoz tezligi bo'yicha ham jahon rekordini o'rnatdi.

O'sha paytda qit'alararo parvozni juda tez amalga oshirdi va butun dunyo bo'ylab eng tez parvoz qildi. U o'zini yunon xudosi deb emas, balki oddiy odam ekani haqida gapirishni yaxshi ko'rardi. U ana shunday bayonotlar orqali o'zini go'yoki xudolar bilan taqqoslashni so'raganga o'xshaydi. Bir vaqtlar uning advokati federal sudda aytganidek: "Xyuz shunday insonki, siz va meni cheklaydiganlar unga odatdagi qoliplarni qo'llay olmaydi!? Albatta, Xyuz bu so'zlar uchun advokatga yaxshi haq to'lagan, ammo "New York Times" qayd etganidek, «bu borada na sudya va na hakamlar hay'ati tomonidan hech qanday e'tiroz bildirib o'tilmagan". 1939-yili Xyuzga Kongressning "Aviatsiyada erishgan yutug'i uchun" oltin medali berilishi yuzasidan e'lon qilingan qarorga qaramay, u mukofotni olish uchun kelishni xayoliga ham keltirmagan. Oradan ko'p yillar o'tgach, Prezident Trumen Oq uyda medalni tasodifan topib olib, uni pochta orqali egasi, ya'ni Xyuzga yuborgan. Xyuz uchun intihoning boshlanishi 1946-yilda yuz bergan. Eng dahshatli aviahalokat uni hayotidagi uchinchi falokat ko'chasiga olib kirgan kundan hisoblanadi.

Agar u o'sha paytda vafot etganida edi, barcha zamonlarning eng jasur va omadli amerikalik insonlaridan biri sifatida abadiy eslanib yurardi. Ammo u ming mashaqqat evaziga bo'lsa-da, omon qoldi. U o'shandan beri obsessiv kompulsiv deb ataluvchi bemaza darddan aziyat chekadi, jamoat oldida ko'rinish bera olmaydi. Hayotining so'nggi 30 yilini ixtiyoriy ravishda yolg'iz kamerada o'tkazmoqda. Xyuz har doim biroq aqlsizroq bo'lgan, shu bois u: "Kim ham aqldan ozgan odamni bezovta etishga tavakkal qila oladi", – deb hisoblagan. Afsuski, «aqldan ozgan odam" bo'lishni to'xtatib, haqiqiy ahmoq inson hayotini yashay boshlaganida yon-atrofdagi kishilar unga hurmat bilan emas, balki ko'proq rahm-shafqat tuyg'ulari ila munosabatda bo'lishga kirishadilar.

Microsoft qilingan qonun hujumi Bill Geytsning hukmronligi bilan yakunlangani kabi, Stiv Jobsning Arr1e ga qaytishi

kompaniya asoschisining ajralmas qadriyatlarini namoyish etdi. Bir jihatdan Stiv Jobs va Bill Geyts bir-biriga raqib edilar. Jobs san'atkor edi, u yopiq tizimlarni afzal ko'rardi va vaqtini raqobatchilaridan ustun bo'lgan mahsulotlar yaratish to'g'risida o'y surish bilan o'tkazardi; Geyts esa tadbirkor edi, mahsulotlarini ochiq tutardi va dunyoni boshqarishni xohlardi. Ammo ikkalasi ham insayderlar autsayderlar edilar va ikkalasi ham o'zlari asos solgan kompaniyalarni hech kim bilan solishtirib bo'lmaydigan yutuqlarga undashdi. Yalangoyoq yurgan va dush qabul qilishdan bosh tortgan kollej bitiruvchisi Jobs ham shaxsga sig'inishning izdoshi bo'lgan. U ehtimol kayfiyatiga yoki hisob-kitoblariga ko'ra o'zini xarizmatik yoki aqldan ozgan holda tutishi mumkin edi; faqatgina olma parhezi kabi g'alati amaliyotlar katta strategiyaning bir qismi emasligiga ishonish qiyin edi. Ammo 1985-yilda bu g'alati kunga qarshi chiqdi: Apple boshqaruv kengashi rahbarlarni nazorat qilish uchun olib kelingan professional bosh direktor bilan ziddiyatga duch kelgan Jobsni o'z kompaniyasidan haydab yubordi.

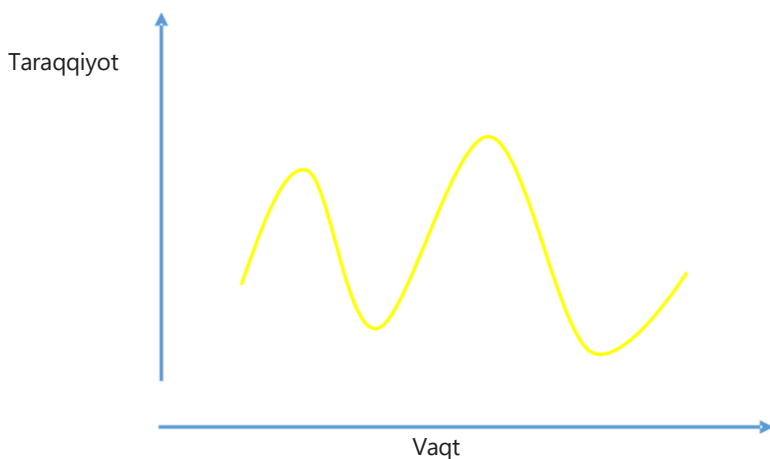
12 yildan so'ng Jobsning Arr1e ga qaytishi shuni ko'rsatadiki, biznesdagi eng muhim vazifa yangi qadriyatlarni yaratish – bu esa o'z navbatida formulaga moslashishi va professionalar tomonidan qo'llanilishi mumkin emas. 1997-yilda Jobs Apple kompaniyasining vaqtinchalik bosh direktorii lavozimiga ishga qabul qilinganida, unga qadar ishlagan rahbarlar kompaniyani deyarli bankrotlikka olib kelgan edi. O'sha yili Maykl Dell Apple haqida shunday dedi: «Men nima qilgan bo'lardim? Men uni yopib, pulni aksiyadorlarga qaytarib berardim. Buning o'rniga Jobs 2011-yilda sog'lig'i yomonlashgani sababli iste'foga chiqishiga qadar, iPod (2001), iPhone (2007) va iPad (2010) ni taqdim etdi. Keyingi yilga kelib Apple dunyodagi eng qimmat kompaniyaga aylandi. Arr1e ning qiymati bir kishining tasavvuriga bog'liq. Bu yangi texnologiyalarni yarata-digan kompaniyalar, odatda zamonaviyroq bo'lgan tashki-

lotlarga emas, balki feodal monarxiyalarga o'xshab ketishiga ishora qiladi. Daho ta'asischi nufuzli qarorlar qabul qilishi, kuchli shaxsiy sadoqatni uyg'otishi va keyingi o'n yilliklarni rejalashtirishi mumkin. Ajablanarlisi shundaki, malakali mutaxassislar tomonidan olib boriladigan shaxsi noma'lum byurokratiya raqobatchilariga qaraganda ko'proq umr ko'rishini mumkin. Bizga ta'asischilar kerak. Qanday bo'lmasin, bizga g'alati yoki ekstremal bo'lib ko'rinadigan muassislarga nisbatan bag'ri kengroq bo'lishimiz zarur; oddiy kompaniyalardan ustun turadigan kompaniyalarni boshqarish uchun bizga favqulodda daho odamlar kerak.

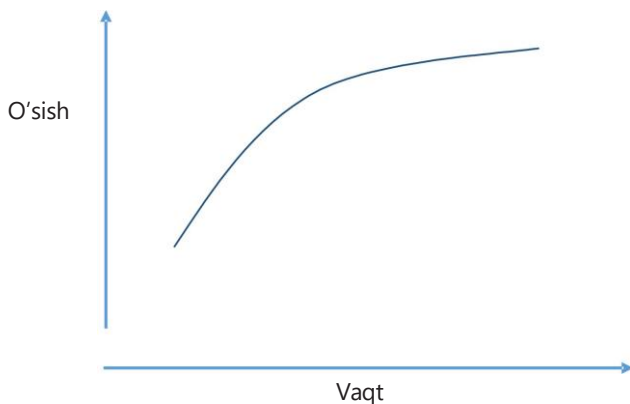
Ta'asischilar uchun beriladigan qimmatli saboq shuki, individual obro'-e'tibor va mish-mishlar bilan hech qachon zavqlanib bo'lmaydi, faqat, har qanday vaqtda ularning ko'zini yog' bosganlik va iblislashuv almashtirishi bundan mustasno, shuning uchun ehtiyot bo'ling. Birinchidan, shaxs sifatida o'z kuchingizga yuqori baho bermang. Ishlari qiymatga ega bo'lganligi uchun emas, balki o'z kompaniyasida har bir kishidan eng yaxshi jihatlarni to'plab chiqib, mislsiz piyalarni amalga oshirgani sababli, muassislar ahamiyatga egadir. Bizga barcha xususiyatlarga ega alohida ta'asischilar kerakligi bu bizni ayni Randianni atrofdagi har bir kishidan mustaqil deb da'vo qiladigan «eng yaxshi harakat qiluvchilar»ga sig'inishga da'vat etilganligimizni anglatmaydi. Shu nuqtayi nazardan, Rand shunchaki o'rta miyona yozuvchi edi. Uning zolim personajlari hayotiy edi, ammo ijobiy qahramonlari soxta edi. Galt darasi mavjud emas. Jamiyatdan ajralish degan tushuncha yo'q. Sizga ilohiy o'zini o'zi taqdim etishiga ishonish bu kuchli odamning belgisi emas, balki ko'pchilikning ibodatini hatto qabul qilgan yoki masxara qilgan odamning belgisi. Ta'asischi oldida turgan yagona katta xavf uning o'z afsonasiga shunchalik ishonishi bo'lib, natijada aqldan ozishi hech gap emas. Ammo har bir biznes uchun bir xil darajadagi xavfli tug'diradigan narsa bu donishmandlik uchun afsona va xato umidsizligini yo'qotib qo'yish hissidir.

Turg'unlikmi yoki yakkalik?

Hattoki eng ko'zga ko'ringan ta'asischilar g'am keyingi 20-30 yilni rejalashtira olmasalar, juda uzoq kelajak haqida biron-bir gap deyish mumkinmi? Biz maxsus narsani bilmaymiz, ammo keng konturlarni ajrata olamiz. Faylasuf Nik Bostrom insoniyat kelajagi uchun turfa ehtimoliy namunani tasvirlaydi. Qadimgi odamlar butun boshli tarixni gullab-yashnash va vayronagarchilik o'rtasidagi o'zgarimas muqobil sifatida ko'rishgan. Yaqin o'tmishga kelibgina odamlar biz baxtsizlikdan abadiy xalos bo'lamiz deb umid qilishga jur'at etdilar va haligacha biz kutgan barqarorlik davom etadimi, deb hayron bo'lishingiz mumkin.

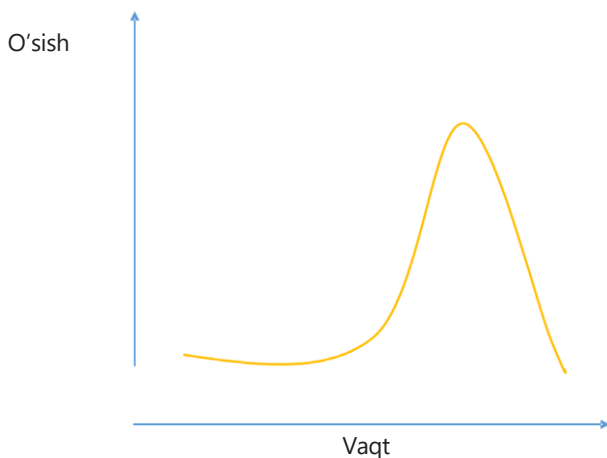


Biroq, biz odatda shubhalarimizga barham beramiz. Odatiy donolik, butun dunyo bugungi kunda eng boy mamlakatlar hayotiga o'xshash rivojlanish cho'qqisiga yaqinlashishini taxmin qiladi. Bunday holda, kelajak hozirgi holat bilan juda o'xshash bo'ladi.



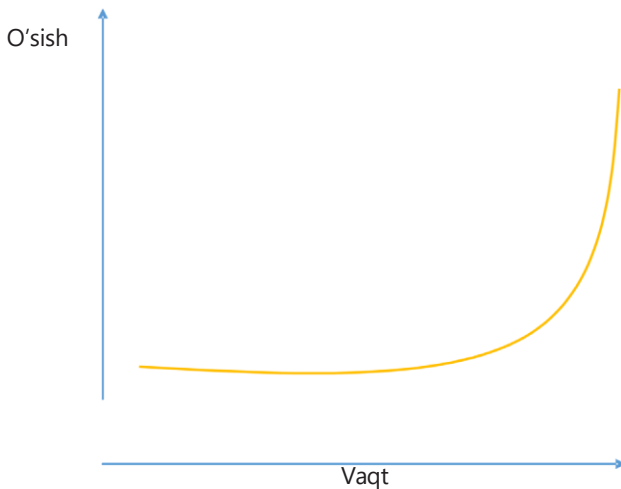
Barqarorlik

Zamonaviy dunyoning o'zaro bog'langan geografiyasi va zamonaviy qurollarning misli ko'rilmagan buzg'unchi kuchini hisobga olgan holda, katta miqyosdagi ijtimoiy ofat sodir bo'lishi mumkinmi yoki yo'qmi deb savol berish juda qiyin. Uchinchi ssenariy haqidagi qo'rquvimizni qondiradigan narsa shundan iborat: inqiroz shu darajada tashvishlanarliki, biz omon qola olmaymiz.



Jadval. Yo'q bo'lib ketish.

Oxirgi mavjud to'rt ta imkoniyatdan eng qiyini tasavvur qilish: yaxshiroq kelajakka parvozni tezlashtirish. Bunday kashfiyotning yakuniy natijasi bir nechta shakllarni olishi mumkin, ammo ularning har biri hozirgi paytdan shunchalik farq qiladiki, buni tasvirlab bo'lmaydi.



Jadval. O'zgarish.

Davriy qulab tushish ehtimoldan uzoqdek tuyuladi. Sivilizatsiyaga asoslangan bilimlar bugungi kunda shunchalik keng tarqalganki, to'liq darajada qilish, tiklanish bilan davom etadigan uzoq vaqt qorong'ulikka qaraganda ko'proq ehtimollik bilan yuzaga keladi. Biroq, yo'q bo'lib ketish xavfi yuzaga kelsa ham, ular inson kelajagi haqida o'ylamaydilar. Agar biz kelajakni hozirgi vaqtdan farq qiladigan davr sifatida belgilasak, ko'pchilik kelajakni umuman kutmaydi; buning o'rniga ular kelgusi o'n yilliklarda ko'proq globallashuv, yaqinlashuv va bir xillik yuz berishini kutadilar. Ushbu ssenariyda kambag'al davlatlar boy mamlakatlar bilan to'qnash kelishadi va butun dunyo iqtisodiy cho'qqiga yetadi. Haqiqatan ham globallashgan, chunki mavjud bo'lsa, ham, oxirigacha

davom etaveradimi? Agar vaziyat yaxshi bo'lsa, iqtisodiy raqobat sayyoradagi har bir odam va kompaniya uchun har qachongidan ham qizg'inroq bo'ladi. Biroq, cheklangan resurslarni iste'mol qilish uchun raqobatga qo'shilsangiz, global cho'qqining abadiy davom etishini taxmin qilish qiyinlashadi.

Raqobat bosimini yengillashtiradigan yangi texnologiyalarsiz turg'unlik mojaroga sabab bo'lishi mumkin. Mabodo global miqyosdagi mojarolar kelib chiqsa, turg'unlik yo'qlik qa'riga singish uchun ham sabab bo'la oladi. Bu biz yangi texnologiyalarni yaratib, kelajakni yanada yaxshilashimiz mumkin bo'lgan to'rtinchi ssenariyni qoldiradi. Ushbu natijaning eng dramatik versiyasi «singularitarlik» deb nomlanadi, bu yangi texnologiyalarning xayoliy natijasini bizning tushunish chegaralarimizdan chiqib ketadigan darajada kuchli deb atashga urinishdir. Rey Kurzveil, eng mashhur singularitar, Mur qonunidan boshlab va o'nlab sohalarda ko'rsatkichli o'sish tendensiyalarini kuzatib, g'ayri tabiiy sun'iy intellektning kelajagini ishonch bilan bashorat qilmoqda.

Kurzveilning so'zlariga ko'ra, «Singularitarlik – yaqin, muqarrar va biz qilishimiz kerak bo'lgan narsa – uni qabul qilishga tayyorlanishdir». Ammo har qancha tendensiyaning kuzatish mumkin bo'lishidan qat'i nazar, kelajak o'z-o'zidan kelib qolmaydi. «Singularitarlik» bugungi kunda ikkita ehtimoliy ssenariy o'rtasidagi keskin tanlovdan muhim bo'lmagan narsalarga o'xshaydi: hech narsa yoki nimadir bu bizga bog'liq. Kelajak yaxshiroq bo'lishini biz oldindan ayta olmaymiz, demak, uni yaratish uchun bugun ishlashimiz kerak. Kosmik miqyosda singularitarlikka erisha olamizmi yoki yo'q, bu o'z shaxsiy hayotimizda yangi narsalarni qilishimiz kerak bo'lgan noyob imkoniyatlardan foydalanishimizdan ko'ra muhimroq emas. Biz uchun muhim bo'lgan hamma narsa – koinot, sayyora, mamlakat, kompaniya, hayot va ayni

daqiqa yagonadir. Bizning bugungi vazifamiz kelajakni nafaqat o'zgacha, balki yaxshiroq qilish uchun – A nuqtadan B nuqttagacha borish uchun – yangi narsalarni yaratishning original usullarini o'ylab topishdir. Eng muhim birinchi qadam – bu o'zingiz haqida o'ylashdir. Dunyomizni eng qadimgi odamlar kabi yangi va g'aroyib bo'lgan yangi dunyoni qurganimizda, biz uni qayta yaratib, kelajak uchun saqlab qolishimiz mumkin.

Baho

Dastlab, startap bu shunchaki qog'ozdagi rejadir. Unda kompaniya qancha mijozni jalb qilishni kutayotgani, qancha pul sarf qilishi, qancha daromad va qancha foyda keltirishi haqida bashoratlar mavjud. Ammo bu, odatda, startapning boshlang'ich yillarida o'zini topadigan haqiqiy vaziyatdan juda uzoqdir. Startapning vazifasi – bu hozir qayerda ekanligini aniq kuzatish, bu nimani anglatishini tushunish va real ko'rsatkichlarni biznes rejada aks etgan idealga qanday yaqinlashtirishni aniqlaydigan tajribalarni ishlab chiqish. Deyarli barcha mahsulotlar, hatto muvaffaqiyatsiz bo'lganlari ham kamida ba'zi foydalanuvchilarni jalb qilishadi. Ular kamida minimal o'sishga va ba'zi ijobiy natijalarga ega. Ammo startap uchun eng katta xavf-xatarlardan biri bu o'zini tirik o'liklarning yurtida topishdir. Startap asoschilari va xodimlari tabiatan optimistlardir. Biz nima bo'lishidan qat'i nazar o'z g'oyalarimizga ishonishni xohlaymiz. Shuning uchun qat'iyatlilikning afzalliklari haqidagi afsona juda xavflidir. Biz hammamiz g'alaba qozonishga muvaffaq bo'lgan tadbirkorlarning epik hikoyalari eshitdik, garchi butun dunyo ularga qarshi bo'lgan bo'lsa, ham. Afsuski, oxirigacha turib olgan va oxir-oqibat o'z kompaniyalarini yo'ldan ozdirgan son-sanoqsiz noma'lum qahramonlar haqida hech kim gapirmaydi.

Hammasini o'zgartiradigan raqamlar

Ko'pchilik statistika va hisobotlar asosan moliyaviy hisobotni tayyorlash va auditorlik tekshiruvidan omon qolish uchun zarur bo'lgan quruq va zerikarli narsa deb bilishadi. Bu muqarrar yovuzlikning bir turi. Ammo biz faqat shunday o'ylaymiz, chunki biz hisobotni oddiy narsa deb bilamiz. Tarixga ko'ra GM (General Motors) kompaniyasining Alfred Sloan singari odamlari rahbarligi ostida hisobdorlik katta bo'linmalarning markazlashtirilgan boshqaruvida markaziy elementga aylandi. GM har bir bo'lim uchun aniq maqsadlarni belgilashga imkon berdi va ushbu bo'limlarning rahbarlarini ularni bajarish uchun javobgar qildi. Barcha zamonaviy korporatsiyalar ushbu yondashuvning ba'zi bir versiyasidan foydalanadilar.

Hisobot bu ularning muvaffaqiyati garovidir. Afsuski, standart hisobot boshlang'ich muvaffaqiyatini o'lchash uchun juda ozlik qiladi. Uning faoliyatida rejalar tuzish va bashorat qilish, odat tusiga kirishi uchun hamma narsani oldindan aytib bo'lmaydi. Yaqinda Erik Ris fenomenal startap kompaniyasi bilan uchrashdi. Uning mablag'lari yetarli, mijozlari ham yetarli va tez o'sib bormoqda edi. Uning mahsuloti yirik kompaniyalar bilan iste'molchilarni marketing usullaridan foydalanadigan korxonalar uchun dasturiy ta'minotning yangi toifasida yetakchi hisoblanadi. Masalan, CIO yoki CIO ga yo'naltirilgan an'anaviy savdo jarayoni o'rniga virusni ko'paytirish usuli – xodimdan xodimga o'tishi. Natijada, ushbu startap zamonaviy tajriba usullaridan foydalanishi va o'z mahsulotini doimiy ravishda takomillashtirishi mumkin. Uchrashuv davomida Erik jamoa a'zolariga har doim startap asoschilari beradigan oddiy savolni berdi: «Sizning mahsulotingiz yaxshilanayaptimi?» Ular har doim «Ha» deb javob berishadi. Keyin Erik: «Siz bu haqda qayerdan bilasiz?» Har safar u bir xil javobni

oladi: «Xo'sh, biz rivojlanmoqdamiz va bu oyda juda ko'p o'zgarishlar qildik, bizning mijozlarimizga ular yoqadi deb o'ylaymiz va bu oyda umumiy ko'rsatkichlarimiz yaxshilandi. Biz to'g'ri yo'ldamiz deb o'ylaymiz». kabi javoblar. Bu odatda boshlang'ich kengash yig'ilishlarida eshitiladigan spekulatsiya.

Vaziyatni xuddi shu tarzda baholashni rejalashtiramiz, mahsulot ishlab chiqaramiz, ehtimol bir nechta foydalanuvchilar bilan suhbatlashamiz va mijozlar bazasi uchun raqamlar o'sib borayotganligini ko'rib chiqamiz. Afsuski, bu startap muvaffaqiyatining eng yaxshi ko'rsatkichidan yiroq. O'zgarishlarimiz natijalarimiz bilan qandaydir bog'liqligini qanday bilishimiz mumkin? Eng muhimi, biz ushbu o'zgarishlarni to'g'ri tushunganimizni va talqin qilayotganimizni qayerdan bilamiz? Ushbu savollarga javob berish uchun boshlang'ich tashkilotlarga innovatorlar uchun maxsus ishlab chiqilgan yangi turdagi hisoboti kerak. Bu innovatsion buxgalteriya hisobidir.

Miniaturadagi uncha katta bo'lmagan startap

Ushbu hikoya eski bo'lsa-da, uning saboqlari hali ham dolzarbdir. XX asr oxirida dot-kom portlashi avjiga chiqqan paytda, eng yorqin startaplardan biri Webvan tashabbusi edi. Bu har bir amerikalik oilani qiziqtiradigan g'oya edi. 800 million dollardan ziyod ulkan kapitalni safarbar qilish bilan kompaniya o'z oldiga chakana savdo tarmog'ida inqilob qilishni maqsad qilib qo'ydi va tovar aylanmasi taxminan 450 milliard dollarni tashkil qildi, shu kuni onlayn buyurtma berish va uyga yetkazib berish xizmati orqali Webvan asoschilari internetdan foydalanish kompaniyasi bozorni egallashiga amin edilar.

Endi siz mahsulotni tanlashingiz va faqatgina sichqonchani bosish orqali buyurtma berishingiz mumkin. Forbes

xodimlari bilan suhbatda Webvan ning bosh direktori uning kompaniyasi «iqtisodiyotning eng yirik iste'mol sektorida qoidalarini o'rnatishini» aytdi. Bir qarashda, katta mablag' yig'ilgandan so'ng, Webvan yaratuvchilari hamma narsani to'g'ri qildilar. Tajribali venchur kapitalistlar ko'magida kompaniya yirik avtomatlashtirilgan omborlar qurishga kirishdi va oziq-ovqat mahsulotlarini yetkazib berish uchun ko'plab yuk mashinalarini sotib oldi, shu bilan birga foydalanuvchilar uchun qulay va foydalanishga qulay sayt yaratdi. Webvan ilgari konsalting firmasi sifatida ishlagan yuqori tajribali bosh direktorni yolladi. Darhaqiqat, birinchi mijozlar asosan xizmatlar sifatidan mamnun edilar. Ammo birinchi ommaviy savdoga qo'yilgandan (IPO) ikki yil o'tmay, Webvan bankrot bo'ldi.

Bozorga yangi mahsulot olib chiqishning AN'ANAVIY modeli

XX asrda bozorga yangi mahsulotni taqdim etgan har bir kompaniya ko'rsatilgan shaklda mahsulotni boshqarish modelidan foydalangan. Ushbu mahsulotga yo'naltirilgan model asrning boshlarida paydo bo'ldi va sanoat ishlab chiqarishida o'rnatilgan jarayon edi. 1950-yillarda u qadoqlangan iste'mol tovarlarini ishlab chiqarish uchun sanoat tomonidan qabul qilingan va XX asrning so'nggi choragida u yuqori texnologiyalar sohasida keng tarqaldi. U bozorda tadbirkorlik madaniyatining ajralmas qismiga aylandi. Bir qarashda, o'ng tomonda ushbu rasmda tasvirlangan tovar bozoriga model zararsiz va hatto foydali ko'rinadi. Bu kutayotgan iste'molchilarga yangi mahsulotni yetkazib berish jarayonini aks ettiradi. Ishlab chiqilgandan so'ng, mahsulot iste'molchi tomonidan sinovdan o'tkaziladi (alfa/beta sinovlari!) va ishlab chiquvchilar mahsulotni ishga tushirishidan va birinchi versiyasini iste'molchi qabul qilishidan oldin teskari aloqa ma'lumotlari asosida texnik

xatolarni tuzatadilar. Ushbu model tizimi xaridorlar va bozor allaqachon ma'lum bo'lgan, mahsulotning xususiyatlarini oldindan aniqlash mumkin bo'lgan va asosiy raqobatchilar uzoq vaqt davomida o'rganib chiqilgan hamda tashkil etilgan kompaniya uchun foydalidir.

Ushbu mezonlarga juda kam startaplar javob bera oladi. Ularning ko'pchiligi shunchaki o'zlarining iste'molchilari kimligini bilishmaydi. Shunga qaramay, odatda, boshlang'ich tashkilot ushbu modelni nafaqat mahsulot ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki xaridorlarni qidirishda, sotuvni qachon boshlash belgilab berilgan. Investorlar moliyalashtirishni rejalashtirish va amalga oshirishda ushbu sxemaga tayanadi. Shunday qilib, barcha startap ishtirokchilari yuqoridagi sxema xaritasidan foydalanmaydilar, ular bo'ylab har doim turli yo'nalishlarda yurishadi va har safar ular adashganlariga hayron bo'lishadi. Eski modelda nima yomon va u katta sarmoyalangan Webvan ni qanday buzdi? Bu savolga kelasi sahifalarimizda batafsil javob berib o'tamiz.

Konsepsiyani yaratish va jonlantirish bosqichi

Ushbu bosqichda ta'asischi o'z g'oyalari va kompaniyaning qarashlarini biznes-rejaning asosini tashkil etadigan asosiy g'oyalar to'plami, ba'zida shunchaki salftkaga chizish bilan ularni o'zgartirish orqali shakllantiradi. Mahsulot tushunchasi qanday? Mahsulotning xususiyatlari va afzalliklari qanday? Uning yaratilishi realmi? Keyinchalik u mavjud bo'ladimi? Texnik imkoniyatlarni o'rganish, potensial mijozlar qanday va ularni qayerdan topishingiz mumkin? Vaziyatni tahlil qilish va biznes-reja tuzish uchun statistik tadqiqotlar, bozor tadqiqotlari va iste'molchilar o'rtasida so'rovlar o'tkaziladi. Xuddi shu bosqichda mahsulot qanday ishlab chiqarilishi haqida mulohazalar bildiriladi va shunga asosan iste'molchiga yetkaziladi: tarqatish kanallari, raqobatbardosh afzalliklari

va xarajatlari hisobga olinadi. Dastlabki sxema joylashishini aniqlash venchur kapitalistlarga yoki korporativ rahbarlarga kompaniya va uning afzalliklari to'g'risida tushuncha olishga imkon beradi. Endi biznes-reja o'lchov bo'limlarini o'z ichiga oladi: raqobat, moliyalashtirish, daromadlar va xarajatlar prognoz qilinadigan, Excel elektron jadval ilovasi va h.k.

Mahsulotni ishlab chiqish

Ikkinchi bosqichda mahsulotni ishlab chiqish. Kompaniyada funksional ixtisoslashuv va tegishli bo'linmalar paydo bo'ladi. Marketing jamoasi biznes rejada belgilangan bozor hajmini aniqlab beradi va birinchi xaridorlarni qidiradi. Yaxshi tashkil etilgan startapda ishlab chiquvchilar guruhi mo'ljallangan bozorda bir yoki ikkita fokus-guruhlarini olib boradi va mahsulotni boshqarish guruhi bilan birgalikda ishlab chiquvchilarga kerakli xususiyatlarni aniqlash uchun bozor talablari va mahsulot funksiyalari hujjatlashtiradi. Marketologlar savdo paytida mahsulot namoyish etish formatlarini o'ylab, reklama materiallarini (veb-saytlar, taqdimotlar, risolalar) tayyorlaydilar va PR agentligini tanlay boshlaydilar. Ushbu bosqichda yoki alfa sinovlari paytida kompaniya odatda VP savdo-sotiqni yollaydi. Ayni paytda, ishlab chiquvchilar guruhi avval mahsulotning xususiyatlarini aniqlaydi, so'ngra uni yaratishga kirishadi. Jadvalda ko'rsatilgan bosqich «Mahsulotni ishlab chiqish» jarayon sifatida boshlanadi, uni «kaskadli» deb ataymiz – bu bosqichma-bosqich va ma'lum xususiyatlarga ega mahsulotni ishlab chiqarish xavfini minimallashtirishga qaratilgan o'zaro bog'liq qadamlardan iborat. Ushbu jarayon asoschining qarashi bilan boshlanadi.

Keyinchalik u bozor talablari hujjatida (mahsulotga talablar hujjatida), keyin esa batafsil texnik talablarda amalga oshiriladi. Ularni qo'llariga olgan holda, rivojlanish guruhi ish bilan shug'ullanadi. Endi ular dam olish kunlarini unutib,

uyqusiz tunlar va sovuq pitsaga tayyor bo'lishlari kerak. «Kaskad jarayoni» boshlanganda, demak, ular aytganidek, «poyezd ish boshladi» va mahsulotni o'zgartirish deyarli mumkin emas. Qoida tariqasida, «poyezd» deyarli bir yarim yildan ikki yilgacha yoki undan ham ko'proq vaqt davomida o'zgarmasdan yoki yangi g'oyalarni kiritmasdan, hatto juda foydali bo'lib chiqishi mumkin.



Jadval. M22 Mahsulotni ishlab chiqish modeli – kaskad modeli

Webvan misolida, rivojlanish ikki jabhada amalga oshirildi: avtomatlashtirilgan omborlarni yaratish va saytni rivojlantirish. Mahsulotlarni javonlardan olib tashlaydigan va buyurtmalarni bajaradigan avtomatik konveyerlar va aylanuvchi aravachalar bilan jihozlangan omborlar texnologiyaning haqiqiy mo'jizasi – ishchilar yuklarni jo'natishdan oldin faqat to'plashlari kerak edi. Bundan tashqari, Webvan buyurtma berishdan to' jo'natishgacha bo'lgan barcha jarayonlarni kuzatib boradigan o'z omborlari, inventarizatsiyasi va marshrutizatsiyasini boshqarish hamda dasturiy ta'minotini ishlab chiqdi. Dastur Webvan web-saytidan buyurtmalar oldi va tegishli buyurtmalarni tarqatish markaziga yubordi. Buyurtmani jo'natish vaqti tasdiqlangandan so'ng, marshrutlash tizimi xaridorning uyiga yetkazib berishning maqbul yo'nalishini aniqladi. Shu bilan birga, marketing kompaniyasini rejalashtirish boshlandi. Webvan brendining mavqeyini mustahkamlash, birinchi maqsadli bozorda iste'molchilarni jalb qilish, doimiy mijozlar havzasini shakllantirish va kompaniya xizmatlariga takroriy qo'ng'iroqlarining, keyinchalik ularning sonini ko'paytirish uchun reklama tadbirlari dasturi ishlab chiqildi. Ushbu g'oya kompaniyaning nomini yaratish va PR dasturlari,

reklama kompaniyalari va mahsulotni reklama qilish orqali mijozlarning sadoqatini shakllantirishdan iborat edi (San-Fransiskodagi AT&T Park stakanidagi Webvan yorlig'iga qadar). Ushbu tadbirlarning barcha xarajatlari biznes-rejaga kiritilgan.

Uchinchi bosqichda – alfa/beta sinovi – rivojlanish bo'limi mahsulotni klassik sharshara modeliga muvofiq yaratishda davom etmoqda, mahsulotning birinchi versiyasini chiqarishga tayyorgarlik ko'rmoqda. (Alfa-test – bu mahsulotning birinchi versiyasini yaratuvchilarning o'zlari, kompaniya xodimlari va ichki foydalanuvchilarga tayangan holda sinovdan o'tkazish.) Beta bosqichda ishlab chiquvchilar mahsulotni reklama qilinganidek ishlashini ta'minlash uchun tashqi foydalanuvchilarning kichik guruhi bilan sinovdan o'tkazadilar. Marketing guruhi batafsil marketing kommunikatsiyalar rejasini, korporativ veb-saytni ishlab chiqadi, savdo bo'limiga to'liq materiallar to'plamini taqdim etadi va «yuk mashinasi» – PR dasturini ishga tushiradi. PR agentligi (kompaniyaning ham, mahsulotning ham) pozitsiyasini aniqlaydi hamda matbuot va bloglar bilan uzoq muddatli munosabatlarni o'rnatishga kirishadi, marketing jamoasi esa brendni reklama qilishni o'z zimmasiga oladi. Savdo bo'limi birinchi beta-xaridorlarni imzolaydi (ular hatto yangi mahsulotni sinab ko'rish uchun pul to'lashi mumkin), tarqatish kanalini qurishni boshlaydi, kompaniyaning shtab-kvartiradan tashqarida sotiladigan tuzilmalarini qamrab oladi va xodimlarni o'z ichiga oladi.

Savdo bo'yicha mutaxassis biznes-rejada ko'rsatilgan rentabellik ko'rsatkichlarini bajarishgaharakatqilmoqda. Investorlar va boshqaruv kengashi a'zolari mahsulotning birinchi versiyasi chiqarilgandan so'ng berilgan buyurtmalarga qarab taraqqiyotni o'lchashni boshlaydilar. Bosh direktor yangi sarmoyadorlarni qidiradi yoki bosh kompaniyaning shtab-kvartirasidan qo'shimcha mablag' so'raydi. 1999-yilning

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

may oyida Webvan o'zining onlayn buyurtma xizmatini beta-sinovdan o'tkazishga kirishdi va taxminan 1100 mijozga qadar tadqiqot olib bordi. Shu bilan birga, uning xizmatlari atrofida shov-shuv yaratish uchun kompaniya o'z ishlarini kuchaytira boshladi va PR mutaxassislari yangi oziq-ovqat mahsulotlarini yetkazib berish bo'yicha yangi kompaniyani tanitgan yuzlab maqolalarning nashr etilishi bilan shug'ullanishdi. Webvan xususiy investorlardan katta mablag' yig'ishga muvaffaq bo'ldi.

VI BOB

Startapda o'sish mafkurasi

Yaqin vaqtlar oralig'ida ikki boshlang'ich tashkilotning asoschilari Erik Ris bilan bog'lanishdi. Ushbu kompaniyalar mutlaqo boshqa yo'nalishlarda ishlar edi.

Birinchisi, kolleksiya qiluvchi va ayirboshlovchilar o'rtasida o'zaro aloqa uchun platforma yaratish edi (kolleksiya qilishga mos noodatiy buyumlar marketpleysi). Bu odamlar filmlar, anime va komikslarning haqiqiy muxlislari, ular o'zlarining sevimli qahramonlari bilan bog'liq o'yinchoqlar va boshqa esdalik sovg'alarini to'plashar edi. Ushbu startap eBay kabi onlayn kimoshdi savdosi, shuningdek, muxlislar bilan uchrashuvlar paytida o'tkaziladigan yarmarkalar bilan raqobatlashadi.

Ikkinchisi esa, startap sanoat kompaniyalariga ma'lumotlar bazasi dasturiy ta'minotini sotadi. U Oracle, IBM va SAP kabi yirik kompaniyalar xizmatlarini to'ldirishi yoki almashtirishi mumkin bo'lgan yangi avlod ma'lumotlar bazalarini yaratish texnologiyasini ishlab chiqdi. Uning mijozlari dunyodagi eng yirik kompaniyalarning bosh axborot direktorlari (CIOs – chief information officers), IT-menejerlari va muhandislari hisoblanadi. Bular sotuvchilar, savdo muhandisligi, o'rnatishni qo'llab-quvvatlash va texnik xizmat ko'rsatish shartnomalarini talab qiladigan uzoq muddatli sotuvlardir.

Ikkala kompaniyaning umumiy jihatlarini yo'q deb o'ylashingiz ajablanarli hol emas. Ammo ikkalasi ham Erikka bir xil muammo bilan murojaat qilishdi. Ikkalasida ham mijozlar va dastlabki daromadlar mavjud, bu omillar ularga dalda beradi. Ular allaqachon o'z biznes modellarining ko'plab farazlarini tasdiqlash va rad etishga muvaffaq bo'lishdi va o'z maqsadli rejalarini muvaffaqiyatli bajarishdi.

Ularning mijozlari ularga ijobiy mulohazalar va mahsulotni yaxshilash bo'yicha takliflar taqdim etishgan. Ushbu dastlabki yutuqlar tufayli ikkala kompaniya ham tashqi investorlardan mablag' yig'ishga muvaffaq bo'lishdi.

Muammo shundaki, ushbu ikkala kompaniya ham o'smayotgan edi.

Ikkala bosh direktor ham Erikka deyarli bir xil jadvallarni olib kelishdi, bu jadvallar so'nggi paytlarda o'sish pasayganligini ko'rsatardi. Ular nimaga bunday bo'layotganini tushunmas edilar. Ammo, ular xodimlar va investorlar uchun biznes rivojlanishi qanchalik muhimligini juda yaxshi bilishar edi va shuning uchun ular Erikka o'sishni tezlashtirish bo'yicha maslahat olish uchun murojaat qilishdi. Ular ko'proq reklama yoki marketing dasturlariga pul sarflashlari kerakmi? Yoki mahsulot sifati yoki yangi xususiyatlariga e'tibor qaratishi kerakmi? Ular narxlarni o'zgartirishlari yoki konversiya (saytga umumiy tashrif buyurganlardan, saytdagi taklif etilayotgan xizmatlarni sotib olgan va foydalanarlarning ulushi) ulushini ko'paytirishga e'tibor berishlari lozimmi?

Ma'lum bo'lishicha, ikkala kompaniyaning o'sish sur'atlari juda o'xshash va ikkalasi ham nima qilishni bilmay qolishgan. Ikkalasi ham bir xil o'sish mexanizmidan foydalangan va shu kabi muammolar ushbu bobning mavzusi.

O'sishga qanday erishish mumkin?

O'sish mexanizmi (dvigateli) – bu startaplar barqaror o'sishga erishish uchun foydalanadigan mexanizm. Erik

mijozlar sonini tezda ko'paytirishi mumkin bo'lgan, ammo uzoq muddatli natijalarga olib kelmaydigan yoki uzoq muddatli ta'siri bo'lmagan bir martalik tadbirlarni o'z ichiga olmaydigan faoliyatni tushuntirish uchun "barqaror" so'zini ishlatadi. Masalan, o'sish jarayonini boshlash uchun individual reklama aksiyalari yoki PRLardan foydalanish mumkin, ammo ular uni uzoq muddat davomida ushlab tura olmasliklari mumkin. Bitta oddiy qoida barqaror o'sishga taalluqlidir:

– yangi mijozlar ilgari kelgan mijozlarning harakatlaridan kelib chiqadi. Ya'ni, yangi mijozlarni dastlabki mijozlar jalb qilishadi.

Dastlabki mijozlar to'rtta asosiy yo'l orqali barqaror o'sishga yordam beradi.

1. Og'zaki so'z. Mamnun mijozlarning yaxshi sharhlari tufayli mahsulotlar ko'pincha tabiiy ravishda o'sib boradi. Masalan, Erik birinchi Tivo DVR ni sotib olganida, do'stlari va oilasiga bu haqda gapirib bergandi. Tez orada butun oilasi undan foydalanishni boshlagandi. Yana bir oddiy misol, siz shaxsiy mobil qurilmangizdagi Play market yoki Apple store dan biron-bir ilovani yuklab olish uchun o'sha ilova ostida sizdan oldin yuklab olgan insonlarning ilova haqidagi sharhlariga e'tibor berib, so'ng uni mobil qurilmangizga o'rnatasiz-ku. Axir bu mahsulotni og'zaki ommalashishini ko'r-ko'rona targ'ib qilish emasmi?

2. Mahsulotdan foydalanishning yon (parallel) ta'siri. Moda yoki inson statusiga oid narsalar, hashamatli buyumlar doimo e'tiborni tortadi. Biror kishining eng so'nggi modani kiyganini yoki ma'lum bir markadagi mashinada ketayotganini ko'rsangiz, sizda ham ushbu buyumlarni sotib olishga xohish paydo bo'lishi mumkin. Bu Facebook va PayPal kabi virusli mahsulotlarga ham tegishli. Biror kishi PayPal orqali do'stiga pul yuborganida, do'st avtomatik ravishda PayPal mavjudligi haqida bilib oladi.

3. Moliyalashtirilgan reklama orqali. Ko'pgina kompaniyalar yangi mijozlarni o'z mahsulotlarini ishlatishga jalb qilish uchun reklamalardan foydalanadilar. Reklama barqaror o'sishni ta'minlash uchun reklama xarajatlari investitsiya kapitali kabi tashqi manbalardan emas, balki daromaddan to'lanishi kerak. Modomiki, yangi mijozni jalb qilish qiymati (marjinal xarajat) u keltiradigan daromaddan (marjinal daromad) past bo'lsa, ortiqcha mablag' (marjinal foyda) yangi mijozlarni jalb qilishga yo'naltirilishi mumkin.

4. Takroriy sotib olish yoki foydalanish orqali. Ba'zi mahsulotlar obuna rejaları (tariflar) (kabel kompaniyalari – telekanallar, internet provayderlar va telefon kompaniyalari) yoki ixtiyoriy ravishda (ozuq-ovqat yoki lampochka) qayta sotib olishni talab qiladi. Aksincha, ko'plab mahsulotlar va xizmatlar boshidanoq bir martalik foydalanish uchun yaratiladi, masalan, to'ylarni rejalashtirish va tashkil qilish xizmati.

Ushbu "barqaror" o'sish manbalari o'sish mexanizmi deb ataladigan teskari aloqa sikllarini keltirib chiqaradi. Ushbu sikl ichki yonish dvigatelinin prinsipi asosida ishlaydi. Sikl qanchalik tez yakunlansa, ya'ni siklga ketadigan vaqt kam bo'lsa, va sikl ko'p marta takrorlansa, kompaniya shunchalik tez rivojlanadi. Har bir mexanizmning o'ziga xos ko'rsatkichlari mavjud bo'lib, ulardan foydalanganda kompaniya qanchalik tez o'sishi mumkinligini aniqlaydi.

Yuksalish uchun 3 model (mexanizm)

Startapning muvaffaqiyatini baholashda to'g'ri, ya'ni harakatlarning ta'sir ko'rsatkichlarini qo'llash muhim hisoblanadi. Ammo bu ko'rsatkichlar juda turlicha bo'lishi mumkin, zero baholashda turli raqamlarni qo'llash mumkin. Darhaqiqat, startap uchun eng qimmat behuda xarajatlardan biri bu – agar mahsulot bozorga chiqarilgan bo'lsa,

mahsulot qadriyatlarini qanday o'rnatish uchun bahslarga sarflangan vaqt hisoblanadi. Erikning tajribasiga ko'ra, qadriyatlar haqidagi bahs juda ko'p vaqtni olishi mumkin.

Kompaniya istagan vaqtida yangi mijozlarni jalb qilishga, mavjud iste'molchilar uchun xizmatni yaxshilashga, mahsulot sifatini oshirishga yoki xarajatlarni kamaytirishga o'z quvvatini sarflashi mumkin. O'sish mexanizmlari startaplarga o'z kuchlarini yo'naltirish uchun ko'rsatkichlarning kichik to'plamini rivojlantirish uchun kerak. Ustozlarimdan biri, venchur kapitali investori Shon Kerolan aytganiday, "startaplar och qolishmaydi, ular cho'kib ketadi". Hamisha mahsulotni yaxshilash bo'yicha ko'plab g'oyalar mavjud, ammo achchiq haqiqat shundaki, ularning aksariyati ko'p narsani o'zgartira olmaydi. Ko'pincha, bu g'oyalar ahamiyatsiz optimallashtirish bilan bog'liq. Startap esa tasdiqlangan faktlarni olishga imkon beradigan jiddiy tajribalarga e'tiborini qaratishi kerak. U yoki bu o'sish mexanizmi haqiqatan ham muhim ko'rsatkichlarga diqqatni qaratishga yordam beradi.

Yopishqoq o'sish modeli

Ushbu o'sish mexanizmi bizni ushbu bobning boshida gaplashgan ikki startapga qaytaradi. Ularning ikkalasi ham bir xil o'sish mexanizmidan foydalanadilar, garchi ular butunlay boshqa sohalarda ishlasalar ham. Ikkala mahsulot nafaqat mijozlarni jalb qilish, balki ularni uzoq vaqt saqlab qolish uchun mo'ljallangan. Ammo bu ushlab turish mexanizmi ikki kompaniya uchun farq qiladi. Kolleksiyalar kompaniyasining maqsadi muxlis kolleksionerlar orasida eng mashhur kolleksion buyumlar xarid qilish joyiga aylanishdir. Bu odamlar doimo eng so'nggi esdalik sovg'alari va eng yaxshi narxlarni qidirishadi. Agar kompaniyaning xizmati kutganidek ishlasa, undan foydalanishni boshlagan kolleksionerlar doimiy ravishda uning veb-saytiga kirib, yangi takliflarni tekshirib

ko'rishadi, shuningdek, o'z to'plamlaridagi narsalarni sotish yoki almashtirish uchun taklif qilishadi.

Ma'lumotlar bazalarini sotadigan startap umuman boshqa sabablarga ko'ra qayta foydalanishni kutadi. Ma'lumotlar bazasi texnologiyasi faqat veb-sayt yoki savdo nuqtasi tizimi kabi mijozlarning mahsulotlari uchun asos sifatida ishlatiladi. Agar siz ma'lum bir ma'lumotlar bazasi texnologiyasi asosida mahsulotni yaratgan bo'lsangiz, unda texnologiyani o'zgartirish juda qiyin bo'ladi. IT sohasida ushbu mijozlar o'z yetkazib beruvchilarining «garovi» deb hisoblanadilar. Bunday «xavfli» mahsulot ommabop bo'lishi uchun u haqiqatan ham ajoyib xususiyatlarni taklif qilishi kerakki, bu faqat mijozlarni uzoq muddatli shartnoma tuzishga undashi mumkin.

Shunday qilib, ikkala firma ham mijozlarni ushlab qolishga umid qiladi. Ularning mahsulotidan foydalanishni boshlaganingizdan so'ng, siz buni davom ettirishingizni kutadilar. Bu uyali aloqa operatorlari bilan bir xil holat: agar mijoz to'satdan xizmatdan foydalanishni to'xtatib qo'ysa, bu odatda u juda norozi yoki raqibiga murojaat qilganligini anglatadi. Bunga qarama-qarshi ravishda, odamlar do'kondan oziq-ovqat sotib olish usulidan butunlay farq qiladi. Iste'molchilarning ta'mi o'zgarib turishi oziq-ovqat mahsulotlarining chakana savdo do'konlarida uzoq vaqtdan beri ma'lum bo'lib kelgan va agar xaridor shu hafta Coca-Cola o'rniga Pepsi-Cola sotib olsa, bu yerda unga nisbatan alohida sabab yo'q. Shu sababli, «yopishqoq» o'sish mexanizmidan foydalanadigan kompaniyalar iste'molchilarning yo'qotish darajasini diqqat bilan kuzatadilar. Bu har qanday vaqtda kompaniya mahsulotidan foydalanishni to'xtatgan mijozlarning ulushi sifatida aniqlanadi.

Yopishqoq o'sishni boshqaradigan qoidalar juda oddiy: agar yangi xaridorlarning sotib olish darajasi dastlabki xaridorlarning kompaniyani o'zgartirishi hisobiga yo'qotish darajasidan oshsa, unda mahsulotning mashhurligi oshadi.

O'sish darajasi yig'ish darajasi deb ataydigan narsa bilan belgilanadi. Bu shunchaki tabiiy o'sish sur'ati va yo'qotish darajasi. Depozit bo'yicha foizlar to'plangan bank hisob-varag'i singari, yuqori to'planish darajasi juda tez o'sishga olib keladi – reklamasiz, virusli o'sishsiz yoki PRsiz. Afsuski, bu har ikkala yopishqoq startap ham mijozlarning umumiy soni kabi umumiy ko'rsatkichlar yordamida o'z taraqqiyotini kuzatgan.

Hatto ular foydalangan kuchli ko'rsatkichlar, masalan, faollashtirish darajasi va xaridordan tushadigan daromad, juda foydali emas edi, chunki bu mexanizmida ushbu o'zgaruvchilar o'sish sur'atlariga ozgina ta'sir qiladi.

Uchrashgandan so'ng, ushbu ikkita startaplardan birining asoschilari Erikning maslahatiga rioya qildi va iste'molchilarning xulq-atvorini «yopishqoq» o'sish modeli orqali zabt etdi. Natija hayratlanarli edi, 61% saqlash darajasi va yangi mijozlarning 39% o'sishi kuzatildi. Boshqacha qilib aytganda, zararlar koeffitsiyenti va yangi mijozlarni jalb qilish darajasi bir-birini deyarli muvozanatlashtirgandi. Shu bilan birga, umumiy o'sish sur'ati atigi 0,02% ni tashkil etdi – deyarli nolga teng.

Bu xaridorlarni jalb qilishni talab qiladigan bozorlarda ishlaydigan kompaniyalarga xos odatiy holdir. Bunday bozorlarda o'sish qiyin. Dot-com davrida PointCast da ishlagan bir kishining Erika aytishicha, kompaniya xuddi shunday muammoga duch kelgan. PointCast deyarli o'smadi, ammo baribir u yangi foydalanuvchilarni jalb qilishda juda muvaffaqiyatli bo'ldi – xuddi startap singari (har bir davrda 39%). Afsuski, bu o'sish deyarli bir xil darajadagi yuqotish bilan qoplandi. Ushbu modelni ko'rishingiz bilanoq aniq bo'ladiki, hammasi yaxshi, ko'plab yangi mijozlar sizning eshigingizni taqillatadi.

Bu shuni anglatadiki, o'sishga erishish uchun siz mavjud mijozlarga e'tiboringizni qaratishingiz va mahsulotni ular uchun yanada jozibador qilishingiz kerak. Masalan, kompaniya

to'liqroq kataloglarni yaratishi mumkin. Bu mijozlarni tez-tez ko'rishga undaydi. Yoki siz oddiyroq narsalar qilishingiz mumkin, masalan, muntazam ravishda foydalanuvchilarga maxsus takliflar va vaqtinchalik chegirmalar to'g'risida xabar yuborishingiz. Qanday bo'lmasin, mijozni saqlash darajasini oshirish haqida o'ylashingiz kerak. Bu agar kompaniya o'sishda qiynalayotgan bo'lsa, u savdo-sotiqni rivojlantirish va marketingga ko'proq sarmoya kiritishi kerak, degan an'anaviy tushunchaga ziddir. Shu tufayli, agar siz behuda ko'rsatkichlarga e'tiboringizni qaratmasangiz, unda siz to'g'ri xulosalarga kelishingiz mumkin.

Virusli o'sish modeli

Ijtimoiy tarmoqlar va Tupperware – bu mijozlar marketingning asosiy ulushini bajaradigan mahsulotlarga misoldir. Mahsulot haqida ma'lumot, xuddi epidemiya paytidagi virus kabi odamdan odamga tez tarqaladi. Bu og'zaki o'sishdan farq qiladi. Virusli o'sish – bu mahsulotdan foydalanishning tabiiy natijasi bo'lib, mahsulotlar odamdan odamga «uzatiladi».. Mijozlar bu haqda do'stlariga va tanishlariga aytmaydilar. O'sish mahsulotni ishlatishning yon ta'siri sifatida avtomatik ravishda paydo bo'ladi, chunki virus yo'lida uchratgan har bir kishiga yuqadi.

Masalan, virusli o'sishning eng mashhur muvaffaqiyatlaridan biri bu Hotmail deb nomlangan kompaniyada bo'lgan. 1996-yilda Sobir Bhatia va Jek Smit elektron pochta xizmatini ishga tushirishdi, bu yerda foydalanuvchilar bepul hisob yaratishlari mumkin edi. O'sish dastlab sust edi: venchur kapital firmasi Draper Fisher Jurvetson tomonidan kichik miqdordagi dastlabki sarmoyalar bilan Hotmail jamoasi keng ta'sirli marketing amaliyotini o'tkaza olmadi. Ammo ular mahsulotga kichik bir o'zgartirish kiritganlarida hamma narsa o'zgardi. Ular har bir elektron pochtaning pastki qismiga «P.S. Hotmail elektron pochtasini bepul oling» xabarini

bosish mumkin bo'lgan havola (yangi mijozlar ro'yxatdan o'tishi uchun) qo'shdilar.

Bir necha hafta ichida ushbu kichik o'zgarish ajoyib natijalarni berdi. Olti oy ichida Bhatiya va Smit millionga yaqin yangi mijozlarni jalb qilgan bo'lsa, besh haftadan so'ng foydalanuvchilar soni ikki milliondan oshdi. Xizmat yaratilganidan bir yarim yil o'tgach, kompaniyaning 12 million mijoz bor edi. O'sish tendensiyasining tezligini payqagan Microsoft uni 400 million dollarga sotib oldi.

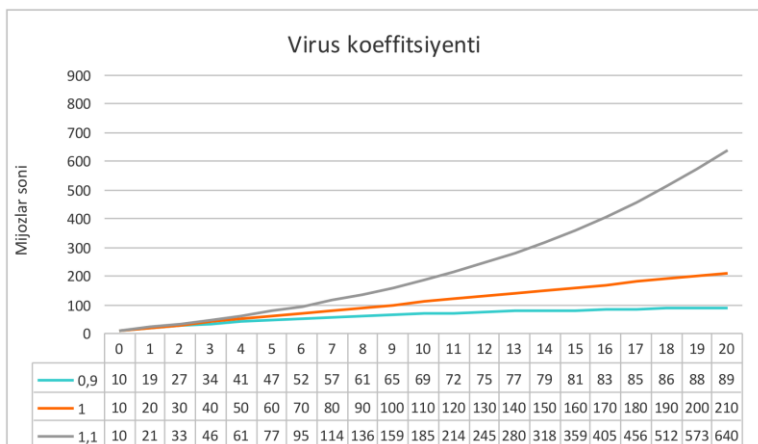
Biz Tupperware ning mashhur «uy bazmlarida» ham xuddi shunday hodisani ko'ramiz, mijozlar kompaniya mahsulotlarini do'stlariga va qo'shnilariga sotish orqali komissiya (xizmat haqi, choy-chaqa) oladilar. Har safar bu nafaqat mahsulotni sotish, balki boshqa mijozlarni kompaniya vakili bo'lishga ishontirish uchun ham imkoniyatdir. Tupperware partiyalari bugungi kunda ham mashhur. Shunga o'xshash model «Pampered chef» (Uorren Baffetning «Berkshire Hathaway» korporatsiyasiga tegishli), «Southern Living» va «Tastefully simple» kabi ko'plab boshqa zamonaviy kompaniyalar tomonidan muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda.

Boshqa o'sish mexanizmlari singari, virusli mexanizm ham aniqlanishi mumkin bo'lgan teskari aloqa sikli bilan ishlaydi. Bu virusli sikl deyiladi va uning tezligi virus tezligi deb ataladi. Ushbu koeffitsiyent qanchalik yuqori bo'lsa, mahsulot tezroq tarqaladi. Virusli koeffitsiyent har bir yangi mijoz qancha mijoz keltirishi mumkinligini ko'rsatadi. Boshqacha qilib aytganda, har bir mijoz o'zi bilan qancha do'st olib keladi? Har bir do'st yangi mijoz bo'lganligi sababli, u ko'proq do'stlarni jalb qilish imkoniyatiga ega.

Agar virus darajasi 0,1 bo'lsa, har 10 mijozdan bittasi o'zi bilan bitta do'stini olib keladi. Bunday sikl hayotiy emas. Aytaylik, kompaniyaga 100 ta mijoz keladi. Ular 10 ta do'stlarini o'zlari bilan olib kelishadi. Ushbu 10 do'st faqat bitta odamni olib keladi va bu siklning oxirgi nuqtasi hisoblanadi. Aksincha, agar viruslar nisbati birdan yuqori

bo'lsa, o'sish eksponent miqyosida bo'ladi, chunki har bir yangi mijoz o'rtacha bir nechta odamni olib keladi.

Ushbu effektlar grafikada ko'rsatilgan (pastdagi jadvalga qarang). Agar kompaniya virusli o'sish mexanizmiga umid bog'layotgan bo'lsa, avvalambor, virus koeffitsiyentini oshirishi kerak, chunki kelajakda undagi kichik o'zgarishlar ham natijalarga kuchli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu yerda bitta natija bor: ko'plab virusli mahsulotlar mijozlardan to'g'ridan to'g'ri pul olmaydi, lekin bilvosita daromad manbalarini yaratadi, masalan, reklama. Buning sababi shundaki, virusli o'sish modelida kompaniya mijozlar va ularning do'stlarini jalb qilishiga yo'l qo'ymaslik uchun hech narsaga qodir emas.



6.1-jadval. Virus koeffitsiyenti

Pullik o'sish mexanizmi

Yana ikki kompaniyani tasavvur qiling. Birinchisi har bir yangi ro'yxatdan o'tgan mijozdan \$1, ikkinchisi \$100.000 foyda oladi. Qaysi biri tezroq o'sishini bilish uchun siz faqat bir haqiqatni bilishingiz kerak: u yangi xaridor jalb qilishga qancha mablag' sarflaydi.

Faraz qilaylik, birinchi kompaniya onlayn ravishda yangi mijozlarni jalb qilish uchun Google Adwords dan foydalanadi va har biri mijoz uchun o'rtacha 80 sent to'laydi. Ikkinchi kompaniya yirik kompaniyalarga og'ir tovarlar sotadi. Har bir sotuv mahsulotni o'rnatishga yordam berish uchun sotuvchidan va saytdagi savdo muhandisidan ko'p vaqt talab qiladi. Umuman olganda, bu har bir yangi mijoz uchun \$80,000 miqdoriga to'g'ri keladi. Bu shuni anglatadiki, ikkala kompaniya ham bir xil sur'atlarda o'smoqda. Har birida yangi mijozlarni sotib olishga qayta investitsiya qilish uchun bir xil daromad ulushi (20 foiz) mavjud. Agar ikkita kompaniyadan biri o'sish sur'atini oshirmoqchi bo'lsa, u ikkita usuldan birini tanlashi mumkin: mavjud bo'lgan har bir mijozning rentabelligini oshirish yoki har bir yangi mijozni jalb qilish xarajatlarini kamaytirish.

Bu pullik o'sish mexanizmi.

Bu mexanizmni IMVU kompaniyasi misolida ko'rib chiqsak. Dastlab kompaniya strategiyasiga asosan IMVU tarmoqlariga qo'shimcha xususiyatlar yaratish – virusli o'sishga keladi deb hisoblangan. Ular mahsulot o'sha tarmoqlar orqali virusli tarzda tarqalishiga, mijozdan mijozga o'tishiga ishongan edilar. Ushbu nazariyaning muammosi shundaki, ba'zi turdagi mahsulotlar virus o'sishiga mos kelmaydi.

IMVU mijozlari mahsulotdan mavjud do'stlari bilan foydalanishni xohlamadilar. Ular yangi do'stlar orttirish uchun undan foydalanishni xohlashdi. Afsuski, bu ularning mahsulotga yangi mijozlarni jalb qilish uchun kuchli rag'batga ega emasligini anglatardi; ular buni IMVU ma'muriyati vazifasi deb bilishgandi. Yaxshiyamki, IMVU pullik reklamadan foydalangan holda o'sishga muvaffaq bo'ldi, chunki mijozlar mahsulot uchun reklama orqali ularga yetib borishidan ko'ra ko'proq pul to'lashga tayyor edi.

Boshqa mexanizmlar singari, pullik o'sish mexanizmi ham teskari aloqa sikli asosida ishlaydi. Har bir foydalanuvchi mijoz sifatida o'z hayot sikliga ega – bu xizmatdan foydalanadigan

davr. Shu vaqt ichida u xizmatga ma'lum miqdorda pul to'laydi. O'zgaruvchan xarajatlarni olib tashlaganda, natijaviy miqdor mijozning hayot sikli qiymati deb ataladi. Bu reklamalarni sotib olish orqali o'sishga sarmoya kiritishi mumkin. Aytaylik, reklama 100\$ turadi va 50 ta yangi mijozni ro'yxatdan o'tishiga sabab bo'ladi. Bunday holda, bitta mijozni jalb qilish qiymati 2\$ ni tashkil qiladi. Agar xaridorni jalb qilish qiymati mijoz hayotiy sikl qiymatidan pastroq bo'lsa, ya'ni ikkinchisi 2\$ dan oshsa, u holda pullik o'sish mexanizmi ishlaydi. Agar aksincha holat kuzatilsa, kompaniyaning o'sishi sekinlashadi, bunday hollarda, bir martalik aksiyalarni joriy qilish mumkin, masalan, reklama uchun investitsiya qilingan kapitaldan foydalanish, ammo bu taktika barqaror emas.

Ko'p kompaniyalar, shu jumladan taniqli dot-comlar, buni o'zlarining achchiq tajribalari orqali isbotlashgan. Pullik o'sish – reklama nuqtayi nazaridan ta'riflansada, ammo bu bilan tugamaydi. Tashqi savdo kuchiga ega startaplar ham ushbu mexanizmdan foydalanadilar, shuningdek, xaridorlar trafikiga tayanadigan chakana savdo korxonalarini ham. Ushbu xarajatlarning barchasi har bir yangi mijozni jalb qilish narxiga qarab hisobga olinishi kerak. Masalan, Erik bir vaqtlar jamoalar va guruhlar uchun hamkorlik vositalarini yaratadigan startap bilan ishlagan. Ushbu startap endilikda tub burilishni amalga oshirdi va asosan kichik klublar hamda qiziquvchilarga mo'ljallangan vositalarni ishlab chiqishdan biznes, nodavlat, notijorat tashkilotlari va boshqa yirik kompaniyalarga mo'ljallangan mablag'larga o'tdi. Biroq, iste'molchilar segmentining bunday burilishini amalga oshirib, o'sish mexanizmini o'zgartirmadi. Bungacha u onlayn to'g'ridan to'g'ri marketing texnikasi orqali mijozlarni onlayn jalb qilgan.

Erik ushbu startapning boshida bo'lib o'tgan bir vaziyatni eslaydi, u yerda katta nodavlat tashkilot chiqargan mahsulotlar bo'lgan edi, tashkilot o'z mahsulotini sotib olishni va uni bir nechta bo'linmalarga tarqatishni

xohlagan. Eng qimmat narxlar rejasi oyiga atigi bir necha yuz dollar turadi. Ammo ushbu tashkilot shunchaki mahsulotni sotib ololmadi, chunki unda bunday arzon xaridlarni amalga oshirish mexanizmi yo'q edi. Bundan tashqari, u mahsulotni o'rnatish jarayonida, xodimlarni o'qitishda yordamga muhtoj edi va u qandaydir tarzda yangi texnologiyalarni joriy etish natijalarini kuzatib borishi kerak edi hamda startap bu xizmatlarning hammasini ko'rsatishga tayyor emas edi. Iste'molchilar segmentini o'zgartirib, startap ko'proq sotuvchilarni jalb qilishi va rahbarlarni o'qitishi kerak edi. Bularning barchasi vaqt va pulni talab qilardi, ammo yuzaga keladigan natijalar bunga loyiq emas edi: ilgari kompaniya har bir mijoz uchun atigi bir necha dollar ishlab topgan bo'lsa, endilikda esa yirik mijozlar bilan ishlashda o'nlab, keyin esa yuz minglab pul ishlay boshladi.

Yangi o'sish mexanizmi barqaror muvaffaqiyatga olib keldi. Mijozlarni jalb qilish manbalari har doim ularni egalash uchun raqobatni keltirib chiqaradi. Yuqori daromadli mijozlarga yo'naltirilgan reklamalarga ham keng ommaga mo'ljallangan reklamalardan ko'ra ko'proq pul sarflanadi. Aytish kerakki, reklama narxi har bir mijozning e'tiborini jalb qilish uchun raqobatlashadigan kompaniyalarning umumiy oladigan o'rtacha qiymatiga bog'liq. Boy iste'molchilarni jalb qilish ko'proq mablag' talab etadi, chunki bu odamlar ko'proq foydali mijozlarga aylanishi mumkin.

Vaqt o'tishi bilan xaridorni jalb qilishning har qanday manbasidagi narxga raqobat o'z ta'sirini o'tkazadi. Agar sohadagi har bir kompaniya har bir mahsulotdan bir xil foyda olsa, ularning barchasi manbalardan mijozlarni jalb qilishda o'zlarining daromadlaridan maksimal darajada foydalanishga intiladi. Muayyan foydalanuvchilar guruhini «monetizatsiya qilish» uchun sizga tabaqalashtirish qobiliyati kerak bo'ladi.

IMVU bunga yaxshi misoldir. Boshqa onlayn xizmatlar ularning mijozlarimizni juda foydali deb topmadi: ular

orasida ko'plab o'spirinlar, kam ta'minlangan kattalar va boshqa mamlakatlardan odamlar bor edi. Odatda, bunday odamlar hech qachon onlayn xizmat uchun pul to'lamaydilar deb ishonishadi. Ammo, IMVU kredit kartasi bo'lmagan mijozlarga onlayn to'lovlarni amalga oshirish usullarini yaratdi, masalan, mobil telefonlaridan pul olish yoki pochta orqali pul o'tkazmalarini qabul qilish. Shuning uchun ular bunday mijozlarni jalb qilish uchun raqobatchilaridan ko'ra ko'proq pul to'lashi mumkin edi.

Modellarning texnik jihatlari

Aslida, kompaniya bir vaqtning o'zida bir nechta o'sish mexanizmlariga ega bo'lishi mumkin. Masalan, juda tez virusli o'sish bilan mijozlarni yo'qotish darajasi juda past bo'lgan mahsulotlar mavjud. Bunga qo'shimcha ravishda, bir vaqtning o'zida mahsulotning yuqori rentabellik darajasiga va yuqori ushlab turish ko'rsatkichlariga ega bo'lishi mumkin. Ammo, Erikning tajribasiga ko'ra, muvaffaqiyatli startaplar faqat bitta o'sish dvigateliga e'tibor berishadi va uni ishlashi uchun zarur bo'lgan narsalarga ixtisoslashadi. Uchala mexanizmdan foydalanishga urinayotgan kompaniyalar chalkashib ketish xavfini tug'diradi, chunki bu effektlarning barchasini bir vaqtning o'zida modellashtirish uchun yuqori operatsion tajriba zarur bo'ladi. Shuning uchun, Erik o'z navbatida mexanizmlarning bittasiga e'tibor qaratishni maslahat beradi.

Aksariyat tadbirkorlar allaqachon startapda qaysi mexanizm ishlashi haqida tasavvurga ega. Agar yo'q bo'lsa, unda binodan tashqaridagi xaridorlar bilan o'tkazilgan vaqt tezda qaysi mexanizm eng yaxshi ishlashini ko'rsatadi. Faqat bitta mexanizmni sinchkovlik bilan amalga oshirilgandan keyingina boshqasiga o'girilish vaqti kelganmi yoki yo'qmi deb o'ylashingiz mumkin.

O'SISH MEXANIZMLARI MAHSULOT/ BOZORNING MUVAFFAQIYATINI ANIQLAYDI

Mark Andressen, afsonaviy tadbirkor va investor, butun jahon internet tarmog'ining asoschilaridan biri, «mahsulot/bozorga muvofiqlik» atamasini ishlab chiqqan dahlo. Ajoyib bozorda – real potensial mijozlar ko'p bo'lgan bozorda bozor mahsulotni startapdan tortib oladi (ya'ni mahsulot taqchilligi paydo bo'ladi). Bu qidiruv kalit so'zlari reklamasi, Internet auksionlari va TCP/IP routerlari haqidagi hikoya. Aksincha, dahshatli bozorda siz dunyodagi eng yaxshi mahsulotga va mutlaqo tajribali jamoaga ega bo'lishingiz mumkin, lekin, mahsulot sotilmaydi – siz muvaffaqiyatsizlikka uchraysiz.

Agar startap katta bozorga mos kelsa, bu juda yaxshi. Bu holat shubhaga o'rin qoldirmaydi. Bunga misollar qatorida konveyerdan chiqishi bilan sotilib ketayotgan Fordning Model T rusumi, deyarli bir kechada talabalar shaharchasini zabt etgan Facebook yoki biznesni birinchi yilida egallab olgan va Lotus 1-2-3 dasturiy ta'minotini 54 mln. \$ sotgan Lotus kompaniyasi. Startap asoschilari ba'zida Erikdan mahsulot/bozorni moslashtirishga erishgan yutuqlarini baholashda yordam berishini so'rashadi.

Bu yerda javob berish oson: agar siz ham ulardek so'rasangiz, demak, siz hali ham muvaffaqiyatga erishmadingiz. Afsuski, bu kompaniyalarga mahsulot/bozor mosligiga qanday yaqinlashishni aniqlashga yordam bermaydi. Muvaffaqiyat yoqasida ekanligingizni yoki umidsiz uzoqda ekanligingizni qanday aniqlash mumkin?

Andressenning fikrlari buni nazarda tutmagan bo'lsa, kerak, lekin ko'plab tadbirkorlar uning ta'rifi asosida, bozor faoliyatida burilish qilish muvaffaqiyatsizlikka uchraydi deb o'ylashadi: «Bizning startapimiz mahsulot/bozorga mos

kelmadi». Yoki aksincha: «Agar mahsulot/bozor muvofiqlikka erishilsa, endi burilish qilishimiz shart emas». Bularning ikkalasi ham noto'g'ri. O'sish mexanizmining konsepsiyasi mahsulot/bozor g'oyasini yanada mustahkam poydevorga moslashtirishi mumkin.

Har qanday o'sish mexanizmini miqdoriy jihatdan aniqlash mumkin va ularning har biri mahsulotning bozorga mos kelishini baholash uchun o'ziga xos o'lchovlar to'plamiga ega. Masalan, virus koeffitsiyenti 0,9 va undan yuqori bo'lgan startap muvaffaqiyatga erishish yoqasida. Bundan ham yaxshisi, o'sishning har bir mexanizmi uchun ko'rsatkichlar innovatsion hisob modeli bilan birgalikda ishlaydi va startapning mahsulot ishlab chiqish harakatlariga yo'nalish beradi. Masalan, agar startap virusli o'sish mexanizmidan foydalanmoqchi bo'lsa, rivojlanish jarayonida u iste'molchilarning xatti-harakatlariga eng katta ta'sir ko'rsatadigan narsalarga – virusli siklga e'tibor qaratishi va shunchaki yo'q narsalarga e'tibor bermasligi mumkin. Aytish joizki, marketing, reklama yoki savdo-sotiqqa katta e'tibor berishingiz shart emas. Aksincha, pullik o'sish mexanizmidan foydalanadigan kompaniya birinchi navbatda savdo va marketing funksiyalari haqida o'ylashi kerak.

Startup innovatsion hisobdan foydalangan holda "Yaratish-o'lchash-o'rganish" teskari aloqa sikli orqali har bir sayohatni baholash orqali o'z mexanizmini sozlaganda mahsulot/bozor mosligiga yaqinlashyaptimi yoki yo'qligini baholashi mumkin. Muhimi, asossiz raqamlar yoki behuda ko'rsatkichlar emas, balki taraqqiyot yo'nalishi va darajasi. Yopishqoq o'sishni yo'lga qo'yish uchun ikkita startapning qattiq ishlayotganini tasavvur qiling. Ulardan biri 5%, ikkinchisi 10% o'sishga ega. Bir qarashda o'sishning yuqori sur'atlari yaxshiroqdek tuyulishi mumkin, ammo har bir kompaniyaning yangiliklarini hisobga olish quyidagi jadvaldagidek ko'rinishga ega bo'lsa, nima bo'ladi?

O'sish koeffitsiyenti	A kompaniya, %	B kompaniya, %
6 oy oldin	0.1	9.8
5 oy oldin	0.5	9.6
4 oy oldin	2.0	9.9
3 oy oldin	3.2	9.8
2 oy oldin	4.5	9.7
1 oy oldin	5.0	10.0

Ushbu ikki kompaniyaning yalpi raqamlari haqida hech qanday ma'lumotga ega bo'lmasak ham, biz A kompaniyasi haqiqiy muvaffaqiyatga erishayotganini, B kompaniyasi esa botqoqqa botib qolgan deyishimiz mumkin. B kompaniyasi hozirda A kompaniyasiga qaraganda tezroq o'sib borayotgan bo'lsa, ham, bu haqiqat.

Mexanizm relsdan chiqsa

Mexanizm boshlangandan keyin nafaqat o'sish mexanizmini aniqlash va uni ishga tushirish qiyin, balki har qanday mexanizm ertami-kechmi barbod bo'ladi. Ularning barchasi ma'lum mijozlar guruhleri va ularning odatlari, afzalliklari, reklama kanallari va aloqalari bilan bog'liq. Vaqti-soati kelganda mijozlar guruhi ham yakun topadi. Bu sanoatda mavjud vaziyatga qarab, ertami-kechmi sodir bo'lishi muqarrar bo'lgan ishlar sodir bo'ladi.

Yuqorida, biz dastlabki izdoshlar ehtiyojlaridan oshib ketadigan keraksiz xususiyatlarga ega bo'lmasligi uchun minimal ishlaydigan mahsulotni yaratish zarurligi haqida gaplashgandik. Bu ushbu maqsadli auditoriyaga erishishda yordam beradigan o'sish mexanizmini ishga tushiradi.

Biroq, asosiy bozor xaridorlariga erishishi uchun juda katta miqdordagi qo'shimcha kuch talab etiladi. Agar bizda dastlabki mahsulot sotib oluvchilar tomonidan mashhur

bo'lgan mahsulot bo'lsa, nazariy jihatdan uning rivojlanishi to'xtatilishi mumkin edi. O'sish ushbu dastlabki bozorda sodir bo'ladi. Keyin u sekinlashadi yoki hatto butunlay to'xtaydi. Ba'zi muvaffaqiyatsiz kompaniyalar beparvolik bilan tanish strategiyalarni amalga oshirmoqdalar. Ular behuda ko'rsatkichlar va an'anaviy hisobot tizimlaridan foydalanadilar va o'zlarining ko'rsatkichlari o'sib borayotganini ko'rib, o'zlarini oldinga siljigan kabi his qilishadi. Ular mahsulotni takomillashtiryapmiz, deb xato qilishadi, aslida uning variantlarini o'zgartirish iste'molchilarning xatti-harakatlariga ta'sir qilmaydi.

O'sish faqat samarali ishlaydigan va yangi xaridorlarni jalb qiladigan mexanizm orqali amalga oshiriladi – mahsulot ishlab chiqarishni takomillashtirish orqali emas. Shuning uchun, o'sish to'satdan sekinlashganda inqiroz boshlanadi.

Katta kompaniyalar ham xuddi shunday muammoga duch kelishmoqda. Ularning o'tmishdagi yutuqlari aniq o'sish mexanizmlariga asoslangan edi. Agar u ishini sekinlashtirsa yoki to'xtatsa va kompaniyada o'sishning yangi manbalarini ta'minlay oladigan yangi innovatsion loyihalar mavjud bo'lmasa, inqirozli vaziyat yuzaga keladi. Bu har qanday hajmdagi kompaniya bilan sodir bo'lishi mumkin. Shuning uchun bir vaqtning o'zida o'sish mexanizmini sozlash va ushbu mexanizm ishlamay qolganda yangi o'sish manbalarini ishlab chiqish zarur. Buni qanday amalga oshirish kerakligi haqida biz keyingi bobda gaplashamiz. Ammo kompaniya buni amalga oshirishi uchun u tezkor va tez-tez kutilmagan o'zgarishlarga dosh bera oladigan tashkiliy tuzilma, madaniyat va intizomni yaratishi kerak.

VII BOB

“Tejamkor startap (Lean startap)” asoschisi Erik Risning shaxsan o‘z so‘zlari bilan bergan ma‘lumoti asosida

Tejamkor (Lean) startap nima?

Ushbu ma‘lumot birinchi navbatda tadbirkorlarga, shuningdek, o‘z loyihalariga mablag‘ kiritadiganlarga qaratilgan. Tejamkor Startapning beshta tamoyili tasvirlangan.

Bu tamoyillar quyidagilar:

1. Tadbirkorlar hamma joyda mavjud. Startapni boshlash uchun garajda ishlash shart emas. Tadbirkor – bu yangi startap g‘oyasiga ega bo‘lgan har qanday kishi: uning maqsadi o‘ta noaniqlik sharoitida yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishni o‘z ichiga olgan inson tomonidan ishlab chiqarilgan korxonalar. Bu shuni anglatadiki, Tejamkor Startap yondashuvi har qanday hajmdagi kompaniyalarga, hatto juda yirik korxonalarga ham, har qanday sohada qo‘llanilishi mumkin.

2. Tadbirkorlik bu boshqaruvdir. Startap bu shunchaki mahsulot ishlab chiqarishga asoslangan g‘oya emas, balki butun boshli korxonalar demakdir. Shuning uchun unga o‘ta noaniqlik sharoitlariga maxsus moslashtirilgan yangi boshqaruv turi kerak. Rivojlanishi innovatsiyalarga bog‘liq

bo'lgan har qanday zamonaviy kompaniya «tadbirkor» pozitsiyasiga muhtoj.

3. Faktlar bilan tasdiqlash. Startaplar faqat tovar ishlab chiqarish, pul ishlash yoki mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun mavjud emas. Ular barqaror biznesni qanday yaratishni o'rganish uchun ham mavjud. Bunday bilimlarga ega bo'lish uchun siz ilmiy yondashuvdan foydalanishingiz mumkin, doimiy ravishda tajribalar o'tkazib, tadbirkorga o'z qarashlarining har bir elementini amalda sinab ko'rishga imkon beradi.

4. «Yaratish-baholash-o'rganish» sikli. Startapning asosiy vazifasi – g'oyalarni mahsulotga aylantirish, mijozlarning reaksiyalarini aniqlash va keyin burilish yoki yaxshiroq yo'lga borish to'g'risida qaror qabul qilish. Barcha boshlang'ich jarayonlar mijozlarning fikr-mulohazalarini iloji boricha tezroq olishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

5. Innovatsiyalarni hisobga olish. Boshlang'ich natijalarni yaxshilash va innovatorlarning javobgarligini ta'minlash uchun siz quyidagi tafsilotlarga e'tiboringizni qaratishingiz kerak: muvaffaqiyatni qanday o'lchovlar bilan o'lchash, marralarni qanday belgilash va qanday qilib ustuvor ahamiyatga ega bo'lish. Buning uchun, ayniqsa, boshlang'ich korxonalar uchun yangi hisobot turlari kiritish lozim.

Nega startaplar muvaffaqiyatsizlikka uchraydi?

Nega biznesni boshlash ko'pincha muvaffaqiyatsiz tugaydi? Buning sabablaridan biri bu yaxshi reja, qat'iy strategiya va bozorni har tomonlama tatbiq qilishning jozibaliligi uchundir. Ilgari ular muvaffaqiyat ehtimolli-gining ishonchli ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qilishgan va shuning uchun ularni startaplarda qo'llash juda jozibali

hisoblangan. Ammo bu stereotiplar endi ish bermayapti, chunki startaplar umuman noaniqlik sharoitida ishlaydi. Ularning mijozlari kim va ularning mahsuloti qanday bo'lishi kerakligi hali ma'lum emas. Dunyo noaniq bo'lib borgani sari, kelajakni bashorat qilish tobora qiyinlashib bormoqda. An'anaviy boshqaruv usullari samaradorligini yo'qotmoqda. Rejalashtirish va prognozlash faqat uzoq, barqaror ishlash tarixi va nisbatan statik muhitga asoslangan holda aniq bo'ladi. Startaplarda ikkalasi ham yo'q.

Ikkinchi sabab shundaki, tadbirkorlar va investorlar an'anaviy boshqaruv usullari bu muammoni hal qila olmasligini anglashadi. Ko'pincha ular «shunchaki bajaring» tamoyili asosida harakat qilishadi. Ushbu prinsipga ko'ra, agar jarayonni boshqarish qiyin bo'lsa, unda eng yaxshi strategiya bu betartiblikdir. Afsuski, Erikning shaxsiy tajribasi shundan iboratki, bu ham ish bermaydi.

Bu g'ayritabiiy tuyulishi mumkin, ammo startap singari bunday inqilobiy, ammo tajovuzkor va xaotik hodisani boshqarish kerak. Biz odatda startap jarayonlari va undagi boshqaruvni zerikarli deb hisoblaymiz, aksincha ular dinamik va qiziqarlidir. Ammo u chindan ham hayajonli narsa – bu startapning muvaffaqiyatga erishishi va dunyoni o'zgartirishi bilan bog'liq. Odamlar o'zlarining ehtirolari, kuchlari va orzularini yangicha ishlarga sarflaydilar. Bu bebaho boylklarni behuda sarflamaslik kerak. Biz startaplarni yanada muvaffaqiyatli qilishimiz mumkin.

Tejamkor startap qanday tuzilgan?

Erik Ris ishlab chiqargan Lean startap (Tejamkor startap) tizimi o'z nomini Toyota Taichi Ohno va Shigeo Shing tomonidan ishlab chiqilgan inqilobiy konsepsiyasidan olgan. Ushbu konsepsiya ta'minot zanjirlari va ishlab chiqarish

tizimlarini boshqarish usulini tubdan o'zgartiradi. Uning prinsiplariga alohida ishchilarning bilimlari va shaxsiy javobgarligini jalb qilish, jo'natmalarning qisqarishi, ishlab chiqarishni va zaxiralarni nazorat qilish va ishlab chiqarish siklini tezlashtirish kiradi. U qiymat yaratish faoliyati bilan bog'liq faoliyatni ajratib turadi va sifatni ichkaridan shakllantirishga yordam beradi.

Tejamkor startap ushbu g'oyalardan tadbirkorlik sharoitida foydalanadi. U tadbirkorlarning muvaffaqiyatlarini boshqa biznes turlarida amalga oshiriladigan ishlardan farqli ravishda baholashni taklif qiladi. Ishlab chiqarishda muvaffaqiyat o'lchovi odatda sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish qobiliyatidir. Yuqorida ko'rib turganimizdek, tejamkor startap boshqa mezonga asoslangan – bu fakt. Ularning yordami bilan har qanday tadbirkorni qiynayotgan ulkan yo'qotishlarni aniqlash va yo'q qilish mumkin. Tadbirkorlik yondashuvi yangi tashkil etilgan kompaniyaning barcha funksiyalarini qamrab olishi kerak: ko'rish va konsepsiya, mahsulot ishlab chiqarish, marketing va sotish, biznesni kengaytirish, sheriklik va tarqatish, tuzilishi va tashkiliy dizayn kabi barcha narsalarni.

Uning vazifasi o'ta noaniqlik sharoitida, startapning rivojlanishini baholash uslubini taklif qilish va tadbirkorlar doimo duch keladigan qarorlarni qabul qilishda ko'rsatma bo'lish.

Bu jarayonga:

- qachon sarmoya kiritish kerakligi va ular umuman kerak bo'ladigan infratuzilmani qanday loyihalashtirish, rejalashtirish va qurish;
- qachon mustaqil harakat qilish va qachon sherik izlash kerak;
- mulohazalarni qachon ko'rib chiqish kerak va qachon o'zingizning qarashingizga rioya qilish kerak;
- biznesni rivojlantirishga qachon va qanday sarmoya kiritish kerakligi kiradi.

Avvalo, bunday yondashuv tasdiqlanadigan prognozlar uchun asos bo'lishi kerak. Masalan, kimdir kompaniyani funksional bo'limlarga (marketing, sotish, ma'lumot va boshqalar) ajratishdan ko'ra, o'zlarining tor ixtisosliklari uchun javob beradigan o'zaro faoliyat funksional guruhlarni yaratishni va ularni o'rganish bosqichlari deb atashni tavsiya qiladi. Ehtimol, siz ushbu tavsiyanomaga qo'shilasiz yoki ehtimol bunga shubha bilan qaraysiz. Ammo buni amalga oshirsangiz, tez orada hamkasblaringiz sizga yangi jarayon mahsuldorlikni susaytirayotgani to'g'risida gapirib berishadi va ishlarni tashkil qilishning eski uslubiga qaytarishlarini va ular kompaniya uchun «samarali» bo'lganlarida ko'proq vazifalarni bajarishni istayotganliklarini aytishadi.

Buni bashorat qilish Erik uchun oson, faqatgina u ishlayotgan kompaniyalarda bunday holatlarga tez-tez duch kelganligi uchun emas. Ushbu bashorat Tejamkor start-apning o'z nazariyasidan kelib chiqadi. Agar odamlar o'zlarining ishlari samaradorligini faqat o'zlarining ixtisosliklari doirasida baholashga odatlangan bo'lsalar, ular yaxshi kunni ertalabdan kechgacha o'z ishlarini xotirjamlik bilan boshlaganlarida deb hisoblashadi.

Genri Ford – barcha zamonlarning eng muvaffaqiyatli va taniqli tadbirkorlaridan biri. Menejment g'oyasi avtomobilning birinchi kunlaridan boshlab tarixi bilan bog'liq bo'lganligi sababli, Erik avtomobilni startap uchun metafora sifatida ishlatish maqsadga muvofiq deb hisoblaydi. Ichki yonish dvigatelining ishlashida ikkita muhim va juda farqli teskari aloqa sikli mavjud. Birinchi qayta aloqa sikli dvigatelning chuqur ichida joylashgan. Genri Ford mashhur bosh direktor bo'lishidan oldin muhandis edi. U kecha-yu kunduz o'z garajida dvigatel silindrlarini harakatga keltiradigan aniq mexanik tuzilmani qidirib tajriba o'tkazadi. Silindr ichidagi har bir mikro portlash g'ildiraklarni aylantiradigan energiya hosil qiladi va shu bilan keyingi mikro portlash uchun uchqun hosil qiladi. Agar ushbu siklning fazalari aniq ishlamasa dvigatel

to'xtab qoladi. Startapda ham shunday dvigatel mavjud. Biz buni o'sish mexanizmi deb ataymiz. Startapda bozorlar va mijozlar o'zgacha bo'lishi mumkin. Bir qarashda, o'yinchoq ishlab chiqaradigan kompaniya, konsalting firmasi yoki yirik fabrikaning umumiy jihatlari unchalik ko'p emas, lekin ularning barchasi bir xil o'sish mexanizmiga ega. Mahsulotning har bir yangi versiyasi, har bir yangi xususiyati va har bir yangi marketing dasturi ushbu mexanizmni takomillashtirishga urinishdir.

Genri Fordning garajdagi tajribalari singari, bu urinishlar har doim ham muvaffaqiyatli bo'lmaydi. Yangi mahsulotning rivojlanishi bosqich va chegaralangan ravishda sodir bo'ladi. Startap hayotidagi ko'p vaqt mexanizmni o'rnatishga sarflanadi, ya'ni mahsulot marketingini yoki uning faoliyatini takomillashtirishga qaratiladi. Avtoulodvagi ikkinchi teskari aloqa sikli haydovchi va rul o'rtasida sodir bo'ladi.

Ushbu mulohaza bir zumda va avtomatik tarzda amalga oshiriladi, biz bu haqda deyarli o'ylamaymiz. Ammo bu avtomashinani boshqa transport turlaridan ajratib turadigan boshqaruvning mavjudligini isbotlaydi. Agar siz har kuni o'zingizning mashinangizni ish joyiga haydasangiz, siz marshrut yo'nalishlarini shu qadar yaxshi o'rganasizki, sizning qo'llaringiz sizni o'zingizning idorangizga olib borib, rulni o'z-o'zidan «aylantirgandek» ko'rinadi. Ammo, sizdan ko'zingizni yumib, sizning ofisingizga yetib borguncha bo'lgan ko'cha belgilaridan tashqari, sizning har bir qo'llaringiz bilan ruldagi va oyoqlaringiz bilan pedaldagi harakatlaringizni aniq yozishingizni so'rashsa, siz buni imkonsiz deb aytasiz. O'ylab ko'rsangiz, avtoulovni boshqarish xoreografiyasi nihoyatda murakkab.

Ishga tushirish paytida aniq ko'rsatmalar talab qilinadi: har bir qadam, har bir kuchaytiruvchi operatsiya va yo'nalishdagi har bir o'zgarish oldindan rejalashtirilgan bo'lishi kerak. Ishga tushirish paytida eng kichik xato halokatli oqibatlariga olib kelishi mumkin. Afsuski, startap

biznes-reja mualliflarining harakatlari mashinani haydash o'rniga raketani uchirishga o'xshaydi. Ular amalga oshiriladigan qadamlarni va kutilgan natijalarni aql bovar qilmaydigan darajada rejalashtiradi. Ular xuddi raketa uchirishga harakat qilayotgandek reja tuzadilar, bashorat qilishdagi kichik xatolar ham falokatga olib kelishi mumkin.

Erik bir vaqtlar kompaniyaning yangi mahsulotlaridan biri iste'molchilar orasida ommalashishini bashorat qilgan kompaniya bilan ishlagan, u yerda millionlab yangi mijozlar kutilayotgan edi. Kuchliishga tushishdan ruhlangan kompaniya o'z rejasini amalga oshirishni boshlaydi. Afsuski, ushbu mahsulot uchun navbatlar ketma-ketligining strukturasi qo'yilmagan edi. Bundan tashqari, mijozlar oqimiga dosh berish uchun kompaniya nomuvofiq infratuzilmani barpo etdi, natijada kompaniya qo'shimcha xodimlar yollashga majbur bo'ldi va texnik yordamga mablag' kiritdi. Iste'molchilar oqimi hali aniq bo'lmagan vaziyatda kompaniya o'z rejasini amalga oshirishga shunchalik berilib ketganki, vaziyatga o'z vaqtida moslasha olmadi.

Shunday qilib, kompaniya inqirozga yuz tutdi – aynan yuqoridagi rejalarga amal qilgan holda, u haqiqatan ham yashab qola olmadi. Erikning yondashuvi sizga startapingizni xuddi mashinaday boshqarishni o'rgatishdir. Taxminlarga asoslanib murakkab rejalar tuzish o'rniga, siz rulni ozgina burish bilan doimiy to'g'ri sozlash ishlarini amalga oshirishingiz mumkin. Bunga «yaratish-o'lchov-o'rganish» teskari aloqasi deyiladi. Ushbu «mashina haydash» jarayoni orqali siz keskin burilish kerakmi yoki tanlangan yo'nalishda haydashni davom ettirish yaxshiroqmi yoki yo'qligini bilib olasiz. Dvigatel tezlasha boshlaganda, siz o'z biznesingizni maksimal tezlashishda rivojlantirishga yordam beradigan usullardan foydalanishingiz mumkin. Mashinaning rulida o'tirib, qayerga ketayotganimizni aniq bilamiz. Biz ishlashga ketyapmiz, biz noto'g'ri burilish qilganimiz uchun yoki yo'l

to'silganligi sababli sayohatdan voz kechmasdan aylanib o'tish yo'lini qidirib topishimiz kerak. Biz belgilangan manzilga yetib borishga qat'iy qaror qilganmiz.

Shuningdek, startaperlar qayerga ketayotganlarini, maqsadlari nima ekanligini yaxshi bilishadi: dunyoni o'zgartirishi mumkin bo'lgan biznes.

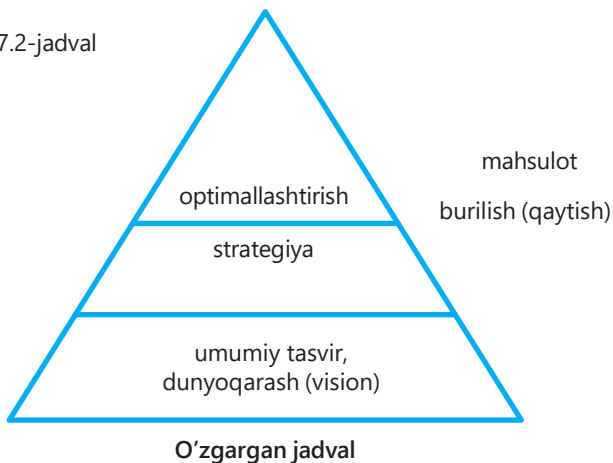
Erik buni startapning tashqi ko'rinishi deb ataydi. Ushbu tasavvur haqiqatga aylanishi uchun biznes modeli mahsulotning xaritasi, sheriklar va raqobatchilar to'g'risidagi ma'lumotlar hamda yangi mahsulotlar yoki xizmatlar kimga yo'naltirilganligi haqidagi takliflarni o'z ichiga olgan strategiya ishlab chiqilishi kerak. Mahsulot ushbu strategiyaning yakuniy natijasidir (7.1-jadvalga nazar soling).

Optimallashtirish jarayonida mahsulot doimiy ravishda o'zgarib turadi. Men buni dvigatelni sozlash deb atayman. Strategiyani o'zgartirish kerak bo'lishi mumkin (buni pivot deb atashadi). Ammo umumiy ko'rinish kamdan kam hollarda o'zgaradi. Nima bo'lishidan qat'i nazar, tadbirkor hech qachon o'z maqsadini ko'zdan qochirmaydi va har bir muvaffaqiyatsizlik unga kerakli joyga qanday yetib borishini tushunishga yordam beradi (7.2-jadvalga qarang). Real hayotda startap bu harakatlar to'plamidir. Ko'p narsa bir vaqtning o'zida sodir bo'ladi: mexanizm ishlaydi, yangi mijozlarni jalb qiladi va mavjud mijozlariga esa xizmat ko'rsatadi; biz uning mahsulotini, marketingini va operatsiyalarini takomillashtirishga harakat qilamiz, shu bilan birga boshqaruvni ham qattiq ushlab turamiz. Tadbirkorning asosiy vazifasi bu harakatlarning barchasini muvozanatlashdir. Hatto eng kichik startap ham katta muammoga duch kelishi ehtimoldan xoli emas: yangilik yaratishga urinish paytida mavjud mijozlarni qanday saqlab qolish uning eng og'riqli nuqtasi hisoblanadi.

7.1-jadval



7.2-jadval



Shuni aytish mumkinki, hatto eng barqaror kompaniyalar ham yangiliklarsiz faoliyat olib bora olmaydi, aks holda ularning mahsulotlari va xizmatlari eskiradi. Kompaniya o'sishi bilan undagi turli xil vazifalar va harakatlar nisbati o'zgaradi.

Tadbirkorlik bu boshqaruvdir. Ammo yangi mahsulotni yaratish vazifasi yuklatilgan yirik kompaniya menejerini

tasavvur qiling. Bir yil o'tgach, u moliya direktoriga kelib: "Biz taxmin qilgan o'sish sur'atlariga erisha olmadik. Bizda juda kam mijoz bor, umuman daromad yo'q. Ammo biz shu bilan birga ko'p narsalarni bilib oldik, shu sababdan kashfiyot arafasida turibmiz. Bizga yana bir yil kerak" deyishi mumkin. Ehtimol, bu menejer va ish beruvchining so'nggi suhbat bo'ladi.

Axir menejment nazariyasida aytilganidek, menejer kerakli natijaga erisha olmasa, u yomon rejalashtirgan yoki rejani bajaraolmagan hisoblanadi. Natijaqanday bo'lishiga qaramay, ikkalasi ham faoliyatdan kelgan natijasiga mahkumdir. Ammo zamonaviy iqtisodiyotda yangi mahsulotni ishlab chiqish aynan shunday muvaffaqiyatsizliklarni talab qiladi. Axir, ular muvaffaqiyatga olib boradigan asosiy yo'llardan biridir. Tejamkor startap tizimi rivojlanib borishi bilan biz yirik kompaniyalardagi bunday innovatorlar ham tadbirkorlar ekanligini va ular uchun maxsus tadbirkorlik boshqaruvi zarurligini anglay boshladik. Bu haqda keyingi sahifada gaplashamiz.

Kimni TADBIRKOR deb atash mumkin?

Erik Ris butun dunyo bo'ylab «tejamkor startap» mavzusida ma'ruzalar o'qiydi va har doim har qanday sinfdan bo'lmasin u yerda bo'lmasligi kerak bo'lgan odamlar borligi, ularga bu mavzular umuman qiziq emasligiga qaramay, u yerda vaqtlarini sarf qilayotganlari uni ajablantirardi. «Oddiy» tadbirkorlardan tashqari, startaplar asoschilari, u zalda yangi korxonalar yoki innovatsion mahsulot yaratish bo'yicha ko'rsatma berilgan yirik kompaniyalar top-menejerlarini ko'radi. Ular tashkiliy siyosatning haqiqiy ustalari: ular foyda va zarar uchun to'liq javobgarlik bilan avtonom birliklarni qanday yaratishni biladilar. Ular o'zlarining eksperimental guruhlarini korporativ aralashuvdan himoya qilishlari mumkin. Lekin uni eng ajablantiradigan narsa shundaki,

ushbu odamlar dunyoqarashga ega. U ko'p yillar davomida ishlagan boshlang'ich asoschilar singari, ular o'z sohalarining kelajagini ko'rishadi va kompaniyalari duch keladigan muammolarga yangi, noan'anaviy yechimlarni qidirishda jiddiy tavakkal qilishga tayyor bo'lishadi. Masalan, Mark ma'ruzalarimdan biriga kelgan katta korporatsiya menejeri. U yangi tashkil etilgan bo'limga rahbarlik qilardi, unga kompaniyani XXI asrga olib borish, internetdan to'liq foydalanadigan yangi mahsulotlar to'plamini yaratish vazifasi qo'yildi.

Ma'ruzadan so'ng u Erikning oldiga keldi va Erik unga katta kompaniyada innovatsiyalarni rivojlantirish uchun jamoalarni yaratish bo'yicha odatiy maslahat bera boshladi. Ammo u Erikning nutqini to'xtatdi: "Ha, men Innovatorning dilemmasini o'qidim. Men bularning barchasini allaqachon qildim." U uzoq yillar o'z kompaniyasida ishlagan va muvaffaqiyatli menejer bo'lgan, shuning uchun ichki siyosat unga muammo tug'dirmagan. U uzoq vaqt oldin suvda harakat qilishni, jarayonlarda harakat qilishni va o'z maqsadlariga erishishni o'rgangan. Keyin Erik unga kelajak uchun innovatsion mahsulotlarni ishlab chiqarishning so'nggi texnologiyalari to'g'risida bir nechta maslahat berishga harakat qildi. U yana Erikning gapini to'xtatdi: "Ha, ha. Men internet haqida hamma narsani bilaman va bizning kompaniyamiz bundan qanday foydalanishi kerakligi to'g'risida tasavvurga ega. Agar kompaniyamiz ushbu tajribalarga ega bo'lmasa u o'ladi." Mark tadbirkor bo'lish uchun barcha zarur ko'nikma va bilimlarga ega edi: tegishli jamoaviy tuzilma, yaxshi odamlar, kelajakka bo'lgan qarash va tavakkal qilishga tayyorlik. Nihoyat, Erik nega maslahat so'rab kelganligini so'radi. Va u shunday javob berdi: «Bizda barcha kerakli masalliqlar bor ekan: yog'och chiplari, yog'och, qog'oz, gugurt, ba'zan hatto uchqunlar ham. Ammo olov hech qanday tarzda yonmayapdi!» Gap shundaki, Mark o'rgangan menejment nazariyalari kompaniyalar ichki

startap guruhlarini shakllantirish uchun o'rnatishi kerak bo'lgan tuzilmalarga e'tibor qaratib, innovatsiyalarni «qora quti» kabi ko'rib chiqadi. Ammo Mark o'zini qora quti ichida ishlayotganini va yo'l-yo'riqqa muhtojligini ko'rdi.

Mark qaysi jarayon innovatsiyalarning xomashyolari kompaniyani muvaffaqiyatli amalga oshiradigan yutuqqa aylantirishini bilmas edi. Jamoa yaratilganda ular nima qilishlari kerak? U qanday jarayonni qo'llashi kerak? Qaysi oraliq natijalarga e'tibor qaratishimiz kerak? Bu Tejamkor startap metodologiyasi javob beradigan savollar.

Erik nimaga yetaklayapti? Mark – bu o'z garajida ishlaydigan Silikon vodiysi startapining asoschisi singari tadbirkor. U ham, xuddi Erik klassik tadbirkorlar deb atagani kabi, Tejamkor startap tamoyillariga muhtoj. Mark kabi yirik tashkilotlarda ishlaydiganlarni ba'zan «ichki tadbirkorlar» deb atashadi, chunki korporatsiya tarkibida startap yaratish uchun alohida shartlar talab etiladi. Erik Tejamkor startap tamoyillarini ko'plab kompaniyalar va sohalarda ishlatgan va shuni aniqladiki, uy ichidagi tadbirkorlar boshqa tadbirkorlar hamjamiyati bilan odatdagidan ko'ra ko'proq o'xshashliklarga ega. Shuning uchun, «tadbirkorlik» atamasi deganda kompaniyaning kattaligi, sektori yoki rivojlanish bosqichidan qat'i nazar, startapning butun «Ekotizimi»ni nazarda tutiladi.

Agar men TADBIRKOR bo'lsam, unda startap nima?

Tejamkor startap – bu tadbirkorga startapning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini oshirishda yordam beradigan metodlar to'plamidir. Ammo bu nimani anglatishini tushunish uchun dastlab startap nima ekanligini aniqlash muhimdir.

Startap – bu juda noaniqlik sharoitida yangi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqaradigan yangi tashkil etilgan tashkilot.

Kompaniyaning kattaligi, sanoat yoki iqtisodiyot sohasi haqida hech narsa aytilmagan. Haddan tashqari noaniqlik sharoitida yangi mahsulot yoki yangi biznesni yaratadigan kishi, u biladimi yoki yo'qmi, davlat tashkilotida, sho'ba korxonada, notijorat tashkilotida yoki investorlarga ega bo'lgan tijorat firmasida ishlaydimi, u tadbirkordir. Keling, ta'rifimizning har bir elementini birma-bir ko'rib chiqamiz. Ko'pchilik «tashkilot» so'zini byurokratiya bilan, jarayon bilan, noqulay va nopok narsalar bilan bog'lashadi. Ko'rinib turibdiki, bularning barchasi startap bilan aloqasi yo'q. Shunga qaramay, muvaffaqiyatli startaplar tashkilotni qurish bilan bog'liq bo'lgan narsalarni faol ravishda izlaydilar, bularga ijodiy odamlarni yollash, ularning harakatlarini muvofiqlashtirish va kerakli natijalarga erishishda yordam beradigan madaniyatni yaratish kiradi. Biz ko'pincha startap nafaqat mahsulot, texnologik yutuq yoki ajoyib g'oya ekanligini unutamiz.

Startap – bu uning qismlari yig'indisidan ko'proq va birinchi navbatda u inson tomonidan ishlab chiqarilgan korxonalar. Bizning ta'rifimizdagi yana bir muhim nuqta: startap mahsuloti – bu innovatsiya. Va bu yerda hamma narsa ko'ringan darajada oddiy emas. Erik mahsulotning eng keng ta'rifidan, shu jumladan kompaniyaning mijoziga aylanadigan odamlar uchun har qanday qiymat manbasini o'z ichiga oladi. Mijozlarning kompaniya bilan o'zaro munosabatlari natijasida boshdan kechiradigan har qanday narsa ushbu kompaniya mahsulotining bir qismi sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Bunga chakana savdo do'konlari, internet-kompaniyalari, konsalting firmalari va notijorat ijtimoiy ta'minot agentliklari kiradi.

Har ikkala holatda ham tashkilot o'z mijozlari uchun yangi qiymat manbasini topishga intiladi va ular uchun uning mahsuloti bilan o'zaro aloqalari muhimdir. «Innovatsiya» so'zini keng ma'noda tushunish bir xil darajada muhimdir. Boshlang'ich korxonalar turli xil innovatsiyalar turlaridan

foydalanadilar: ilmiy kashfiyotlar, mavjud texnologiyalarning yangi versiyalari, ilgari yashiringan qiymatni ochib beradigan yangi biznes modellari yoki shunchaki yangi bozorlarda tovar yoki xizmatlarni taklif qilish yoki yangi mijozlarga taqdim etish. Ushbu holatlarning barchasida innovatsiyalar kompaniya muvaffaqiyatining asosidir.

Bizning ta'rifimizda yana bir muhim element mavjud: yangilik tug'iladigan kontekst. Hamma kompaniyalarni ham startap deb atash mumkin emas, chunki startaplar doimo o'ta noaniqlikka duch keladi. Mavjud biznesning aniq nusxasi bo'lgan yangi biznes – biznes modeli, narxlari, mijozlarning maqsadli guruhi va mahsulot jihatidan – iqtisodiy jihatdan foydali loyiha bo'lishi mumkin, ammo bu boshlang'ich emas, chunki uning muvaffaqiyati faqat qanchalik aniqligi bilan bog'liq mavjud biznesning muvaffaqiyatini namuna qiladi. (Shu sababli, bunday vaziyatda kichik bir kompaniya uchun muntazam kredit shaklida moliyalashtirish oson kechadi; agar tavakkalchilik va noaniqlik darajasi yaxshi ma'lum bo'lsa, u holda kredit berishga mas'ul bo'lgan bank xodimi biznesning istiqbollarni to'g'ri baholashi mumkin.) An'anaviy boshqaruv vositalari, odatda, startaplar faoliyat ko'rsatadigan o'ta noaniqlik sharoitlari uchun ishlab chiqilmagan. Kelajakni oldindan aytib bo'lmaydi, mijozlar borgan sari ko'proq alternatalarga ega va o'zgarishlar tezroq sodir bo'lmoqda. Shunga qaramay, startaplar – ham garaj, ham yirik korxonalar – hanuzgacha standart prognozlar va batafsil biznes-rejalar asosida boshqariladi.

7000 kishi uchun tejamkor startap

1983-yilda afsonaviy tadbirkor, Intuit kompaniyasining asoschisi Skot Kuk o'zining hamkasbi Tom Pryu bilan bir fikrni ilgari surgan edi: shaxsiy buxgalteriya hisobi kompyuter orqali amalga oshirilishi kerak. Ushbu g'oyaning muvaffaqiyat ehtimoli unchalik katta emas edi: yangi kompaniya ko'plab

raqobatchilar bilan to'qnashishi kerak, chunki uning bozori o'sha kunlarda gigant hisoblanmas edi. O'n yil o'tgach, ya'ni 1993-yilda kompaniya o'z aksiyalarini chiqarishga muvaffaq bo'ldi, natijada katta raqobatchilar, jumladan Microsoft dasturiy ta'minot giganti tomonidan keladigan hujumlarini oldini olishga muvaffaq bo'ldi. Mashhur venchur kapitalist Jon Doyerr yordamida Intuit kompaniyasi juda xilma-xil bo'lib, kompaniya AQSHning eng kuchli mingtalik kompaniyalari orasidan joy egalladi va hozirda uning asosiy bo'limlari o'nlab eng mashhur dasturlarni ishlab chiqarish va sotish bilan shug'ullanadi. Aynan mana shunday muvaffaqiyat bizga doimo namuna bo'la oladi.

Bunga teskari ravishda, muvaffaqiyatga da'vogar yutqazuvchilar jamoasi tinim bilmay ishlaydi, oqibatda shon-sharaf, e'tirof va boylikdan bahramand bo'ladi. Ammo 2002-yilda Kuk baxtsizlikka yuz tutadi. U bunday og'ir vaziyatdanchiqibketishuchun Intuitkompaniyasigakeltirilgan barcha yangi takliflari bo'yicha 10 yillik ma'lumotlarni tahlil qilib chiqdi. Tahlil natijasi shu bo'ldiki, kompaniya sarmoyalari uchun mazkur takliflar "kam miqdorda daromad keltirmoqda" degan xulosaga keldi. Oddiy qilib aytganda, uning yangi mahsulotlari ko'p holatlarda sotilmay qolar edi. An'anaviy me'yorlar bilan o'lchaydigan bo'lsak, Intuit kompaniyasi tizimli boshqariladigan kompaniya hisoblanar edi, lekin mazkur muvaffaqiyatsizlikni yengish uchun yetarlicha sabab bo'la olmaydi. Skott bu muvaffaqiyatsizliklarning asosiy sabablarini izlay boshlagach, u va uning kompaniyasi tutgan menejmentning asosiy paradigmasini zamonaviy sharoitda zarur bo'lgan doimiy innovatsion jarayoniga xalaqit beradi, degan xulosaga keldilar.

2009-yilning kuzida Kuk Intuit kompaniyasining boshqaruv tuzilmasini o'zgartirishga muvaffaq bo'ldi. Bu urinishlar bir necha yil qattiq mehnat evaziga yuz berdi. Ushbu kompaniyaning rahbari Erikning Tejamkor startapdagi dastlabki ishi bilan tanish edi va Erikdan o'z kompaniyasida

ma'ruza o'qib berishini iltimos qildi. Silikon vodiysi bunday manfaatli takliflarni rad eta olmaydi. Erik Intuit ga tashrif buyurishga rozi bo'ldi. Ustiga-ustak ushbu kompaniya Erikni juda qiziqtirar edi, chunki u Tejamkor startapni joriy qilish uchun bir qancha tadqiqotlar boshlagan edi. O'sha damlarda Erik Fortune 1000 kompaniyalari qanday muammolarga duch kelishi mumkinligini bilmas edi. Aynan shunday savollarga javob topish va tajriba isini his etish uchun ham Intuit kompaniyasiga ma'ruza qilish uchun qasd qilgan edi. Kuk va bosh direktor Bred Smit bilan suhbatlashish zamonaviy top-menejrlarning fikrlarini tushunishga yordam berdi. O'zlarining garajlarida shon-shuhratni orzu qiladigan kapitalistlar va startap asoschilariga qarshi bo'lgan tadbirkorlik faoliyatiga orzumand kapitalistlar uchun Intuit kompaniyasi ko'plab qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Ushbu muammolarni hal qilish uchun Skott va Bred Intuit kompaniyasining boshlang'ich faoliyatini tahlil qilishar edi.

Skott va Bred kompaniyaning barcha qismlarida faoliyat olib boradigan odamlar tadbirkorlik xislatlariga ega bo'lishlari va tavakkal qilishga rag'batlantirish kabi muhim fazilatlar bilan ish yurishini ta'minlashga intilishar edi. Masalan, Intuitning flagman mahsulotlaridan birini ko'rib chiqish mumkin. Qo'shma Shtatlarda soliq to'lash davrida TurboTax sotuvi eng yuqori darajaga ko'tarildi. Ushbu dasturni ishlab chiquvchi bo'lim juda konservativ madaniyatga ega. Yil davomida sotuvchilar va ishlab chiquvchilar soliq deklaratsiyasini topshirish uchun yuqori mavsumda bozorga olib chiqiladigan bitta asosiy taklifni yaratadilar. Undan keyin, soliq to'lash mavsumi davom etayotgan ikki yarim oy ichida TurboTax jamoasi 500 dan ortiq turli xil o'zgarishlarni sinovdan o'tkazadi. U haftasiga 70 tagacha turli xil testlarni o'tkazib ko'radi. Masalan, payshanba kuni mahsulotning veb-saytiga onlayn o'zgarish kiritiladi, hafta oxirida sinovdan o'tkaziladi, dushanba kuni tahlil qilinadi va seshanba kunigacha xulosalar chiqariladi. Keyingi payshanba kuni ishlab chiquvchilar yangi

testlarni yaratadilar va o'sha kuni kechqurun navbatdagi test sessiyasiga start beriladi. Skott buni quyidagicha ta'kidlaydi: *"Sir emaski, ular juda ko'p yangi bilimlarni o'rganmoqdalar! Albatta bu tadbirkorlik ruhini yanada rivojlantirishga yordam beradi, chunki, agar siz faqatgina bitta g'oyani sinab ko'rsangiz, bu tadbirkorlik emas, balki siyosat, chunki har kim o'z taklifini ilgari surishni xohlaydi. Yuzlab yaxshi g'oyalar orasidan o'zingiznikini tanlashingiz kerak. Siyosatchilar va «sotuvchilar» madaniyati shu tarzda paydo bo'ladi. Agar sizda g'oyalar uchun 500 ta test mavjud bo'lsa, unda sizda har bir g'oyaning imkoniyati bor. Mazkur o'tkaziladigan g'oyaviy test natijalaridan so'ng, odamlar tadbirkor bo'lishadi, ular tajriba o'tkazadilar va o'rganadilar, qayta-qayta sinovdan o'tkazishlari hamda qayta-qayta o'rganishlari mumkin. Bu «siyosatchilar madaniyati»ning to'liq qarama-qarshi versiyasidir. Shuning uchun biz yuqori texnologiyaga hech qanday aloqasi bo'lmagan misollardan foydalangan holda, bunday jarayonni barcha bo'limlar bo'ylab joriy qilmoqchimiz, masalan, mening veb-saytim misolida. Bugungi kunda har bir kompaniyaning shaxsiy veb-sayti mavjud. Tez sinov siklidan foydalanish uchun yuqori texnologiyalarga ega bo'lishingiz shart emas."*

Ammo bunday innovatsion o'zgarishlarni amalga oshirish oson ish ham emas. Axir, kompaniyada yuqori sifatli xizmat ko'rsatishni talab qiladigan ko'plab doimiy mijozlar va o'z mablag'larini foyda bilan qaytarishni istagan investorlar mavjud. Skott o'z nutqini davom ettiradi:

"Bu biznes maktablarida o'qitiladigan narsalarga, korxonah rahbarlariga o'rgatiladigan narsalarga ziddir. Muammo jamoalarda yoki tadbirkorlarda emas. Bu odamlar o'zlarining mahsulotlarini tezda bozorga olib chiqishni orzu qiladilar. Ular xaridorlarning ba'zi bir funksionalliklarga emas, balki mahsulotlariga ovoz berishlarini xudbinlarcha xohlaydilar. Asl muammo rahbarlar va o'rta menejerlarda. Menejning faoliyati ko'pincha analitik ko'nikmalarga bog'liq. Menejerlar

o'zlarini tahlilchilar deb bilishadi, ularning vazifasi ambitsiyali rejalarni ishlab chiqish, tahlil qilish va rejalashtirishdan iborat deb o'ylaydilar".

Bugungi kunda har qanday kompaniya bozorda yetakchilik mavqeyini saqlab qolishi tobora qiyinlashmoqda va ilgari yaratilgan yangiliklardan foydalanish uchun yetarlicha vaqt mavjud emas. Shuning uchun, hatto eng barqaror va muvaffaqiyatli kompaniyalar ham doimiy yangilikka muhtoj. Erikning fikricha, uzoq muddatli iqtisodiy o'sishning yagona yo'li bu «Tejamkor startap» usullari qo'llaniladigan innovatsion fabrikani yaratishdir. Boshqacha qilib aytganda, tashkil etilgan kompaniyalar Skott Kuk 1983-yilda qilgan ishni qanday amalga oshirishni aniqlashlari kerak, ammo sanoat miqyosida va an'anaviy boshqaruv madaniyatiga singib ketgan menejerlar guruhi bilan.

Skot Kuk eksentrik odamlar sirasiga kiradi. Uning iltimosiga binoan Erik Intuit ning barcha 7000 xodimlariga bir vaqtning o'zida efirga uzatilgan ma'ruza o'qidi. Ushbu ma'ruzada men Tejamkor startap nazariyasini taqdim etdi va yana bir bor ta'rifni takrorladi:

Startap – bu o'ta noaniqlik sharoitida yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishga intiluvchi tashkilotdir. Undan keyingi manzara uning xotirasida abadiy muhrlanib qolgan. U gaplashayotganida, kompaniyaning bosh direktori Bred Smit yoniga o'tirdi. Ma'ruza tugagach, Bred o'rnidan turdi va barcha xodimlarga murojaat qildi: *"O'rtoqlar, endi siz startap nima ekanligini bilasiz. Bu uchta asosiy tarkibiy qismni belgilaydi va Intuit ularning barchasiga mos keladi."*

Skott va Bredning boshqaruv nazariyasi yangi innovatsion g'oyalarga muhtojligini tushunadigan rahbarlardir. Intuit kompaniyasining tajribasi shuni ko'rsatadiki, ularning usullari eng barqaror kompaniyalarda samarali bo'lishi mumkin. Bred Erikka Intuit boshqaruvi muvaffaqiyatni qanday o'lchashini tushuntirdi. Ular ikkita ko'rsatkichga qiziqish bildirardilar: uch

yil oldin mavjud bo'lmagan mahsulotlardan foydalanadigan mijozlar soni va uch yil oldin mavjud bo'lmagan mahsulotlar ishlab chiqaradigan daromad foizi.

An'anaviy modelga ko'ra, muvaffaqiyatli yangi mahsulot besh yarim yildan so'ng yiliga o'rtacha 50 million dollar daromad keltira boshlashi kerak edi. Bred Erikka yuzlandi: *"Bir yil oldin xuddi hozirgi kabi mavjud bo'lmagan xizmatlar bizga 50 million dollar olib keldi. Bu faqat yagona xizmat turidan kelgan natija emas. Bu yangilikning barcha elementlarining birlashmasidir, ammo aynan shu narsalar bizga kuch beradi va biz mantiqsiz bo'lgan narsalarni tezda tashlab, birinchi o'ntalikka kirgan narsalarni bozorga olib chiqishimiz mumkin deb ishonamiz."* Intuit kabi yirik kompaniya uchun bu faqat boshlanishdir. Kompaniyada bir necha o'n yillar davomida qurilgan tizimlar hamda ularni hal qilish kerak bo'lgan an'anaviy madaniyat merosi mavjud. Biroq, tadbirkorlikni boshqarish usullarini boshqalardan oldin qabul qilishga tayyorligi allaqachon o'z samarasini bermoqda. Ushbu usullarga rioya qilish uchun siz xodimlar xuddi tadbirkorlar singari tajriba o'tkazadigan muhit yaratishingiz kerak. Masalan, TurboTax dasturiga kiritilgan o'zgartirishlar soliq to'lash davrida jamoaga 500 ta tajriba o'tkazishga imkon berdi.

Bungacha marketologlar o'zlarining barcha ajoyib g'oyalarini amalga oshirishni xohlasalar ham bunday sinovlarni o'tkaza olmas edilar, chunki veb-saytda ma'lumotni tezda o'zgartiradigan tizim mavjud emas edi. Intuit testlarni tezroq loyihalash, ishlatish va tahlil qilish tizimlariga sarmoya kiritdi. Kuk shunday deydi: *"Tajriba o'tkazish uchun bunday tizimlarni yaratish yuqori saviyadagi menejmentga bog'liq va u kompaniya rahbarlari tomonidan qo'llab-quvvatlanishi kerak. Biz madaniyat va tizimlarni yaratishni boshlashimiz kerak, shunda jamoalarning tajriba asosidagi tizimlari imkon qadar tez rivojlanib, yangiliklarni taklif qilishlari mumkin bo'ladi."*

O'qitish

Tadbirkor sifatida, Erikka o'rinli savollar ichida berilishi mumkin bo'lgan eng muhim savol quyidagicha: Mening kompaniyam muvaffaqiyat sari ildamlayotganini qayerdan va qanday bilib olishim mumkin? Erik tadbirkor bo'lishidan oldin, dasturchi va menejer sifati ish yuritardi, ish rejaga muvofiq ravishda ishlarni sifatli bajarilganiga ishonch hosil qilish uning asosiy vazifalaridan edi, shu bilan birga, kompaniya xarajatlari budjetdan tashqariga chiqmasligini nazorat qilish ham asosiy ishlaridan hisoblanardi. Ammo oz muddat ichida u tadbirkorlik vazifasiga muvassar bo'ldi, tadbirkor bo'lganidan so'ng muvaffaqiyatni baholashning ushbu mezonlari uni qoniqtirmay qoldi.

Agar mahsulotimiz hech kimga kerak bo'lmasa-chi? Agar shunday bo'lsa, biz uni o'z vaqtida va budjet asosida yaratgan bo'lsak ham, bu yerda qanday foyda bor? Ish kunining oxirida Erik faqat bitta narsani aniq bildirdi: bugun u odamlarni ishlashga majbur qildi va pul sarfladi. Umid qiladiki, ularning ushbu harakatlari ular maqsadiga yaqinlashtiradi. Agar ular noto'g'ri ish yuritayotgan bo'lsak, hech bo'lmaganda tajribali bo'lib olganimizdan taskin topishlari mumkin.

Shu kabi fikrlar yordamida o'zini qo'lga olishga urinardi. Ish vaqti tamom bo'lib, hamma o'z uylariga ravona bo'lgan paytlarda, o'z stolida o'tirib shunday tafakkurlar to'lqinida qolib taskin topar edi.

Afsuski, xatolar orqali kompaniya taraqqiyotiga yetishish fikri – bu uning muvaffaqiyatsizlikni oldini olish uchun o'ylab topilgan bahona edi. Belgilangan natijalarga erisha olmasalar tabiiyki, menejerlar unga murojaat qilishadi. Agarda tadbirkorlar, o'rgangan bilimlarini bironvga ko'z-ko'z qilishi kerak bo'lib qolsa, misli ko'rilmagan natijalar ko'rsatishi mumkin. Biroq, bu kelajagi innovatsiyalar muvaffaqiyatiga bog'liq bo'lgan katta va kichik tashkilotlar uchun kichik tasalli.

Yangi bilimlarni bankka olib bo'lmaydi, uni sarflab yoki investitsiya qilib bo'lmaydi. Siz ularni mijozlarga taklif qilmaysiz va ularni sheriklarga investitsiya sifatida qaytarmaysiz. Shunday qilib, «xatolardan saboq olish» tadbirkorlar va menejerlar orasida juda keng tarqalgan virus ekanligi ajablantirmasligi kerak. Ammo baribir, agar tadbirkorning asosiy maqsadi o'ta noaniqlik sharoitida tashkilot tuzish bo'lsa, unda uning asosiy vazifasi o'rganishdir. Biz strategiyaning qaysi elementlari ishlashini va dunyoqarashni shakllantirishga yordam berishini va aksincha, bizni maqsaddan uzoqlashtirishini aniqlashimiz kerak.

Biz mijozlar haqiqatan nimani xohlashlarini aniqlashimiz va ularning so'zlariga ishonmasligimiz va bizning fikrimizcha, ular nimani xohlashlari kerakligi haqida o'ylamasligimiz kerak. Siz tanlagan yo'l o'sib borayotgan, hayotiy biznesga olib boradimi yoxud yo'q bo'lib ketishini tushunishingiz kerak. Tejamkor startup tizimida biz ta'lim olish va berish kabi manfaatli ishlarni targ'ib qilamiz. Bu shunchaki sinov va xatolar orqali boshdan kechirilgan tajribalar yoki muvaffaqiyatsizlikni oqlash uchun hikoyalar emas. Bu startaplar odatda faoliyat ko'rsatadigan o'ta noaniqlikdagi muvaffaqiyatimizni o'lchashning qat'iy usuli. Faktlar bilan tasdiqlangan bilimlar amalda, tajribalar jarayonida vujudga keladi. Bu jamoaga startapning bugungi va kelajakdagi istiqbollari bilan bog'liq muhim ma'lumotlarni olish imkonini beradi. Bu bozorni prognozlash yoki klassik biznesni rejalashtirishdan ko'ra aniqroq va tezroq tizim hisoblanadi.

IMVU HAQIDAGI FAKTLAR

Faktlar bilan asosli ravishda tasdiqlash nima ekanligini tushuntirish uchun Erik o'z tajribasidagi bir nechta misollardan foydalanadi. Erik tez-tez tinglovchilarga IMVU kompaniyasi tashkil topayotgan jarayonda birinchi mahsulotni ishlab chiqishda yo'l qo'ygan xatolari haqida gapirib beradi. Ular, ya'ni IMVU kompaniyasining barcha asoschilari, o'zlarini

jiddiy strategik potensialga ega ishbilarmonlar guruhi deb bilishdi. Ularning har birida o'z bizneslarini yaratish jarayonida muvaffaqiyatsiz urinishlar bo'lgan, ammo ular bu qayg'uli tajribani yana takrorlashni xohlamadilar. Dastlabki yillarda ularni eng ko'p qiziqtirgan savollar: biz nimani yaratishimiz kerak va kim uchun? Qaysi bozorga kirishimiz mumkin? Unda qanday qilib ustun mavqega ega bo'lish kerak? Raqobatdan qo'rqmaydigan barqaror qiymatni qanday yaratish lozim?

G'ayrioddiy taraqqiyot strategiyasi

Ular IM (instant messaging – tezkor xabar almashish) bozoriga kirishga qaror qilishdi. 2004-yilda ushbu bozorda butun dunyodan yuz millionlab faol foydalanuvchilar mavjud edi. Biroq, IM xizmatidan foydalanganlarning aksariyati pul to'lamagan holda ishlatishardi. AOL, Microsoft va Yahoo! kabi yirik media-kompaniyalar va internet-portallar boshqa xizmatlar uchun IM tarmoqlarini «zarar yetkazadigan LIDER» (xaridorlarni jalb qilish uchun zarar bilan taklif qilinadigan mahsulot) sifatida yaratdilar va reklamadan pul ishlashni niyat qildilar. IM xizmatlari bozori kuchli tarmoq effektlariga ega. Ko'pgina aloqa tarmoqlari singari, IM xizmatlarini rivojlantirish ham Metkalf qonuniga amal qiladi deb ishoniladi: umuman tarmoq qiymati uning ishtirokchilari sonining kvadratining yarmiga teng.

Boshqacha qilib aytganda, tarmoqda qancha ko'p odam bo'lsa, u har bir foydalanuvchi uchun shunchalik qadrlidir. Buni tushunish oson: har bir ishtirokchi uchun qiymat, avvalambor, qancha odam bilan muloqot qilishi mumkinligi bilan belgilanadi. Agar sizda telefon bo'lsa-chi? Bu hech qanday ma'noga ega bo'lmaydi. Sizga telefon faqat boshqa odamlarda bo'lganida kerak bo'ladi.

2004-yilda IM xizmatlari bozorida bir nechta yirik o'yinchilar mavjud edi. Uchta yirik tarmoq barcha foydalanuvchilarning 80% dan ko'prog'ini boshqargan va bozor ulushlarini

ko'plab kichik o'yinchilar bilan birlashtirish maqsadi bor edi. Marketingga katta xarajatlarsiz, yangi IM tarmog'ini bozorga chiqarish juda qiyin bo'ladi, deb ishonishgan.

Ammo, bu fikr asosli edi. Tarmoq effektlari tufayli IM xizmatlari yuqori kommunikatsiya narxiga ega. Bir tarmoqdan ikkinchisiga o'tish uchun foydalanuvchilar do'stlari va hamkasblarini buni bajarishga ishontirishlari kerak. Bu yangi IM tarmoqlari bozoriga kirish uchun to'siq yaratadi: agar deyarli barcha mijozlar ma'lum bir tarmoq mahsulotlaridan foydalansalar, u holda boshqasiga ulanishni istagan odamlar ham mavjud bo'lmaydi.

IMVU kompaniyasida ular quyidagi strategiyani ishlab chiqishdi: an'anaviy video-tarmoqlarning afzalliklarini har bir mijoz uchun yuqori daromad bilan birlashtiradigan, 3D video o'yinlar va virtual olamlarga xos mahsulot yaratish. Lekin ular tez sur'atlarda mana shu yangi IM tarmog'ini bozorga chiqara olishmadi, shuning uchun mavjud tarmoqlar bilan o'zaro aloqada bo'ladigan qo'shimchani yaratishga qaror qilishdi. Mijozlar virtual xizmat va IMVU avatar aloqa texnologiyasini IM xizmat ko'rsatuvchi provayderini o'zgartirmasdan va yangi foydalanuvchi interfeysini o'rganmasdan sotib olishlari mumkin, eng muhimi, ular o'zlari bilan do'stlarini ergashtirib kelishadi.

Ushbu so'nggi nuqta eng muhimi deb o'ylashdi. Bunday qo'shimcha foydali bo'lishi uchun foydalanuvchilar undan foydalangan holda do'stlari bilan muloqot qilish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak. Foydalanuvchilarning har bir aloqasi IMVU veb-saytiga tashrif buyurish taklifi bilan birga kelishi kerak degan xulosaga kelishdi. Ularning mahsuloti, xuddi virus kabi, mavjud bo'lgan barcha IM tarmoqlarida epidemiya tezligida tarqalishni boshladi. Bunday virusli o'sishga erishish uchun ularning qo'shimchalari va mavjud bo'lgan IM tarmoqlari va har qanday kompyuterlarga mos kelishi muhim ahamiyat kasb etar edi.

Ishga tushirilishidan olti oy oldin

Erik aytardi:

Shunday qilib, biz strategiyani rejalashtirdik va ishga kirishdik. Men texnik direktor vazifasida edim va boshqa narsalar qatori barcha IM tarmoqlariga mos keladigan dasturiy ta'minotni ishlab chiqishga mas'ul edim. Bir necha oy davomida biz ertalabdan kechgacha birinchi mahsulotni iloji boricha tezroq yaratishga harakat qildik. Mahsulotni bozorga chiqarish va birinchi to'layotgan mijozlarimizni jalb qilish uchun biz o'zimizga qattiq muddat qo'ydik: olti oy yoki 180 kun. Jadvaldagi mehnat mashaqqatdan so'z ochar edi, ammo biz belgilangan muddatni bajarishga qat'iy qaror qildik. Bizning mahsulotimiz shunchalik murakkab ediki, unda juda ko'p dinamik elementlar bor edi, biz u yerga borishga shoshilishimiz kerak edi.

Yashirmayman: birinchi versiyasi dahshatli darajada edi. Qaysi xatolarni tuzatish kerak, qaysi xususiyatlarini yo'q qilish kerak va qaysilarini saqlash kerakligi haqida biz cheksiz tortishar edik. Ushbu damlar ajoyib va shu bilan birga qiyin vaqtlar edi: biz haqiqatan ham muvaffaqiyatga umid qilar edik va shu bilan parallel bizning mahsulotimiz hech kimga yoqmasligidan qo'rqardik. Shaxsan meni eng ko'p qo'rqitgan narsa shundaki, agar mahsulot ishlamay qolsa, bu mening professionallik obro'yimga putur yetkazishi mumkin. Odamlar meni sifatli mahsulotlar yaratishda no'noq deb o'ylaydilar. Rivojlanish va boy bo'lish yo'lidagi strategiyamiz IMVU kompaniyasi brendining obro'siga putur yetkazishdan qo'rqardik, chunki sifati unchalik yaxshi bo'lmasligi mumkin bo'lgan mahsulot uchun pul ishlamoqchi edi. Biz allaqachon matbuotda bizning faoliyatimizni kamsituvchi sarlavhalarni oldindan his qilgan edik: «Muvaffaqiyatsiz tadbirkorlar bozorga dahshatli mahsulotni chiqarmoqdalar». Biz kutgan o'sha noma'lum kun yaqinlashayotgani sari biz yomon

ahvolga tushardik. Bunday vaziyatda tadbirkorlar ishga tushirish sanasini keyinga qoldiradilar. Bunga qo'rquv sabab bo'ladi. Ularni tushunish mumkin, ammo biz qat'iyat bilan oldinga intildardik, chunki mahsulot chiqarilishini keyinga qoldirgan holda, startap mijozga kerakli fikr-mulohazalarini olish imkoniyatidan mahrum bo'ladi. O'tmishdagi muvaffaqiyatsizliklar bizga yomon mahsulot ishlab chiqarish unchalik qo'rqinchli narsa emasligini o'rgatdi. Eng yomoni, hech kimga kerak bo'lmagan mahsulotni yaratish. Shunday qilib, tishimizni tishimizga qo'ygan holda, o'z mahsulotimizni keng ommaga taqdim etishga muvaffaq bo'ldik.

Bozorga kirish jarayoni

Mana biz bozorga kirdik, ammo biz o'ylagan qo'rquvlarning hech biri sodir bo'lmadi! Ma'lum bo'lishicha, bizda qo'rqishga arziydigan hech narsa yo'q edi, chunki hech kim bizning mahsulotimizdan foydalanishga hali harakat qilib ko'rmagandi. Ammo oz muddatdan so'ng tushkunlikka tushib qoldim. Guruhimiz bilan qaysi variantlarni saqlash va qanday xatolarni tuzatish kerakligi haqida soatlab tortishar edik va mahsulotimiz shunchalik ahamiyatsiz bo'lib chiqdiki, xaridorlar bu mahsulot nima, qanday ishlashi haqida tushunishni ham xohlamadilar. Natijada, hech kim uni yuklab olmadi. Keyingi haftalar va oylar davomida biz mahsulotni takomillashtirishni davom ettirdik. Xaridorlarning onlayn ro'yxatdan o'tishi va mahsulotni onlayn yuklab olishlar tufayli biz doimiy mijozlar oqimiga erishdik.

Har bir mijoz biz yaxshi ishlayapmizmi yoki yo'qmi degan savolga javob topish uchun yana bir imkoniyat deb hisoblar edik. Oxir oqibat, biz mahsulotni foydalanuvchilar tomonidan yuklab olish jarayoni va fiksatsiya qanday bo'lishini bilib oldik. Biz har kuni xatolarni tuzatib, innovatsion o'zgarishlarni kiritishga urinar edik. Ammo shuncha urinishlarimizga qaramay, bizning mahsulotimizdan foydalanuvchilar deyarli

yo'q edi. O'sha damlarda shuni angladimki, bizning guruh hech bo'lmaganda bitta to'g'ri qaror qabul qilishi lozim: dastlabki davrda oldingi xatolarni takrorlamaslik uchun o'z oldimizga aniq moliyaviy maqsadlarni qo'ydik.

Mazkur rejalarga asoslanib, birinchi oyda biz 300 dollar daromad olishni rejalashtirdik, natijasi biz kutgandek bo'lib muvaffaqiyatga erishdik, albatta bir qancha tushuntirib bo'lmas qiyinchilik bilan. Do'stlarim va qarindoshlarimizdan mahsulotimizga obuna bo'lishlarini so'radik (aldab nima qildim, iltimos qildik). Oqibatda, har oyda moliyaviy to'siqlarni o'sish ko'rsatkichi bilan biroz bo'lsa, ham ko'tarib oldik, avval 350 dollarga, so'ngra 400 dollarga. Ammo keyinchalik bu jarayon yanada murakkablashib ketdi. Tez orada biz barcha tanishlarimizni qamrab oldi-gu, lekin bundan keyin nima qilishni bilmay qoldik. Biz har kuni qo'limizdan kelganicha harakat qildar edik, baxtga qarshi, mijozlarning xatti-harakatlarida o'zgarish kuzatilmadi: ular bizning mahsulotimizdan foydalanishni hali ham xohlamasdilar. Biz ularni jalb qila olmadik. Shuning uchun biz foydalanuvchilarni o'z ofisimizga taklif qila boshladik. Biz ular bilan suhbatlashdik va mahsulotning qulayligini sinab ko'rdik. Moliyaviy maqsadlar bizni so'rov o'tkazishga undadi va qanday savollar berishni o'rgatdi. Bu albatta yaxshi, ammo men xatolikni bartaraf etish va yechimini bera oldik deb ayta olmayman. Haqiqatan ham, men oxirigacha qarshilik ko'rsatdim. Bizning bozor strategik tahlilimiz tubdan noto'g'ri ekanligi aniq bo'ldi. Ushbu xatolarni mo'jizaviy guruhlar yoki bozor tadqiqotlari orqali emas, balki sinovlar va xatolarni tahlil qilish orqali aniqladik. Mijozlar bizga nimani xohlayotganini ayta olishmadi – shunda ularning deyarli hech biri uch o'lchovli «avatarlar» haqida hech qanday tushunchaga ega emas edilar. Ular o'zlari xohlagan narsani o'zlarining xatti-harakatlari yoki yetishmayotgan kamchiliklari bilan ko'rsatib berishdi. Agar katta bozorga chiqish uchun strategiyangiz bo'lmasa, kuyunmang, bizning bu xatolarimiz sizga shunday

bir ogohlantirish bo'lsing-ki, adashmaydigan darajaga chiqa oling. Strategiya bo'lmasa qo'yavering, xaridorlarning o'ziga qo'yib bering, ular o'zlariga o'zlari sharoit yarataman deb sizga mukammal strategiya yaratib berishadi.

Mijozlar bilan aloqa qilishning ahamiyati

Umidsizlik dardiga muhtalo bo'lgan vaqtimizda o'z auditoriyamiz vakillari bilan suhbatlashishga qaror qildik. Biz ularni ofisga taklif qildik va "Mana sizga yangi mahsulot, u IMVU deb nomlangan." Agar biz IM tarmoqlaridan foydalanuvchi o'spirinlar yoki texnologik yangiliklarni erta tatbiq etuvchilar bilan duch keladigan bo'lsak, ular mahsulotni yoqtirishlari va undan foydalanishni boshlashlariga ishonamiz. 17 yoshli qiz idoramizda bizning mahsulotimizga qarab o'tirar edi. Tabiiyki, u «avatar»ni tanlaydi va shunday deydi: «O'!, bu juda zo'r». Avatarni o'rnatish va uning ko'rinishini belgilaydi. Biz: «Yaxshi, keling, tezkor xabarlar qo'shimchasini hozir yuklab olaylik», deymiz. Qiz so'raydi: «Bu nima?» «Xo'sh, bu IM mijozlari bilan o'zaro aloqada bo'lishini ta'minlaydigan qurilma». Qizcha bizga nazar solib: «Men bu haqda hech qachon eshitmaganman, do'stlarim ham bu haqda eshitmagan, nega odamlar bunday kashfiyotdan xabardor emaslar?» Mana endi u tushuntirishga muhtoj, u IM mijozlari uchun qo'shimcha nima ekanligini bilmaydi. Shunga qaramay, biz uning yonida o'tirib, mahsulotimizni yuklab olishga rag'bat berishga muvaffaq bo'ldik.

U mahsulotni yuklab olishi bilan biz: «Endi ba'zi do'stlaringizni suhbatga taklif qiling», deb aytamiz.

U javoban: «Bu ish bermaydi!»

Biz esa: «Nima uchun?»

U: «Xo'sh, men bu narsaning yetarlicha ajoyibligini bilmayman. Do'stlarimdan birini taklif qilish uchun tavakkal qilishimni xohlaysizmi? Ular men haqimda nima deb o'ylashadi? Agar bu qandaydir ahmoqlik bo'lsa, ular meni

ahmoq deb o'ylashadi!» Biz yana tushuntirishga harakat qilamiz: “Ammo hech kim bilan gaplashmasangiz, bu qiziq bo'lmaydi-ku. Bu narsa muloqot qilish uchun mo'ljallangan”. U bizning yuzimizga shubha bilan qaraydi. Albatta, bunday reaksiyani birinchi marta ko'rganimda: “Yaxshi, faqat bitta odamni yuboring», dedim. Birozdan so'ng, ikkinchi foydalanuvchi kelib, u ham xuddi shu narsani takrorladi. Uchinchisi keldi – tarix o'zini yana bir bor takrorladi.

Bunday vaziyatda, siz qanchalik o'jar bo'lishingizdan qat'i nazar, bu yerda nimadir noto'g'ri ketayotganini anglaysan kishi. Mijozlar “Men shaxsan o'zim bu mahsulotdan foydalanmoqchiman. Avval buni tekshirib ko'rmoqchiman va do'stlarni taklif qilish uchun arziydimi yoki yo'qligini bilishni istayman”. Dasturchilarimiz avval video o'yinlarni ishlab chiqishgan edi, shuning uchun xaridorlarga nima kerakligini aniqladik: yolg'izlik rejimi. Ushbu versiyani mustaqil o'ynash uchun yaratgan edik. Bu rejim to'liq o'zini oqlaganidan so'ng mijozlarni yana ofisga taklif qila boshladik. Ular avatarni o'zlariga mos ravishda moslashtirib oldilar va mahsulotni avvalgi kabi yuklab oldilar. Keyin tizim yolg'iz o'yinchi rejimiga o'tdi va ularga yordam tariqasida avataringiz yordamida o'ynang, maxsus kiyimini tanlang, qanday harakat qilayotganini kuzating, dedik. Mahsulotimizdan foydalanish jarayonida xaridorlar yuzida mamnunlikni his etganimizdan so'ng, ularga iltimos tariqasida: “Shunday qilib, siz o'zingiz avataringiz orqali mustaqil o'ynashingiz mumkin. Endi do'stlaringizdan birini ushbu platformaga taklif qiling”.

Ammo mijozlar bu iltimosni rad qilishgandi: “Hech qachon! Axir bu platforma taklif qilish uchun yetarli darajada ajoyib emas!”

Biz javoban: “Buni sizga ajoyib deb aytmadik! Aloqa uchun mo'ljallangan narsadan foydalanishda yolg'iz qolishdan qanday mantiq bor?”

Foydalanuvchilarni tinglaganimiz uchun mukofotga loyiq ekanligimizni his qildik. Ammo baribir bizning mahsulotimiz

ularga yoqmad. Biz ulardan faqat: "Eshitinglar, o'rtog'lar, tushunmayapsizlar" deb tushuntirmoqchi bo'ldik. Ammo ular baribir manfiy reaksiya berib: "Men ahmoqmanmi? Nega men uning yaxshiligiga ishonch hosil qilmasdan do'stlarimni taklif qilishim kerak?". Suhbat shu yerda tugadi.

Umidsizlik botqog'i bizni o'z domiga tortishga urinar edi, lekin biz taslim bo'lishni tasavvur ham qilolmas edik. Natijada, biz bir tugmani bosish orqali dunyoning istalgan nuqtasida tasodifiy odamni topishga imkon beruvchi Chat-Now nomli variantni taqdim etdik. Suhbatdoshlarning o'ziga xos jihati shundaki, ikkalangiz ham ushbu tugmani bir vaqtning o'zida bosganidir. Tugma shu yo'sinda bosilsa, ikki suhbatdosh bir-birini uchratadi, qarabsizki mijozlar: "O'!, bu juda zo'r!" kabi reaksiya sodir bo'ladi.

Shunday qilib, biz ularni ofisga taklif qildik, ular Chat-Now opsiyasidan foydalanishdi va biz ba'zida ular o'zlariga yoqadigan odam bilan uchrashishga yordam berdik. Ular: "Vau, bu ajoyib yigitni o'zimning aloqa ro'yxatimga qo'shmoqchiman. Mening kontaktlarim ro'yxati qayerda?" Biz javoban: "Sizga yangi kontaktlar ro'yxati kerak emas, siz odatdagi AOL kontaktlar ro'yxatidan foydalanishingiz mumkin" deymiz. Esingizda bo'lsa, biz o'z xizmatimizdan shu tarzda foydalanmoqchi edik, aynan shu maqsad tufayli bu tarmoq effektlarini yaratdik.

Ammo mijoz bizga yuzlanib so'radi: "Men nima qilishim kerak?"

Va biz shunday dedik: "Faqat yangi do'stingizga taxallusingizni ma'lum qiling, uni kontaktlar ro'yxatiga qo'shing".

Shunda u katta ko'zlarini bizga lo'q qilib: "Men bilan hazillashyapsizmi? Mening kontaktlarim ro'yxatida begona odam bo'lib qolishini xohlaysizmi?"

Bunga biz javoban: "Ha, aks holda siz yangi IM mijozni yuklab olishingiz va aloqalarning yangi ro'yxatini yaratishingiz kerak bo'ladi. Shunda u: "Menda qancha IM mijozlari

borligini bilasizmi? Yo'q". Har birimiz qancha IM mijozlaridan foydalanganmiz, bu noma'lum.

Ammo o'spirinlar boshqacha javob berishdi: "Menda ularning sakkiztasi bor!" Odatda, ular o'z dunyosida qancha IM mijozlaridan foydalanishi haqida tasavvurimiz yo'q edi. Odamlar uchun yangi dasturiy ta'minotni o'rganish qiyin edi va ular do'stlarini yangi kontaktlar ro'yxatiga ko'chirmaydi deb o'ylardik. Bu to'liq bema'nilik bo'lib chiqdi.

Biz diagrammalar chizishga va ularga bizning strategiyamiz qanday yaxshi ekanligini ko'rsatishga harakat qildik, ammo mijozlar tarmoq effektlari va kommunikatsiya xarajatlari nimaligini tushunmadilar. Nima uchun ular biz xohlaganча tutishlari kerakligini tushuntirishga harakat qilganimizda, ular shunchaki hayratdan boshlarini chayqashdi. Odamlarning dasturiy ta'minotdan qanday foydalanishi haqidagi nazariy tushunchamiz butunlay eskirgandi. Natijada, mijozlar bilan o'nlab uchrashuvlardan so'ng, IM xizmatlari uchun qo'shimcha tushunchasi befoyda ekanligini anglay boshlagan edik. Bizning mijozlarimiz IM xizmatlariga qo'shilishdan manfaatdor emas edilar – ular uchun alohida IM tarmog'i kerak edi. Ular yangi IM xizmatini o'zlashtirishga tayyor edilar. Ma'lum bo'lishicha, ular bir vaqtning o'zida juda ko'p turli xil IM tarmoqlaridan foydalanganlar va do'stlarini yangi tarmoqqa taklif qilishdan xijolat tortmaganlar. Ular hatto bunday texnik qiyinchiliklarni yengishdan zavqlanayotgandek tuyuldi. Bundan ham ajablanarlisi shundaki, mijozlar avatarlardan do'stlari bilan muloqot qilish uchun foydalanishni xohlashadi degan taxminimiz ham noto'g'ri edi. Ular yangi do'stlar orttirishni xohlashardi. Buning uchun uch o'lchovli «avatarlar» juda mos keldi. Shunday qilib, asta-sekin mijozlar bizning dastlabki ajoyib strategiyamizni barbod qilishdi.

Barqarorlik yoki qashshoqlik?

Boshqacha qilib aytganda bizning qanday harakatlarimiz boylik yaratadi-yu, qaysilari behuda xarajatlarga olib keladi?

Bu savolda tejamli ishlab-chiqarish revolutsiyasi asosi yotadi va bu konsepsiyani o'rganishga kirishgan har bir kishini uni berishga o'rgatishadi. Ortiqcha xarajatlarni ko'rish va doimiy tarzda ularni bartaraf qilish uquvi tejamli ishlab chiqarish konsepsiyasiga amal qiladigan kompaniyalarga, masalan, Toyota ga o'n yillar mobaynida o'z sohasida yetakchi bo'lib qolish imkonini berdi. Dasturiy ta'minot yaratish sohasidagi men ergashgan uslub ham tejamli ishlab-chiqarish tamoyillariga asoslangan. Ushbu uslub ortiqcha xarajatlarni bartaraf qilishga qaratilgan. Bizlar bu uslubga vijdonan amal qildik, ammo jamoamning barcha urinishlari ortiqcha xarajatlarga olib keldi. Nega? Kelgusi yillarda bu kabi savollarga javob topa boshladim. Tejamkor ishlab chiqarish konsepsiyasi qadriyatni mijoz uchun ustunlik yaratish, qolganlarini esa xarajat, deya aniqlab beradi. Agar gap ishlab chiqarish sohasi haqida borsa, mijozni mahsulot qanday yaratilgani emas, uning risola-dagidek ishlashi qiziqtiradi. Ammo startap hali mijozni kimligini va unga nima qadrli ekanini bilmaydi.

Startaplar hamisha to'qnash keladigan noma'lumlikning birgina namoyon bo'lishidir. Bilishimcha, qadriyatning yangi turini topishim zarur. IMVU ning keyingi muvaffaqiyatlari o'sha dastlabki oylarda bizning mijozlar uchun nima qadrli ekanini bilganimiz tufayli mumkin bo'lib qoldi. Bizning o'rganishimizga ko'maklashmagan barcha harakatlarimiz zararga olib keldi. Bunchalar ko'p kuch sarflamasdan ham o'qish-o'rganishning iloji bormidi? Albatta, bor edi! Hech bo'lmaganda, mijozlar ko'rib chiqishni ham xohlamagan u yoki bu opsiyalar ustida bahs yuritmasdan ham mumkin edi. Agar ko'proq ta'lim olganimizda edi, ortiqcha xarajatlarga yo'l qo'ymagan bo'lar edik. Men o'nlab IMVU mijozlar va tarmoqlar uchun o'zaro integratsiyaga imkon beruvchi dasturni yozib chiqdim. Taxminlarimizni test tarzida taqdim etishning iloji bormidi? Kuchimizning teng yarmini sarflagan

holda mijozlar bilan qayta aloqa qila olarmidik? Men bir necha tarmoq bilan cheklanishim mumkinmidi? Uchtasi bilan? Bittasi-chi? Bizning mahsulot barcha IM tarmoq mijozlariga yoqmadi, demak, o'qitish darajasi bu borada bir xil bo'lib qolar ekan, ammo biz kamroq kuch sarflagan bo'lar edik.

Menga tunlari uyqu bermagan g'oyalar bilan tanishing:

IM tarmoqlar yaratish uchun qo'shimcha vaqt va kuch sarflashning hojati bormidi? Mahsulotni yaratmasdan avvalroq o'z taxminlarimiz qanchalar o'ransiz ekani oydinlashganida nima bo'lardi? Masalan, mahsulotning to'liq versiyasini yaratmasdan oldinroq mavjud opsiyalardan kelib chiqqan holda mijozlarga sinab ko'rishni taklif qilganimizdachi? Eslasangiz, deyarli hech kim dastlabki mahsulot versiyamizdan foydalanishni istamadi, shunday ekan uning past sifati uchun uzr so'rashimizga to'g'ri kelmasdi. (E'tibor bering: bu degani mijozdan nimani xohlashini so'rashning o'zi emas. Odatda, mijozlarning o'zlari nima kerakligini bilishmaydi.) Bizlar mijozlarga mahsulot konsepsiyasi bilan tanishishni taklif qilgancha tajriba o'tkazishimiz, keyin esa ularning o'zini tutishini baholashimiz ham mumkin edi.

Meni qiynoqqa solgan bu fikrlarning lavozim vazifalarimga aslo aloqasi bo'lmagan. Men yaratuvchilik bo'limi rahbari edim va sifatli mahsulot hamda opsiyalarni o'z vaqtida yaratilishini ta'minlashim lozim edi. Agar bu opsiyalardan ko'pchiligi shunchaki quruq vaqt sarflash ekan, men nima ham qila olardim? Bu xarajatlardan qanday qochish mumkin? Demak, o'qitish – startap muvaffaqiyatining muhim garovi, degan xulosaga keldim. Shu bilan birga mijozlarning istagini anglashga olib kelmaydigan urinishlarning esa keragi yo'q. Mana shu holda startapning asosiy ko'rsatkichlarini yaxshilashga olib boruvchi tasdiqlangan faktlar yuzaga keladi. Ko'rib o'tganimizdek, mijozlarga nimani xohlashlari haqida taklif kiritganda ko'pincha osongina adashish mumkin. Shuningdek, ahamiyatsiz narsani yaratib qo'yish

ham shu kabi oson. Shuning uchun ham, asoslangan bilimlar uchun asl foydalanuvchilardan olinadigan empirik amaldagi yoki tajriba mobaynida ma'lumotlar juda muhim.

Startapning har qanday asoschisi bu boradagi omadsizligi menga ko'p narsadan saboq berdi va bu mavzuda maroq bilan hikoya qilib berishim mumkin, deya ta'kidlaydi. Men bunga o'z tajribamdan kelib chiqqan holda amin bo'ldim. Sizlar IMVU tarixida nimadir yetishmasligini payqagan bo'lsangiz kerak. Biz dastlabki oylarda juda ko'p narsalarni o'rgandik va mehnatimiz muvaffaqiyatga olib keldi, deya ta'kidlaganimda, buning birorta isbotini keltira olmadim. Hozir bunday misollarni keltirishni hamma ham biladi. Ammo o'sha paytda biz vaqt va pullarni bejizga sarflamayapmiz, deya investorlar, xodimlar, oila a'zolarimiz, eng muhimi – o'z-o'zimizni ishontirishimiz zarur edi. Biz bularni qanday isbotlay olardik?

Albatta, mahsulotimiz muvaffaqiyatliroq chiqishi uchun, aslida qilishimiz kerak bo'lgan ishni o'xshata olmaganimiz haqidagi taxminlarimiz maroqli yangrashi mumkin edi. Biroq o'z g'oyalarimizni hayotga tatbiq qilgan va mahsulotning keyingi versiyalari mijozlarimizga yoqqan holdagina isboti paydo bo'lardi. IMVU ning haqiqiy tarixi bizlarning yorqin taxminlar-u strategiyalar va mulohazalardan emas, sal keyinroq, mijozlar aslida nimani xohlashlarini aniqlashga bo'lgan urinishlarimiz, ularning ehtiyojlarini qondirish strategiyamiz va mahsulotimizni moslashtirishdan boshlandi. Bizlar mijozlarga ular aslida nimani xohlashi kerakligini uqtirmasdan, o'z tasavvurlarimizni ularning istaklari haqida aytgan gaplari bilan birlashtirish kerak, degan qarorga keldik. Natijada biz mijozlarni durustgina anglaydigan bo'ldik va mahsulotni yaxshilashni uddaladik.

Biznesimizning asosiy ko'rsatkichlari yaxshilana boshladi. Dastlabki paytlarda biz qancha urinmaylik raqamlar sira o'sishni istamasdi. Bizlarga tashrif buyuradigan foydalanuvchilar uchun alohida blanka tayyorladik. Bizlar

ularning qanday ish tutishlarini, masalan, yuklab oluvchilar va xarid qiluvchilarni aniqlab beradigan foizlarga diqqatni qaratdik. Har kuni bir xil miqdordagi mijozlar foydalan-ganlari uchun haq to'lashardi va ular kun sari kamayib, mahsulotni qanchalar yaxshilashga urinmaylik, nolga yaqinlashib borardi. Ammo, biz dastlabki strategiyadan voz kechib, burilish yasaganimizdan keyingina barchasi o'zgarib boshladi. Mahsulotni yaratish bo'yicha qilgan urinishlarimiz mo'jizaviy tarzda yanada mahsuldorlik kasb etdi. Biz ko'p ishlash bilan emas, mijozlar ehtiyo-jini mo'ljallaganicha, oqilona ishlashga o'tgandik. Ko'rsat-kichlarning o'sishi biz haqiqatan ham nimanidir o'rganga-nimiz isboti edi.

Bu juda muhim, zero endi hamma xodimlar, investorlar va o'zimiz ham o'z-o'zimizni aldamayotganimiz vahaqiqatan ham muvaffaqiyat sari yo'l topganimizni ko'rib turardik. Bundan tashqari, bu startup samaradorligini baholashning to'g'ri usuli edi: muhimi biz qancha ishlayotganimiz emas, harakatlarimiz faktlarga asoslangan qancha bilimlar keltirayotgani muhim edi. Misol uchun, dastlabki tajribalarimizdan birida "avatarlar chatini onlayn uch o'lchamli xabarlar"ga almashtirganicha veb-sayt, uy sahifasi va qayd etish jarayonini yaratdik. Yangi mijozlar oqimi avtomatik tarzda saytning mana shu ikki versiyasiga bo'linardi: birinchi yarmi bir saytni, boshqasi ikkinchisini ko'rardi. Mana shu holda bu ikki guruhning o'zini tutishini baholay olardik.

Tajriba guruhi ishtirokchilari bajonidil ularni yuklab olibgina qolmay, ko'pincha haq to'lovchi doimiy mijozlarga aylanishardi. Bizning tajribalar ko'pincha omadsiz chiqardi. Mijozlar mahsulotimizning ustunligini anglamaganlari uchun ham undan foydalanmaydi, deya ishongan davrlarimizda, yangilarga virtual ekskursiyalar o'tkazishi uchun servis xizmati agentlariga haq ham to'laganmiz. Afsuslarki, bunchalar qirollarga xos mulozamatga qaramay, kishilar mahsulotdan foydalanishga, boz ustiga haq to'lashga shoshilmasdilar. IM mijozlari uchun qo'shimcha xususiyatlar

yaratish strategiyasidan voz kechdik, ammo oradan bir necha oy o'tganidan so'nggina u nima uchun ishlamaganini angladik. Keskin burilish va bir qator omadsiz tajribalardan so'nggina ongimiz yorishdi: odamlar yangi do'stlarni onlayn tarzda orttirish uchun IMVU ni qo'llamoqchi ekan. Mijozlarimiz bizlarning aqlimiz yetmayotgan narsani o'z ichki sezgilari bilan topgandilar.

O'sha paytlarda barcha onlayn-muloqotlar uchun servislar odamning asl shaxsini ko'rsatish asosiga yaratilgandi. "Avatarlar" texnologiyasi esa o'z xavfsizligini xatarga qo'ymasdan va o'zining asl ma'lumotlarini ochib o'tirmasdan ham tarmoqda tanishish uchun qo'l kelardi. Biz buni anglagan zahoti tajribalarimiz ijobiy natijalar olib kela boshladi. Har gal, opsiyalarni odamlarga yangi do'stlar topish va muloqotda bo'lishni jonlantiradigan tarzda o'zgartirganimizda, mijozlar qiziqish bilan mahsulotdan foydalana boshlardi. Startup uchun qanday opsiyalar kerak va qaysilari kerakmasligini doimiy tarzda aniqlab borish haqiqiy samaradorlik hisoblanadi. Bular qaysi mijozlarimiz mahsulotdan foydalanmoqchi va nima uchunligini oydinlashtirish yo'lida o'tkazgan sanoqsiz tajribalarimizdan bir tomchisi edi. Yangi bilimlarning har biri bitta yangi tajriba o'tkazishimizga imkon berardi, bu esa ko'rsatkichlarimizni yaxshilar va maqsadga yaqinlashtirardi.

Dastlabki muvaffaqiyatlarga qaramay, daromadimiz haliyam yuqori emasdi. Afsuslarki, biznesning an'anaviy baholash uslublariga ko'ra, bu ancha xavfli vaziyat. Paradoks shundaki, qandaydir kamroq bo'lsayam daromadga, mijozlarga ega va biznes bir amallab o'sib turgan vaqtingizdan farqli tarzda, daromadingiz nolga teng, nol jamoa va siz hech qayoqqa harakatlanmayotgan paytingizda, ko'pincha pul ishlash osonroq yoki boshqa zaxiralarni qo'lga kiritish yengilroq kechadi. Nol tasavvurni qitiqlaydi, kichik raqamlar esa bir kun kelib kattalari ham paydo bo'lishiga shubhalantiradi. Qandaydir mahsulot yoki servis bir kechada muvaffaqiyatga erishgani haqidagi gaplar hammaning

qulog'iga (hech bo'lmaganda, bizga shunday deb aytishadi) chalinadi. Toki mahsulot bozorga chiqarilmaguncha, to hech qanday ma'lumotlar to'planmaguncha, biznes oniy fursatda muvaffaqiyatli bo'lishini tasavvur qilish oson. Kichik raqamlar esa umidni o'ldiradi. Shuning uchun ham, toki muvaffaqiyatga ishonch uyg'onmagunicha har qanday ma'lumot yig'ishni ortga surishga moyillik paydo bo'lishi tushunarlidir. Albatta, buning natijasida keraksiz kuch sarflash, qayta aloqaning yo'qligi va startap hech kimga keragi bo'lmagan narsani yaratishi yuz berganining tezda guvohi bo'lamiz.

Biroq mahsulot chiqarish va yaxshilikka umid qilish ham yorqin reja emas. Kompaniyani yarata turib bu muammoni anglab turardik. Dastlabki investorlarimiz va maslahatchilar bizning ilk paytlarda oyiga bor-yo'g'i 300 dollar daromad olishni rejalashtirganimizdan ajablanishardi. Bir necha oylardan keyin daromadimiz oyiga 500 dollarni tashkil qilganida, ayrim investorlar, xodimlar, hatto yaqinlarimiz ham bizga bo'lgan ishonchlarini yo'qota boshladi. Investorlar mahsulotni bozordan qaytarib olish va ichki sinov ishlariga qaytishni tavsiya qila boshlashdi.

Baxtimizga, burilish yasaganimiz, tajribalar o'tkazib, o'rganishlarimizga muvofiq tarzda mahsulot va marketingni o'zgartira boshlaganimiz bilan ko'rsatkichlar ham yaxshilanib bordi. Ammo judayam ko'pga emas! Bir tarafdin xuddi xokkey klyushkasiga o'xshab ketadigan o'sishga erishgandik. Boshqa tarafdin esa daromadimiz oyiga bir necha ming dollargagina o'sdi, xolos. Ushbu dastlabki grafiklar umid bag'ishlardi, ammo ular o'z-o'zicha omadsizliklar qarshisida ishonchni saqlab turishimizga yordam bermasdi. Shu sababli faktlar bilan tasdiqlash nimaligini aytib berish va atrofida hammamiz jiplashadigan muqobil konsepsiyani tavsiya qilishni bilmasdik.

Bizning juda omadimiz kelgandi: ayrim investorlarimiz tadqiqotlar qanchalar muhimligini anglashdi va kamtarona raqamlar ortidagi asl muvaffaqiyatni ko'ra olishdi. Shu

tufayli, faktlar bilan tasdiqlash sharofati bilan va "startap"ning jasurligi oqibatida yuzaga keladigan xarajatlarni kamaytirish mumkin. Bizning mahsulotni yaratishga ketgan mehnat, albatta muvaffaqiyatga olib borishini ko'rsatish va boshqalar ko'zi oldida muvaffaqiyatli ko'rinish uchun qilinadigan narsalardan tiyilish kerak edi.

Ehtimol, biz marketing tryuklariga qo'l urishimiz, Super-kubok homiysiga aylanish yoki mijozlardan ko'proq pul ishlab topish uchun PRLar o'tkazishimiz mumkin edi. Unaqada investorlarda rivojlanayotganimiz haqida vaqtinchalik sarob tasavvur paydo bo'lar edi. Oxir-oqibatda, biznes tamoyillaridan baribir qochib qutulolmaysan, PR effektlari esa tutunday tarqab ketadi. Agar bebaho zaxiralarni biznesning rivojlanishimas, bunday "chiqishlarga" sarflanganimizda, haqiqiy muammolar eshigimizni tepganча kirib kelishi aniq edi.

Hammasi boshidan

Oxir oqibat, bu mening ko'p oylik ishimning natijasi bo'lishiga qaramay, o'z qadrini yo'qotmoqda edi. Bizning IM tizimimiz to'liqonli bo'lishi va boshqa tarmoqlar bilan o'zaro aloqada bo'lishi uchun men tun-u kun dasturlar ishlab chiqdim – axir bu bizning asl strategiyamizning asosi edida. Keskin burilishni boshlash va undan voz kechish vaqti kelganida, bu ishlarning deyarli barchasi – minglab kod satrlarini tashlab yuborish kerak edi. Men o'zimni xiyonat qilgandek his qildim. Men keraksiz xarajatlardan qochadigan tezkor dasturiy ta'minotni ishlab chiqish metodologiyasiga sodiq edim. Biroq, mening bu ishim juda qimmatga tushdi: men mijozlar foydalanmaydigan mahsulot yaratgan edim. Bu meni qattiq tushkunlikka tushirdi. Men hayron bo'ldim: bu muvaffaqiyatsizlik vaqt va kuchni behuda sarflaganligim sababli bo'ldi, agar men o'sha olti oyni sohilda, soyabon ostida kokteyl iste'mol qilish bilan o'tkazgan bo'lgan

taqdirimda ham kompaniya hech narsa yo'qotmas edi. Balki umuman hech narsa qilmaganim yaxshiroqdir?

Ammo, ushbu bobning boshida aytganimdek, omadsizligini bartaraf etish payida bo'lganlar har doim navbatdagi choraga ega bo'ladilar.

Men o'zimga yana taskin bera boshladim, agar biz ushbu mahsulotni yaratmaganimizda – uning barcha kamchiliklari bilan mijozlarning muhim maslahat, xohishlarini bilmay qolar edik. Oqibatda yaxshi deb o'ylagan strategiyamiz yomonligini hech qachon bilmas edik. Ushbu taskinda ikki muhim haqiqat bor edi: birinchisi, qiyinchilik va depressiyaga boy bo'lgan oylarda o'rgangan ko'nikmalarimiz IMVU kompaniyasiga keyingi ulkan yutuqlarga olib boradigan yo'lni topishda yordam berdi. Birmuncha vaqt jamoamiz bilan “biz ko'p narsalarni o'rgandik” deb tasalli berishda davom etdik. Bu gaplarga jamoa a'zolari ishonmasa-da mening azoblarimni yengillashtirishga yordam berdi, ammo bu uzoqqa cho'zilmadi.

Bir savol meni hayratda qoldirdi: agar qiyinchiliklarning barchasi mijozlar haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'lish uchun boshdan kechirilgan bo'lsa, unda bu nega juda uzoq davom etdi? Bizga tajriba bergan ushbu sa'y-harakatlar oqlanadimi? Agar men mahsulotni takomillashtirish, yangi variantlarni ishlab chiqish va xatolarni tuzatish bilan shunchalik ovora bo'lmaganimda, buni tezroq qila olardim. Yana kim bilsin. Bozor mana shunday savollar va muhim bilimlar bilan insonni savdo qilishga o'rgatadi.

IMVU kompaniyasining va mahsulotining bergan saboqlari

Stenford universiteti biznes maktabi IMVU ning dastlabki yillari bo'yicha tadqiqotlar olib borgan va shu vaqtdan beri men kompaniyamiz haqidagi (yuqorida keltirilgan voqea va hodisalar) voqeani ko'p marotaba biznes misolida aytib

berishga majbur bo'ldim. Bugungi kunda kompaniya qurish borasida biz ko'rgan qiyinchiliklar misol va amaliy ko'rsatma tariqasida bir nechta biznes maktablarida, shu jumladan Garvard biznes maktabida tadbirkorlikni o'rganish dasturiga kiritilgan. Shuningdek, men kompaniyamiz haqida seminarlar, ma'ruzalar va konferensiyalarda ma'lumot beradigan bo'ldim.

Har safar seminar vaqtida, tinglovchilarni birinchi navbatda men tasvirlagan taktika qiziqtirar edi. Bu birinchi navbatda, bozorga past sifatli prototipni olib kelish va realizatsiya qilingan kundanoq xizmat haqqini olish hamda mijoz pulni berish muddati uzoqlashib ketmasligi va siz o'zingizga juda yuqori baho berib moliyaviy maqsadlar qo'ymaslik uchun katta umidlarni yaratish edi. Bu foydali usullar, ammo ular hikoyaning axloqiy normasi emas. Bu yerda juda ko'p istisnolar mavjud. Masalan, sifatsiz prototip hamma mijozlarga ham yoqavermaydi. Agar mening tinglovchilarim mahsulotga nisbatan shubha bilan qarashsa, bunday usullar o'z sohalarida yoki ularning hayotlarida qo'llanilmasligini va IMVU mahsulotidan faqat kompaniyaning dasturiy ta'minotini va onlayn biznesda faoliyat olib borish uchun foydalangani haqida aytishadi. Biroq, Tejamkor startup bunday individual yondashadigan taktikalar to'plami emas.

Bu yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga prinsipial yondashuv desak mubolag'a bo'lmaydi. Mening tavsiyalarim faqat Tejamkor startupning asosiy tamoyillarini tushunsangiz foydali bo'ladi. Ko'rib turganimizdek, ushbu model turli sohalarda qo'llanilishi mumkin: ishlab chiqarishda, restoran biznesida va hatto kir yuvish tarmog'ida ham. Ehtimol, IMVU kompaniyasining tarixida tasvirlangan taktikalar sizning biznesingizda ham qo'llanilishi mumkin. Oldinga rivojlanish uchun har bir sohadagi va har bir startapni bitta katta tajriba sifatida ko'rish kerak.

Zamonaviy dunyoda siz tasavvur qila oladigan deyarli hamma narsani yaratishingiz mumkin. Ular quyidagi

savollar orqali birinchi qadamni qo'yadi: Mahsulotni qanday yaratish kerak?

Ushbu mahsulot va xizmatlar to'plami atrofida hayotiy biznesni qurishimiz mumkinmi?

Ushbu savollarga javob berish uchun sizga biznes rejani tarkibiy qismlari tizimli ravishda ajratish va bu qismlarning har birini empirik ravishda sinab ko'rishga imkon beradigan usul kerak. Boshqacha qilib aytganda, ilmiy uslub zarur. Tejamkor startap tizimida har bir mahsulot, har bir variant, har bir marketing kompaniyasi ma'lumotli bilim olish uchun eksperiment deb hisoblanadi. Yuqorida ko'rib turganimizdek, ushbu eksperimental yondashuv turli xil sanoat va tarmoqlarda muvaffaqiyatli bo'lgan.

Katta maqsadlar sari kichik qadamlar bilan

Zappos dunyodagi eng katta poyabzal do'koni hisoblanadi. Uning yillik daromad aylanmasi bir milliard dollardan oshadi. Bu dunyodagi eng muvaffaqiyatli va foydalanuvchilarga qulay bo'lgan gigant onlayn do'konlardan biri hisoblanadi, ammo kompaniyaning hozirgi holati har doim ham boshida ta'rif etilganchalik bo'lmagan.

Hammasi Zappos asoschisi, Nik Suinmern poyabzallarning o'ziga xos va keng miqyosidagi tanlovini topa olmaganidan boshlandi. U xaridorlarga yangi va juda yaxshi alternativaga ega mahsulotni taklif qilishga qaror qildi. Suinmern yaxshi sifatli mahsulotni kutishi va birinchi navbatda, unga bo'lgan o'z qarashlarini sinab ko'rishga tayyor edi. Bunga omborlardagi to'liq hajm, mahsulotni tarqatish sikli va rejalashtirilgan sotuvlar orqali erishmoqchi bo'ldi.

Ko'pgincha elektron tijorat ishbilarmonlari o'z operatsiyalarini xuddi shu yo'sinda amalga oshiradilar, jumladan Webvan va Pets.com kabi taniqli dot-kom egalari ham shu strategiyadan foydalanadilar. Shunga monand, u bu

strategiyalar ustida tajriba qilishni boshladi. Uning taxminiga ko'ra, xaridorlar poyabzallarni internet orqali onlayn sotib olishga tayyor. Buni amalda qo'llash uchun birinchi bo'lib u mahalliy poyabzal do'konlarini birma-bir aylanib chiqdi va ularning assortimentini suratga olishga ruxsat so'radi.

Mahsulotlarni rasmga olish evaziga ularni veb-saytiga joylashtirishni va'da qildi. Agar xaridor mahsulotni sotib olish uchun buyurtma bergan bo'lsa, u do'konlardan odatdagi narxlarda poyabzal sotib olishi mumkin edi. Zappos biznesi oddiy va kamtarona xizmat ila boshlangan edi. Avvalo Suinmern bir narsani bilmoqchi bo'ldi: qulay onlayn poyabzal do'koniga talab bormi o'zi? Suinmern minglab gipotezalar ichidan ko'plab boshqa farazlarni ham sinab ko'rdi. Poyabzallarni sotish uchun kompaniya iste'molchilar bilan o'zaro aloqada bo'lishi kerak. Ular to'lovni qabul qilishi, mahsulotni qayta ishlashi va mijozlarni qo'llab-quvvatlash xizmatini yaratishi kerak edi. Ushbu yondashuv an'anaviy marketing tadqiqotlaridan keskin farq qiladi. Agar Suinmern mavjud bozor tadqiqotlariga tayanadigan bo'lsa, yoki tadqiqotni o'zi olib boradigan bo'lsa, u mijozlar nimani xohlashlarini o'zlarining fikriga ko'ra aniqlab bergan bo'lar edi. Ammo buning o'rniga u juda sodda ko'rinishda bo'lsa, ham yangi mahsulot yaratishga muvaffaq bo'ldi va shu kashfiyot tufayli u ko'p narsalarni bilib oldi. Xo'sh! Suinmern nimalarni tajriba sifatida o'rgandi ekan deb o'ylayotgandirsiz. Keling, birma-bir ko'rib chiqaylik!

1. U kompaniya iste'molchilar talabi bo'yicha aniq ma'lumotlarni yig'di, chunki u iste'molchilarga nazariy savollar berishdan ko'ra ko'proq ularning real xatti-harakatlarini kuzatishni lozim topgandi.

2. U haqiqiy mijozlar bilan muloqot qilish va ularning ehtiyojlarini o'rganish imkoniyatiga ega bo'ldi. Masalan, biznes-reja chegirmalarga bo'lgan ehtiyojni oqlashi mumkin, ammo diskontlash strategiyasi mahsulotni idrok etishga qanday ta'sir qiladi?

3. Mijozlar Suinmern kutmagan tarzda o'zini tuta boshladilar va shu orqali u, ehtimol, hatto so'rash orqali o'rganish kerak bo'lgan narsani so'ramay bilib olishga olib keldi. Misol uchun, agar xaridorlar sotib olingan poyabzallarni qaytarib berishni boshlashsa qanday yo'l tutishi kerak?

Zapposning birinchi tajribasi aniq natijalarni berdi: onlayn poyabzal do'koni xaridorlarni jalb qila oladimi yoki yo'qmi degan savolga javob berdi. Shuningdek, bu kompaniyaga mijozlar va sheriklarning xatti-harakatlarini kuzatish, ular bilan ishlash va ulardan o'rganish imkoniyatini berdi. Dastlab kompaniyaning xatti-harakatlari juda kichik tebranishlarni amalga oshirdi, ammo bu uning buyuk qarashlarini amalga oshirishga xalaqit bermadi. Uni 2009-yilda elektron tijorat giganti Amazon sotib olgan. Ba'zi taxminlarga ko'ra, bitim 1,2 milliard dollarni tashkil etgan.

TAJRIBA mahsulot demakdir

Tejamkor startap tizimida eksperiment (tajriba) nafaqat nazariy o'rganish, balki u startapning asosiy mahsulotidir. Agar bir necha tajribalar ichidan hech bo'lmasa birortasi muvaffaqiyatli chiqib qolsa, bu menejerga yangi loyihani qo'llab-quvvatlash uchun yangi kompaniyani ishga tushirishga imkon beradi, ya'ni mahsulot sotib oluvchilarni jalb qilish, ular yordamida keyingi tajribaga yangi mijozlarni taklif qilish va nihoyat mahsulot ishlab chiqarishga start berish. Mahsulot bozorga yetib borguncha allaqachon talabga ega bo'ladi, ba'zi muammolar hal qilinadi va kelajak uchun batafsil texnik tavsiflar ishlab chiqiladi. Ular ertaga nima bo'lishi mumkinligi haqidagi prognozlarga emas, balki bugungi kunda ish beradigan narsalar haqidagi bilimga asoslanadi.

Keling, bu amalda qanday sodir bo'lishini ko'rib chiqaylik. Kodak kameralar va plyonkalar ishlab chiqaruvchi katta kompaniyalardan biri hisoblanadi. Bugungi kunga kelib esa

u Kodak galereyasining keng ko'lamli onlayn loyihasiga ham egalik qiladi. Mark Kuk Kodak galereyasining vitseprezidenti. Uning vazifasi Kodak galereyasi madaniyatiga asoslanib eksperimentlar o'tkazishdir. Mark: "Mahsulot menejeri odamlar mana bu narsalarga ehtiyoj sezadi" deb aytadi. Dasturchi esa:

"Yaxshi, men ushbu tajribalarni bajaraman" deb javob beradi. "Lekin avvalo odamlar mening to'rtta savolimga javob berishlarini istayman":

1. Iste'molchilar biz hal qilmoqchi bo'lgan muammolari borligini tan olishadimi?

2. Agar siz ularga ushbu muammoning yechimini taklif qilsangiz, ular buning uchun to'lashga tayyormi?

3. Ular aynan bizning mahsulotimiz uchun pul to'lay oladilarmi?

4. Agar yuqoridagi hamma savollarga ha deb javob bersangiz, ularning muammolariga yechimni taklif qilishga qurbimiz yetadimi?

Ko'pincha, mahsulot ishlab chiqaruvchilar mijozlar muammoga duch keladimi-yo'qligini aniqlamasdan to'rtinchi savolga to'g'ridan to'g'ri javob berishga kirishib ketishadi. Masalan, tez kunlarda Kodak Gallery foydalanuvchilarga yangi mahsulotni taqdim etdi: oltin bilan ishlangan matnli va grafikali to'yga taklifnomalar. Mazkur harakatlar muvaffaqiyatli bo'lib chiqdi va guruh boshqa maxsus bayramlar va uchrashuvlar uchun taklifnomalar va kartalarni yaratishni boshladi. Bozorni o'rganish va ishlab chiqish jarayoni iste'molchilarga yangi mahsulotlar ma'qul kelishini isbotladi va shuning uchun ularni yaratish uchun juda ko'p ishlar qilgan.

Ammo bozorda yangi mahsulot chiqarilishidan bir necha kun oldin, ishlab chiquvchilar odamlar uchun postkartalarning ko'rinishini tasavvur qilish qiyinligini saytdagi tavsiflaridan bilib oldilar. Ushbu tavsiflar aslida qanchalik

go'zal ekanligi haqida tasavvur bermaydi. Bundan tashqari, yangi postkartalarni tayyorlash qiyin bo'lib chiqdi. Kuk uning jamoasi muammoga noto'g'ri tomondan yondashganini tushunib yetdilar. U shunday tushuntiradi: "Biz mahsulotni qanday sotishimiz va ishlab chiqarishimiz haqida avval o'ylamagan edik, shuning uchun uni loyihalashtirishga vaqt kerakemasedi". Kukxulosalar chiqarib, boshqachayondashuvni taklif qildi. U tadbirda yoki tadbir davomida olingan fotosuratlarni almashish xizmati uchun yangi variantlarni ishlab chiqishga rahbarlik qildi. Jamoa ushbu tadbirning onlayn albomi to'ylarda, konferensiyada va hokazolarda qatnashadigan odamlarga boshqa ishtirokchilar bilan fotosuratlar almashishda yordam beradi deb hisoblashgan. Boshqa onlayn fotosuratlar almashish xizmatlaridan farqli o'laroq, Kodak Gallery foydalanuvchilarning shaxsiy hayotini himoya qilishga alohida e'tibor qaratdi. Fotosuratlarni faqat o'sha tadbirda qatnashganlar almashishi mumkin edi. Kuk yangi usullarda ishlashga qat'iy qaror qildi va guruhga barcha xatarlarni aniqlashda va yangi variantlarni yaratishdan oldin gipotezalarni ishlab chiqishda yordam berdi. Keyin ushbu gipotezalar eksperimental ravishda sinovdan o'tkazildi. Faoliyat albomi ikkita asosiy taxminlarga asoslangan edi:

Foydalanuvchilar bunday albomlarni yaratishni xohlashadi.

Tadbir ishtirokchilari o'zlarining do'stlari yoki hamkasblari tomonidan yaratilgan albomga yangi fotosuratlarni yuklashadi.

Kodak Gallery jamoasi albomning oddiy prototipini yaratdi. Bunda ko'plab imkoniyatlar yo'q edi. Aslida bu prototip shunchalik xom ediki, jamoa uni mijozlarga ko'rsatishdan qo'rqardi. Biroq, ularga prototipdan foydalanishga ruxsat berish orqali, ishlab chiquvchilar dastlabki ishlarini shunday bosqichda sinab ko'rishdi, natijada ular tasdiqlandilar. Albom yaratish ishchilarga oson bo'lmadi: birinchi foydalanuvchilarning hech biri buni uddalashga muvaffaq bo'lmadi.

Shuningdek, foydalanuvchilar xizmatning birinchi versiyasida muhim variantlar yo'qligidan shikoyat qildilar. Bunday natijalarni jamoa kutmagan edi. Ishlab chiquvchilar komfort muammosi va mijozlarning yetishmayotgan variantlar haqida shikoyatlari haqida tashvishlandilar, ammo bu variantlarning aksariyati asl xizmat konsepsiyasiga mos edi. Shunday qilib, umuman olganda loyiha ancha muvaffaqiyatli bo'lib chiqdi. Dastlabki kamchiliklar, aslida foydalanuvchilar voqealar va xotiralarga limmo-lim to'la albomlarini yaratishga urinishlar qilayotganini anglatar edi va bu juda qimmatli ma'lumotlar edi. Mijozlar yetishmayotgan variantlar haqida shikoyat qilganda esa, ushbu harakatchan jamoa to'g'ri yo'lda ekanligini anglatardi. Shu bilan bir vaqtning o'zida ishlab chiquvchilar ham ushbu variantlar haqiqatan ham muhimligini isbotladilar. Ammo foydalanuvchilar shikoyat qilmagan variantlar haqida nima deyish mumkin? Ehtimol, ular avvalgidek ahamiyatli bo'lib chiqmagandir.

Beta-versiyani ishga tushirgandan so'ng jamoa tajribalarni o'rganishni va takrorlashni davom ettirdi. Dastlabki foydalanuvchilar bu borada g'ayrat ko'rsatdilar, ularning soni yetarlicha edi, tabiiyki, bu miqdor jamoani katta kashfiyotlar qilishga undaydi. Onlayn so'rovnoma Kiss Insinght vositasidan foydalangan holda ishlab chiquvchilar boshqalarning rasmlarni baham ko'rishga taklif qilishdan oldin, ularning joylashtirilish tartibini belgilashni istashlarini aniqladilar. Kuk bu xizmat hali bozorga chiqishga tayyor emasligini tushundi, shu haqiqatni bilib turib bo'linma bosh direktorini yana ozgina kutishga undasa adolatsizlik bo'lar edi. Kuk ularga marketing kompaniyasining faoliyatini boshlashdan oldin tajriba o'tkazish natijalarini keskin yaxshilaydi deb tushuntirdi. Marketing amaliyotini boshlash sanalari bir necha oy oldin rejalashtirilgan yirik korporatsiya, kichik jamoa o'z muammolarini hal qilishini kutish iltimosi, yumshoqroq qilib aytganda, g'alati edi. Ammo mazkur yondashuv Kodak Gallery loyihasini tubdan o'zgartirib yubordi. Xodimlar

ilgari o'zlarining ishlarini o'zlariga yuklatilgan vazifalari muvaffaqiyatli bajarganligiga qarab baholanib borishiga odatlangan edi. Kuk aytadiki: "Muvaffaqiyat bu yoki boshqa variantni taklif qilish emas, balki muvaffaqiyat bu mijozning muammosini qanday hal qilishni tushunishda".

Tejamkor startap hukumat nazdida

2010-yil 21-iyulda Prezident Barak Obama "Moliya sektorini tartibga soluvchi islohotlar to'g'risida"gi qonunni imzoladi. Unga muvofiq yangi federal agentlik – Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish byurosi tashkil etilishi kerak edi. Uning vazifasi Amerika fuqarolarini vijdotsiz va o'z nafsi ravnaqi uchun ishlaydigan moliyaviy kompaniyalardan himoya qilishdir. Rejaga ko'ra, yangi agentlikda maxsus o'qitilgan xodimlar aholidan qo'ng'iroqlarni qabul qiladigan, axborot-chaqiriq markazi paydo bo'lishi kerak edi. Agar agentlik rahbarlari an'anaviy menejment amaliyotiga rioya qilishni tanlasalar, ular ko'p sonli ishchi kuchi xodimlarini va katta miqdorda budjet, vaqt va xarajatlarning qoplanishini talab qila oladigan reja ishlab chiqishlari kerak bo'lardi edi. Ammo ular boshqacha yo'l tutishga qaror qilishdi. 500 million dollarlik budjet va yuqori qismning qo'llab-quvvatlashiga qaramay, iste'molchilar huquqlarini himoya qilish byurosi haqiqiy startap hisoblanar edi. Prezident Obama o'zining texnologiya bo'yicha maslahatchisi Anish Chopradan yangi startap agentligini tashkil qilish bo'yicha zarur chora-tadbirlar va g'oyalarni to'plashni talab qildi.

Meni ham ushbu loyihada ishtirok etishga taklif qilishdi. Silikon vodiysiga navbatdagi tashrifi chog'ida Chopra bir nechta tadbirkorlar bilan uchrashdi va ulardan yangi agentlikda startap madaniyatini qay tarzda yaratish bo'yicha fikr-mulohazalar almashishni so'radi. Xususan, Chopra startap agentligining faoliyatini samarali va tejamkor qilish uchun texnologiyalar va innovatsiyalardan qanday foydalanish

haqida qiziqish bildirdi. Agentlikning amaldagi rejasi asosida yotgan birinchi gipoteza shundan iboratki, amerikalik fuqarolar moliya kompaniyalari tomonidan firibgarliklarga duch kelsa, Byuroga buni xabar berishlari lozim edi. Bu amerikaliklarning har yili qancha firibgarlik holatlariga duch kelishi haqida bozor tadqiqotlariga asoslangan holda, oqilona prognoz kabi ko'rinadi.

Biroq, ushbu tadqiqotlarga qaramay, bu shunchaki gipoteza. Agar fuqarolarning murojaatlari haqiqiy hajmi maqsaddan sezilarli darajada farq qiladigan bo'lsa, rejalar jiddiy ravishda qayta ko'rib chiqilishi kerak. Agar moliyaviy zo'ravonlik qurbonlari bo'lgan amerikaliklar o'zlarini qurbon deb bilmasa va shuning uchun yordam so'ramasa nima bo'ladi? Agar ular uchun qanday masalalar muhim bo'lganligi to'g'risida boshqacha fikrlar bo'lsa?, ammo agentlik to'liq ishga tushgach, budjeti 500 million dollarni tashkil etadigan mablag' hamda tegishli xodimlar soni bilan rejani o'zgartirish qiyin bo'ladi – bu pul va vaqt talab qiladi. Shuning uchun, iloji boricha tezroq fikr-mulohazalar darajasini ko'targan va boyitgan afzal.

Tajribani darhol boshlash uchun startup agentligi avvalo Twilio ga o'xshagan, arzon va samarali platformadan foydalangan holda, oddiy telefon kanallarini yaratishi kerak bo'ladi. Ishga kirishgandan bir necha soat o'tgach, abonentlar duch keladigan moliyaviy muammolar ro'yxatini taklif qiladigan oddiy ovozli ko'rsatmalarni qo'shish mumkin bo'ladi. Birinchi versiyada ushbu menyu elementlari to'g'ridan to'g'ri tajriba natijalariga asoslangan bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, telefon operatorlarini jalb qilishning hojati qolmaydi: u yoki bu menyu bandini tanlab, abonent shunchaki o'z muammosini hal qilish bo'yicha ma'lumotni tinglashi mumkin. Bu kabi "telefon kanallari"ni butun mamlakat bo'ylab birdaniga joriy qilish yaxshi fikr emas edi.

Ushbu operatsiyalarni bitta mahallada, ehtimol hatto bir nechta shahar kesimida boshlashingiz mumkin, misol uchun,

radio va televizion reklamalar orqali amalga oshirishingiz ham mumkin. Ishni to'laqonli boshlash uchun reklama sahifalari, mahalliy gazetalardagi reklama yoki maxsus onlayn reklamalar yetarli bo'ladi. Shu bilan birga, agentlik tanlangan mintaqa aholisini o'z faoliyati to'g'risida xabardor qilish uchun yetarli mablag' sarflashga qodir bo'ladi, chunki bu operatsiyalar uncha katta mablag' talab qilmay u kichik miqyosda bo'ladi va umuman xarajatlar unchalik ahamiyatsiz bo'ladi desa ham bo'laveradi. Moliyaviy suiiste'mol qilishning oldini olish nuqtayi nazaridan, bu kabi kam xarajat talab qiladigan mahsulot uchun sarflanadigan mablag', katta budjetga ega agentliklarga taqqoslaganda uncha katta miqdorda pul talab qilmaydi. Boshqacha qilib aytganda, ushbu "loyiha" katta xarajatlarni talab qilmaydi.

Xizmatning birinchi versiyasi bir necha kun yoki haftada to'liq tuzilishi mumkin, quvonarlisi butun tajriba uchun sarflangan mablag' atigi bir necha ming dollarga tushishi mumkin. Agar birinchi abonentlar qanday muammolarni hal qilishayotganini tahlil qilishga muvaffaq bo'linsa, unda amerikaliklar ko'pincha qanday muammolarga duch kelishlari haqidagi ma'lumotlar to'plashni boshlashlari va ular qanday muammolarga duch kelishlari kerakligini taxmin qilishlari uchun yo'l ochiladi. Ana shundagina, agentlik o'zining marketing xabarlarini sinab ko'rishni boshlashi mumkin bo'ladi. Real tendensiyalarni ham bilib olish mumkin bo'ladi: mintaqa aholisining necha foizi agentliklarga qo'ng'iroq orqali murojaat qiladi? Bu kabi ma'lumotlar unchalik aniq bo'lmasa ham lekin iste'molchilarning asosiy xatti-harakatlarini ochib beradi, albatta bu bozor tadqiqotlariga qaraganda ancha aniqroq tusda bo'ladi. Eng muhimi, bunday kichik loyihalar o'z samarasini bera oladigan, oxir-oqibat to'laqonli va puxta o'ylangan xizmatga aylanishi mumkin.

Oddiy eksperimentlardan boshlash orqali agentlik uzluksiz takomillashtirish jarayonini yaratishi mumkin, asta-sekin, ammo yangi, aqlli yechimlarni qo'shishini taqdim etishi

mumkin. Oxir oqibat, u yetarli miqdordagi maslahatchilarni jalb qilishi mumkin, ehtimol ular birinchi navbatda abonentlarga faqat bitta toifadagi muammolar to'g'risida maslahat berishni boshlaydilar, shunda ularning ishlari samaraliroq bo'ladi. Loyiha rasmiy amalga oshirishga tayyor bo'lganda, ushbu boshlang'ich xizmat butun boshli kelasi loyiha uchun "qurish modeli" rolini o'ynashi ham mumkin. Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish byurosi o'z faoliyatini endi boshlamoqda, biroq allaqachon bir nechta tajribalarni ishlab chiqdi. Masalan, kichik geografik mintaqada xizmatni ishga tushirish o'rniga, dastlabki mahsulotlarni har xil variantlar bo'yicha taqsimlashga qaror qildi. Agentlik moliyaviy xizmatlarning taxminiy ro'yxatini ishlab chiqdi, ular bo'yicha maslahat olishdi, bunda kredit kartalari bilan bog'liq muammolar markaziy o'rinda turardi.

Birinchi tajriba davomida agentlik mulohazalarni olish uchun abonentlarning reaksiyasini diqqat bilan kuzatib bordi. Ushbu ma'lumotlar quyidagi taxminlarni ishlab chiqishga yordam berdi. Byuroning texnologiyalar bo'yicha bosh direktori Devid Forrest shunday deydi:

"Bizning maqsadimiz – Amerika fuqarolariga moliyaviy xizmatlar bozorida duch keladigan muammolar to'g'risida bizga xabar qilish imkoniyatini berishdir. Biz odamlarning aytganlarini diqqat bilan kuzatib boramiz va yangi ma'lumotlarga javob beramiz. Bozor infratuzilmasi har doim o'zgarib turadi, bizning vazifamiz ham ular bilan birga ijobiy tomonga o'zgartirishdir".

Ushbu kitobda tilga olingan tadbirkorlar va menejerlar aqlli, bilimli va misli ko'rinmagan natijaga intiladigan ishbilirmonlardir. Ular ko'pincha tashkilotni qurish jarayonida zamonaviy menejmentning eng ilg'or uslublariga muvofiq ish olib borishmoqda. Ular davlat va xususiy sektorda, har qanday sohada bir xil muammolarga duch kelishadi. Ko'rib turganimizdek, hatto dunyoning eng yaxshi kompaniyalarining tajribali menejerlari va bosh direktorlari

ham ishlab chiqarish va bozorga innovatsion mahsulotlarni olib chiqishi qiyin kechmoqda. Buning uchun menejmentning an'anaviy rejalashtirish va nazariy yondashuvlaridan tashqariga chiqish talab etiladi. Yodingizda bo'lsin, rejalashtirish – bu kompaniyaning uzoq va barqaror ish tarixiga ega bo'lgan taqdirdagina foydali bo'ladigan vosita. Ammo atrofimizdagi dunyo har kuni barqaror va shiddatli bo'lib bormoqda. An'anaviy yondashuvlarni o'zgartirish qiyin, ammo boshlang'ich muvaffaqiyat uchun ushbu prinsiplar juda muhimdir. Umid qilamizki, ushbu kitob menejerlar va tadbirkorlarga yordam beradi.

VIII BOB

Qaytish

Ko'zga ko'rinmas, qo'l bilan ushlanmas qonuniyatlar

Muvaffaqiyatli mahsulotni ishlab chiqarish jarayonida har bir tadbirkor ertami-kechmi muammoga duch keladi: keskin burilishmi yoki bir xil yo'nalishda harakat qilishmi, tadbirkor qanday qilib davom etishini hal qilishi kerak. Hozirgacha suhbatlashgan barcha narsalar, oddiygina ko'rinadigan savolning muqaddimasi: biz yetarlicha oldinga siljiyapmizmi? Bizning strategiyamiz to'g'ri ekanligiga aminmizmi yoki uni tubdan o'zgartirish kerakmi? Ushbu o'zgarish pivot deb ataladi: bu mahsulot, strategiya va o'sish dvigatellari haqidagi yangi asosiy gipotezani sinash uchun ishlab chiqilgan tarkibiy o'zgarish. Tejamkor startap tizimi ilmiy uslubga asoslangan. Shunday qilib, ba'zilar u burilish yoki tanlangan yo'nalishga rioya qilishni hisoblash uchun qat'iy ilmiy formulalarni taklif qiladi deb o'ylashadi. Ammo unday emas. Inson omilini tadbirkorlikdan chiqarib tashlashning iloji yo'q – ko'rish, sezgi (intuitsiya), hukm – bu hatto insonlar tomonidan istalmagan omildir!

Mening fikrimcha, bu holda ilmiy yondashuvning ahamiyati shundaki, u odamlarning ijodiy salohiyatini eng samarali tarzda tashkil etishga imkon beradi. Axir, nima bo'lishidan qat'i nazar, muvaffaqiyatsiz strategiyani ta'qib qilishga urinishlardan boshqa hech narsa ijodga zarar yetkazmaydi. Vaqt o'tishi bilan yo'nalishni o'zgartirish uchun olgan mulohazalariga ishona olmaydigan kompaniyalar tirik-o'liklar yurtida adashib qolish xavfini tug'diradi: ular o'sishi mumkin emas, lekin bu batamom o'lganligini anglatmaydi, resurslardan foydalanishda davom etishadi, xodimlarning fidoyiligi va boshqa manfaatdor tomonlar va shunchaki vaqtni belgilash. Biroq, o'zingizning chiqargan hukmlaringizga ishonish yomon narsa emas. Odam sifatida biz o'rganamiz, tabiatan ijodkormiz va atrofimizdagi shovqinli bo'lsa, ham aniq signallarni farqlay olamiz. Biz bularni shunchalik yaxshi bajaramizki, ba'zida signal bo'lmagan narsalarni ham his eta olamiz. Aslini olganda insoniyatning aksar fikri-mulohazalari noto'g'ri bo'lib chiqadi, ammo siz doimo o'z prinsiplaringizni sinab ko'rish orqali obyektivlikka erishishingiz mumkin. Bu ilmiy uslubning asl mohiyatidir. Mahsuldorlik bu yangi vidjetlar yoki variantlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq emas. Bu biznesni rivojlantirish va kompaniyaning o'sishini ta'minlash uchun qiymat yaratish va rivojlanishiga yordam beradigan mahsulot ishlab chiqarish faoliyati haqidadir. Boshqacha qilib aytganda, huquqni yo'naltirish bizni hayotiy biznesni qurishga yaqinlashtiradi.

YANGILIKLAR JARAYONNI TEZLATADI

Devid Binetti

Votizen kompaniyasining bosh direktori Devid Binetti bilan tanishamiz. Devid ko'p yillar davomida siyosatchi lavozimida faoliyat yuritib keldi. 1990-yillarning boshlarida Devid birinchi federal hukumat portali bo'lgan USA.gov ni yaratishda o'z hissasini qo'shishga muvaffaq bo'lgan.



Shuningdek, u yirik startap asoschilari duch kelgan klassik muvaffaqiyatsizliklarga ham uchragan. Ammo Votizen kompaniyasini barpo qilish vaqti kelganida, Devid muvaffaqiyatga erishishga qat'iy niyat qildi. Devidni fuqarolarning siyosiy jarayonlarda ishtirok etish mavzusi qiziqtirar edi. Uning birinchi g'oyasi saylovchilarning ijtimoiy tarmog'ini joriy etish bo'lgan. U ma'lum bir ijtimoiy

muammolarga yechim topish uchun tashabbuskor bo'lgan odamlarning muloqot qilishi, fikr almashishi, yangi do'stlar va tarafdorlarni topishi uchun makon yaratmoqchi edi. Devid birinchi minimal ishlaydigan mahsulotni yaratish uchun 1200 dollardan ziyod mablag' va taxminan uch oy sarf qildi. Devid hech kim uchun kerak bo'lmagan loyihani bajarishga urinmadi. Dastlabki kunlardan oq Votizen kompaniyasi, o'zining asosiy konsepsiyasi ma'qul kelgan qabul qiluvchilarni jalb qila oldi. Hamma tadbirkor singari, Devid ham o'z mahsuloti va biznes modelini yaxshilashi kerak edi. Ammo eng qiyini, ma'lum yutuqlarga qaramay, u burilishga qaror qilishi kerak edi.

Devidning asosiy konsepsiyasi to'rtta dadil qadamlarga asoslangan edi:

1. Mijozlar ijtimoiy tarmoqdan ro'yxatdan o'tish uchun yetarli darajada qiziqishadi. (Ro'yxatdan o'tish.)
2. Votizen kompaniyasi foydalanuvchilar ro'yxatdan o'tgan paytda saylovchi ekanligini tasdiqlashi mumkin. (Faollashtirish.)
3. Saylovchilar ro'yxatiga olingan mijozlar oxir-oqibat o'zlarining ijtimoiy loyihalarini ishlab chiqish uchun sayt vositalaridan foydalanadilar. (Ushlab turing.)

4. Faol foydalanuvchilar do'stlariga ushbu xizmat haqida aytib berishadi va ularni o'z loyihalariga jalb qilishadi. (Tavsiyalar.)

Uch oy o'tgach, Devidning birinchi MVPsi tayyor bo'ldi va bozorga kirdi. Dastlabki kohort (kohort – tajriba yoki amaliyotda ishtirok etgan insonlar guruhi) tahlilida, 5%i xizmatlardan foydalanish uchun ro'yxatdan o'tgan va 17%i o'zlarining saylovchilik maqomlarini tasdiqladilar (8.1-jadvalda keltirilgan). Raqamlar shu qadar past ediki, Devid shunchaki qamrov darajasi yoki tavsiyalar soni qanday bo'lishi mumkinligini aniqlash uchun yetarli ma'lumotlarga ega emas edi. Sinovni boshlash vaqti keldi.

8.1-jadval

Birinchi MVP	
Ro'yxatdan o'tish	5%
Faollashtirish	17%
Ushlab qolish	Juda past
Tavsiya berish	Juda oz

Devid keyingi ikki oyni va yana 5000 dollarlik mablag'ni mahsulotning yangi variantlarini sinab ko'rishga, xabar almashish xizmatini yaratishga va dizaynni takomillashtirishga sarfladi. Ushbu testlar sezilarli o'sishni ko'rsatdi: ro'yxatdan o'tish parametri uchun 5 dan 17% gacha va faollashtirish parametri uchun 17 dan 90% gacha ko'tarildi. Split (split testi bu bir nechta variantlarni amaliyotda sinab ko'rish jarayoni) testning kuchi shunda! Ushbu optimallashtirish operatsiyalari Devidga juda muhim mijozlarni keltirdi. Endi u keyingi ikkinchi qadamlarini sinab ko'rishni mumkin edi. Biroq, 8.2-jadvalda ko'rsatilganidek, bu raqamlar yanada salbiy edi: tavsiya darajasi atigi 4%, saqlash darajasi esa 5% edi.

8.2-jadval

	Birinchi MVP	Optimallashtirishdan so'ng
Ro'yxatdan o'tish	5%	17%
Faollashtirish	17%	90%
Ushlab qolish	Juda past	5%
Tavsiya berish	Juda oz	4%

Devid rivojlanish uchun olib borilayotgan sinovlarni davom ettirish zarurligini ko'rdi. Keyingi uch oy ichida u mahsulotni optimallashtirishga muvaffaq bo'ldi, bunda Split testi sinovlari yaqindan yordam berdi. U mijozlar bilan suhbatlashib bir necha guruhlar tashkil qildi va ularda tajriba o'tkazdi. Yuqorida bilib olganimizdek, xaridorlarning turli xil guruhlaridan bir vaqtning o'zida sinovdan o'tkazish taktikasi mahsulotning turli xil versiyalari bir necha natijalarni taqdim etadi. Ushbu ikki guruhning xatti-harakatlarini kuzatib, turli xil o'zgarishlarning ta'siri to'g'risida xulosa chiqarish mumkin. 8.3-jadvalda ko'rsatilganidek, tavsiyalar soni biroz oshdi – 6% atrofida, saqlash darajasi esa 8% ni tashkil etdi. Devidning havsalasi pir bo'lgan edi: u umid qilgan o'sish modeliga mos kelmaydigan mahsulot yaratish uchun sakkiz oy va 20 ming dollar sarflagan edi.

8.3-jadval

	Optimal- lashtirishga qadar	Optimal- lashtirishdan so'ng
Ro'yxatdan o'tish	17%	17%
Faollashtirish	90%	90%
Ushlab qolish	5%	8%
Tavsiya berish	4%	6%

Devid muammoga duch keldi. U boshqa yo'l tomon ketishi kerakmi yoki mo'ljallangan yo'lni davom ettirish kerakligi

to'g'risida qaror qabul qilishi kerakmi? Bu tadbirkorlar duch keladigan eng qiyin qarorlardan biridir. Tadqiqotlar va izlanuvlar jarayoni eng oson yechimni topish uchun emas, balki qaror qabul qilish vaqti kelganida sizda yetarli ma'lumot borligiga ishonch hosil qilish uchun. Bu vaqtga kelib, Devid ko'plab foydalanuvchilar bilan suhbatlar o'tkazib bo'lgan edi. U yaratilgan mahsulot variantlarini yaxshilashga imkon beradigan ko'plab ma'lumotlarni to'pladi. Tadbirkorlarning ko'pchiligi aynan shu narsani qilishadi. Silikon vodiysida biz buni "tirik o'liklar yurtida yopishib qolish" deb ataymiz. Bu kompaniya kichik muvaffaqiyatga erishgan vaqtida sodir bo'ladi – bu hayotni davom ettirish uchun yetarli, ya'ni tirik qolish uchun yetarli, lekin ta'sischi va investorlarning kutgan natijalariga to'g'ri kelmaydi. Bunday kompaniyalar inson energiyasini behuda sarflaydi. Xodimlar va ta'sischi muvaffaqiyatga ishonishda davom etadilar va taslim bo'lmaydilar.

Devidning bu achinarli taqdirdan qochishida yordam bergan ikkita afzalligi bor edi:

1. Ambitsial tuyulganiga qaramay, u mahsulotni iloji boricha tezroq ishlab chiqarish va turli xil variantlarni sinab ko'rishni boshlash uchun barcha sa'y-harakatlarini qildi. Natijada, u kompaniya tashkil etilganidan sakkiz oy o'tgach, "keskin burilish yoki davom etish" dilemmasiga duch keldi. G'oyaga qancha ko'p pul, vaqt va ijodiy energiya sarmoya kiritilsa, burilish qilish shunchalik qiyin bo'ladi. Devid bu tuzoqdan qochishga muvaffaq bo'ldi.

2. Devid boshidanoq o'zining keskin burilish pog'onalarini aniq shakllantirgan va eng muhimi, ularning har biri uchun miqdoriy bashoratni oldindan amalga oshirgan. Misol uchun aktivizatsiya kabi ba'zi bir ko'rsatkichlar juda yaxshi ko'rsatkichga ega bo'ldi. Umumiy ko'rsatkichlar bo'yicha kompaniya yaxshi o'sishga erishdi. Ammo Devid o'zining har bir qadami uchun amaldagi ko'rsatkichlarga e'tibor

qaratdi va shu sababli uning kompaniyasi o'zi xohlagan tarzda rivojlanmayotganini ko'rdi. Bundan tashqari, u o'z kuchini vaqtdan oldin va foydasiz PR kompaniya (stansiya) lariga sarflamadi, shuning uchun u jamoat oldidagi sharmandagarchilikdan qo'rqmasligi kerak edi.

Muvaffaqiyatsizlikdan o'rnak olmagan inson unga duchor bo'lib o'rnak olishga mahkumdir. Agar biz shunchaki mahsulotni bozorga olib borib, nima bo'lishini kuzatadigan bo'lsak, ehtimol unda muvaffaqiyatga erishamiz. Ammo keyin nima bo'ladi? Agar bizda bir nechta mijozlar bo'lib, ehtimol nima qilish kerakligi haqida besh xil turlicha fikrlar mavjud bo'lsin deylik. Qaysi birini tinglash kerak?

Votizenning natijalari yomon emas edi, ammo baribir Devidni xursand qila olmadi. U optimallashtirish ish faoliyatini yaxshilaganiga amin bo'ldi, ammo ular hayotiy biznesni yaratish uchun yetarli darajada emas edi. Biroq, barcha muvaffaqiyatli tadbirkorlar singari, u ham taslim bo'lmadi. Devid yangi farazni sinab ko'rishga qaror qildi. Qaytish uchun siz bir oyog'ingiz bilan yerga mahkam o'rnashishingiz va biz o'rgatgan ko'nikmalarni hisobga olishingiz kerak, shu bilan birga zamonaviy bilimlarga ega bo'lish strategiyasini tubdan o'zgartirishingiz kerak. Devid uchun eng muhimi foydalanuvchilar bilan bevosita aloqada bo'lish edi. Sinov paytida foydalanuvchilarning fikr-mulohazalarida doimiy ravishda uchta mavzu paydo bo'ldi:

1. Men har doim ijtimoiy loyihalarda faolroq bo'lishni xohlayman va bunda menga ushbu sayt yaqindan yordam beradi.

2. Meni saylovchi sifatida tasdiqlashingiz muhim ahamiyatga ega.

3. Bu yerda hech kim yo'q. Bu yerga yana bir bor kelishning nima keragi bor?

Devid o'z faoliyati masshtabini kengaytirishga qaror qildi. Bu mahsulotni qayta sozlash va ilgari katta hajm uchun faqat bitta variant deb hisoblangan variantlarga e'tibor

qaratish haqida. Iste'molchilarning yuqoridagi fikrlarini eslang: odamlar sayt konsepsiyasini ma'qul ko'rishdi, ularga saylovchilarni ro'yxatdan o'tkazish texnologiyasi yoqqan edi, ammo ular buni ijtimoiy tarmoq sifatida ko'rmadilar.

Devid amaldagi konsepsiyani o'zgartirishga qaror qildi va Votizenni @2gov nomli loyihaga aylantirdi. Bu ijtimoiy lobbi (maslahat, fikr almashish) platformasi edi. Bu @2gov ning maqsadi mijozlar o'rtasidagi faol ijtimoiy tarmoq tashkil etish emas, ulash emas, balki Twitter kabi mavjud ijtimoiy tarmoqlar orqali ular ovoz bergan shaxslar bilan tez va oson bog'lanishiga yordam berishdir. Mijoz so'rovni raqamli tarzda yuboradi va @2gov ni qog'oz formatga o'tkazadi. Natijada, Kongress a'zolari qog'ozga bosilgan odatdagi eskirgan xatlar va iltimosnomalarni qabul qilib oladilar. Boshqacha qilib aytganda, @2gov o'z foydalanuvchilarining yuqori texnologiyalar dunyosini an'anaviy siyosat dunyosi bilan bog'laydi.

@2gov portali biroz boshqacha interfeys va ishlash prinsipiga ega edi. Foydalanuvchilarni ro'yxatdan o'tkazish, ularning saylovchilar maqomini tasdiqlash va do'stlariga tavsiya qilish qobiliyati saqlanib qoldi, ammo o'sish modeli o'zgardi. @2gov foydalanuvchini jalb qilishda emas, balki tranzaksiyalarga yo'naltirilgan edi. Devidning gipotezasi shundaki, haqiqiy faollar @2gov uchun o'z tashabbuslarini qo'llab-quvvatlovchi saylovchilar nomidan siyosatchilarga murojaat qilishni osonlashtirishi uchun pul to'lashga tayyor.

Yangi MVP yaratish uchun to'rt oy va yana 30,000 \$ kerak bo'ldi. Shu vaqtgacha u atigi 50 ming dollar sarflagan va bir yilga yaqin qattiq mehnat qildi. Ammo keyingi test sinovlari natijalari diqqatga sazovor bo'ldi: ro'yxatdan o'tish darajasi 42%, faollashuv 83%, ushlab qolish 21% va tavsiyalar esa 54%. Biroq, mahsulotga to'lashni istagan foydalanuvchilar soni hali ham 1% dan kam edi. Devidning har qancha urinishlariga qaramay, har bir operatsiyaning qiymati foydali biznes yaratish uchun juda past edi.

Devidning navbatdagi faoliyatiga yetib borishdan oldin, u qanday qilib yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lganiga e'tibor bering. Buni bevosita 8.4-jadvalda ko'rishingiz mumkin.

8.4-jadval

	Burilishgacha	Burilishdan so'ng
O'sish mexanizmi	"yopishqoq"	"pullik o'sish"
Ro'yxatdan o'tish darajasi	17%	42%
Faollashtirish	90%	83%
Ushlab qolish	8%	21%
Tavsiya qilish	6%	54%
Kirim	Ma'lumot yo'q	1%
Talabgorning hayot sikli qiymati	Ma'lumot yo'q	minimal

U boshqalarga qaraganda ko'proq mehnat uchun emas, balki aqlli ishlagani uchun muvaffaqiyatga erishdi. U mahsulot ishlab chiqarish uchun yetarli resurslarni oldi va yangi loyihalarga jalb qildi. Dastlabki to'rt oylik optimallashtirish bilan taqqoslaganda, dilemmadan keyingi to'rt oy, investitsiya rentabelligi bo'yicha ancha yuqori ko'rsatkichlarni ko'rsatdi, ammo Devid hali ham tadbirkorlar tuzog'iga tushib qolgan edi. Ushbu tuzoq quyidagicha ko'rinishga ega: mehnat unumdorligi va mahsulot ijobiylashib borar edi, ammo biz xohlagan darajada tez emas. U foydalanuvchilar kontaktlar uchun pul to'lashga tayyor emasligini tushundi. Shuning uchun u ma'lum siyosiy kompaniyalar bilan bog'liq bo'lgan professional yoki ishbilarmonlik manfaatlariga ega bo'lgan yirik tashkilotlarga, professional tarzda jalb qiluvchi fondlarga va korporatsiyalarga murojaat qildi. Ushbu kompaniyalar Devidning xizmatiga katta qiziqish bildirishdi va uni undan foydalanish uchun to'lashga tayyor ekanliklariga

ishontirishdi. Devid darhol ular bilan shartnomalarni imzoladi. Ushbu burilishni xaridor segmentining egilishi deb atash mumkin.

Devid mahsulotning funksiyasini emas, balki maqsadli auditoriyani o'zgartirdi. U alohida iste'molchilardan kompaniyalarga va notijorat tashkilotlarga o'tib, uning xizmatiga kim to'layotganiga e'tibor qaratdi. Boshqacha qilib aytganda, Devid B2C modelidan (kompaniya iste'molchiga) B2B modeliga (kompaniyadan kompaniyaga) tizimiga o'tdi. Bu jarayonda u o'sish modelini o'zgartirdi va har bir B2B savdosidan olinadigan foyda hisobiga kompaniyaning rivojlanishini moliyalashtirish imkoniyatiga ega bo'lishini birmuncha vaqt kutdi. Uch oy o'tgach, Devid o'z-o'ziga va'da qilgan funkcionallik darajasiga yetdi. U mablag' yig'ish maqsadida yana ushbu kompaniyalarga murojaat qildi, ammo yangi muammoga duch keldi. Kompaniyalar birin-ketin qarorni keyinga qoldirishga qaror qilishdi va yakunda hamkorlik qilishdan bosh tortishdi. Ular shartnomaga imzo chekish uchun yetarlicha turtki berishgan edi, ammo bitimlarni buzish uchun bu imzolar qo'yilmagan edi.

Ma'lum bo'lishicha, Devid ishongan tashkilotlar yangi xizmat turini qabul qilmagan edi. Ushbu shartnomalarga tayanib, Devid o'z xodimlari ko'lamini kengaytirib, ko'plab sotuvchilar va ishlab chiquvchilarni jalb qildi – u korporativ mijozlar uchun biznes hisobvaraqlariga xizmat ko'rsatishni niyat qilgan edi. Ushbu umidlar puchga chiqdi va butun jamoa boshqa manbalardan mablag' yig'ish uchun qo'shimcha kuch sarflashga majbur bo'ldi. Devid va uning jamoasi barcha harakatlariga qaramay, xususan, mahsulotni optimallashtirish bo'yicha bo'lgan ishlarga qaramay, model ish bermadi. O'zining "to'rtta dalil qadamlar"iga qaytib, Devid haqiqiy natijalar uning korporativ mijozlar uchun xizmatning jozibadorligi haqidagi farazini rad etish xulosasiga keldi hamda yana keskin burilishga qaror qildi.

Shu vaqtgacha Devid potensial mijozlardan o'rganishni va ularning fikrlarini olishni davom ettirgan edi, ammo vaziyat beqaror bo'lib qoldi. Siz xodimlar oyligini bilim bilan to'lay olmaysiz va bunday vaziyatda yangi sarmoyalarni jalb qilish muammoni yanada kuchaytiradi. Kompaniya kichik bo'lsa, ham uning o'sishsiz investitsiyalarni jalb qilish juda xavfli qaror hisoblanadi. Agar Devid mablag' to'play olganida edi, u kompaniyani ushlab turishi mumkin edi va pul o'sish dvigateliga ketgan bo'lar edi. U o'zini juda qiyin ahvolga solib qo'yishi mumkin: o'sish mexanizmining ishlashi uchun investorlarning mablag'laridan foydalanish yoki kompaniyani to'xtatish (yoki uni butunlay tark etish) xavfi yuzaga kelishi mumkin.

Devid shtatni qisqartirishga qaror qildi. Bir vaqtning o'zida bitta mijozga dastur berish o'rniga, Devid Google Adwords platformasidan ilhomlanib yangi o'sish modelini o'ylab topdi. U o'z-o'zini sotishga asoslangan platformani yaratdi, bu yerda har kim faqat kredit karta orqali mijozga aylanishi mumkin edi.

Shu tarzda, agar siz biron-bir ijtimoiy tashabbusga ishtiyoqmand bo'lsangiz, yangi tarafdorlarni topishda sizga yordam berish uchun @2gov ga tashrif buyurishingiz mumkin. Ilgari bo'lgani kabi, yangi tarafdorlar ro'yxatdan o'tgan saylovchilar edi va shuning uchun ularning fikri ular saylaganlarga muhim edi. Yangi mahsulotni yaratish uchun Devidga atigi bir oy vaqt ketdi va natijalar darhol paydo bo'ldi: 51% ro'yxatdan o'tishga, 92% faollashtirish, 28% saqlash darajasi va 64% tavsiya qilish darajasi (8.5-jadvalda ko'rsatilgan). Eng muhimi, yangi xaridorlarning 11% har bir xabar uchun 20 sent to'lashga tayyor edi. Shu bahonada, samarali bo'lishi mumkin bo'lgan o'sish modeli dunyoga keldi. Bu har bir xabar uchun 20 sentga o'xshab ketishi mumkin, ammo bu juda yuqori tavsiyanomalar @2gov trafikni deyarli hech qanday marketing mablag'lari sarflanmasdan boshqarishi mumkin edi (bu virusli o'sish vositasi deyiladi).

	Burilishgacha	Burilishdan so'ng
O'sish mexanizmi	"pullik o'sish"	"virusli"
Ro'yxatdan o'tish darajasi	42%	51%
Faollashtirish	83%	92%
Ushlab qolish	21%	28%
Tavsiya qilish	54%	64%
Kirim	1%	11%
Talabgorning hayot sikli qiymati	Minimal	0.2 \$ xabar uchun

Votizen hikoyasi ba'zi bir umumiy namunalarni namoyish etadi. Eng muhim kuzatuvlardan biri shundaki, har bir keyingi MVP oldingisiga nisbatan tezroq yaratilgan. Birinchisi sakkiz oyda, ikkinchisi to'rt oyda, uchinchisi uch oyda va oxirgisi atigi bir oyda yaratilgan. Har safar Devid keyingi farazni tezda tasdiqlashi yoki rad etishi mumkin bo'lgan.

Buni qanday izohlash mumkin? Buni mahsulot ishlab chiqarish doimiy ravishda olib borilayotganligi bilan bog'lash mumkin. Ko'plab variantlar yaratilgan hamda u bilan parallel ravishda keng infratuzilma ham qurilgan. Shunday qilib, kompaniya har safar o'z yo'nalishini o'zgartirishga muvaffaq bo'lganda, uni yana qayta boshlash kerak bo'lmaydi. Ammo gap bunda emas. Birinchidan, har safar yangi mahsulot ommaga taqdim etilganda uning ko'plab variantlaridan voz kechishga to'g'ri kelar edi. Eng yomoni, mahsulotda ko'plab eski variantlari mavjud bo'lib, ular endi kompaniyaning maqsadlariga to'g'ri kelmas edi. Odatda, eski mahsulotni isloh qilish uchun zarur bo'lgan harakatlar qo'shimcha ishni talab qiladi. Devid mashg'ulotning har bir bosqichida bunga qarshi turish qanchalik qiyinligini tushundi. Avvalo, yangi mahsulot tez sur'atlarda ishlab chiqildi, chunki Devid

o'z mijozlari, bozori va strategiyasi haqida yangi narsalarni o'rganayotgan edi.

Bugungi kunda, Votizen yaxshi ish olib bormoqda. Yaqinda u Facebookning dastlabki sarmoyachisi Piter Tiyeldan 1,5 million dollar yig'di, garchi u so'nggi yillarda iste'molchilarning internet-loyihalariga kamdan kam sarmoya kiritgan bo'lsa, ham. Votizen hozirda, AQSH aholisining 94 foizini tashkil etuvchi 47 shtat uchun real vaqtda saylovchilarning kimligini tekshirishga qodir. U Kongressga o'n minglab xabarlar yubordi. Startup Visa kompaniyasi davomida Votizen vositalaridan foydalangan holda Startup Visa Act Kongressga kiritildi. Bu Senatga faqat ijtimoiy faollarning lobbi orqali kiritilgan birinchi qonun loyihasi bo'ldi. Ushbu harakatlar Vashingtonning taniqli maslahatchilarining e'tiborini tortdi va ular kelajakdagi siyosiy kompaniyalarda Votizen vositalaridan foydalanishga tayyor ekanliklarini ma'lum qildilar.

Devid Binetti Tejamkor startup tizimidagi tajribasini quyidagicha tavsiflaydi: *2003-yilda men hozir ishlayotgan hududda kompaniyani tashkil qildim. USA.gov loyihasing muvaffaqiyati tufayli men bu borada katta tajribaga ega bo'ldim hamda yaxshi obro'ga ega bo'ldim. Ammo keyinchalik mening loyiham muvaffaqiyatsiz yakun topdi (garchi bu loyihaga ko'p mablag' sarflangan bo'lsa, ham) va endi mening kompaniyam pul ishlab, o'z ishlarini muvaffaqiyatli tarzda olib bormoqda. Oz muddatdan so'ng men an'anaviy chiziqli mahsulot ishlab chiqarish modellarini kuzatib bordim, bir yil sarflab hayratlanarli (chindan ham ajoyib) mahsulotni chiqardim, lekin uni hech kim sotib olmadi, bu safar men uch oy ichida to'rtta versiyani yaratdim.*

Tajribali tadbirkorlar ko'pincha startapning "uchish-qo'nish yo'lagi" haqida gapirishadi, bu loyihaning ko'tarilishi yoki qulash vaqti. "Uchish-qo'nish yo'lagi" odatda bank hisobraqamida qolgan qoldiqning oylik sarf tezligiga bo'linishi sifatida aniqlanadi. Masalan, agar startap bankda bir million dollar bo'lsa, va oyiga 100.000 dollar sarf qilsa,

uning “uchish-qo'nish yo'lagi” 10 oyni tashkil qiladi.

Pul tugay boshlaganda, uchish-qo'nish yo'lagi ikki yo'l bilan uzaytirilishi mumkin: xarajatlarni kamaytirish yoki qo'shimcha mablag' jalb qilish orqali. Ammo tadbirkorlar xarajatlarni kamaytira boshlaganlarida, ular ba'zida shunchalik g'ayratli bo'lishadiki, ular kompaniyani yaratish-baholash-o'rganib chiqish va qayta ko'rib chiqish davridan o'tishga imkon beradigan narsalarga pul tejashadi. Agar tejash natijasida qayta aloqa davri sekinlashsa, demak, startap faqat bitta narsani kutmoqda – u baribir keyin bankrot bo'ladi.

Darhaqiqat, uchish-qo'nish yo'lagi vaqti startap qancha burilish qoldirganligi, uning biznes strategiyasida tub o'zgarishlarni amalga oshirish uchun yana qancha imkoniyatlar borligi bilan o'lchanadi. Agar siz “uchish-qo'nish yo'lagi”ni vaqt bo'yicha emas, balki egilish prizmasidan baholasangiz, uni kengaytirishning yana bir usuli bor: har bir burilishni tezroq amalga oshirish. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, startap bir turdagi bilimlarni olish yo'lini topishi kerak, ammo bu arzonroq narxda yoki qisqa vaqt ichida bo'lishi talab etiladi. Biz hozirgacha muhokama qilgan tejamkor startap yondashuvlarining barchasi ushbu ulkan maqsadga erishishga qaratilgan.

Rivojlanish jasorat talab qiladi

Burilish yasashga qat'iy qaror qilgan har qanday tadbirkordan so'rasangiz, u albatta bunga avvalroq qo'l urmaganidan afsuslanishini aytadi. Ammo bunday jur'atsizlikning sabablari mavjud.

Birinchidan, “yuqori manmanlik (bosiqlik) ko'rsatkichlari” tadbirkorlarni yangilishga olib keladi (ko'rsatkich qancha baland ko'rinsa tadbirkor shunchalik o'z ustida ishlashdan to'xtaydi, natijada u bankrot bo'ladi) va asl voqelikni ko'rishlariga imkon bermaydi. Bu, ayniqsa, burilish qilish zarur bo'lgan bir paytda juda xavfli, zero “yuqori manmanlik

ko'rsatkichlari" hammasi joyidaligi, o'zgartirishlarga hojat yo'qligidan dalolat berib turadi. Agar kishilarni o'z ixtiyorlariga qarshi o'zgartirishlarga majbur qilinsa, jarayon sekinlashadi, qiyinlashadi va kamdan kam hollarda kutilgan natijalarga olib keladi.

Ikkinchidan, tadbirkor aniq shakllanmagan farazdan kelib chiqib ish yuritsa, mag'lubiyatga uchraganini payqamay ham qoladi. Bu holda uning burilishlar uchun talab qilinadigan keskin o'zgarishlarga ishtiyoqi ham qolmaydi. Mana shulardan ham "bozorga kirish va nima bo'lishini ko'rish" yondashuvining besamar ekaniga guvoh bo'lishingiz mumkin: siz hamisha muvaffaqiyat qozonasiz va nima bo'lishini ko'rasiz. Ammo ko'pincha dastlabki natijalar bir ma'noli bo'lmaydi va siz burilish yasash kerakmi yoki ko'zlangan yo'lda davom etish kerak ekanligini tanlay olmay qolasiz.

Uchinchidan, tadbirkorlar shunchaki hadiksirashadi. Agar mag'lubiyat tan olinsa, bu jamoaning ijodiy ruhini cho'ktirib yuborishi mumkin. Ko'plab tadbirkorlar o'zlarining tasavvuri noto'g'ri chiqishidan qo'rqishmaydi. Ular tasavvurni xato deya, uni tekshirish imkonini bermasliklaridan qo'rqadilar. Aynan shu qo'rquv tufayli, ular MVP yaratish, split-testlar o'tkazish va o'z gipotezalarini tekshirish uchun boshqa uslublarga qarshi chiqadilar. Aynan mana shu qo'rquv omadsizlik xatarini kuchaytiradi, zero tekshiruv tasavvur to'liq tatbiq qilinganidan keyingina amalga oshirilishi kishini ajablantiradi. Biroq bu vaqtga kelib burilish yasashga kech bo'ladi, axir pullar ham tugab qolgan. Bunday taqdirdan qochish uchun tadbirkor o'z qo'rquvlari bilan yuzma-yuz kelishi va hamma bilgan taqdirda ham omadsizlikka tayyor turishi kerak.

Albatta, yaxshi obro'ga ega, u yoki bu doirada yaxshi tanishadigan va mashhur brendlar nomidan ish yuritadiganlar uchun bunday qo'rquvlar bilan yuzma-yuz kelish va ularni yengish murakkabroq kechadi. Path nomli yangi startapni

Silikon vodiysidagi uch tajribali tadbirkor yaratdi. Deyv Morin bungacha Facebook xodimi bo'lgan va bu ijtimoiy tarmoq uchun asosiy servislardan bo'lmish Facebook Platform va Facebook Connect ishlab chiqishda qatnashgan, Dastin Miro mahsulot yaratuvchisi va Macster portali yaratuvchilaridan biri va Shon Fenning – Napster sayti yaratilishi bilan mashhur. 2010-yili ular minimal ishchi mahsuloti chiqarishga ahd qilishdi. Asoschilarning mashhurligi tufayli bu MVP matbuotning, ayniqsa startaplar va texnologiyalarga bag'ishlangan bloglar e'tiborini o'ziga qaratdi. Ularning mahsulotlari dastlabki izdoshga mo'ljallanmagandi va shuning uchun blogerlarning ilk munosabati salbiy chiqdi. (Ko'plab tadbirkorlar mana shunday munosabatlar tufayli o'z ishini boshlashdan hayiqishadi. Ularning nazarida matbuotdagi salbiy fikrlar ularni mahv etadigandek. Bizning sohada ijobiy fikrlarni eshitishga bo'lgan moyillik hanuzgacha yuksak.) Yaxshiyam, Path jamoasida jasorat yetarlicha edi. Uning asoschilari qo'rquvga tushmadilar va mijozlarining gaplariga parvo qilishmadi. Natijada, ular boshidanoq muhim bo'lgan qayta aloqani yo'lga qo'ydilar. Path maqsadi – uzoq muddatli yuksak sifatga ega kontaktlarni tutib turuvchi personallashgan ijtimoiy tarmoqni yaratish edi. Ko'pchiligimizga u yoki bu ijtimoiy tarmoqdagi akkauntimizda ko'plab tasodifiy kontaktlar paydo bo'lib qolish holati tanish. Bizning barcha shaxsiy ma'lumotlarimiz har qanday odamga sobiq hamkorlarimiz, maktabdosh do'stlarimiz, qarindoshlarimiz va hamkasabalarimizga ko'rinib qoladi.

Bunday kontaktlar miqdori va bunday oshkoralik shaxsiy hayotimiz sirlarini bo'lishish istagini bermaydi. Path o'ziga xos yondashuvni taklif qildi. Masalan, u Oksford universiteti antropologi Robin Danbarning g'oyalariga amal qilgancha, ehtimolli kontaktlar miqdorini 50 ta qilib belgilashni taklif qildi. Uning tadqiqotlari ko'rsatishicha, inson hayotining har qanday onida ahamiyatli shaxsiy aloqalari 50 tadan ko'p bo'lmas ekan.

Yuksak texnologiyalar mavzusida yozadigan jurnalistlarda (va ko'plab dastlabki izdoshlarda) sun'iy cheklangan bunday kontaktlar miqdori norozilik uyg'otdi. Odatda, ijtimoiy aloqalar uchun yaratilgan mahsulotlar minglab kontaktlar uchun imkoniyat yaratadi. 50 raqami esa tahlilchilar uchun kulguli tuyuldi. Natijada, Path boshiga tanqidlar toshbo'roni yog'ildi. Ammo mijozlar yangi platformani sevib qolishdi va ulardan olingan qayta aloqalar matbuotdagi salbiy fikrlardan keskin farq qildi. Mijozlarga yangi tarmoqning "qafasli" ekani ma'qul tushdi va mahsulotning birinchi versiyasida bo'lmagan opsiyalar, masalan, sahifalarga joylangan do'stlar surati haqida taassurotlarni o'rtoqlashish va videotasvirlarni almashishga imkon beruvchi opsiyalarni qo'shishni iltimos qilishdi.

Deyv Morin hikoya qiladi.

"Jamoamiz obro'yivabizningsobiq muvaffaqiyatlarimiz ulkan umidlar tug'dirdi. Biz yaratadigan mahsulot aynan qanaqa bo'lishi birortani o'ylantirganiga kafolat bermayman, chunki ular bu narsa, albatta katta yangilik bo'ladi, deya umid qilganlari aniq. Ammo biz o'z mahsulotimiz va o'z tasavvurimizni, shunchaki bozorga chiqarish va qayta aloqani olishimiz, shular asosida integratsiyalarga kirishish kerakligini anglagandik, biz shoshmasdan, bafurja o'z nazariyalarimiz va yondashuvimizni tekshiramiz hamda mijozlar nimalarni o'ylashini oydinlashtirib olamiz. Biz qayta aloqalarga chinakamiga qiziqamiz. O'zimiz ma'qul ko'rgan yo'nalishlarga innovatsiyalarni joriy etamiz".

Path ning tarixi endi boshlanmoqda, ammo asoschilarning tanqidga sog'lom munosabatlari o'z mevalarini beradi. Agar ular burilish yasashga majbur bo'lishsa, hech qanday qo'rquv yo'llarini to'sa olmaydi. Yaqinda kompaniya 8,5 mln. dollar venchur kapitalni Kleyner Perkins homiyligidagi Caufield &

Byers kompaniyasi tomonidan o'ziga jalb qila oldi. Yana ular Google kompaniyasining yangi xizmatini 100 mln. dollarga sotib olish taklifini rad etganligi haqida mish-mishlar tarqaldi.

Keskin burilishlar qanday sodir bo'ladi?

Burilishlarning har xil turlari mavjud. «Burilish» so'zi ba'zan noto'g'ri ishlatiladi, xuddi o'zgarish uchun sinonim sifatida. Biroq, burilishlar – bu mahsulot, biznes modeli va o'sish dvigatellari haqidagi tub yangi gipotezani sinashga qaratilgan o'zgarishning o'ziga xos turidir.

Yo'nalishni o'zgartirish kerakmi yoki davom etish kerakmi?

Keskin ijobiy burilish to'g'risidagi qaror qabul qilinishi aniq va obyektiv hukmni talab qiladi. Aslida kompaniya faoliyati keskin burilishlarga arziydimi yoki yo'qligini qanday bilib olish kerakligi haqida yuqorida muhokama qilganmiz, bunga mahsulot eksperimentining tobora pasayib borayotgan samaradorligi va rivojlanish jarayoni mahsuldorlikni yo'qotayotganligi haqidagi umumiy fikrga dalolat beradi. Qachonki, siz shu kabi simptomlarni sezganingizda, darhol kompaniyangiz faoliyatida ijobiy o'zgarishlar (keskin burilish deyiladi) haqida o'ylab ko'ring. Biroq, bu oson yechim emas, yechim bo'lishi uchun tizimli yondashuv zarur. Qarorni yengillashtirish uchun siz mavzu bo'yicha oldindan jamoa bilan uchrashuvni belgilashingiz zarur. Har bir startap g'oyaga ega bo'lgan shaxslar o'z loyhasini amalga oshirishi yoki oshirmaslik to'g'risida muntazam ravishda uchrashuvlar o'tkazishi kerak. Tadqiqotchilarning tajribasiga ko'ra, agar bunday uchrashuvlar bir necha haftada bir marta o'tkazilsa, biz maqsad qilib qo'ygan vazifalar o'z-o'zidan amalga oshadi. Ammo har bir startap o'z progres ritmini topishi kerak. Bunday yig'ilishda mahsulot ishlab chiqaruvchilar

ham, kompaniyaning yuqori menejmentidagi ishtirokchilari ham ishtirok etishi shart.

IMVU da biz boshqa tarafkashliklardan xoli bo'lgan va olingan ma'lumotlarni yangicha talqin qilishga qodir tashqi maslahatchilarni taklif qilamiz. Ishlab chiquvchilar jamoasi mahsulotni uzoq muddatli (nafaqat o'tgan davrga nisbatan balki kelgusi davrga nisbatan ham) optimallashtirish bo'yicha ishlarining natijalari to'g'risida to'liq hisobot taqdim etishlari va shuningdek, ushbu natijalarni oldindan qilingan prognozlar bilan taqqoslashlari kerak. Amaldagi va potensial mijozlardan olingan ma'lumotlar to'g'risida menejment sohasi batafsil hisobot taqdim etishi shart.

Keling, bu amalda qanday ishlashini ko'rib chiqamiz va Wealthfront deb nomlangan kompaniya tomonidan olib borilgan yo'nalish kesimida tavsiflaymiz. Kompaniya 2007-yilda Den Kerrol tomonidan tashkil etilgan bo'lib, Endiy Redchliff tez orada bosh direktorga aylandi. Endiy Silikon vodiysida taniqli shaxs hisoblanadi, u Benchmark kapital, venchur kapitali



Endiy Ryedchliff

firmasining ham muassisi va asosiy hamkori hisoblanadi hamda Stenford biznes maktabining professori bo'lib, u yerda texnologik tadbirkorlik bo'yicha bir necha kurslarni o'qitadi. Men birinchi bo'lib Endiy bilan IMVU ning amaliy tadqiqidan foydalanib, o'z o'quvchilariga bizning kompaniyamizni tashkil etish jarayoni haqida gapirib berish uchun foydalana olasizmi, deb so'ragan savolim sababidan tanishgan edim. Wealthfront ning vazifasi o'zaro fondlar sanoatini o'zgartirish va uni yanada oshkora, ochiq va chakana investorlar uchun jozibador qilishdir. Biroq, Wealthfront ning hikoyasi bugungi kunda nimalar bilan ajralib turishi bilan emas, balki kompaniya faoliyatini qayerdan boshlanganligi bilan bog'liq; buni asosan "onlayn o'yin" deb atashadi.

Birinchi mujassamlanishida Wealthfront kompaniyasi KaChing deb nomlangan edi, va u havaskor investorlar uchun xayoliy almashinuv kompaniyasi sifatida tanilgan edi. Bu har qanday foydalanuvchiga virtual savdo hisobini ochish va real bozor ma'lumotlari asosida portfel yaratish imkoniyatini beradi. Biroq, unda real pulni sarmoya tariqasida kiritish shart bo'lmagan. G'oyaning asl mohiyati olmoslarni yerdan qazib olishni eslatar edi: mablag'larni professional boshqarish uchun resurslarga ega bo'lmagan havaskorlar fond bozorlarida muvaffaqiyatli biznesni olib borishi, agar inqirozga yuz tutsa yashab qolishga o'zida kuch topa olishi o'yinning asl mazmuni edi. Dastlab Wealthfront asoschilari bozorga onlayn o'yinlar orqali kirishni rejalashtirmagan edi; KaChing yanada murakkab strategiyaning kengroq tasavvurning bir qismi edi. Innovatsion yangilik tushunchasi bilan tanish bo'lgan har bir kishi bunday loyihani albatta, ma'qullaydi: kompaniya asoschilari ushbu konsepsiyaga qat'iy rioya qilishdi. Dastlab, ular asosiy bozorga kirish uchun resurslari yetishmayotganlarni jalb qilmoqchi edilar.

Vaqt o'tishi bilan ular mahsulot yanada takomillashib borishini va oxir-oqibat foydalanuvchilarga mablag'larni fond bozorida professional boshqarish imkoniyatini beradi, degan fikrga kelgan. Iqtidorli treyderlarni topish uchun Wealthfront kompaniyasi Amerikaning yetakchi universitetlarida izlanishlar olib bordilar, bunda ishlab chiqilgan usullardan foydalanish usuli yaqindan yordam berdi, kompaniyaning maqsadi fond menejerlari mahoratini baholash orqali zamonaviy texnologiyani yaratish edi. Shunday qilib, xavfli operatsiyalar orqali yuqori rentabellikka erishadigan (ya'ni o'z vakolatlaridan tashqariga sarmoyalar kiritadigan) fond menejerlari bozorda muvaffaqiyat qozonganlardan yuqorida turadilar, chunki ular nima qilayotganlarini aniq bilishadi. KaChing yordamida Wealthfront kompaniyasi tajribasining ikki tamoyilini sinab ko'rishga urinib ko'rdi.

1. O'yinchilarning katta qismi virtual mablag'larni boshqarish uchun yetarli qobiliyatni namoyish etadi va bu ularning haqiqiy aktivlarni muvaffaqiyatli boshqarish imkoniyatlarini namoyish etadi (qiymat gipotezasi).

2. O'yin virus kabi tarqalish (virusli o'sish) mexanizmi orqali mashhurlikka erishadi va Freemium biznes modeli yordamida qiymat yaratadi.

O'yin mutlaqo bepul edi, ammo jamoaning ba'zi treyderlari muvaffaqiyatli savdogar bo'la olmasliklarini anglab yetgandilar va shu sababli Wealthfront real aktivlarni boshqarish xizmatlarini taklif qilishni boshlashlari bilan oq pullik mijozlarga aylanishlarini umid qilishgandi (o'sish gipotezasi). KaChing o'yini tezda mashhurlikka erishdi va uning birinchi versiyasi 450 000 dan ortiq geymerlarni jalb qila oldi. Siz hozirda ushbu ko'rsatkichlaridan shubhalanishingiz mumkin, bu tabiiy, ichingizdan bir savol o'tishi mumkin; agar shunchalik ko'p geymerlarni jalb qila olgan ekan, unda nega men uni tanimayman yoki bir bora bo'lsa-da, eshitmaganman. Gap shundaki, mahsuloti dunyoning har bitta burchagida mavjud bo'lgan kompaniyalarning hammasi ham o'z nomi bilan mashhur bo'la olmaydilar. Ammo katta bozor maydonida unchalik mashhur bo'lmagan ko'plab kompaniyalar bu kabi muvaffaqiyatdan o'zlarini yo'qotib sarhush holatga tushib qolishadi, afsuski bundaylar uzoqqa bora olmaydi. Ular o'zlaridan katta bo'lgan muvaffaqiyatli kompaniyalar yutuqlaridan andaza olishadi, va shu sababdan ularning kelajagi xavfsiz ekanligiga ishonishadi. Biroq, Wealthfront o'z farazlarini aniq bayon qildi. Kompaniya o'zining pullik moliyaviy mahsulotini ishlab chiqarishga tayyor bo'lgan paytga qadar faqat yetti nafar epcil menejerlar boshqalarning pullarini boshqarish uchun yetarli darajada malakali deb topilgan edi. Bu prognoz qilingan model qaysidir ma'noda yetarli emas edi. Mahsulotning pullik versiyasini chiqargandan so'ng, kompaniya geymerlari to'lashga qodir bo'lgan mijozlarga aylanish tezligini baholashga muvaffaq bo'ldi. Ammo ko'rsatkichlar qoniqarli

darajada emas edi: pulli versiyaga o'tish darajasi nolga yaqin. Dastlab ushbu tuzilgan model yuzlab mijozlarni jalb qila olishi prognoz qilingan edi, ammo bu model 14 kishidan ko'p bo'lmagan miqdorda mijozlar jalb qilishdan u yog'iga o'ta olmad.

Jamoa vaziyatni yaxshilash uchun barcha imkoniyatlarni ishga soldi, ammo bu urinishlar hech qanday natijalar olib kelmadi. Endi ular uchun umumiy yig'ilish o'tkazib, keskin burilish yoki yo'nalishda davom etish to'g'risida qaror qabul qilish vaqti kelgan edi. Agar ushbu muhim yig'ilish vaqtida kompaniyada biz atroflicha o'rganmagan omillardan tashqari hozirgacha muhokama qilingan ma'lumotlargina mavjud bo'lsa, unda kompaniya katta muammoga duch kelgan bo'lar edi. Kompaniya a'zolari hozirda to'g'ri deb tanlangan strategiyasi ish bermasligini yaxshi anglagan bo'lar edi, ammo ushbu strategiya ustidan qanday ishlar olib borish kerakligini ham bilmas edilar. Shuning uchun kompaniya ishtirokchilari shu bobdagi ko'rsatmalarga rioya qilish va muqobil variantlarni o'rganish juda muhim edi.

Wealthfront kompaniyasi tadqiqotni ikki muhim usulda boshladi. Birinchidan, kompaniya asoschilari professional investitsiya menejerlari bilan shartnoma imzoladilar, xususan, Stenford universitetining vakili Jon Pauyersning kompaniyaga bo'lgan sharhlari kutilmaganda ijobiy bo'lib chiqdi. Wealthfront kompaniyasi strategiyasida professional sarmoyaviy menejerlari tizimda ro'yxatdan o'tmaydi, chunki bu darajadagi oshkoralik ularning obro'siga tahdid solishi mumkin edi-da. Ammo bu turdagi muammo muvaffaqiyatli va tajribali daho menejerlar borligi sababli kompaniyaga tahdid sola olmasligi ma'lum bo'ldi. Keyinchalik bosh direktor Endiy Rachlif boshqa professional investitsiya menejerlari bilan bir qator muzokaralar o'tkazdi va natijalarni kompaniyaning qolgan qismiga safarbar qildi. U quyidagi kashfiyotlarni joriy qilgan edi:

1. Muvaffaqiyatli investitsiyalar bo'yicha menejerlar shaffoflikdan aslo qo'rqishmaydi, chunki ular buni o'z

malakalarini tasdiqlashning yana bir imkoniyati deb bilishadi.

2. Investitsiya menejerlari uchun o'z biznesini boshqarish va rivojlantirish juda qiyin. Ular o'zlarining hisob raqamlarini yuritishda murakkablikka duch kelishadi va shuning uchun ular eng istiqbollilarini tanlash uchun mijozlardan eng katta miqdordagi sarmoyani talab qilishga majbur bo'ladilar.

Ikkinchi nuqta boshqalarga qaraganda ancha ahamiyatliroq hisoblanadi. To'satdan, professional menejerlar Wealthfront kompaniyasi bilan aloqa qilishni istab qolishdi. Ular kompaniya a'zolaridan tizimda ro'yxatdan o'tish mumkinmi, deb so'rashdi. Bunga asosiy sabab ular mahsulotning imkoniyatlarini boshqalardan ko'ra ko'proq sezgan va raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lish uchun ularni ishlatishni istagan klassik o'zlashtiruvchi ishbilarmon shaxslar edi. Iste'molchilar bilan aloqaning mavjudligi muhim ma'lumotlar oqimining yana bir debochasi hisoblanadi. Ma'lum bo'lishicha, kaChing veb-saytida virtual va real portfelni boshqarish usullarining kombinatsiyasi qiziqib qolgan ishbilarmonlar uchun umuman tushunarsiz bo'lib tuyulgan. Freemium strategiyasi nafaqat yordam bera olmadi, balki xaridorlarni sotib olishga to'sqinlik qildi, chunki kompaniyaning pozitsiyasi mavhum bo'lib qoldi. Ushbu ma'lumotlar kompaniyaning muhim rol o'ynashi kerakligi to'g'risida fikr yig'ilishda taqdim etildi.

Uchrashuv davomida Wealthfront kompaniyasining kelajagi qanday bo'lishi kerakligi haqida muhokama qilindi. Uning amaldagi strategiyasi ish bermayotgan edi, ammo Wealthfront kompaniyasi olib borayotgan onlayn o'yinlar to'xtatilishini hech kim xohlamas edi. Ushbu xohish, kompaniya ishida muhim voqea bo'ldi. Xodimlar uni yaratish va geymerlarni qo'llab-quvvatlash uchun ko'p vaqt va kuch sarfladilar. Bu harakatlarning barchasi behuda ekanligini bilish juda qiyin va yoqimsiz. Ammo Wealthfront rahbarlari bu tarzda davom eta olmasligini tushunib yetishdi. Kompaniya rahbarlari ushbu satrlarda berilgan ma'lumotlardan namuna

olgan holda kompaniyaning intensivligini oshirish uchun qaror qabul qilishdi. Kompaniyaning bosh rahbaridan biri Endiy shunday deydi: "Biz, albatta, eng iqtidorli menejerlarga platformaga kirish imkoniyatini o'zgartirishni xohladik.

Dastlab biz professionallarni jalb qilish uchun havaskor menejerlar bilan jiddiy biznes yaratishimiz kerak deb o'ylardik. Ammo, ming shukrlar bo'lsinki, bu ish unchalik zarur emas ekan». Kompaniya navbatdagi keskin burilishga qo'l urdi, (geymer) mijozlardan butunlay voz kechdilar va odamlarga professional menejerlar yordamida mablag' qo'yish imkoniyatini beradigan xizmat turini yaratishni boshladi. Bir qarashda, ushbu yo'nalish juda ajoyib tuyilardi, chunki kompaniya o'z pozitsiyasini, nomini va sherikchilik strategiyasini o'zgartirgandi. U hattoki yaratilgan variantlarning muhim qismini bekor qilishgacha bordi. Lekin, unchalik ko'p narsa o'zgarmadi. Kompaniyaning eng muhim loyihasi menejerlar samaradorligini baholash texnologiyasini yaratish edi va ushbu texnologiya yangi biznes yaratilishining asosiy qismiga aylandi.

Bu ko'pincha amaldagi strategiyaning samaradorligi haqida o'ylagan paytida sodir bo'ladi: har doim ham oldin bajarilgan ishlarni bekor qilish va hammasini qayta boshlash fikri ijobiy natija keltirishi aniq degani emas. Kompaniyada, avvallari allaqachon yaratilgan yoki qon-qoniga singib ketgan an'analar pozitsiyasini o'zgartirish, kompaniyani boshidan kechirgan qiyinchiliklardan qanchalik dars olganini tahlil qilish va istiqbolli yo'nalishni topish kifoya qiladi. Bugungi kunda ushbu keskin burilishlar (istiqbolli strategiyaning ba'zi bir sust nuqtalariga rotatsiya qilish) tufayli Wealthfront kompaniyasi gullab-yashnamoqda. O'zining platformasi orqali foydalanuvchilar 40 dan ortiq professional menejerlar yordamida 180 million dollardan ko'proq mablag' investitsiya kiritishmoqda, shuningdek, uning o'sish tendensiyasi oy sayin, ta'bir joiz bo'lsa, kun sayin o'sib bormoqda. Wealthfront yaqinda Fast Company jurnali tomonidan moliya sohasida

eng yaxshi 10 ta innovatsion kompaniyalar qatoriga kirdi. Kompaniya yuqorida muhokama qilingan o'sish tamoyillariga muvofiq ravishda oldinga siljishni davom ettirmoqda. Bundan tashqari, Wealthfront virusli yuqtirish deb nomlanuvchi rivojlanish uslubining asosiy himoyachilaridan biridir.

Keskin burilish oldidan qo'rquv

Keskin burilish deganda aslida nima tushuniladi? Har bir kompaniya yoki umuman har bir inson hayotida taqdir charxpalagini butunlay o'zgartirib yuboradigan qarorlar, vaziyatlar va bir ish qilishga majbur bo'lish holatlari sodir bo'ladi. Shunday ekan, bu kabi voqealar ma'lum bir kompaniya hayotida ham mavjud. Keskin burilish kompaniyaning amaldagi faoliyatidan voz kechib, yanada samaraliroq, zamon talablariga javob beradigan, bozordagi ijtimoiy qadriyatiga o'sishiga olib keladigan va eskilik sarqitidan voz kechib yangilik yaratishga intilish harakatiga aytiladi. Burilish bo'sag'asida to'g'ri qaror qabul qilish qiyin, shuning uchun kompaniyalar ko'p holatlarda bu borada ko'plab xatolarga yo'l qo'yadi. Lekin har safar vaziyat keskin burilishni taqozo qilgan paytlarda men buni munosib ravishda bajara oldim, deb ayta olmayman. Ushbu mavzuga doir bir voqeani yaxshi eslayman. IMVU tizimi ulkan yutuqlarga erishayotgan damlar edi. Bizning biznesimiz oyiga bir million dollardan ortiq daromad keltirar edi; biz 20 milliondan ortiq foydalanuvchi avatarlarini yaratdik hamda moliyalashtirishga yordam beradigan investorlarni jalb qildik, natijada rivojlanish sikli har doimgidan tezlashib ketdi. Ammo atrofda xavf-xatar mavjud edi. Biz klassik startap tuzog'iga tushib qolgan edik, ammo buni sezmagani edik.

Bizning birinchi qadamlarimiz shu qadar muvaffaqiyatli ediki, undan havolanib shunday muvaffaqiyatga olib kelgan tamoyillarni batamom unutib qo'ygan edik. Oqibatda, kompaniya ravnaqi uchun amalga oshirilishi zarur bo'lgan

keskin burilishi kerak bo'lgan paytni o'tkazib yubordik. Biz jamoamiz bilan birgalikda yuqoridagi boblarda aytilgan barcha tavsiyalar, ta'bir joiz bo'lsa, berilgan takliflarni amaliy tarzda ko'rsata oladigan tashkilot yaratdik: bozorda kam sonda sotiladigan hashamatli mahsulotlarni yaratish, yangi g'oyalarni sinab ko'rish va o'sish mexanizmlarini sozlash kabilar bizning shaxsiy obyektivimiz bo'ldi. Dastlab, muvaffaqiyatning kelishi uzoq bo'lgan damlarda, ko'pchilik bizni "past sifatli" minimal ishlaydigan mahsulotni yaratish g'oyasidan va tajribamizdan qaytarib, biroz sekinlashish haqida maslahat bergandilar. Bizni "to'g'ri" ishni qilishga, sifat haqida o'ylashga va shoshilmaslikka undashdi. Biz bunday maslahatlarga ahamiyat bermadik, sababi asosiy ishlarni tez sur'atlarda bajarishning bozorda qanchalik ahamiyatligini ko'rsatishni istaganimiz uchun edi. Oradan birmuncha vaqt o'tdi, bizning yondashuvlarimiz mutlaq to'g'ri va muvaffaqiyatli ekanligi barcha maslahat beruvchilarga ravshan bo'lganda, ular bizga boshqacha maslahatlarni berishni boshladilar. Endi odamlar "Siz muvaffaqiyat bilan bahslasha olmay-siz» deb ayta boshlashdi va biz tanlagan yo'ldan yurishda davom ettirishga qarshilik ko'rsatishdi. Bizga bunday maslahatlar ma'qul kela boshladi, lekin bu fikr noto'g'ri edi. Yodingizda bo'lsa, past sifatli MVP ni yaratishning maqsadi – mahsulot sotib oluvchilarning ehtiyojlaridan tashqarida bo'lgan har qanday variantlarni ishlab chiqish jarayonida chiqindilarni, ya'ni keraksiz bo'lgan qismining paydo bo'lishini oldini olish edi. Ammo bunday mantiq bizni uzoqqa olib bormaydi. Siz yoki sizning kompaniyangiz mahsulotingizni birinchi sotib oluvchi xaridorlar bilan muvaffaqiyat qozonadigan bo'lsangiz, siz o'z-o'zidan asosiy bozorga kirishni xohlab qolasiz. Biroq, ushbu bozorda mijozlar har xil ehtiyojlarga ega va bu mijozlar ancha talabchanligini yodingizda saqlashingiz, sizning keyingi muvaffaqiyatga erishishingizga omil bo'ladi.

Biz intilayotgan yuqori daraja, mijozlar segmentining yuqori darajasigacha ko'tarish bilan bo'ladi. Bu navbatda,

kompaniya yaratayotgan mahsuloti mavjud mijozlar muammosini hal qilishi hammaga ayon. Boshqacha qilib aytganda, mahsulot gipotezasi faqat qisman tasdiqlangan. (Ushbu bobda biz VOTIZEN kompaniyasining hikoyasidan foydalangan holda, siz o'quvchiga yanada tushunarliroq bo'lishi uchun bu kabi burilishlarni amaliy tarzda tasvirlab berishga harakat qildik.) Iste'molchilar segmentini bir oqim bo'ylab yo'naltirish juda qiyin operatsiya hisoblanadi. Bizning kompaniya bunday operatsiyalarni amalga oshirish uchun o'zida yetarlicha kuch topa olmadi. Bizning o'sish dvigatelimiz qanday ishlashini yaxshi tushunmagan edik. Shu sababdan, behuda ko'rsatkichlarga tayanishni boshladik. Biz atrofda sodir bo'layotgan vaziyatni kuzatib borish uchun izlanishni to'xtatgan edik, to'g'risini aytganda, taslim bo'lish haqida o'ylar edik, chunki tobora o'sib borayotgan ko'rsatkichlarga e'tibor qaratish bozorga chiqib kurashgandan ko'ra ancha oson edi: obunachilar soni bo'yicha yangi rekordlar o'rnatish, mijozlarga va faol foydalanuvchilarga pul to'lash, saqlash darajasini kuzatib borish va h.k. Masalan, bir necha oy davomida o'sishni xohlamagan aktivizatsiya stavkasini oshirishga harakat qildik (yangi xaridorlar mahsulotdan foydalanishni boshlash darajasi). Biz son-sanoqsiz tadqiqotlar o'tkazdik: qulaylik va foydalanish qulayligini oshirish, yondashuvning yangi usullarini izlash, rag'batlantirish dasturlari, kvestlar va boshqa innovatsion variantlari bilan chiqish kabilar bunga yaxshi misol bo'la oladi. Oxir-oqibat, ushbu ko'plab yangi variantlar va marketing vositalari juda muvaffaqiyatli bo'lib chiqdi.

Biz ushbu variantlarni A/B tajribalari yordamida ilmiy baholash tizimi bilan baholadik. Ammo bu variantlar ko'p oylar davomida bizning o'sish mexanizmimizning asosiy omillarini sezilarli darajada ijobiy o'zgartirishiga olib kelmagan edi. Hatto biz uchun eng muhim bo'lgan faollashtirish darajasi atigi bir necha foizgina ko'tarilsa ham biz bu o'sish tendensiyasini jiddiy qabul qilmadik. Ushbu

signallarga ahamiyat bermadik, chunki kompaniya rivojlanib borayotgan, uning ko'rsatkichlari har oy o'sib borayotgan edi. Shunday bo'lsa, ham, biz bozordan tez sur'atlarda chiqib ketdik. Mijozlarni topish tobora qiyinlashib bordi. Biz marketologlarni asosiy foydalanuvchilarni yanada faolroq bo'lishga targ'ib etish orqali yangi xaridorlarni qidirishga undadik, ammo bu foydalanuvchilar dastlabki mahsulotning kamchiliklarini kechirishni istamadilar.

To'lovni amalga oshirishni istagan yangi mijozlar uchun faollashtirish darajasi pasayishni boshladi va ularni sotib olish narxi ko'tarila boshladi. Tez orada bizning o'sish tendensiyamiz to'xtashni boshladi va nihoyat butunlay o'sish tezligi tamom bo'ldi. Bizning faoliyatimiz yana oldingidek bo'lishi uchun har qanday keskin burilishlar, muammoning asl negiziga qaytishimiz va innovatsion yechimlarni hisobga olish siklini qayta boshlashimiz kerak. Bunday o'zgarishlar kompaniyaning qayta tug'ilishiga o'xshaydi. Biz qanday qilib optimallashtirish, sozlash va kompaniyaning gipotezalarini yana bir bor tekshirish kerakligi haqida yetarlicha o'rgangan edik, ammo ushbu harakatlarning barchasining maqsadini unutdik: kompaniyaning rejalarini hayotga tatbiq etish uchun gipotezani sinab ko'rish. Buning o'rniga biz o'sish, daromad va daromadni oshirish kabi masalalar ortidan quvib yurdik. Biz asosiy xaridorlar (asosiy xaridorlar bozorning asosi hisoblanadi) bilan tanishishimiz kerak edi. Bu ishlarni bizning loyihadoshlarimiz birinchilardan bo'lib amalga oshirdilar: ko'plab intervyular va kuzatuvlar asosida ular iste'molchi arxetipini yaratdilar.

Undan so'ng, mahsulotdan foydalanishni osonlashtirish uchun uni qayta tiklashga katta mablag' sarflashimiz kerak bo'ldi. Bungacha biz kompaniyani yurgizish dvigatelinini sozlash bilan band edik va katta miqdordagi investitsiyalarni to'xtatib, uning o'rniga unchalik xavfli bo'lmagan va kam xarajatli sinov tajribalariga mablag' sarflashni boshladik. Biroq, sifat, rivojlanish va kengroq loyihalarga sarmoyalar eksperimental

yondashuvdan voz kechishni anglatmaydi. Aksincha, biz o'z xatoyimizni anglab, keskin burilish yasashimiz bilan ushbu usullar bizga yaxshi xizmat qila boshladi. Biz tajriba o'tkazish uchun SandBox kompaniyasini yaratdik hamda o'z faoliyatini modernizatsiyaga bag'ishlangan funksional guruhlarni birlashtirdik. Mahsulotning yangi versiyasi yaratilganligi sababli, u eskisi bilan birga doimiy ravishda sinovdan o'tkazildi. Dastlab, odatdagidek yangi versiya eskisidan sifat darajasi pastligi bilan farqlanar edi. Unda ko'plab xatoliklarga ega imkoniyatlar va funksiyalar ro'yxati mavjud emas edi. Ammo jamoa yangi versiyani tinimsiz ravishda takomillashtirishda bardavom bo'ldi. Bir necha oy o'tgach, u eskisidan yaxshiroq bo'lgan versiyani taqdim etdi. Ushbu yangi versiya kelajakdagi o'sishimizning boshlanishini ham belgilab berdi. Bu sa'y-harakatlarning barchasi o'z samarasini berdi. 2009-yilga kelib kompaniyaning daromadi ikki barobardan ziyod oshdi va yiliga 25 million dollardan daromad keltirdi.

O'suvchi keskin burilish

Bunday holda, u yoki bu mahsulot operatsiyasi alohida mahsulotga aylanadi. Ushbu pivot Votizen tomonidan ijtimoiy tarmoqni yaratishdan voz kechganda va qabul qiluvchilar bilan bog'lanish uchun oddiy xizmatni ishlab chiqishda amalga oshirildi.

Pasayuvchi burilish

Bu boshqalar bilan qarama-qarshi holat hisoblanadi. Ba'zan alohida mahsulot yaratish uchun bitta variant yetarli emas. Ushbu turdagi egilishda alohida va to'liq deb hisoblangan mahsulot ko'p funksional mahsulot uchun variantlardan biriga aylanadi.

Mijozlar segmentining yo'nalishi

Bunday navbatda, kompaniya mahsuloti haqiqatan ham haqiqiy mijozlarning muammosini hal qilishini ko'radi, ammo bu dastlab xizmat ko'rsatishni rejalashtirgan mijozlar degani emas (ular tajriba o'tkazish uchun ko'ngillilar va qurbonlar). Boshqacha qilib aytganda, mahsulot gipotezasi qisman bo'lsa, ham tasdiqlanadi: bu talabga javob beradi, lekin kompaniya maqsad qilgan auditoriya tomonidan emas.

Mijozlar talab qiladigan burilishlar

Mijozlar haqida yetarli ma'lumot to'planganda, ba'zida biz ular uchun hal qilmoqchi bo'lgan muammo unchalik muhim emas ekan degan fikrga kelib qolamiz. Mijoz sizning mahsulotingizning eski versiyasi haqida shikoyat qilsa, ular bilan kurashish uchun mavjud mahsulotni qayta joylashtirish mijoz talabi uchun to'g'ri yo'l bo'lmaydi. Shunday qilib, siz butunlay yangi mahsulotni ishlab chiqishingiz kerak bo'ladi. Bunday burilishni, bugungi kunda 200 dan ortiq savdo shoxobchalariga ega bo'lgan taniqli Potbelly Sandwich Shop tarmog'i amalga oshirdi. 1977-yilda asoschilar antiqa do'kon ochib, ko'proq xaridorlarni jalb qilish uchun sendvichlarni yangicha ko'rinishda sotishni boshladilar. Natijada, ular keskin burilishni boshladilar va butunlay boshqa biznes sohasiga o'tib ketdilar.

Biznes arxitektura burilishi

Ushbu yo'nalish Jefri Murning kompaniyalar odatda ikkita asosiy biznes me'morchiligidan biriga rioya qilishlari kerakligi haqidagi g'oyasini eslatadi: yuqori foyda darajasi va past sotuvlar (murakkab tizim modeli) yoki foyda darajasi past va yuqori sotuvlar hajmi (operatsiyalar hajmi). Birinchi model odatda tovar va xizmatlarni korxonalariga sotish (B2B) yoki

korxonaning savdo siklini ilgari suradi, ikkinchisi – iste'mol tovarlarini sotishni o'z ichiga oladi (istisnolar mavjud bo'lsa, ham). Biznes arxitekturasi egiluvchan bo'lgan vaqtda, startap arxitekturasi ham o'zgartiriladi. Ba'zi kompaniyalar yuqori markali, yakka tartibdagi savdo modelidan voz kechib, ommaviy bozorga kirishmoqda (masalan, Google qidiruv tizimi).

Burilish – bu strategik gipoteza

Yuqorida tavsiflangan strategik burilish turlari, ehtimol, biznes strategiyasini o'rnatishga majbur bo'lganlarga tanish bo'lishi mumkin. Keskin burilish hech qachon to'g'ri strategik tahlilning o'rnini bosa olmaydi. Ammo biz faqat muvaffaqiyatli strategiyani yaratishga olib kelgan pivotlarning misollarini bilamiz va ko'pincha bu misollar taniqli kompaniyalar bilan bog'liq. Deyarli hamma biladiki, SouthWest Airlines yoki Walmart – bu arzon narxlardagi savdo strategiyasi bilan bozorning kushandasi misolida, Microsoft platformalar monopoliyasiga, Starbucks esa premium brenddan foydalanish namunasidir. Shu bilan birga, deyarli hech kim ushbu strategiyalarni kashf etish uchun zarur bo'lgan burilishlar haqida gapirmaydi. PR bu – odamlar o'z kompaniyalarining asoschilari bo'lgan qahramonlar haqida hikoya qilishni yaxshi ko'radilar va ularning muvaffaqiyati yaxshi g'oyadan kelib chiqqanligiga ishontirish deganidir.

Shunday qilib, startaplar tez-tez navbatma-navbat har xil turlarga o'zgarib turadi va muvaffaqiyatli kompaniyalardan qarz olgan strategiyalarga rioya qilishni boshlaydilar, ammo bu o'xshashliklarga jiddiy e'tibor bermaslik kerak. Bunday o'xshashlikning qay darajada asosli ekanligini aniqlash juda qiyin. Biz eng muhim variantlarni yoki shunchaki yuzaki nusxalarni ko'chirib oldikmi? Boshqa sohada ishlagan strategiya bizning sohamizda ham ishlay oladimi? O'tmishda kerakli natijani bera olgan bugungi kunda samarali bo'la

oladimi? Buriilish eng yaxshi ishlaydigan, yangi mahsulot bilan sinovdan o'tishni talab qiladigan yangi strategik gipoteza sifatida qaraladi

Adaptatsiya

IMVU kompaniyasida rahbar bo'lganimda, ba'zi istisnolardan tashqari, men o'z ishimni yaxshi bajarayotgandek tuyular edim. Men tez xizmat ko'rsatadigan va tez moslasha oladigan (flexable company – moslashuvchan kompaniya) tashkilot yaratdim va biz (Lean Startup) Tejamkor startap tizimiga kiritilgan usullar bilan muvaffaqiyatli tajriba o'tkazdik. Ammo bir necha bor o'z ishimni qoniqarli bajarmayotganimni birdan tushunib yetgan vaziyatlarim ham bo'lgan. Natija, har qanday odam uchun juda yoqimsiz bo'lgan xabar keldi. Eng yomoni, men hech qanday qarshi fikr qabul qilmayotgan edim.

Agar natija oladigan bo'lsam shunday bo'lishi mumkin:

Hurmatli Erik! Tabriklaymiz! Siz hozirgacha egallab turgan lavozimingiz endi yo'q. Siz bizning kompaniyamizda yangi lavozimga o'tkazildingiz. Aslida, bu endi oldingi kompaniya emas, garchi u bir xil nomga ega bo'lsa, ham, lekin u uchun bir xil turdagi odamlar ishlaydi. Sizning lavozimingiz ham avvalgidek bir xil deb nomlanadi va siz avvalgi vazifalaringizni yaxshi bajargan edingiz, ammo yangi lavozimingizda yaxshi ishlamayapsiz. Siz olti oy oldin ko'chirildingiz va ushbu xatingiz bilan sizning yangi lavozimdagi faoliyatingiz anchadan beri kerakli natijalarni bermaganligi to'g'risida sizga xabar bermoqchimiz. Barcha ezgu tilaklarni tilayman!

Har safar bunday vaziyatda nima qilishim kerakligi haqida o'ylay boshladim. Men shuni bilardimki, kompaniya o'sib bormoqda va biz har bir rivojlanish hajmini koordinatsiyalash uchun qo'shimcha jarayonlar va tizimlarga muhtojmiz. Axir, men moslashuvchanlikni yo'qotgan va professionalizmga qaytarib bo'lmaydigan istak tufayli byurokratiyaga bo'yni bilan botib ketgan startaplarni ko'p ko'rganman.

IMVU kompaniyasi hech qanday tizimsiz ishlashga qodir emas edi va shu o'rinda aytish kerakki, sizning kompaniyangiz ham bunga qodir emas. Startap g'oyasi himoyasiz chaqaloqqa o'xshaydi. Uni bir og'izli inkor so'zi bilan o'ldirish yoki bir og'iz rozilik bilan unib o'stirish mumkin. Men yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldini olish uchun kompaniyaga ortiqcha byurokratik vaziyatni boshdan kechirdim va aynan shu vaziyat mahsulot yaratishga to'sqinlik qildi. Mahsulotning mashhurligi eng yuqori cho'qqisiga chiqqan paytda juda katta texnik qiyinchiliklarga duch kelgan kompaniyalarni ko'rdim. Bu bo'lim boshlig'i uchun falokatdir, chunki hamma insonlar muammolarning sababi bo'limning yomon ishlashida deb hisoblaydi. Ya'ni uning bo'limi tufayli kompaniya muammoga duch kelmoqda deyishadi, aksincha bu sizning aybingiz. Ushbu mavzu bo'yicha men eshitgan deyarli barcha tavsiyalar qandaydir murosaga kelishni taklif qiladi (masalan, "biron narsani rejalashtirish, lekin ortiqcha narsani emas"). Ammo bunday selektiv yondashuv bilan o'zimizga va atrofimizdagilarga qandaydir sabablarga asoslanib nima uchun ba'zi muammolarga e'tibor berishimiz va boshqalarni e'tiborsiz qoldirishimiz kerakligini tushuntirish qiyin. Bu vaziyat hammaning o'z qarorlari qandaydir nopok niyatlarga bog'liq deb o'ylay boshlaganda yoxud xuddiki injiq boshliqning ko'rsatmasi bilan ishlashga o'xshaydi. Agar kompaniya rahbari murosaga kelishga moyil bo'lsa, unga ta'sir o'tkazish va xohlagan narsangizga erishishning eng yaxshi usuli bu mumkin bo'lgan pozitsiyani egallashdir. Masalan, agar bir guruh bozorga chiqish sikli vaqtini ko'paytirishni taklif qilsa hamda qo'shimcha ravishda bozorga yangi mahsulotni yiliga bir martadan ko'p bo'lmagan miqdorda olib kelishni taklif qilsa – bu juda qisqa sikl uchun bahslashishi mumkin bo'ladi. Natijada, bu ikki fikr o'rtasida bir narsa paydo bo'ladi. Agar kelishuvga erishilsa, siz haqiqatan ham xohlagan narsangizga erishishingiz mumkin. Ammo o'xshamasa, boshlig'ingiz va sizning o'rtangizda nizolar keltirib chiqaradi.

Ammo bunday “qurollanish poygasi” eskalatsiyaga olib keladi. Narigi tomondagi raqiblaringiz ham, shubhasiz, shu bilan band bo'lishadi. Vaqti kelib, har ikki tomon eng chekka pozitsiyalarni egallashadi va endi murosaga kelish juda qiyin bo'lib qoladi. Bu holatda, rahbar o'zi istab-istamay, bilib-bilmay yaratib qo'ygan vaziyatdan chiqib ketishni o'z qo'liga olishi lozim. Ehtimol, u bunday vaziyatning sodir bo'lishini istamagandir, ammo buni aynan u rag'batlantirgani aniq. Bu tuzoqdan chiqib ketish uchun boshqacha yondashuv zarur.

Moslasha oladigan tashkilot barpo etish

Startup uchun yangi xodimlarni o'qitishning dasturiga mablag' kiritish kerakmi? Agar siz menga bir necha yil oldin bu savolni berganingizda edi, men kulib aytgan bo'lardim: “Albatta yo'q. O'quv dasturlari bunga qodir bo'lgan yirik kompaniyalar uchun mo'ljallangan”. Shunga qaramay, biz IMVU kompaniyasida o'quv dasturini yaratdik, bu dastur shu qadar yaxshi bo'lib chiqdiki, yangi xodimlar ishning birinchi kunidanoq ish jarayoniga to'liq qo'shilib ketdilar. Bir necha hafta o'tgach, ular kerak bo'lsa, boshliq bilan birga tengma-teng ishlashni boshladilar. Ish jarayonlarini standartlashtirish va yangi xodimlar tahsil olishi uchun dastur tayyorlashga ko'p kuch sarflashimiz kerak edi. IMVU kompaniyasi samarali ishlash uchun zarur bo'lgan tizimlar, tushunchalar va usullar bilan tanishgan murabbiyga ega edi. Murabbiy va uning shogirdi ishining natijalari bir-biri bilan chambarchas bog'liq deb ta'kidlar edi, shuning uchun murabbiylar yangi kelganlarga dars berishga jiddiy kirishar edilar. Qizig'i shundaki, endi men o'quv dasturini yaratish zarurligi to'g'risida oldin alohida qaror qabul qilmaganimizni ming afsuslar bilan ko'rib turibman. Ushbu dastur o'z-o'zidan, tabiiy ravishda, bizning umumiy eksperimental yondashuvimizga muvofiq ravishda paydo bo'ldi. Yangi xodimlarni moslashtirish jarayoni doimiy eksperiment

mavzusi bo'lib, doimiy ravishda qayta ko'rib chiqilib, asta-sekin samarali tusga kirib bordi va shu bilan birga uni yaratish katta kuch talab qilmadi, men uni o'z jarayonlarini avtomatik ravishda sozlaydigan adaptiv tashkilotni yaratish deb atayman va amaldagi sharoitga muvofiq harakatlar strategiyasini tuzib chiqishni taklif etaman.

Biz juda tez harakatlanmayapmizmi?

Hozirgi sahifagacha biz kompaniya faoliyatida tezlik qanchalik muhimligi haqida gaplashmadik. Qanday qilib hayotiy biznesni yaratishni boshlash uchun startap o'lim bilan kurashmoqda, agar uning resurslari tugab qolsa, u o'ladi-ku. Lekin siz nafaqat tezlik haqida o'ylashingiz kerak, balki samarali bo'lishi uchun startapga optimal tezlikni topishga yordam bera oladigan, tezlikni boshqarish richaklari kerak. Biz yuqorida insonlarning mushkulini yengil qilish g'oyasini doimiy tarqatish kabi tizimlarda qanday ishlatish mumkinligi to'g'risida so'z yuritgan damlarda tezlikni qisqartirish haqidagi misolga ko'zimiz tushgan edi. Ushbu konsepsiya Toyota da paydo bo'lgan paradoksdan juda yaxshi ifodalangan: "Ishlab chiqarishni vaqtida to'xtating, shunda ishlab chiqarish hech qachon to'xtamaydi". Andon g'oyasining mohiyati shundaki, agar unda jiddiy sifat muammosi yuzaga kelsa, ishni to'xtatishga imkon beradi va u tizimni tuzatishga majbur qiladi.

Bu tejamkor startap tizimidagi eng muhim tushunchalardan biri: tezlik uchun sifatni qurbon qila olmaysiz. Agar bugun sifat bilan bog'liq muammolar yuzaga kelsa (yoki siz ularni sezmasangiz), keyinchalik ular sizning o'sishingizga to'sqinlik qila boshlaydi. Oqibatda esa, keraksiz ishlar amaliyoti hajmi oshishiga olib keladi, odamlarning ruhiy tushkunligini ko'taradi, mijozlar ustidan shikoyat qilishgacha olib keladi, bularning barchasi kompaniyaning rivojlanish tendensiyasini sekinlashtiradi va qimmatli resurslarni yo'q qiladi. Hozircha

sifat muammolarini tavsiflar ekanman, jismoniy tovarlar haqida gapirdim, bu qanchalik og'ir bo'lsa, ham qulaylik uchun muhim hisoblanadi. Hozirgi kunda xizmat ko'rsatuvchi kompaniyalar deyarli hammada uchraydigan bir turdagi muammolarga duch kelishmoqda. O'quv shirkati, rekrutning agentligi yoki mehmonxonaning menejeri va xodimlardan har xil sharoitda va har qanday xizmat ko'rsatishi kerakligini tavsiflovchi qoidalar kitobini ko'rsatishni so'rang. Oddiy qo'llanma sifatida boshlangan narsa ko'pincha vaqt o'tishi bilan murakkablashadi. Yaqin kelajakda qoidalar nihoyatda chalkash bo'lib qoladi va xodimlar ularni o'rganish uchun ko'p vaqt va kuch sarflashlariga to'g'ri keladi. Endi tasavvur qiling, bunday kompaniyada tadbirkor menejer yangi qoidalar yoki protseduralar bilan tajriba o'tkazishga harakat qilmoqda. Yangi qoidalar qanchalik yaxshi bo'lsa, vaqt o'tishi bilan ularni takomillashtirish shunchalik osonroq bo'ladi. Agar aksincha bo'lsa, tushunarsiz qoidalar qarama-qarshi va noaniq fikrlarga duch kelish holatlari va tartibsizlik boshlanishiga olib keladi. Men tejamkor startapni texnik ma'lumotga ega bo'lmagan tadbirkorlarga tanishtirsam, ular uchun konsepsiyani tushuntirish juda qiyin hisoblanadi. Bir tomondan, faktlarga asoslangan yondashuvning mantiqiyligi va eng kam ishlaydigan mahsulot, mahsulotni foydalanuvchilarning qo'lga iloji boricha tezroq topshirish zarurligini ta'kidlaydi. Boshqa tomondan, yaratish-baholash-o'rganishga oid mulohazalar davri doimiy jarayondir. Biz birinchi minimal ishlaydigan mahsulotda to'xtamaymiz, ammo o'rgangan narsalarimizdan foydalanib darhol keyingi versiya ustida ishlashni boshlaymiz. Shunday qilib, biz bugun muhim narsani – mahsulot sifati, rivojlanishi yoki infratuzilmasini tezlikdan oldingi ustuvor vazifa sifatida qo'ysak, bu bizning o'sishimizga xalaqit berishi mumkin. Ushbu paradoks IMVU da qanday namoyon bo'lganini ko'rishingiz mumkin. Mahsulotning birinchi versiyasini "takomillashtirish"ga ko'p vaqt sarf qilmaganimiz yaxshi. Yangi

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

bilimlar foydalanuvchilarga kerakli mahsulotlarni yaratishga imkon beradi, ammo birmuncha vaqt o'sish sekinlasha boshlashi mumkin. Sifatsiz mahsulot, agar uning nuqsonlari xaridorlarga uning afzalliklarini tushunishiga va bizga fikr-mulohazalarini bildirishiga to'sqinlik qilsa, o'rganishga ham to'sqinlik qilishi mumkin.

IX BOB

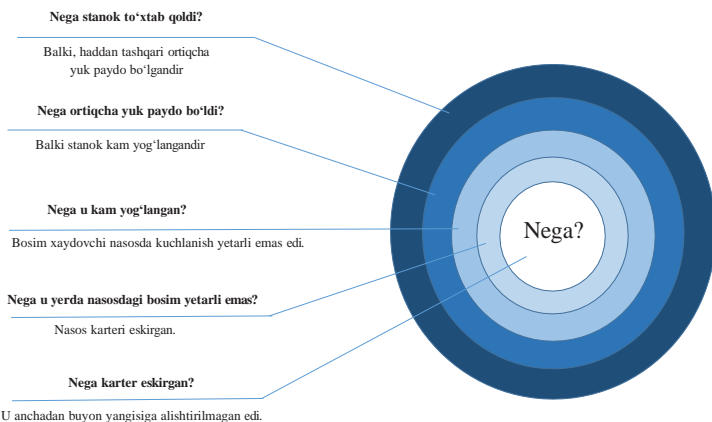
Guruh a'zolarining donoligi

Tez sur'atlarda o'sish uchun startap jarayoniga tabiiy teskari aloqa tizimini boshqaradigan jarayon kerak. Agar siz faoliyatingizda juda tez harakat qilsangiz, siz faqat yangi muammolarni yaratasiz. Moslashuv jarayonlari, muammolarni hal qilish uchun sarflanayotgan behuda vaqt sarfingizni sekinlashtirish va uni qisqa muddatlarda isloh qilishga majbur qiladi. Bunday profilaktika ishlari samara berganda, siz tabiiy ravishda yana tezlikni oshirishni xohlab qolasiz. Xodimlarni tayyorlash bo'yicha yangi dasturimizga qaytamiz. Bunday dastursiz yangi xodimlar kompaniya faoliyatida xatolarga yo'l qo'yishadi, ularning o'qitilishi boshqa guruh a'zolarining yordami va ishtirokini talab qiladi hamda bu jarayon ishning umumiy sur'atini pasaytirishga sabab bo'ladi. O'quv dasturi sarmoya kiritishga arziydimi yoki yo'qligini qanday aniqlaysiz? Buni nazariy mulohazalar orqali aniqlash juda qiyin, chunki bir paytda ikkita noma'lum ko'rsatkichni baholash kerak bo'ladi: o'quv dasturini yaratish qancha turadi va u qanday foyda keltiradi. Bundan tashqari, bunday yechimlarga an'anaviy yondashish katta partiyaviy modelga asoslanadi: kompaniyada puxta o'qitish dasturi mavjud, yoki umuman dastur mavjud bo'lmasligi mumkin. Agar siz bunday dasturlarga mablag' kiritish uchun jiddiy sabab topa olmasangiz, sarmoya kiritmagan ma'qul.

The 5 Whys

Buning alternativ yechimi esa, «Five Whys?» ya'ni «5 marotaba nima uchun?» deb nomlangan uslub sizga asta-sekin o'quv dasturini yaratishga va boshlang'ich jarayonlarni bosqichma-bosqich rivojlantirishga imkon beradi. «Five Whys?»ning asosiy g'oyasi sarmoyani bevosita og'riqli alomatlarining oldini olish bilan bog'lashdir. Ushbu usulning nomi politsiya tergov usullarini eslatadi, bu yerda tergovchi nima uchun sodir bo'lganligini aniqlash uchun «Nima uchun?» deb naqd besh marotaba savol beradi (sababi nima? mazmunida). Agar osmon nima uchun ko'k ekanligini bilishni istagan va «nega?» deb so'rab turadigan bolaning savollariga javob bergan bo'lsangiz, har bir javobdan keyin siz u bilan yana ham yaqinroq tanishishga imkoningiz bo'ladi. Ushbu usul Toyota ishlab chiqarish tizimining yaratuvchisi Taichi Ohno tomonidan muammoni hal qilishning tizimli vositasi sifatida ishlab chiqilgan. Men uni "Tejamkor" startap tizimiga moslashtirdim va startaplar uchun bir nechta o'zgartirishlar kiritdim. Dunyodagi jamiki borliq, bir qarashda, insonning muammosiga asoslangan. «5 marotaba nima uchun?» usuli bu nima ekanligini aniqlashga imkon beradi. Taichi Ohno

quyidagi misolni keltiradi. U yoki bu muammoga duch kelganingizda, siz to'xtab, «Nega?» deb besh marotaba o'zingizga o'zingiz savol berishingiz mumkin. Bu oson emas. Mashina ishlashni to'xtatdi deylik.



Quyidagi usuldan foydalanib 5 marotaba savol berish kerak:

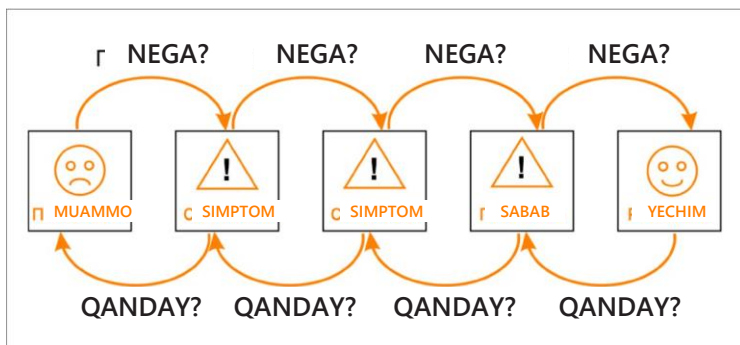
1. Nega stanok to'xtab qoldi? (Balki, haddan tashqari ortiqcha yuk paydo bo'lgandir yoki motori ishlamay qolgandir.)
2. Nega ortiqcha yuk paydo bo'ldi? (balki stanok kam yog'langandir.)
3. Nega u kam yog'langan? (Bosim haydovchi nasosda kuchlanish yetarli emas edi.)
4. Nega u yerda nasosdagi bosim yetarli emas? (Nasos karteri eskirgan.)
5. Nega karter eskirgan? (U anchadan buyon yangisiga almashtirilmagan edi.)

«Nega?» degan savolni besh marta takrorlash orqali siz asosiy muammoni topishingiz va uni hal qilishingiz mumkin.

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Agar biz buni qilmasak, unda stanok yog'lanishi yoki nasos valini almashtirish bilan cheklanib qolamiz. Ammo baribir, birmuncha vaqtdan keyin, muammo yana paydo bo'ladi. Toyota ishlab chiqargan tizimi ushbu yondashuvdan foydalanish va rivojlantirishga asoslangan. Besh marotaba «nega» deb so'rab, ushbu savollarga javob berib, muammoning asl sababini topishingiz mumkin.

Iltimos, diqqat qiling: hatto bunday oddiy misolda ham asosiy sabab texnik muammoda emas, asl muammo uskunaning anchadan buyon yangilanmaganida, faoliyatda inson omili aralashsa, tabiiy ravishda xatoliklarga yo'l qo'yiladi, balki o'sha stanokka mas'ul odam karterning ishlash muddati o'tib ketganidan bexabardir. Bu kabi hodisalar ma'lum bir korxonalar qaysi sohada ishlashidan qat'i nazar duch kelishi mumkin bo'lgan muammodir. Xizmat ko'rsatish sohasida esa, bir qarashda, shaxslarning xatosi bo'lib tuyiladigan deyarli barcha muammolarni o'rganish muammolari yoki kompaniyaning qoidalarning qarama-qarshi to'plami bilan bog'lash mumkin. Men sizga «Five Whys?» usuli biz yuqorida aytib o'tgan xodimlarni o'qitish tizimini yaratishda qanday yordam berganini ko'rsatmoqchiman. Tasavvur qiling, IMVU to'satdan yangi chiqqan mahsulotning yangi versiyasi to'g'risida mijozlardan shikoyatlarni eshita boshladi.



1. Yangi versiyada variantlardan biri o'chirib qo'yildi. Nima uchun? Serverlardan birida muammo yuzaga kelganligi sababli.

2. Nima uchun serverda muammo yuzaga keldi? Chunki ba'zi tizimlar noto'g'ri ishlatilgan.

3. Nima uchun u noto'g'ri ishlatilgan? Bir vaqtlar uni ishlatgan ishchi buni qanday qilishni bilmas edi.

4. Nega u buni bilmagan? Chunki u o'qitilmagan.

5. Nega u o'qitilmagan? Uning rahbari yangi ishchilarni tayyorlashni zarur deb hisoblamaydi, chunki u va uning guruh a'zolari juda band.

Dastlab texnik xatoga o'xshagan kichik detallar boshqaruv va tashkiliy muammoga aylandi.

Mo'l-ko'l investitsiya oqimi

Five Whys usuli sizga moslashuvchan tashkilot yaratishda qanday yordam beradi? Siz besh savollar ichidan birortasiga yoki har biriga izchil sarmoyalar kiritishingiz kerak. Boshqacha qilib aytganda, biz jiddiy muammolarni hal qilmagunimizcha, profilaktika uchun katta mablag' sarflamaymiz. Yuqoridagi misolda muammoni hal qilish uchun serverdagi muammolarni bartaraf etish, kichik tizimda xatolarga yo'l qo'ymaslik uchun o'zgartirish, yangi xodimni o'qitish va albatta menejer bilan suhbatlashish kiradi. Bu oxirgi vazifa, xo'jayin bilan suhbatlashishning o'ziga yarasha mashaqqati va qiyinchiligi bor, ayniqsa startap muhitida. Men startapda bosh direktor bo'lganimda, agar menga xodimlarim tahsil olishi kerakligi haqida aytishsa, men bunday bema'nilik bilan shug'ullanmayman deb javob berar edim. Chunki menda juda ko'p boshqa vazifalar bo'lgan. Ehtimol, men xushmuomalalik bilan boshqacha yondashgan bo'lar edim, masalan: "Albatta, men bu ishni qilishdan boshim ko'kka yetadi! Agar menga bir-ikki oy bo'sh vaqt bersangiz, men bu ish bilan albatta

shug'ullanaman». Boshqacha qilib aytganda: «boshqa yo'l yo'q!»

Shuning uchun ham investitsiyalar juda muhim hisoblanadi. Agar elektr quvvati kichik bir uzilish natijasida o'chib qolsa, uni tuzatish uchun bir soat vaqt sarflash kifoya. Agar muammo yana takrorlansa, yuqorida misollar keltirilgani kabi «5 marotaba nima uchun?» uslubiga amal qilgan holda, sababini bilib olamiz. Agarda muammo yana yuzaga kelmasa, uni hal qilish uchun sarflangan bir soat vaqt juda katta yo'qotish emasligini anglatadi, chunki «5 marotaba nima uchun?» uslubini qo'llashga hojat qolmaydi-da. Men misol tariqasida yangi ishchilarni o'qitishni misol qilib keltirgan edim.

5Why



Axir, men IMVU da unga e'tibor berishdan bosh tortgan edim-da. Birinchi marta startapimizni boshlaganimizda, men faqat mahsulotni yaratish va sotishga e'tibor qaratishimiz kerakligiga chin dildan ishonardim. Ammo qisqa vaqt ichida ko'plab yangi xodimlarni jalb qilishimiz kerak bo'lganida, «5 marotaba nima uchun?» usuli qayta-qayta o'qitishning tizimi yetishmasligi bilan bog'liq bo'lgan muammolar mahsulotning rivojlanish siklini sekinlashtirishini isbotlay boshladi. Albatta, biz yangi ishchi xodimlarga ta'lim berishni boshlash uchun boshqa hamma faoliyatdan voz kechmadik. Ammo biz o'quv dasturini doimiy ravishda takomillashtirib turdik, natijasi uzoq kuttirmadi, u har safar e'tibor qaratilgan vaqtda biroz bo'lsa, ham yaxshilanib borardi.

Avtomatik tezlikni boshqarish

«5 marotaba nima uchun?» usuli tezlikning tabiiy regulatoriga aylanishi mumkin. Muammolar qancha ko'p bo'lsa, ularni hal qilish uchun ham shunchalik ko'p vaqt va kuch sarflanadi. Infratuzilma yoki jarayonga qo'yilgan sarmoyalar o'z samarasini bera boshlagach, inqirozlar soni kamayib boradi. Paytdan unumli foydalanib qolish uchun jamoa yana tezlikni oshiradi. Startaplar, ayniqsa, jamoalarining juda tez ishlashi, vaqt sifatini qurbon qilishi, beparvolik va xatolarga olib kelish xavfi bor. «5 marotaba nima uchun?» usuli bunga jamoaning optimal tezligini topishiga imkon beradi. Ushbu usul nafaqat samaradorlik, balki rivojlanish tezligini o'rganish bilan bog'lashga yordam beradi. Texnik xatolar, kutilgan moliyaviy natijalarning yetishmasligi yoki iste'molchilarning xulq-atvoridagi kutilmagan o'zgarishlar kabi har qanday muammoga duch kelganda startap jamoasi «Five Whys?» yondashuvidan foydalanishi kerak. «5 marotaba nima uchun?» usuli kuchli tashkiliy usul hisoblanadi. Men uni ishlatishni o'rgatgan ba'zi ishlab chiquvchilar, tejamkor startapning barcha boshqa usullari undan kelib chiqishi mumkin deb hisoblashadi.

Muammolarni hal qilish uchun jamoalar «5 marotaba nima uchun?» usulidan foydalanishni boshlaganlarida, ko'pincha ular bir xil qiyinchiliklarga duch kelishadi. Odatda, o'zimiz bilan hozirgi paytda nima sodir bo'layotganiga haddan tashqari ko'proq ta'sir o'tkazishga moyil bo'lamiz. Va shu bilan birga biz kutgan natija o'z yuzini ko'rsatmasa juda xafa bo'lamiz. Qachonki «5 marotaba nima uchun?» usuli noo'rin ishlatilsa men uni «5 ayblov» deb atayman. Muammolarni aniqlash va hal qilish uchun «Five Whys?»dan foydalanish o'rniga, menejerlar va xodimlar ba'zan o'zlarining salbiy his-tuyg'ularini boshqara olmay «5 ayblov» tuzog'iga tushadilar. Ammo aybdorni bunday izlash tizimdagi kamchiliklarni ko'rishimizga imkon bermaydi. Sodir bo'lgan

muvaffaqiyatsizlik sababi barchamizning xatolarimiz, boshqa bo'limning sust ishlashi, boshqalarning johilligi yoki yomon xulq-atvorining natijasi deb ishonamiz. Ammo "5 marotaba nima uchun?" usuli obyektiv haqiqatni ko'rishga yordam berish uchun yaratilgan. Muammo takrorlansa, bu shaxslarning harakatlari emas, balki samarasiz jarayonlarning natijasidir. Agar biz bu haqiqatni tushuna olsak, juda ko'plab adekvat jarayonlarni yaratish imkoniyatiga egamiz.

"5 ayblov"ga aralashmaslik uchun men bir nechta taktikalarni taklif qilaman. Birinchidan, har bir kishi "5 marotaba nima uchun?" uchrashuvida ishtirok etishi kerak. Unga muammoni aniqlagan yoki tashxis qo'ygan har bir kishi, shu jumladan, mijozlarga xizmat ko'rsatish xodimlari kirishi kerak. Bunda simptomni tuzatishga harakat qilganlarning hammasi, shuningdek, muammo bilan bog'liq bo'lgan kichik tizimlar yoki variantlar bilan ishlaganlarning hammasi kirishi kerak. Agar muammo yuqori darajadagi menejment darajasiga yetgan bo'lsa, unday bo'lsa, muammolarni o'z vaqtida hal qilmagan rahbarlar ham uchrashuvga kelishlari shart.

Natijada, yig'ilishda odamlar soni ko'p bo'ladi, bu esa yaxshilik uchun harakatlar strategiyasini tuzishga yana bir imkoniyat. Mening tajribamga ko'ra, agar kimdir munozarada qatnashmasa, oxir-oqibat u ayblovlar obyektiga aylanadi. Bu yerda har kim o'zi uchun o'zi harakat qiladi, xoh u past darajadagi xodim bo'lsin, xoh bosh direktor bo'lsin. Agar u oddiy xodim bo'ladigan bo'lsa, ularni almashtirish oson bo'lib tuyilishi mumkin. Agar bosh direktor yig'ilishda ishtirok etmasa, boshqalar uning harakatlariga ta'sir o'tkaza olmaydi. Lekin ayblovlar kim bo'lishidan qat'i nazar, o'z ta'siri o'tkazmay qo'ymaydi.

Nimadan boshlash kerak?

"5 marotaba nima uchun?" usulidan foydalanishni boshlash bo'yicha ba'zi boshlang'ich maslahatlar. Ular mening

shaxsiy tajribamga asoslangan, chunki men ushbu usulni ko'plab kompaniyalarda joriy etishga yordam berganman. "Five Whys?" ya'ni "5 marotaba nima uchun?" uslubining to'g'ri ishlashi uchun ma'lum qoidalarga rioya qilish kerak. Masalan, bu o'zaro ishonch va mas'uliyat muhitini talab qiladi. Agar talab etilgan muhit mavjud bo'lmasa, uni qo'llash juda qiyin kechadi. Bunday vaziyatlarda men jamoalarga muammoning asl sababini tahlil qilishga va shu bilan birga ushbu yondashuvni qo'llashni o'rganishga imkon beradigan soddalashtirilgan versiyasini taklif qilaman.

Men barchadan ikkita oddiy qoidaga amal qilishlarini so'rayman:

1. Birinchi (siz oldin uchratmagan) marta paydo bo'lgan xatolarga bardoshli bo'ling.
2. Xuddi shu xatoning ikki marta takrorlanishiga yo'l qo'ymang.

Birinchi qoida, ayniqsa, boshqa odamlar tomonidan qilingan xatolarni xotirjamlik bilan qabul qilishni o'rganishga yordam beradi. Esingizda bo'lsa, deyarli barcha xatolar shaxslarning xatti-harakatlari emas, balki nuqsonli tizimlar tufayli yuzaga keladi.

Ikkinchi qoida kelajakdagi xatolarning oldini olish uchun mutanosib sarmoya kiritishga yordam beradi.

Ushbu soddalashtirilgan tizim juda samarali hisoblanadi. Darhaqiqat, uni IMVU kompaniyasida qo'llagan edim, lekin undan oldin «5 marotaba nima uchun?» usulini uchratmagan edim va Toyota ishlab chiqqan tizimi haqida hech narsa bilmas edim. Ammo usulning soddalashtirilgan versiyasi vaqt o'tishi bilan o'z samaradorligini yo'qotadi, bunga men o'z tajribamdan amin bo'ldim. Usulning soddalashtirilgan versiyasining afzalliklari va kamchiliklari shundaki, u ba'zi savollarga oydinlik kiritadi: bu muammo qanchalik muhim? Qaysi turdagi xatolarga e'tibor qaratish kerak? Ushbu aniq muammoni hal qilish kerakmi yoki bu bilan bog'liq

muammolarning butun toifasini oldini olishga harakat qilish yaxshiroqmi? Endigina ish boshlayotgan jamoa a'zolari bu kabi savollar haqida o'ylashga majbur bo'lmoqdalar. Bu batafsilroq ishlab chiqilgan usullar uchun asos bo'lishi mumkin. Ammo, ularga qaysi yo'l bilan bo'lmasin javob berish kerak bo'ladi.

Qadamlarni kichigidan boshlang va aniq nima xohlayotganingizni biling

Men muammoni aniqlash uchun uning bir nechta simptomlaridan boshlashni maslahat beraman. Masalan, men birinchi marta ichki sinov vositamiz bilan bog'liq muammoning asosiy sababini tahlil qilish uchun «Five Whys?» usulidan muvaffaqiyatli foydalandim. Jamoani ushbu usuldan foydalanishga o'rgatish uchun ularga "unchalik muhim bo'lmagan masalalardan boshlaganingiz ma'qul va shundan keyingina uni stavkalar yuqori bo'lgan joyda qo'llashingiz maqbul yechim bo'ladi" deb tushuntirishga urindim.

Aytaylik, mijozlar shikoyatlarining sabablarini o'rganish uchun "Five Whys?" usulidan foydalanmoqchisiz. Bunday holda, barcha shikoyatlar uchrashuvni o'tkazish vaqti kelganligi to'g'risida avtomatik signalga aylanadigan sanani belgilang. Ammo shikoyatlar hajmi juda katta bo'lmasligi kerak. Agar shikoyatlar ko'p bo'lsa, e'tiboringizni bir nuqtaga qaratish uchun alohida shikoyatchilar sinfini tanlang.

Shikoyatlarning turlarini aniqlovchi va «Five Whys?» uchra-shuvini vaqti kelganlik haqida ishora beruvchi qoidalar sodda va izchil bo'lishi kerak. Masalan, kredit karta to'lovlari bilan bog'liq barcha shikoyatlarni ko'rib chiqish mumkin. Bu oddiy va tushunarli qoida. Turli xil talqin qilinishi mumkin bo'lgan qoidalarni tanlamang.

Dastlab, barcha hisob-kitob tizimlarida va barcha jarayonlarda birdaniga tub o'zgarishlarni kiritish istagi paydo bo'lishi mumkin. Bunday qilmang. Vaqt o'tishi bilan, jamoa

«Five Whys?» usuli haqida yaxshiroq tushunchaga ega bo'lganda, o'zgarishlar jiddiylashishi mumkin, shu sababdan mahsulotga nisbatan bildirilgan tanqidiy fikrlarni turlicha shakliga duch kelib uni bartaraf etish yo'llarini izlagan holda boshqa masalalarning yechimini topish mumkin.

«Five Whys?» uslubi endi amaliyotda

IGN Entertainment, News Corporation bo'limi, onlayn video o'yinlarni ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Uning o'yinlari dunyodagi eng katta geymer auditoriyasiga ega, unda 45 milliondan ortiq foydalanuvchi mavjud. IGN 1990-yilning oxirida, 2005-yilda uni News Corporation sotib oldi. Bugungi kunda bu yerda bir necha yuz kishi ishlaydi. Yaqinda IGN ni rivojlantirish guruhi bilan suhbatlashish imkoniga ega bo'ldim. Kompaniya so'nggi yillarda juda yaxshi ishlarni amalga oshirdi, ammo biz ushbu kitobda tanishgan barcha yirik kompaniyalar singari, u ham mahsulot ishlab chiqarishni jadallashtirishni va innovatsiyalarni rivojlantirishni xohlar edi. U "Tejamkor" startap tamoyilidan qanday foydalanish usullarini namoyish qilish uchun mahsulot va dizayn guruhlarini birlashtirdi.

Ushbu tashabbus IGN rahbarlari, shu jumladan bosh direktor va mahsulot ishlab chiqarish rahbari tomonidan qo'llab-quvvatlandi. Avvalroq kompaniyada "Five Whys?" usulidan foydalanishga urinishlar unchalik muvaffaqiyatli bo'lmagan. Yechilishi kerak bo'lgan muammolar veb-analitikadagi nomuvofiqliklardan, samarasiz sheriklar ma'lumotlar bazalariga qadar bo'lgan. «Five Whys?» tahliliga bag'ishlangan birinchi yig'ilish taxminan bir soat davom etdi. Unda bir nechta qiziqarli g'oyalar ilgari surildi, ammo u muvaffaqiyat qozona olmadi. O'sha yig'ilishda muammoga daxldor bo'lganlarning va muammolar haqida biladiganlarning hech biri bo'lmagan. Kompaniya ilgari hech qachon bunday uchrashuvlar o'tkazmagan, shuning uchun

ishtirokchilar formatga rioya qilishda no'noqlik qilishgan va doimiy ravishda mavzudan chetga chiqishgan.

"Five Whys?" bilan surunkali muammolarni hal qilishga urinmang. IGN bu muammolarning barchasini hal qilishga urindi. Ammo ko'p yillar sarf qilishiga qaramay, muvaffaqiyatga erisha olmadi. Agar tahlil paytida bunday muammolar o'z-o'zidan paydo bo'lmasa, ko'ringanicha muhim bo'lmasligi mumkin.

«Five Whys?» usulidan foydalanishda IGN kompaniyasi uchta muhim imkoniyatni o'tkazdi:

1. Ushbu usulni tashkilotga joriy etish uchun har safar yangi muammo yuzaga kelganda jamoaviy uchrashuv o'tkazish kerak.

2. Beshta tahlil sessiyalarida «Five Whys?» muammoga aloqador har bir kishi hozir bo'lishi kerak. Ko'pgina tashkilotlar odamlar bunday yig'ilishlarga borishning o'rniga vaqtni tejashga intilishadi, ammo bu umuman vaqt tejash emas.

3. Har bir uchrashuvning boshida bir necha daqiqa vaqt ajrating, buning «Five Whys?»ni tahlil qilishning afzalliklari nimaga kerakligini hali tanish bo'lmaganlarga tushuntiring. Iloji bo'lsa, o'tmishdagi bunday muvaffaqiyatli uchrashuvlarga misol keltiring. IGN jamoa a'zolari uchun muhim bo'lgan misollardan foydalanish yaxshiroq ekanligini o'z tajribasidan kelib chiqib aniqlagan.

Birinchi uchrashuvdan so'ng IGN «Five Whys?» usuliga yana bir imkoniyat berishga qaror qildi. Ushbu bobdagi tavsiyalarga binoan, ular "Five Whys?" mutaxassisini tayinladilar. Bu Toni Ford, rivojlanish bo'yicha direktor edi. Toni tadbirkor bo'lgan va IGN ga o'zining kichik kompaniyasini sotib olayotganda kelgan. U o'zining internet texnologiyasini 1990-yillarning oxirlarida boshlagan. O'sha yillarda u video

o'yinlariga bag'ishlangan veb-saytlarni yaratishni boshladi. Toni dasturiy ta'minotni ishlab chiqaruvchi yetakchi bo'lgan Xbox guruhi startapi shu tarzda tug'ildi. 2003-yilda Team Xbox IGN Entertainmentning bir qismiga aylandi va Toni ishlab chiquvchi, shuningdek, Agile va Linning innovatsion yetakchisi va himoyachisi bo'ldi.

Afsuski, Toni boshidanoq hamma diqqat markazida bo'lishi mumkin bo'lgan tor muammo maydonini seza olmadi. Bu chalkashlik va tushunmovchiliklarni keltirib chiqardi. Toni o'zi bu vaziyatni quyidagicha ta'riflaydi: «Men yaqinda «Five Whys?» mutaxassisiga aylandim, lekin jamoaviy uchrashuvni yaxshi o'tkaza olmadim. Bundan tashqari, biz juda murakkab muammoga duch keldik. Shuning uchun birinchi uchrashuvlar katta foyda keltirmadi. Shunda men tushkunlikka tusha boshladim va juda xafa bo'ldim». Bu holat, odatda, birdaniga ko'p ish qilishga harakat qilgan paytlarimizda sodir bo'ladi. Ammo yangi ko'nikmalarni o'zlashtirish uchun vaqt kerak. Yaxshiyamki, Toni qarorida qat'iy turib oldi: «Menimcha, «Five Whys?» usulini qo'llash juda muhim?» Ushbu usul nazariy jihatdan sodda, ammo amalda qo'llash qiyin, shuning uchun yig'ilishda unga tanish bo'lgan va hozirgacha bu haqda kam ma'lumotga ega bo'lganlarga rahbarlik qila oladigan kishi bo'lishi kerak.

Toni o'z vaqtida yakunlanmagan loyiha uchun yig'ilish o'tkazganidan so'ng hammasi o'zgarib ketdi. Uchrashuv hayajonli o'tdi, ko'plab yangi g'oyalar tug'ildi va to'g'ri qarorlar qabul qilindi. Toni shunday deydi: «Yaxshi o'tdi, chunki men va boshqa a'zolar ko'proq tajribaga ega edik. Bu usul nima ekanligini hamma allaqachon bilar edi. Uchrashuvni muvaffaqiyatli olib bordim va ishtirokchilarning mavzudan chetlashishiga yo'l qo'ymadim. Bu eng muhim narsa edi. Bu burilish nuqtasi edi. Shunda men shuni angladimki, «Five Whys?» bizni yanada yaxshiroq qilishga yordam beradigan yangi vosita». Sirtidan, «Five Whys?» usuli texnik muammolarni hal qilishda optimal yechim bo'lib ko'rinadi.

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Ammo jamoa o'z zimmasidagi keraksiz mas'uliyatlardan xalos bo'lgach, ular jamoaviy ishni qayta jiddiy yondashuv bilan qilishni boshlaydilar. Toni shunday deydi: "Men shuni aytishga jur'at etamanki, bu usul nafaqat muammolarning sabablarini tahlil qilish, balki ma'lumotlar va fikrlar bilan bo'lishish imkonini beradi. U umumiy tushuncha va umumiy nuqtayi nazar orqali jamoani bir-biriga yaqinlashtiradi. Ko'pincha muammolar odamlarni ajratib turadi, lekin "Five Whys?", aksincha, ularni birlashtiradi».

X BOB

Innovatsiya yaratish

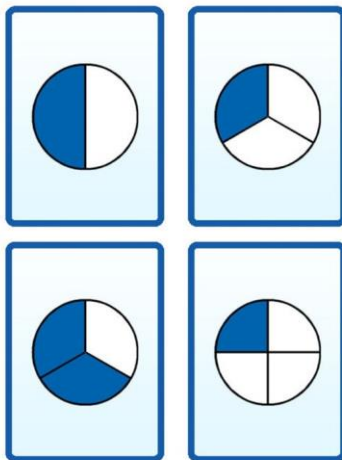
Innovatsion kompaniyani qanday barpo qilish mumkin?

Innovatsion kashfiyotlar qiluvchi guruh muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u to'g'ri tuzilgan bo'lishi lozim. Agar startap loyihaning ichki kapitalini qo'llab-quvvatlash uchun venchur kapitali mavjud bo'lsa – bu kichik, ammo mustaqil kompaniya bo'lib qolaveradi. Yirik kompaniyalarning ichki startap jamoalari ham bunday tuzilishga muhtoj va bu yerda yuqori menejmentning ko'magi muhim ahamiyatga ega. Mening tajribamga ko'ra, startap jamoalari muvaffaqiyatli rivojlanish uchun uchta asosiy shartni talab qiladilar: oddiy, ammo arzon resurslar, o'z g'oyalarini mustaqil ravishda rivojlantirish, sinab ko'rish qobiliyati hamda natijaga shaxsiy qiziqish. Miqyosi katta bo'lgan barqaror kompaniyalarning bo'linmalarida odatda bunday shartlar mavjud bo'lmaydi. Shuni yodda tutingki, bu tuzilish shunchaki zaruriy shart, bu muvaffaqiyatni kafolatlamaydi. Ammo noto'g'ri tuzilishi muvaffaqiyatsizlikka olib keladi.

Oddiy, ammo mavjud bo'lgan resurslar

Katta va barqaror tashkilotlarda biznes rahbarlari, odatda, budjetini ko'paytirish uchun siyosiy o'yinlardan foydalanadilar va shu bilan birga budjetni qisqartirish mumkinligidan ham xabardorlar. Shuning uchun, ular o'z budjetini iloji boricha ko'paytirishga harakat qilishadi va uni tashqi ta'sirlardan va tajovuzlaridan himoya qilish uchun har qanday usulni qo'llashadi. Ushbu siyosiy o'yinlarda menejer ba'zida yutadi, ba'zida yutqazadi:

agar tashkilotda inqiroz yuzaga kelsa, bu hodisa to'satdan kompaniya budjetini keskin qisqartirishi mumkin, ammo bu esa falokat degani emas: shunchaki jamoa kamroq resurslar bilan ishlashga to'g'ri keladi. Startap uchun bu boshqacha ko'rinishda ishlaydi: ortiqcha katta miqdordagi budjet zararli – bu dotkom tijorat kompaniyalarining muvafqiyatsizliklari misolida tasdiqlangan va startaplar budjet o'zgarishi jarayonida bu kabi hodisalarga sezgir bo'lib qoladi. Juda kamdan kam hollarda startap kutilmaganda o'z budjetini 10 foizga qisqartirishi mumkin. Bunday zarba uning uchun halokatli bo'lishi mumkin. Mustaqil startaplarning foydasi juda past, shu sababdan ular xatolarga yo'l qo'yishga haqqi yo'q. Shunday qilib, startapni boshqarish katta kompaniyaning bo'linishidan ko'ra osonroq: unga kapital ko'p bo'lishi shart emas, ammo bu kapital har qanday tajovuzlardan himoyalangan bo'lishi kerak.



Mustaqil rivojlanish imkoniyati

Startapning imkoniyatlari har doim cheklangan bo'lib, yangi mahsulotlarni yaratish va ishlab chiqarish uchun maxsus jamoalarga to'liq mustaqillik kerak. Ular ko'plab xo'jayinlarning roziligini olgan holda tajribalarni ishlab chiqishlari va o'tkazishlari kerak. Men doimiy ravishda birinchi mahsulotlarni yaratish yoki sotish bilan shug'ullanadigan kompaniyaning barcha qismlaridan odamlar bilan o'zaro faoliyati funksional guruhlarni yaratishni maslahat beraman. Bunday jamoalarning vazifasi nafaqat prototiplarni, balki haqiqiy ishlaydigan mahsulotlarni ishlab chiqish va xaridorlarga taqdim etishdir. Rahbariyat bilan munozaralar va ularning roziligini olish zarurati, qurish-baholash-o'rganishga oid mulohazalarni pasaytiradi, o'rganishga to'sqinlik qiladi va startap loyihaga ega jamoalardan mas'uliyatni olib tashlaydi. Shuning uchun, ishga tushirishni tasdiqlash bilan bog'liq har qanday kechikishlar ishga tushirish jarayonida yo'q qilinishi kerak. Albatta, bu darajadagi erkinlik ko'pincha katta tashkilotlarni qo'rqitadi. Ammo quyidagi tavsiflangan usul uning qo'rquvini yo'qotishga yordam beradi.

Natijaga bo'lgan shaxsiy qiziqish

Tadbirkor o'zining ijodiy izlanishlari natijasi bilan shaxsan qiziqishi kerak. Mustaqil boshlang'ich tashkilotlar odatda o'z xodimlariga aksiyalarning qandaydir shaklini taklif qilishadi. Agar buning o'rniga bonus tizimidan foydalanilsa, u holda xodimlar yaratgan yangiliklarining uzoq muddatli muvaffaqiyati uchun bonuslar va imtiyozlarni olishlari kerak. Ammo shaxsiy qiziqish faqat moliyaviy bo'lishi kerak deb o'ylamayman. Masalan, innovatsiya moliyaviy maqsadlar bilan bog'liq bo'lmagan notijorat va davlat tashkilotlari mavjud. Ammo bunday holatlarda ham shaxsiy manfaat

mavjud bo'lishi mumkin. Bosh tashkilotdan innovatsiyani rivojlantirish uchun kim javobgarligini aniq belgilashi talab qilinadi. Agar u yangi mahsulot yaratgan bo'lsa, mahsuloti esa muvaffaqiyatli bo'lsa, u shaxsni e'tirof etish kerak. Yirik mediakompaniya bo'limini boshqaradigan bir tadbirkor aytgan edi: "Moddiy rag'batlantirishni chetga olib tursak, agar mening ismim eshikka ehtirom ila, qilgan ishlarimni qadrlash bilan yozilgan bo'lsa, menda yo'qotish uchun nimadir bor bo'ladi. Shuning uchun, men hammadan ko'proq ijobiy natijalarga erishishga harakat qilaman. Bu kabi mas'uliyat hissi muvaffaqiyat qozonishda juda muhim omildir." Ushbu formula tijorat tashkilotlari uchun ham samarali. Toyota kompaniyasida boshidan oxirigacha yangi modelni ishlab chiqishga mas'ul bo'lgan menejer bosh muhandis yoki susa deb nomlanadi.

«Susa ko'pincha Amerika biznes adabiyotlarida loyiha menejerlari deb nomlanadi, ammo bu nom ularning loyihalarni boshqarishda haqiqiy rolini aks ettirmaydi. Toyota xodimlari ushbu atamani «bosh muhandis» deb talqin qilishadi va rivojlanishdagi model bu yerda «avtosusa» deb nomlanadi. Bizga Susa rivojlanishning har bir jabhasi uchun to'la va to'liq javobgarligini anglatadi».

Aksincha, men juda muvaffaqiyatli va taniqli texnologik kompaniyalarni bilaman, u o'zining innovatsion madaniyati bilan alohida obro'-e'tiborga sazovor bo'lgan, ammo yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish tajribasi unchalik yuqori darajada emas. Kompaniya bir qator ajoyib yutuqlarga erishgan jamoa a'zolari uchun katta bonuslar va maqom mukofotlari asosida rag'batlantirish tizimi bilan faxrlanadi, ammo noma'lum sabablarga ko'ra mukofotlar yuqori rahbariyat tomonidan taqsimlab beriladi. Jamoa ushbu lotereyada yutib chiqadimi yoki yo'qligini aniqlaydigan

obyektiv mezon mavjud emas. Jamoa oldiga o'zi yaratgan yangiliklarni yanada rivojlantirish vazifasi yuklanadimi yoki yo'qmi, amin emas. Shu sababli, odamlar tavakkal qilishga undamaydilar va buning o'rniga faqat yuqori darajadagi rahbariyat tomonidan ma'qullanadigan loyihalarni amalga oshirishni tanlaydilar.

Tajriba uchun platforma yaratish

Erkin faoliyat olib boradigan startap jamoasi faoliyat ko'rsatadigan asosiy qoidalarni belgilash muhimdir. Ushbu qoidalar quyidagilarni tashkil qiladi: tashkilotni qanday qilib tashqi va ichki ta'sirlardan himoya qilish kerak, rahbarlar qanday vazifalarga va qanday qilib javobgar bo'ladi va nihoyat, agar tashkilot muvaffaqiyatli ishlarni amalga oshirsa, unda tashkilotga qanday qilib innovatsiyalarni joriy qilish kerak.

Qo'rquv tushunchasi

Kompaniya iste'molchilarning ikki qismiga xizmat ko'rsatdi: korporativ mijozlar va jismoniy shaxslar. Bir segmentda kompaniyada boshqa kompaniyalarga murakkab tizimlarni taklif qiladigan sotuvchilar bor edi, boshqalarida esa asosan bir martalik xaridlar bo'ldi. Kompaniyaning joriy daromadlarining asosiy qismi B2B sotishidan tushdi, ammo ushbu segmentdagi o'sish sekinlashdi. Hamma xususiy mijozlar segmentida o'sish uchun katta imkoniyatlar mavjudligiga ishongan, ammo bu hech qachon amalga oshirilmagan. Narxlar tarkibi o'sishni qisman pasaytirdi. Katta mijozlarga ega bo'lgan ko'plab sotuvchilar singari, ushbu kompaniya dastlab yuqori narxlarni o'rnatdi va keyin «imtiyozli» korporativ mijozlarga katta chegirmalar taqdim etdi. Tabiiyki, har bir sotuvchi o'z mijozlarini o'ziga xos shartlar taklif qilinganligiga ishontirdi. Ammo xususiy

xaridorlarga narxlar ro'yxatidagi narxlar shunchaki haddan tashqari tuyuldi.

B2C segmentining o'sishi uchun mas'ul bo'lgan guruh tajriba o'tkazmoqchi edi: narxlarni pasaytirib, nima bo'lishini ko'ring. B2B segmenti uchun mas'ul bo'lgan guruh bu korporativ mijozlarni qo'rqitishidan qo'rqardi. Oddiy odamlarni mahsulotni o'zlaridan past narxlarda sotib olishlarini ko'rishsa-chi? Ko'p segmentli kompaniyada ishlagan har bir kishi, ushbu muammoni hal qilishning ko'plab usullari mavjudligiga rozi bo'ladi. Masalan, siz turli xil mijozlar mahsulotni har xil «darajalarda» (masalan, aviakompaniyalarning turli xil «sinflari») sotib olishlari yoki hatto turli tovar belgilari ostida mahsulot sotishlari uchun alohida variantlar to'plamini yaratishingiz mumkin. Biroq, kompaniya ushbu qarorlarning birortasini qabul qila olmadi. Nima uchun? Amaldagi biznesni xavf ostiga qo'yishdan qo'rqib, har bir taklif qilingan tajriba kechiktirildi, sabotaj qilindi va murakkablashdi. Shuni ta'kidlash kerakki, kompaniyaning qo'rquvlari asosli edi. Sabotaj agar kimdir uning hududiga bostirib kirsas, menejerning yetarli javobidir. Ushbu kompaniya hali hech narsaga ega bo'lmagan kamtarona kichik startap emas. Katta kompaniya doimo yo'qotadigan narsaga ega. Agar asosiy biznesdan tushadigan daromad pasayishni boshlasa, boshlar uchib ketadi. Va bunga beparvo qarash mumkin emas.

Qora idishda innovatsiyalarni yashirish nega bunchalik xavfli?

Agar ushbu kompaniya faol ravishda tajriba o'tkazmagan bo'lsa, u oxir-oqibat achinarli taqdirga duchor bo'lar edi: yildan yilga katta foyda, so'ngra to'satdan o'lim. Ichki innovatsion jamoalarni tuzishda biz tez-tez so'raydigan savolimiz bu: ichki startapni bosh tashkilotdan qanday himoya qilish kerak?, ammo men qarama-qarshi savolni

bermoqchiman: bosh tashkilotni startapdan qanday himoya qilish kerak? Odamlar o'zlariga tahdid sezilganda o'zlarini himoya qila boshlaydilar va bunday vaziyatda hech qanday yangilik mumkin emas. Shuning uchun yirik kompaniyalarga ko'pincha innovatsion jamoani «yashirish» tavsiya etiladi. Ammo bu fikr xato. Ushbu yondashuv ba'zida muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin. Masalan, birinchi IBM PC Florida shtatining Boka-Raton shahrida, IBM ning qolgan qismidan butunlay mustaqil ravishda qurilgan. Ammo bunday strategiya kamdan kam hollarda barqaror innovatsiyalarga olib keladi. Uzoq vaqt davomida bosh tashkilot sirlari jiddiy muammolarga to'la. Ushbu vaziyatni innovatsiyalarni rivojlantirish vazifasini olgan menejerlar nuqtayi nazaridan ko'rib chiqing. Ular xiyonat qilishni his qilishadi va talvasaga tushgan odamga aylanishadi. Axir, agar juda muhim narsani muvaffaqiyatli yashirish mumkin bo'lsa, ularni zulmatda yana nima kutmoqda? Vaqt o'tishi bilan bu siyosiy o'yinlarga olib keladi, chunki menejerlar har narsada o'zlarining kuchlari, ta'siri va martabalariga tahdidlarni qidira boshlaydilar. Lekin yangilikning muvaffaqiyati bunday vijdotsiz xatti-harakatlar uchun bahona emas.

Tajribali menejer nuqtayi nazaridan vaziyat shunday ko'rinadi: agar sizda ma'lumot bo'lmasa, bu sirlarning barchasi sizning orqangizga pichoq bilan urilib ketishiga olib keladi. Ushbu menejerlarni tanqid qilish nohaqlikdir – bu yerda mas'uliyat ularni «yashirishga» urinmasdan ochiq harakat qilish va innovatsiyalarni yaratishga imkon beradigan qo'llab-quvvatlash tizimini yaratishga qodir bo'lmagan yuqori menejmentga tegishli. Aynan shu sababli, menimcha, IBM dan o'rnak olgan kompaniyalar qora qutidagi yangiliklarni qo'lga kiritgan holda yangi bozorlarda yetakchilik mavqeyini tezda yo'qotmoqda. Axir ular ushbu yangiliklarni yaratishga imkon bergan madaniyatni mustahkamlay olmaydilar va qo'llab-quvvatlay olmaydilar.

Innovatsiya qutichasi

Jamoaga quvvat beradigan va innovatsiyalarni ochiq tarzda yaratishga imkon beradigan mexanizm yaratilishi mumkin. Bu kompaniyalar uchun mavjud bo'lishiga xavf soladigan tahdidlarga qayta-qayta duch kelganida yashab qolishiga imkon beruvchi hayotiy chidamli innovatsiyalar madaniyati sari yo'ldir. Yangi g'oyalarni hech qanday cheklovlarsiz, har qanday uslublar bilan tekshirish mumkin bo'lgan innovatsiyalar "o'yin maydonchasi"ni tavsiya qilishi mumkin. Bunga quyidagicha amal qilinadi: har qanday jamoa tovar yoki xizmatlarni (agar ular bir necha unsurlardan tashkil topgan bo'lsa) "maydoncha"ga joylangan, iste'molchilar yoki hududlarning faqat ma'lum bir segmentiga ixtisoslashgan (yangi mahsulot) unsurlari uchungina tegishli split-testlar ishlab chiqishi mumkin. Shu bilan birga:

1. Tajribani boshidan oxirigacha bir jamoa amalga oshirishi shart.

2. Tajriba aniq belgilangan muddatlarda (odatda oddiy opsiyalar uchun bir necha hafta, agar gap olamshumul innovatsiyalar haqida borsa, uzoqroq) o'tkaziladi.

3. Tajriba mijozlarning ma'lum bir qismiga tegishli bo'lishi kerak (odatda, bu kompaniyaning asosiy mijozlar bazasining foiziga ko'ra belgilanadi).

4. Har bir tajriba besh-o'n (undan ko'p bo'lishi mumkin emas) ta'sirchan ko'rsatkichlardan iborat yagona namunaviy hisobot asosida baholanishi kerak.

5. "Maydoncha"da ishlayotgan har bir jamoa va u yaratgan har bir mahsulot muvaffaqiyatini baholash uchun yagona ko'rsatkichlarni qo'llash kerak.

6. Tajriba o'tkazayotgan jamoa mazkur ish mobaynida ko'rsatkichlar va iste'molchilar munosabatini (qo'llash guruhiga qo'ng'iroqlar, ijtimoiy tarmoqlardagi munosabatlar, forumlardagi mavzular) kuzatib borishlari lozim.

Agar munosabat keskin salbiylashib ketadigan bo'lsa, tajribani vaqtincha to'xtatib, sababini tahlil qilish kerak. Dastavval sinov "maydoncha"si kichikroq bo'lishi kerak. Yuqorida ta'riflangan kompaniyaning maydonchasi faqat qiymat ro'yxatidan (price list) iborat edi. Kompaniya yaratayotgan mahsulot toifasiga bog'liq ravishda "maydoncha" o'lchami har xil qilib belgilanishi mumkin. Masalan, onlayn-servis uni saytning ma'lum sahifalaricha yoki foydalanuvchilar oqimi bo'yicha cheklashi mumkin. Chakana savdo kompaniyasi bir necha do'konlari yoki geografik hududlar bilan cheklanishi mumkin. Agar kompaniya mutlaqo yangi mahsulotni bozorga olib chiqmoqchi bo'lsa, cheklov iste'molchilarning alohida segmentiga tegishli bo'ladi.

"Maydoncha"da o'tkazilayotgan tajribalarda real mijozlar ham ishtirok etishi mumkin. Qaytanga innovatsiyalar bilan ishlovchi jamoa mijozlar bilan uzoq muddatli shartnoma yoki munosabatlar o'rnatish uchun imkoniyatga ega bo'lishi mumkin. Alal-oqibatda, jamoa mazkur dastlabki izdoshlar bilan toki o'qish-o'rganish natijalariga erishgunga qadar bo'lgan uzoq muddat mobaynida tajribalar olib borishi mumkin. Innovatsiyalar bilan faoliyat olib boruvchi jamoa imkoni boricha kross funksional bo'lishlari va ularning rahbari Toyota kompaniyasidagi susa (sarkor) kabi vakolatlariga ega bo'lishi zarur. U yuqori rahbariyatning oldindan ma'qullashlarisiz ham sinov "maydoncha" qamrovida mahsulot yoki opsiyani yaratish, bozorga chiqarish, olg'a surishni boshqarish imkoniga ega bo'ladi. Uning loyiha bo'yicha muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlik haqidagi hisobotlari ko'rsatkichlar va innovatsiyalar hisobiga asoslangan bo'lishi lozim.

Bunday yondashuvlar avval kompaniyada kross funksional jamoalar mavjud bo'lmagan vaziyatlarda ham samarali bo'lishi mumkin. Dastlabki bir qancha o'zgarishlar, masalan, narxlarni o'zgartirish katta texnik

kuch sarflashni talab qilmasligi ehtimoli mavjud, ammo turli bo'linmalar ishi: kreativlik, marketing, mijozlarga xizmat ko'rsatishni koordinatsiyalashga olib keladi. Agar samaradorlik shunchaki doimiy bandlik emasligini, iste'molchilar uchun qadriyat yaratishni anglatrsa, bunday harakatlanadigan jamoalar birmuncha mahsuldor hisoblanadi. Tajriba muvaffaqiyati yoki omadsizligini boshidanoq aniq mezonlar va ko'rsatkichlar belgilangani uchun baholash oson kechadi. Nima bo'lgan taqdirda ham, jamoa mijozlarning xulq-atvori borasida taxminlari to'g'rimi yoki yo'qligini tez aniqlay oladilar. Jamoa ikkinchi bo'limda bayon qilingan innovatsiyalar hisobini qo'llaganicha, tanho o'zi muvaffaqiyat sari olg'a borish haqida ma'lum qilishi mumkin. Bu hisobotni kim ko'radigan bo'lsa, ko'rsatkichlar qanchalar samarali ekanini ko'rishini mumkin.

Bunday yondashuv juda mahsuldor bo'lib, hattoki kimdir innovatsiyalar jamoasi jonbozligini inkor qilmoqchi bo'lsa, ham, u hech bo'lmaganda, birinchi ko'rsatkichlar va o'qitish bosqichlari nima ekanini tushunib olishi kerak. Bunda "Sinov maydonchasi", shuningdek, tezkor iteratsiyalarga qo'l keladi. Xodimlar loyihani boshidan oxirigacha amalga oshira olsa, oz miqdordagi partiyalar tamoyili bo'yicha ishlasa va aniq yechimlar qabul qilsa, u qayta aloqaning barcha afzalliklariga ega bo'ladi. Agar u ko'rsatkichlarni yaxshilay olmasa, zudlik bilan olingan natijalarga ko'ra biror chorasini topa oladi. Shuning uchun ham, bunday jamoalar eng yaxshi g'oyalardan ish boshlamagan bo'lsada, optimal qarorlar qabul qilishga moyildir. Ko'rib o'tganimizdek, bu ham kichik partiyalar yondashuvi aspektlaridan biridir. U tufayli sinov "maydoncha" jamoaga sezilarli xarajatlarsiz ham xato qilish va shu bilan birga o'qish-o'rganishga tez imkon beradi. Bunday kichik startap tajribalar jamoaning bosh tashkilotda ham tatbiq qilsa bo'ladigan yangi o'suvchan biznesi paydo bo'lganini ko'rsatadi.

Jamoa ichidagi mas'uliyat

Biz o'qitish bosqichlarini yuqoridagi sahifalarda batafsil muhokama qildik. Ichki innovatsiyalar jamoasi uchun ketma-ketlik shu ko'rinishda namoyon bo'ladi: iste'molchilar arketipiga asoslanib, olamshumul innovatsiyalar uchun ideal modelni yaratish, minimal ish mahsulotini ishlab chiqish, asosiy yo'nalishni aniqlash hamda harakatlar strategiyasi ularni idealizmga yaqinlashtiradigan mexanizmni sozlashi kerak. Ushbu model asosida ichki innovatsion jamoalar asosan startaplar kabi harakat qilishadi. Agar ular muvaffaqiyatli bo'lsa, yangi mahsulotlar kompaniyaning umumiy tovar va xizmatlar portfeliga qo'shilishi kerak.

Boshqaruvda vazifalar portfeli

Har qanday kompaniya o'z rivojlanish jarayonida turli xil bosqichlarni bosib o'tadi. Startapning birinchi bosqichida asl g'oyani yaratgan tadbirkorlar ko'lamdorlik muammosini hal qilishi kerak bo'ladi. Kompaniyaning asosiy bozorda yangi mijozlari paydo bo'ladi, u yangi hududlarni zabt etadi, ma'lum obro'ga ega chiqadi. Bu uning PR kompaniyalarida, marketing, sotish va biznesni rivojlantirishda aks etadi. Ular ko'p hollarda mahsulot raqobatchilarni jalb qiladi: taqlidchilar, tezkor izdoshlar va barcha chiziqning taqlidchilari. Yangi mahsulotning bozori ozmi-ko'pmi o'rnatilgandan so'ng protseduralar va jarayonlar barqaror hamda odatiy holga aylanadi.

Maqsadli bozorda mahsulotning ommaviy mahsulotga aylanishiga yo'l qo'ymaslik uchun assortimentni kengaytirish, bosqichma-bosqich yangilanishlar va marketingning yangi shakllarini joriy etish zarur. Ushbu bosqichda operatsiyalarni takomillashtirish muhimdir, chunki bu foyda ulushini ko'paytirish va xarajatlarni kamaytirish imkonini beradi. Ushbu jarayonlarni boshqarish uchun menejerning maxsus turi kerak: optimallashtirish, vakolatlarni berish va rejaning

bajarilishini nazorat qilishni yaxshi biladigan. Kompaniyaning aksiyalari uning barqarorligi va o'sishini bashorat qilish qobiliyatiga bog'liq. Keyinchalik kompaniya eski mahsulotlar va operatsion xarajatlar alohida ahamiyatga ega bo'lgan bosqichga o'tadi. Bu bosqich autsorsing, avtomatlashtirish va xarajatlarni pasaytirish sohasidir. Shunga qaramay, hatto ushbu bosqichda ham resurslar, infratuzilma bilan bog'liq muammolar yoki sodiq mijozlarni yo'qotish kompaniyani yo'q qilishi mumkin. Birinchi bosqichlardan farqli o'laroq, hozir investitsiyalar unga tez o'sishga yordam bermaydi. Ushbu bosqichda menejerlar ko'pincha beysbol hakamlariga o'xshaydilar: biron-bir narsa noto'g'ri bo'lsa, ular tanqid qilinadi, ammo aksi bo'lsa, ularga e'tibor bermaydilar. Ushbu bosqichlardan faqat yirik kompaniyalar o'tishi odatiy holdek qabul qilinadi, ular butun bo'limlarga va yuzlab, hatto minglab xodimlarga ta'sir o'tkazishi mumkin. Bu mantiqan to'g'ri keladi, chunki bunday indikativ vaziyatlarda biznesni rivojlantirish jarayonini kuzatish eng oson ishlardan. Aslida, har qanday kompaniya, qanchalik katta bo'lmasin, rivojlanishning ushbu bosqichlaridan o'tadi. Mahsulot bozorga chiqqandan so'ng, jamoa biznesni keyingi bosqichga o'tkazish uchun astoydil harakat qiladi. R&D kompaniyasida yaratilgan va kompaniya strategiyasiga kiritilgan har bir muvaffaqiyatli mahsulot yoki variant vaqt o'tishi bilan optimallashtirilgan va eskirgan edi. Boshlang'ich korxonalar va yirik kompaniyalar uchun ham muammo shundaki, xodimlar ishbilarmonlik bir bosqichdan ikkinchi bosqichga o'tishi bilan ular ishlab chiqaradigan mahsulotlarni tez-tez "kuzatib boradi". Odatda, yangi mahsulot yoki variantni yaratuvchilarga uni bozorga chiqarish uchun zarur bo'lgan resurslarni, guruhni yoki bo'limni boshqarish vazifasi yuklatilgan. Natijada, yangi narsalarni yaratishda eng yaxshi bo'lgan ijodiy menejerlar mahsulotni ishlab chiqarish va optimallashtirish bilan bog'liq dunyoviy vazifalar bilan shug'ullanishlari kerak. Bu barqaror kompaniyalarga innovatsion jarayonni boshqarishi mumkin bo'lgan ijodiy menejerlarni topishni qiyinlashtiradigan

sabablardan biridir. Har bir innovatsion loyiha barqaror loyihalar bilan resurslar uchun raqobatlashadi va eng qimmat va noyob manbalardan biri iste'dodli odamlardir.

Tadbirkorlik – bu og'ir yuk

Bunday vaziyatda nima qilish kerak? Yechim – har xil vazifalarni boshqacha tarzda boshqarish, har bir sohada individual faoliyat guruhlarini yaratish. Yangi mahsulot ishlab chiqarish loyihasi bir bosqichdan ikkinchisiga o'tsa, u jamoadan jamoaga o'tkaziladi. Xodimlar mahsulot bilan jamoadan jamoaga o'tishlari yoki o'sha joyda qolishlari va yangi narsalar ustida ishlashni boshlashlari mumkin. Bu vaziyatda ikkala tanlov ham afzal emas, barchasi har bir insonning xarakteriga va o'z mahoratiga bog'liq. Ayrim odamlar – tug'ma ixtirochi, ular yaratuvchilikning oxirgi bosqichlariga xos bosim, kutishlar nimaligini bilmasdan ishlashni yaxshi ko'rishadi. Ayrimlar kalondumog'li odamlar innovatsiyalarni rahbarlikka yuksalish uchun narvon o'rnida ko'rishadi. Ayrimlar esa istiqbolli biznes, autsorsingni boshqarish, samaradorlikni tutib turish va xarajatlarni qisqartirishga usta bo'ladi. Odamlarga o'zlarining qo'lidan keladigan ishni qilish imkoniyatini berish kerak. Tadbirkorlik novatorlar uchun yirik tashkilotlarda lavozim pillapoyalaridan ko'tarilish uchun eng yaxshi yo'l bo'lishi mumkin. Shunda jamoalarni boshqarish va "tejamkor startup" tizimi bo'yicha ishlash layoqatiga ega menejerlarga, o'zligini namoyish qilish maqsadida kompaniyani tark etish yoki an'anaviy funksional bo'linmalarning metin iyerarxiyasiga moslashish uchun harakat qilishiga to'g'ri kelmaydi. Bularning o'rniga vizit kartochkalarida: "Falonchi. Tadbirkor" deb yoziladi. Bori shu. Bunday menejerlar innovatsiyalar hisobining tizimidan foydalanganicha boshliqqa hisobot berishi va qo'lga kiritgan natijalariga loyiq taqdirlanishi lozim. Mahsulot "innovatsiyalar maydonchasida" paydo bo'lganidan keyin yana uni bosh

tashkilotgaintegratsiyaqilishkerak. Buyerda yangi mahsulotni chiqarish, bozorga realizatsiya qilish va iste'molchilarni jalb qilish uchun ko'psonli jamoa zarur. Bu vazifalarni bajaruvchi jamoa uchun avvalo "maydoncha"da mahsulotni tajribadan o'tkazgan novatorlar yordami amalga oshiriladi. Bu esa yaxshi imkoniyat demakdir, novatorlar o'zlari "maydoncha"da amal qilgan yangicha ishlash usuliga jamoa a'zolarini ham o'rgatishi mumkin. G'oyaning mohiyatiga ko'ra, vaqt o'tgan sayin eksperiment maydonchasi o'sa boradi: innovatsiyalar jamoasini "eksperiment maydoncha"dan kompaniyaning andazaviy ish sharoitlariga o'tkazish uchun, "maydoncha" hajmini oshirish kerak. Masalan, "maydoncha"dagi tajribalar mahsulotning ayrim aspektlariga daxldor edi, endi uning yoniga Yangi tanlovlarni ham qo'shsa bo'ladi.

Yuqorida ta'riflangan vaziyatda, buni oldin "maydoncha"ga faqat narx paydo qilishni joylashtirish bilan amalga oshirish mumkin. Bu tajribalarning natijalariga ko'ra, kompaniya "maydoncha"ga veb-saytning rasmiy sahifasini qo'shishi maqsadga muvofiq. So'ng qidiruv funksionalini yoki umumiy veb-dizayni. Agar boshlanishida maqsadli guruhga alohida foydalanuvchilar yoki ularning ma'lum bir qismi qo'shilgan bo'lsa, endi navbat yangilarini jalb qilishni o'ylashga keladi. Bu o'rinda kompaniya rahbarlari bosh tashkilot tomonidan "eksperiment maydoncha"da ishlayotganlarga bosim o'tkazmasligi uchun qayg'urishi kerak. "Maydoncha" ularning va bosh kompaniyaning muhofazasi uchun zarur va maydonchani kengaytirish g'oyasi tug'ilsa, bu haqda unutmash kerak. Innovatsiyalar maydonchasida ishlash muskullarni chiniqtirishdek gap. Bir maqsad yo'lida birlashgan jamoa dastavval kichik tajribalarni o'tkazib ko'radi. Ehtimol, dastlabkilari unchalar muvaffaqiyatli chiqmasligi va hech qanday foyda bermasligi mumkin. Ammo, vaqt o'tishi bilan yaxshi, kerak bo'lsa, mukammal ishlashi, oxir natijada, kichik partiyalar bilan ishlashi hamda ta'sirchan ko'rsatkichlar sharofati bilan doimiy tarzda qayta aloqalarni ola boshlaydi.

Shu bilan birga o'qish-o'rganish ham tobora samarali bo'la boradi. Albatta, har turdagi innovatsiyalar tizimi yakunda o'z muvaffaqiyati qurboniga aylanadi. "Maydon" kengayadi, unda yaratilgan innovatsiyalar tufayli kompaniya daromadlari barqarorlashadi va shu tarzda sikl yana boshidan boshlanadi. Sobiq novatorlar status-kvo tarafdorlariga aylanishadi. "Maydoncha"da, shak-shubhasiz, kompaniya missiyasi uchun zarur bo'lgan qarorlarni hal qilish maqsadida qo'shimcha qoidalar va nazorat vositalari yuzaga keladi. Yangi innovatsiyalar jamoasiga esa erkin tajribalar o'tkazish uchun yangi "maydoncha" majburiyati tug'iladi.

KVO statusiga o'tish

Novatorlarga bu so'nggi o'tish qoloq radikallikdan status-kvo tarafdorligiga evrilish qiyin kechadi. Men hammani tezkor iteratsiyalar, olingan ma'lumotlarga tayangan holda tezkorlik bilan qarorlar qabul qilish, iste'molchilar bilan iloji boricha tezroq suhbatni boshlashga chorlar edim. Agar bu g'oyalar madaniyatning qismi bo'lmaganida, ularni olg'a jildirish oson edi. Buning uchun iloji boricha faolroq taklif qilishning o'zi yetarli edi. Kompaniya madaniyatida bular shakkoklik hisoblanar, shuning uchun rahbariyat oqilona yon bosishga urinardi. G'aroyib vaziyat yuzaga kelardi: mening takliflarim qanchalar radikal bo'lsa, "oqilona" murosa mening asl maqsadimga shunchalar yaqinlashaverar edi. Bir qancha yillar muqaddam davrlarga, mahsulot yaratish jarayonlariga rahbar bo'lgan yillarimga qaytamiz. Har bir yangi xodimni "tejamkor startap" tizimi bilan tanishtirish kerak bo'lar edi. Split-testlash, to'xtovsiz kengaytirish, mijozlar ishtirokida testlash kompaniyamizda andaza uslublari edi. Men har bitta yangi xodim testlarni hayotga tatbiq etishlari uchun o'z g'oyalariمنى doimo olg'a yuritishim kerak edi. Ammo kompaniyada qanchadir muddat ishlaganlar ularni tabiiydek, o'rnatilgan tartibdek qabul qilardilar. Boshqa tadbirkorlar

kabi, men o'z g'oyalarimni rivojlantirish va ularni qanday yaxshilashga doir o'ziga xos takliflarim iskanjasida qolgan edim.

Xodimlarim ham xuddi men kabi mening bir necha yillar oldingi holatimga tushgandi: ularning takliflari qanchalar radikal bo'lsa, murosaga kelish shunchalar ular istagan tarafdga yaqinlashardi. Men juda ko'p taklif va nasihatlarini tinglashga majbur bo'ldim: yaratuvchilikning favora modeliga qaytish, iste'molchilarni kamroq yoki ko'proq jalb qilishga harakat qilish, tasavvurga ko'proq va ma'lumotlarga kamroq tayanish yoki ma'lumotlarni statistika nuqtayi nazaridan yanada qat'iyroq talqin qilish kabilar. Bu takliflarni jiddiy ko'rib chiqish uchun doimiy kuch sarflash talab qilinardi, ammo aniq bir tarafni olish behuda bo'lib, murosaga erishish esa hech narsa bermasdi. Har bir taklifni «tejamkor startup» tizimini yaratishga olib kelgan qat'iy prognoz o'tkazishim kerakligini angladim. Nazariya asosida taklif qilingan o'zgarishlar natijasini bashorat qilish mumkinmi? O'zgarishlarni kichik ko'lamda joriy qilish va nima sodir bo'lishini ko'rish mumkinmi? Uning ta'sirini-chi, o'lchash mumkinmi? Har gal bularni qilish mumkin bo'lganida, bu yondashuvlar o'zimga o'rganish imkonini taqdim qilar, undan ham muhimi, men ishlayotgan kompaniyaning samaradorligini oshirardi. Biz IMVU kompaniyasida joriy qilgan "tejamkor startup" tizimining ko'plab uslublarini tavsiya qilmaganman. Ularga o'z iqtidori va ijodiy yondashuvini joriy qilgan xodimlarimiz taklif qilishgan, testlashgan va joriy qilishgan. Avvalo men oddiy savollar bilan to'qnash keldim: kompaniya bunyod qilish bo'yicha "sizning usulingiz" muvaffaqiyatli chiqishini qanday bilish mumkin? O'sha usulni yana qanday kompaniyalar qo'llashadi? Bunday yondashuv tufayli kim badavlat va mashhur bo'lib ketgan? Albatta, bu kabi savollar o'rinli. Sohamiz tizimlari sekin va tartibli ishlashadi. Shunday ekan, nega biz boshqacha ish tutishimiz kerak? Bularga javob berish uchun nazariya va gipotezalarga ehtiyoj

sezamiz. Kimki, “tejamkor startup” tizimini, shunchaki uslub yoki taktikaning to’plamidek qo’llamoqchi bo’lsa, bilingki, u muvaffaqiyat qozona olmaydi. Men buni o’z achchiq tajribamda sinab ko’rdim. Startupda hamisha muammolar yuzaga keladi.

Har gal, bir zamonlar Deming tomonidan qo’yilgan ko’hna dilemma (ikki yoki undan ko’p yo’ldan birini tanlashga bo’lgan majburiyat)ga to’qnash kelamiz: muammo tizim sababidan emas, alohida xato tufayli yuz berganini qanday aniqlaymiz?

Agar biz yangi yondashuv joriy qilinish ostonasida turar ekanmiz, hamma vaqt yuz beradigan muammolarda yangi tizimni ayblashga moyillik g’imirlab qoladi. Ba’zan bu adolatdan bo’ladi, ba’zan esa yo’q. Buni oydinlashtirish uchun esa nazariya kerak. Yuzaga kelgan muammolar aslida ham muammolar ekanini aniqlash uchun joriy qiladigan o’zgarishlar nimalarga olib kelishini bashorat qilish imkoniyati zarur. Masalan, agar biz jamoa mahsuldorligini uning kichik ko’lamdagi funksional burchlarini marketing, savdo yoki mahsulot yaratuvchiligi sohalarida muvaffaqiyatli bajarishi sifatida emas, faktga asoslangan ma’lumotlar olishda, deya baholasak, muammolar yuzaga kelishi aniq. Yuqorida aytib o’tganimizdek, funksional mutaxassislar o’z samaradorligini o’z ishlariga sarflagan vaqt bilan o’lchashadi. Masalan, dasturchilar kun bo’yi kodlar yozish kerak, deya hisoblashadi.

Shuning uchun an’anaviy ish atmosferasi ularni rivojlantiradi: uchrashuvlar, kross-funksional topshiriqlar va boshliq bilan sanoqsiz majlislar bularning bari samaradorlikni pasaytiradi. Biroq jamoa alohida mutaxassislarning samaradorligi “tejamkor startup”ning maqsadi emas. Buning o’rniga, faktga asosan tasdiqlarni olishga imkon beradigan kross-funksional jamoalarni yaratish lozim. Ko’plab uslublar ta’sirchan ko’rsatkichlar, uzluksiz kengaytirish va “yaratish -baholash – o’rganish” qayta aloqa to’liq sikli alohida fuksiyalarini optimallashtirish uchun undashga ixtisoslashtirilgan. Biz mahsulotni qay darajada tez yaratishimiz unchalik

ahamiyatli emas hamda uni qanchalar tez baholashimiz ham unchalar muhim emas. Butun siklni qanchalar tez o'tishimiz eng muhimidir. Gap shundaki, eski tizim bilan bog'liq muammolar sezilmaydigan, ammo yangi tizimning muammolari esa yaqqol ko'rinishga ega.

Biroq bu yerda nazariyadan xabardor bo'lish lozim. Agar hamma, mahsuldorlikning vaqtincha pasayishi o'tish davriga xosligini anglasa, bu jarayonni faol boshqarish mumkin bo'ladi. Uni kutishni boshidanoq o'rnatish lozim. Masalan, o'zimning konsalting amaliyotimda bu savolni birinchi kundanoq o'rtaga tashlayman: agar bu ishni qilmasak, qolgan harakatlarimizning barchasini yo'qqa chiqarishimiz mumkin. Ammo, o'zgarishlarni joriy qilish mobaynida, birlamchi sabablar tahlili yordamida qaysi muammolarning oldini olish lozimligini oydinlashtirish mumkin. Oxir-oqibat, "tejamkor startap" – bu qat'iy amal qilinadigan reja emas, balki u tizimdir. U har qanday kompaniyaning sharoitlariga moslashtirishga ko'zlab tuzilgan. Boshqalar qilayotganidan ko'r-ko'rona nusxa ko'chirish shartmas. "Five Whys – besh marotaba nima uchun?" kabi uslublar aynan sizning tashkilotingiz uchun moslarini topishda yordam beradi. Yangi uslublarni tajribadan o'tkazish va yangi g'oyalarni tatbiq qilishning eng yaxshi usuli – amaliyotchilar jamoasiga qo'shilishdir. Bugun butun dunyo bo'ylab "tejamkor startap" tizimi tarafdorlari guruhlarini paydo bo'lmoqda, shuningdek, onlayn-jamiyat yuzuga keldi.

Tashkilotning super kuchi

Bir necha oy oldin mening seminarlarimning bir ishti-rokchisi menga quyidagi voqeani aytib berdi: Men "Tejamkor startap" tizimi bilan tanishganimda, o'zimni sehrli kuchlarga ega bo'lgandek his qildim. Men oddiy ishchiman, lekin kompaniyaning vitse-prezidentlari va bosh menejerlari bilan uchrashuvlarda ularga oddiy savollar beraman, shundan

so'ng ular o'zlarining loyihalari sinovdan o'tkazilishi mumkin bo'lgan taxminlarga asoslanganligini anglay boshlaydilar. Bir necha daqiqada men bu taxminlarni ilmiy kechikishidan oldin qanday qilib sinab ko'rish mumkinligi haqidagi rejani tuzib chiqa olaman. Har safar ular menga: «Vau, bu ajoyib taklif! Biz hech qachon yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga shu tarzda yondashish mumkin deb o'ylamagan edik», deyishadi. Natijada suhbatdoshim iste'dodli xodim sifatida obro'-e'tibor qozondi. Bu unga ma'lum bir mavqega ega chiqishga yordam beradi, ammo buning jarayoni ular uchun juda zerikarli jarayon bo'lar edi. Nima uchun? Ha, u haqiqatan ham iste'dodli va kompaniyaning rejalarining noto'g'riligi haqidagi fikrlari nazariyani yaxshi bilish natijasidir, bu nima bo'lishi mumkinligini taxmin qilish va alternatalarni taklif qilish imkonini beradi. Ammo u g'oyalarni ifoda etadigan menejerlarning butun tizimni ko'rmasligi uni bezovta qiladi. Ular muvaffaqiyat kaliti u kabi iqtidorli odamlarni topish va ularni o'z jamoalariga jalb qilishda deb ishonishda davom etmoqdalar. Ular nimani ko'rsatmoqchi ekanligini bila olmaydilar: agar siz ularning innovatsiyalarni amalga oshirish haqidagi fikrlarini o'zgartirsangiz, siz muntazam ravishda yaxshi natijalarga erishishingiz mumkin.

Agar tizim birinchi o'rinda bo'lsa, – xavotirga ne hojat

O'z zamonasidagi Teylor kabi, biz ham bugun zamonaviy korporatsiyalar menejerlarini tizimni birinchi o'ringa qo'yishga ishontirishimiz qiyin. Biroq Teylorning ta'limi bizga ibratli saboq beradi va yangi g'oyalarni keng ommaga taqdim qilishda yordam beradi, buni yodda tutmoq lozim. Teylorni, alohida xodimlarning samaradorligidan ko'ra tizim tashkil qilishi muhimroq ekani haqidagi tamoyillar uchun ham yodga olishadi. Mana u tizimning muhimligi haqida shunday yozgan "Ilmiy menejment tamoyillari" kitobidan

ko'chirma: "Bizning yetakchilar tug'ma daho bo'lganlaridan ko'ra, yaxshilab o'qigan bo'lishi kerakligini kelajakda hamma anglab yetadi. Hech bir daho o'zlarining hamkorlik faoliyatida yaxshi natijalarga erishishga risoladagidek tashkil topgan bir necha oddiy kishilar bilan raqobatlasha olmaydi. Oldingi davrlarda shaxs eng muhimi edi; kelajakda tizim eng muhim bo'lib qoladi. Bu esa, buyuk shaxslarga muhtojlik yo'qligini anglatmasligi kerak.

Aksincha, har qanday yaxshi tashkillashtirilgan tizimning vazifasi oliy sifat g'oyalarni yaratish bo'lib, mehnatni tizimli tashkil qilishda yaxshiroq xodim avvalgi paytlardan ko'ra yuqoriga, shaksiz tez ko'tariladi". Afsuski, Teylorning ilmiy menejment tamoyillari ijod va alohida kishiga e'tibor berishga zid emasligini tinmay ta'kidlashlari tezda unutildi. Ilmiy menejmentning dastlabki: vaqt va xodimlar ishining nazorati, differensiyalangan ishbay stavkalar tizimi va funksional boshqaruv uslublari sharofati bilan mehnat samaradorligining katta sur'atda o'sishiga erishildiki, menejerlarning keyingi avlodi odamlarni tamomila unutilib qo'yishdi va ularni tizimning murvatchalari, deya hisoblay boshlashdi. Natijada ikki muammo yuzaga keldi: birinchidan, biznes-tizimlar birmuncha qat'iylashdi va shuning uchun ijodiy kuchlarning moslashuvchanligi va alohida ishchilarning oqilligidan foydalana olishmadi.

Ikkinchidan, rejalashga, ehtimoliy muammolar oldini olish va jarayonlarga e'tiborni ko'proq qaratadigan bo'lishdi, zero bular hech narsa o'zgarishga uchramayotgan dunyoda tashkilotni barqaror muvaffaqiyatlar qozonishiga imkon beradi. Zavod sexlarida bu muammolarni tejamlilab ishlab chiqarish harakati hal qila boshladi, ularni ko'plab zamonaviy korporatsiyalarda qo'llay boshlashdi. Ammo yangi mahsulotlar yaratish, tadbirkorlik va innovatsiyalar haqida gap ketganda, biz hanuzgacha eski tizimni qo'llaymiz. Teylorning ilmiy menejmenti bilan yuz berganidek, "tejamkor startap" tizimi reduksionizm tuzog'iga tushib qolmaydi, deya umid qilaman.

Biz tadbirkorlikni qanday qonunlar boshqarayotgani, qanday uslublar startapning muvaffaqiyatga imkonlarini oshirishi va yangi hamda innovatsiyali mahsulot yaratishning tizimli yondashuvlarini bunyod qilishini endi-endi anglayapmiz. Bu esa tadbirkorlikning tasavvur, jiddiy xatarlarga qarshi borishi va qiyinchiliklarga yuzma-yuz tura olishdek an'anaviy afzalliklarini kamsitmaydi. Jamiyat uchun tadbirkorlarning tasavvur va ijodiy kuchlari ayni damda ilgarigidan ham ko'ra ko'proq kerak. Bu zaxiralar chindanam bebaho va biz ularni behuda sovrilishiga yo'l qo'ya olmaymiz.

Tadqiqot uchun yangi programma

Ishning yaxshi usullarini kashf etish uchun Teylorning tajribalari kabi tadqiqot dasturlarini tuza olamizmi? Bir tomondan, biz o'ta noaniqlik sharoitida mehnat unumdorligi nimaga bog'liqligini yaxshi tushunmaymiz. Yaxshiyamki, barcha sanoat tarmoqlarida siklning ishlash muddati qisqarmoqda hamda yangi yondashuvlarni sinab ko'rish uchun bizda ko'proq imkoniyatlar mavjud. Men startap korxonalar uchun mahsulot ishlab chiqarishga har qanday yondashuvni sinab ko'rish mumkin bo'lgan sinov laboratoriyalarini tashkil etishni taklif qilaman. Buni qanday qilish mumkin? Masalan, kichik faoliyat funksional guruhlarni birlashtirish va keyinchalik turli xil rivojlanish metodologiyalari yordamida muayyan muammolarni hal qilishga urinish. Siz allaqachon tayyor yechimlarga ega bo'lgan muammolardan boshlashingiz mumkin, ehtimol dasturchilar uchun bu turli xil xalqaro tanlovlardan olingan bo'lib, unda aniq tavsiflangan muammolar va aniq yechimlar uchun ma'lumotlar bazalari yaratilgan. Bunday tanlovlarni turli muammolarni hal qilish uchun qancha vaqt ketishini ham ko'rsatishi mumkin. Kalibrlash uchun bunday modelni yaratib, siz tajriba sharoitlarini o'zgartirishni boshlashingiz mumkin. Siz hatto, haqiqiy iste'molchilar muammolari

bilan tajriba o'tkazishingiz va keyin jamoalarning natijalarini sinab ko'rishingizni so'rashingiz mumkin yoki siz bir xil muammolarni qayta-qayta hal qilish uchun minimal ishlaydigan mahsulotlarni yaratishingiz mumkin.

Shuningdek, siz jamoaning mahsuldorligiga ta'sirini sinab ko'rish uchun ko'proq yoki kamroq murakkab ishlab chiqish platformalari va tarqatish kanallarini tanlash orqali sikl vaqtlarini o'zgartirishingiz mumkin. Lekin, siz jamoaga ma'lumotlarga asoslangan bilimlarni olish uchun javobgar bo'lishiga imkon beradigan usullarni qabul qilishingiz kerak. Ushbu kitobda men shunday usullardan birini taklif qildim: aniq moliyaviy model va o'sish mexanizmiga asoslangan innovatsion buxgalteriya hisobi. Biroq, bu usul eng yaxshi ekanligiga ishonish bema'nilikdir. Bugungi kunda u tobora ko'proq qo'llanilmoqda, ammo shubhasiz, yaqinda yangi usullar taklif etiladi va biz yangi g'oyalarni iloji boricha qat'iyroq baholashimiz kerak. Bu xususiy va jamoat tashkilotlari, tadqiqot universitetlari va ular qo'llab-quvvatlashga intilayotgan tadbirkorlar jamoalari o'rtasida hamkorlik aloqalari uchun imkoniyat yaratadi. Shuningdek, u universitetlar nafaqat moliyaviy investitsiyalar yoki boshlang'ich inkubatorlardan ko'proq narsani taklif qilishlarini taklif qiladi. Nazarimda, universitetlarda olib borilayotgan bunday tadqiqotlar yangi tadbirkorlik amaliyotining epitsentriga aylanishi mumkin.

Uzoq muddatli fond birjasi

Oddiy tadqiqotlardan tashqariga chiqib, biz tadbirkorlikning yagona, yaxlit ekotizimini yaratishga intilishimiz kerak. Yirik kompaniyalar doimiy ravishda innovatsiyalarga mablag' ajratishlari qiyin. Asosiy bozorlarning kuchli bosimlari tufayli ular rentabellik va o'sishga imkon qadar tezroq erishishga intilishadi. Bu yerdagi muammo biz menejerlarni qanday mezonlarga baho berishimizga bog'liq. Ushbu mezon

yuqorida muhokama qilingan «behuda ko'rsatkichlar»ga asoslangan. Mening fikrimcha, uzoq muddatli fikrlash xaxiralari bilan savdo qilish uchun yangi turdagi fond birjasi zarur. Men uzoq muddatli fond birjasini yaratishni taklif qilaman. Har chorakda daromad hisobotlaridan tashqari, kompaniyalar o'zlarining ichki tadbirkorlik loyihalari bo'yicha innovatsion buxgalteriya hisobi asosida tayyorlangan hisobotlarni taqdim etishadi. Intuit kompaniyasi sifatida ular bir necha yil oldin bo'lmagan mahsulotlardan olgan daromadlari to'g'risida hisobot berishadi. Bunday kompaniyalar rahbarlari uchun tovon puli tashkilotning uzoq muddatli faoliyatiga bog'liq bo'ladi. Yangi birjada savdo qilish kunlik savdo va narxlarning katta o'zgarishini minimallashtirish uchun tranzaksiya xarajatlari va to'lovlari ancha yuqori bo'ladi. Buning evaziga kompaniya o'z korporativ boshqaruvini shunday qurishi mumkinki, u uzoq muddatli sarmoyalar nuqtayi nazaridan menejmentga ko'proq erkinlik beradi. Uzoq muddatli fikrlashni qo'llab-quvvatlashdan tashqari, yangi almashinuv bizga zamonaviy dunyoda innovatsiyalarni yaratish bo'yicha muhim ma'lumotlarni olish imkoniyatini beradi. Bu doimiy innovatsiyalarga asoslangan yirik kompaniyalarning keyingi avlodi paydo bo'lishini tezlashtiradi.

XI BOB

100 \$ ga startap biznes

2009-yil 4-may kuni ertalab Maykl Xanna qimmat kostyum va galstuk taqib, Portlend markazidagi ofis binosiga bordi. 25 yillik tajribaga ega savdo faxriysi Maykl kun bo'yi muzokaralar o'tkazib, xaridorlarga mahsulot taklif qildi va elektron pochta orqali javob berdi. U o'zining ish stoli oldidagi qulaygina burchagiga odatdagidek joylashib olgach, u yangiliklarni o'qib, pochta orqali tekshirishga qaror qildi. Boshliq ham unga birozdan so'ng uchrashini iltimos qilib xat yubordi. Shunday qilib yangi tong hech qanday maxsus hodisalarsiz o'tib ketdi, vaholanki, u ko'plab xatlar, qo'ng'iroqlar va katta mijozlar oqimi qabul qilishni rejalashtirgan edi. Maykl mijozlardan biri bilan tushkun holatda suhbatlashdi va qaytayotganida kelajakdagi yangi yutuqlar oldidan tetiklashish uchun kofe mashinasining oldida to'xtadi va uning ichidan kelayotgan qaynoq kofe tafti uning ishtahasini qitiqladi.

Tabiiyki, u bir finjon qahvadan so'ng ish joyiga o'z vaqtida qaytib keldi, shoshilinch ravishda bir nechta qo'ng'iroqlarga javob berdi va boshliqning oldiga bordi. Maykl direktor oldida o'tirdi va uning chetga qarab turganini payqadi. "Keyinchalik," deb eslaydi u, "sodir bo'lgan hamma narsa sekinlashgan dunyo harakatiga o'xshar edi. Bu qanday sodir bo'lishi haqida ilgari hikoyalar eshitganman, lekin men doimo

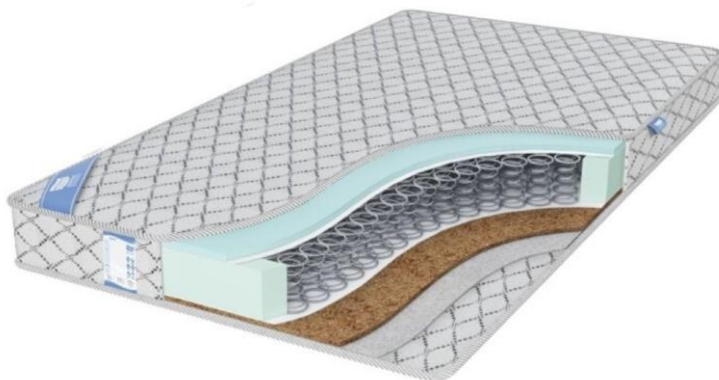
ulardan uzoqlashib kelganman. Menga shunday narsa bo'ladi deb hech qachon o'ylamagan edim. Direktor iqtisodiyotning qulashi, qimmatli xodimlarning muqarrar ravishda yo'qolishi va boshqa ko'p narsalar haqida bir narsa aytdi. To'satdan, HRM (Inson resurslari boshqaruvchisi) menejeri paydo bo'ldi va menga karton qutini uzatdi u haqiqiy quti edi! u narsalarni solish uchun mo'jallangandi. Men nima deyishni bilmasdim, lekin hamkasblarim oldida o'zimni hech narsa bo'lmaganday tutishga harakat qildim”.



Maykl soat 14:30da ishsiz qolgani haqida xotiniga va ikki farzandiga qanday xabar berishni o'ylab, ofisdan chiqib ketdi. Shokdan xalos bo'lib, u shafqatsiz kundalik hayotiga tushib qoldi, ishsizlik nafaqasi bilan yashay boshladi va bo'sh ish joylarini qidirishga kirishdi. Qidiruv qiyin kechdi. Ha, u ajoyib mutaxassis, ammo unga o'xshagan odamlar har kuni minglab ko'chada ish izlashar edi. Iqtisodiyot rivojlanmagan bir davrda yaxshi maosh oladigan ishga joylashish va mansab pog'onasida yuqori pozitsiyani egallash mumkinligiga ishonish soddalik bo'lar edi. Bir kuni uning do'sti, mebel do'konining egasi, uning omborida chegirmali matraslarning bir guruhi borligidan shikoyat qildi va u ularni qanday sotishni bilmay qoldi. "Siz ularni bir

zumda internet orqali sotishingiz va yaxshi pul ishlashingiz mumkin edi”, deb taklif qildi Mayklga. Bu fikr aqlga sig‘mas edi. Maykl boshqa hech narsa bo‘lmaganligi sababli ham matras savdosini amalga oshirishi mumkin edi. U xotiniga qo‘ng‘iroq qildi: «Azizim, bu uzoq hikoya, lekin men o‘nlab matras sotib olsam, qarshi emasmisiz?» Ayoli qarshi emas edi. Endi navbat tovarlarni qayerda saqlashni hal qilish kerak edi. Maykl shaharni aylanib chiqqandan so‘ng, yaqinda yopilib ketgan avtosalonni topdi. Ko‘chmas mulk sohasi ham og‘ir kunlarni boshdan o‘tkazar edi, shuning uchun Maykl uy egasiga qo‘ng‘iroq qilib, sobiq salonda do‘kon ochish mumkinmi, deb so‘raganda, uy egasi darhol rozi bo‘ldi.

Do‘kon haqidagi ma‘lumotlar internet va og‘zaki so‘zlar orqali tez tarqaldi. Ammo muammo paydo bo‘ldi: potensial xaridorlarning mahsulot haqidagi savollariga javob berish kerak edi. «Menda biznes-reja yo‘q edi va matraslar haqida hech narsa bilmas edim», – deydi Maykl. Men qanday qilib ichki makon yaratmoqchi ekanligimni bilmasdim, ammo atrof qulay va stresslarsiz bo‘lishi kerakligini bilardim. “Birinci muvaffaqiyatli kelishuvdan so‘ng Maykl jiddiy qadam qo‘yishga qaror qildi va mahalliy yetkazib beruvchilar bilan aloqalar o‘rnatib, matras bozorini o‘rganishni boshladi. Shu bilan birga, u do‘konni o‘sha binoda qoldirish uchun uy egasi bilan kelishuvga bordi. Xotini Mari Rut kompaniyaning veb-saytini ishlab chiqdi. Shinam matras do‘koni haqidagi yangiliklar internet bo‘ylab tarqalib ketdi. Markaz bu sohada birinchi bo‘lib velosiped to‘shaklarini yetkazib berishni taklif qilganida, biznes rivojlandi. (Mayklning do‘sti, uning iltimosiga binoan, hatto juda katta matraslarni tashish uchun platforma bilan tandem velosiped qurdi.) O‘z velosipedlarida yurgan mijozlar bepul yetkazib berishga ishonishlari mumkin. Ushbu taklif nafaqat mijozlarning sadoqatini oshirdi, balki YouTube maqtovga sazovor videolarni ham namoyish qildi.



Maykl hech qachon bunday narsalarni qilishni niyat qilmagan edi, ammo oxir-oqibat u juda foydali biznes yaratishga muvaffaq bo'ldi. Ammo barchasi keraksiz og'ir yuk, ya'ni zambillardan boshlandi. Ikki yil o'tgach, kutilmaganda bepul nonga jo'nab ketgandan so'ng, Maykl shkafni titkilab, so'nqqi ish kunida kiyib olgan juda qimmat kostyumga duch keldi. So'nggi ikki yil ichida u boshqa biron uslubdagi kiyim-kechaklarni bir marta ham kiyimagan. U kostyumni velosipediga qo'ydi va uni xayriya tashkilotiga olib borib, do'koniga bordi. «Meni ishdan bo'shatishganiga ikki yil bo'ldi, – deydi u hozir. Ofis planktonidan men matras tarqatuvchiga aylandim. Bilasizmi? Men hech qachon bunday baxtli bo'lmaganman». Yangi to'shak do'koni xaridorlarni kutib olayotganda, tashabbuskor Sara Young yaqin shaharchada trikotaj do'konini ochdi. Iqtisodiy inqiroz paytida, kompaniyani boshqarish tajribasiga ega bo'lmagan holda, bu haqda qanday qaror qabul qilganligi haqidagi savolga u shunday javob berdi: «Bu menda tajriba bo'lmaganligidan emas, balki menda boshqacha yondashuv bo'lganligida. Men hech qachon tadbirkor bo'lmaganman, balki mijoz bo'lganman. Qaysi do'konga borishni xohlayotganimni bilardim, ammo yaqin atrofda

bunday narsa yo'q edi. Men buni o'zim yaratishim kerak edi». Saraning do'koni olti oy ichida daromad keltirdi va butun dunyo bo'ylab sodiq mijozlarga ega bo'ldi.

Ko'p odamlar, haqiqiy do'konni ochish bosqichini chetlab o'tib, virtual biznesni noldan yaratadilar. Ingliz ayoli Syuzanna Konvey fotografiyani shunchaki o'yinkulgi uchun o'qitishni boshladi va u jurnalist sifatida ishlashdan ko'ra ko'proq pul ishlab topganiga o'zi hayron bo'ldi. Unga «Startapni ishga tushirishda nimani oldindan ko'rmadingiz?» deb savol berishdi va u javoban «Men startap loyihaga qo'l urayotganimni bilmas edim!» Irlandiyalik Benni Lyuis kollej darajasiga ega muhandis, hech qachon o'z mutaxassisligi bo'yicha ishlamagan. U butun dunyo bo'ylab sayohat qilish va talabalarga chet tillarini tez o'rganishda yordam berish orqali tilshunoslikning mutaxassisi sifatida ishlaydi. Unga savolan «Sizning biznesingiz haqida biz bilmagan yana biron nima bormi?» Yangiliklar, hind bloggerlarining daromadi yiliga 200 ming dollarni tashkil etadi. Mustaqil tadbirkorlar tomonidan tashkil etilgan kompaniyalar o'zlarining birinchi ish kunida 100 ming dollar oladilar va bu tushkunlikka tushgan bank menejerlarini o'zlarining hisob raqamlarini blokirovka qilishga majbur qiladi.

Ushbu g'ayrioddiy kompaniyalar, ularning egalari o'zlarining nou-xaularini hamma bilan baham ko'rishlariga, muxlislar va izdoshlarining regionlarini to'plashlariga qaramay, ular o'zlarining qayerda bo'lishlaridan foyda olishlariga qaramay, rivojlanmoqda. «Mening marketing rejamning mohiyati strategik tuzilma berishdir», – deydi Megan Xant, o'z qo'llari bilan tayyorlangan to'y liboslari va aksessuarlarini sotish vaqtida. «Boshqalarga yordam berish bizning asosiy marketing maqsadimizdir», – deb tushuntiradi Skott Mer. «Biz treninglar o'tkazamiz, materiallarni tarqatamiz va har qanday savolga pochta orqali bepul javob beramiz».

Aslida, tizimga qarshilik ko'rsatadigan va o'z-o'zidan ishlaydigan isyonkor tadbirkorlar mavjud emas. Mikro-korxonalar (bitta xodim bilan) savdo boshlangandan beri mavjud. Savdogarlar qadimgi Afina va Rim ko'chalarida yurib, sotiladigan mollarni sotishgan. Afrika va Osiyoning chekka hududlarida savdoning katta qismi hanuzgacha kichik bitimlar va barter orqali amalga oshiriladi. Marketing va PR sohasidagi noan'anaviy yondashuvlar tarixda ham uchragan. Bu amaliyotga aylanishidan ancha oldin, musiqiy guruh, iloji boricha, ovoz yozish kompaniyalarining rasmiy tuzilmalarini chetlab o'tib, muxlislar bilan qanday qilib to'g'ridan to'g'ri aloqa qilishni bilib oldilar.

Uning muxlisleri o'zlarini nafaqat ixlosmandlar olomonini, balki o'zini jamoaning bir qismi kabi his qilishdi. Musiqachilar nafaqat albomlarga, balki uzoq konsert gastrollarida chiptalarni sotish va tegishli tovarlarga ham ishonishgan. Bugungi kunda bu hamma joyda sodir bo'ladi, ammo bu 1967-yillardagi tendensiya edi va biz Buyuk o'liklar haqida gapiramiz. Hozirgi kunda kompaniyani tezda tashkil etish va maqsadli auditoriyani topish hech qanday xarajat qilmaydi. Biznesni qurish jarayoni ancha osonlashdi va arzonlashdi. Endi g'oyadan startapga o'tish bir oydan kam davom etishi va 100 dollardan kam xarajat qilishi mumkin. Tadbirkorlik doimo mavjud bo'lib kelgan, ammo bugungi kunda uning ko'lami, maqsadlari va aloqalari darajasi tubdan o'zgardi. Bir hunarmand yoki qurilish ishchisi ilgari oziq-ovqat do'konida e'lonlarni joylashtirar edi, endi esa «oshxona o'rnatish» so'roviga yozgan odamlarga o'zini "Google"da reklama qiladi.

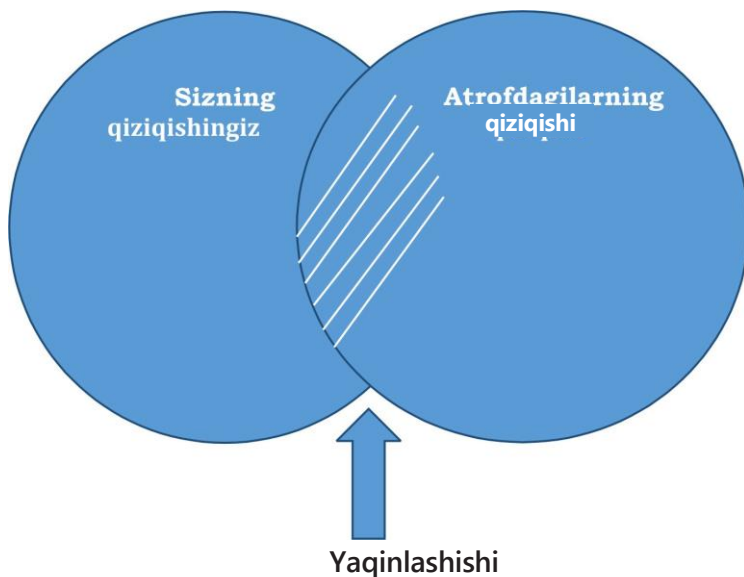
Bu elita klubi emas, balki o'rta sinfnning o'z-o'zidan paydo bo'lishi. Butun dunyoda oddiy odamlar an'anaviy ishdan voz kechib, o'z yo'llari bilan ketmoqdalar. Ular tizim bilan kurashmaydilar, balki o'zlari uchun o'z

qo'llari bilan ish joylarini yaratadilar – hech qanday tayyorgarliksiz va yuqori xarajatlarsiz. Ushbu tasodifiy tadbirkorlar o'zlarining sevimli mashg'ulotlarini pul ishlashga aylantirdilar va shu tufayli to'liq farovon hayot kechirishmoqda. Ehtimol siz ham bunga qodirsiz? O'z jadvalingiz bo'yicha yashayapsizmi va o'zingizga ustuvor ahamiyat beryapsizmi? Siz uchun yaxshi yangilik shundaki, mutlaq erkinlikka erishish mumkin. Yana bir narsa: erkinlik sizni noaniq uzoq kelajakda kutadigan narsa emas. Kelajak allaqachon kelgan.

100\$ lik startap uchun biznes model

1-dars. Yaqinlashish

Amaliyotdan ko'rinib turibdiki, konvergensiya – bu yaqinlashish jarayoni bo'lib, u sizning sevimli mashg'ulotlaringiz kesishishi yoki siz eng yoqitirib qiladigan ishingiz va boshqa odamlar nimani qiziqtirishi mumkinligi haqida ma'lumotga ega bo'lishni asosiy vazifa sifatida ishlaydi. Konvergensiyaning ikkita kesishgan aylana shaklida tasavvur qilish eng oson yo'ldir, ulardan biri sizning qiziqishingiz va ikkinchisi esa boshqalar pul sarflashga tayyorlik holati. Ushbu doiralarni tasavvur qiling. Sizni jalb qila oladigan yoki siz bilgan narsalarning barchasi bashariyat uchun umuman qiziq emas hamda duch kelgan mahsulotni bozorga realizatsiya qilaverish joiz ish emas. Misol uchun, siz pitssaga ishtiyoqingiz juda baland, lekin buning uchun hech kim sizga pul to'lamaydi va sizning pitssaga bo'lgan qiziqishingiz hech kimga qiziq emas. Hech qaysi inson birdaniga hamma muammolarni hal qila olmaydi yoki har kimga qiziqarli inson bo'lib ko'rinishi aqlga sig'mas haqiqat, lekin ishtiyoq yoki mahorat foyda keltiradigan ikki doiraning chorrahasida erkinlik va qadriyatlarga asoslangan mikro-biznes rivojlanib borishi mumkin.



2-dars. Bilimlar transformatsiyasi

Biz o'rganadigan loyihalar, ma'lum bir loyiha uchun zarur bo'lgan maxsus mahoratga ega bo'lmasligi mumkin. Masalan, o'qituvchilar nafaqat o'qitishni bilishadi, balki muloqot, moslashish, tartibni saqlash, darsni rejalashtirish va turli xil qiziqishlarga ega guruhlarining (bolalar, ota-onalar, ma'muriyat, hamkasblar) o'zaro aloqalarini muvofiqlashtirish bilan yaxshi ishlashadi. O'qituvchilik kasbi juda katta mas'uliyatni talab etadi, ustoz o'z qobiliyatlaridan biznes qurishda oqilona foydalanishi mumkin. Siz o'zingizning misolingiz bo'yicha ko'nikmalarni o'zgartirish prinsipini tushunishingiz mumkin, siz turli xil vazifalarni yaxshi bajarishingizni anglashingiz kifoya qiladi. Germaniyada tug'ilgan Keyt Alder dastlab Londonda ofitsiant bo'lib ishlagan, biroq bir kuni kimdir unga: «Bilasizmi, siz PR sohasida ishlashingiz mumkin edi», – deb aytdi. Keyt PR haqida hech narsa bilmas edi, – hatto qisqartma ma'nosini

ham, lekin uning ofitsiantlik mahoratiga gap yo'q edi, u juda zo'r ishlar edi. U har doim yaxshi ko'radigan taomlarni tavsiya qilish uchun munosib maslahatlar va xaridorlarning maqtovarlarga sazovor bo'lar edi.

Keyt BBC sidan vaqtinchalikka ishdan ketgach, o'sha inson aytgan gaplarni eslab qoldi. Keyt tavakkal qildi-da, PR sohasiga o'zini bag'ishladi. Unga aytilgan soha haqida hali ham kam ma'lumotga ega edi, biroq shunga qaramay, u bir oy ichida birinchi mijozini topishga muvaffaq bo'ldi, natijada u kerakli tajribaga ega chiqdi va unga aniq nima kerakligini yaxshi tushunib oldi. To'rt yil o'tgach, uning firmasi London, Berlin, Nyu-York va Xitoyda mijozlarga xizmat ko'rsatadigan besh kishidan iborat bo'lgan guruh insonlarni ish bilan ta'minlashni boshladi. Keyt ajoyib ofitsiant edi va odamlarning ko'nikmalarini mijozlar kompaniyalarini targ'ib qilishda va ishga yollashdan va kunning taomlari haqidagi cheksiz hikoyalarga qaraganda ancha foydali, barqaror va qiziqarli biznesni yaratishda qo'llashni o'rgandi. Ommabop e'tiqoddan farqli o'laroq, tadbirkorlik muvaffaqiyati, albatta, biznesda eng yaxshi bo'lish bilan bog'liq emas. Dilbert komikslar turkumining yaratuvchisi Skott Adams o'z muvaffaqiyatini quyidagicha izohlaydi:

Men badiiy iste'dodiga, yozish qobiliyatiga, yumor tuyg'usiga va kichik biznes tajribasiga ega komediya ustasi sifatida ustunman. Dilbert komikslari – bu to'rtta qobiliyatning kombinatsiyasi hisoblanadi. Dunyoda yana ko'plab iste'dodli rassomlar, aqlli yozuvchilar, kulgili yumoristlar va tajribali ishbilarmonlar mavjud. Shunday qilib, bu oddiy qobiliyatlarning barchasi bir odamda birlashtirildi.

Biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun, ayniqsa u sizning barcha fikrlaringizni egallasa, o'zingizning mahoratingizni diqqat bilan tahlil qiling, ulardan qaysi biri boshqalarga foydali bo'lishi mumkinligini va ular birlashtirilganda nima bo'lishini o'ylab ko'ring.

3-dars. Mo'jizaviy formula

Agar siz dastlabki ikkita fikrni birlashtirsangiz, sehri kuch uchun unchalik sirli bo'lmagan mikrobiznes retseptni kashf qila olasiz.

Bilimlarni kengaytirish + uni amaliyotga tatbiq qilish = muvaffaqiyat

Ushbu mavzu davomida biz har xil misollarni o'rganamiz va ularni ushbu formulaga bog'laymiz. Jaden Hyeir asta-sekin Stimiy Kitchenning oshpazlik shousi va Osiyo taomlariga bag'ishlangan sayt mezboni bo'lishni maqsad qilib qo'ydi. Hikoyaning birinchi qadamlari 200 dollarlik sarmoyadan boshlandi, so'ngra ehtiros va foydalilikni birlashtirish tufayli oshpazlar kitoblari, televizion reklamalar va korporativ homiyliklar paydo bo'la boshladi. Jaden katta auditoriya bilan baham ko'radigan retseptlari juda sodda, sog'lom va mashhur tusda edi. Jaden Brendon Pirs fortepianoda dars berar edi, deyarli u o'z ishining ma'muriy tomoni qurboniga aylanib qolganini sezmay ham qolgandi. Jaden Havaskor dasturchiga, o'quvchilarga vaqt ajratish, jadvalni to'g'ri tuzish va to'lovlarni kuzatishda yordam beradigan dastur yozgan. "Men ushbu loyihada ishlayotganimda, uni biznesga aylantirish niyatim yo'q edi, – deydi u. Ammo mening hamkasblarim qiziqish bildirishni boshlaganda, men bundan bir-ikki dollar ishlab olaman deb o'yladim". Bir necha dollar choychaqa tez orada doimiy ish bilan band bo'lganligi sababli, 30 ming dollarlik oylik daromadga aylandi.

G'oyalar qayerdan keladi?

Tadbirkor kabi o'ylashni o'rganganingizda, hamma joydan yangi g'oyalar paydo bo'lishini sezasiz. Masalan, do'konda, paketlardagi ma'lumotlarga e'tibor bering. Restorandagi menyular va narxlarni faqatgina tejamkorlik uchun emas, balki

boshqa korxonalaridagi narxlar bilan taqqoslash uchun ham o'rganing. Bu yo'l orqali kompaniya mijozlarga qanday xabarni yetkazmoqchi? Shu tarzda o'ylab, hamma joyda biznes imkoniyatlarini kashf etasiz. Bu yerda eng keng tarqalgan ilhom manbalari mavjud.

Bo'sh bozor joylari

Hech marketing bo'yicha hisob-kitoblarga e'tibor berganmisiz yoki mavjud bo'lmagan narsani sotib olishga harakat qilganmisiz? Ehtimol, boshqa birov xuddi shunday vaziyatlardan aziyat chekib, bozordan benihoya ko'ngli qolgandir yoki mavjud bo'lmagan mahsulotlarni qidirayotgan bo'lishi mumkin. O'zingizga nimani sotib olishni xohlasangiz, uni bozorga taklif qiling, atrofdagilar ham uni sotib olishni xohlab qolishiga yordam bering.

Yangi texnologiyalar yoki imkoniyatlar

2000-yillar boshida smartfonlar paydo bo'lganligi tufayli, dasturiy ta'minotni ishlab chiquvchilar uchun yangi bozorlar paydo bo'ldi. Ammo qaror har doim ham sirtida yotmaydi. Chiroyli kundaliklar va qog'ozli daftarlar ishlab chiqaruvchilari, shuningdek, o'zlarining hayotlarini turli xil asbob-uskunalar bilan bezovta qilishni istamagan iste'molchilar tufayli sotuvlar o'sishi haqida xabar berishdi.

O'zgaruvchan vaziyat

Avtoulov bozorining qulashi paytida, biz yuqoridagi bobda uchratgan Maykl o'zining birinchi do'konini ijaraga olgan edi. Sobiq avtosalonida to'shak do'konini topishni hech kim o'ylamagan bo'lar edi. O'zgaruvchan vaziyatni sezgan Maykl fursatdan unumli foydalana oldi.

Hamrohi yoki yon loyihasi

Kichik bir biznes g'oyasi katta va boshqa turdagi biznes faoliyatni olib kelishi mumkin. Ishlar qanchalik yaxshi bo'lmasin, daromad keltiradigan qo'shimcha innovatsion loyihalar uchun imkoniyatlarni izlang. Masalan, Brendon Pirs, o'zining asosiy ishi – musiqa o'qituvchisi yordamchisining qo'shimcha loyihasi sifatida Studio Helper ga asos solgan. Pirs asos solgan studiyasi uning rejasi bo'yicha oddiy qo'shimcha loyihalardan biri edi. Endi ko'rishimiz mumkin-ki, Studio Helper har yili 100.000 \$ dan ko'proq daromad keltiradi.

Qo'shimcha maslahat!

Turli xil g'oyalardan birini tanlash jarayonida undan keladigan foyda haqida unutmang. Yomon metallni loyihalar bilan tenglashtirishga odatlaning. Miya hujumi va turli g'oyalarni baholashda pul faqat e'tiborga olinmasligi kerak, ammo uni ham unutmang kerak. Loyihani baholash uchun uchta savolga javob bering:

1. Men u yordamida qanday qilib pul ishlashim mumkin?
2. Men bundan qancha pul ishlayman?
3. Siz bundan ko'proq pul ishlay olasizmi?

O'z-o'zingizning noshiringiz bo'ling

Ushbu reja sizga axborot biznesining a'zosi bo'lishga yordam beradi. Vaqt o'tishi bilan yaxshilanishi va murakkablashishi mumkin bo'lgan asosiy qadamlar.

1. Xaridorlarni qiziqtiradigan, ular uchun to'lashga tayyor bo'lgan mavzuni toping.

2. Agar siz ushbu sohaning mutaxassisi bo'lsangiz yaxshi, agar yo'q bo'lsa, unda intilish kerak bo'lgan narsa mavjud.

3. Ma'lumot to'plash:

- yozma ravishda;
- audio yoki videofayllar ko'rinishida;
- birinchi va ikkinchisining kombinatsiyasi asosiysi sifatida.

4. Materiallarni mahsulotga birlashtirish – elektron kitob yoki arxiv.

5. Taklifni boshdan oxirigacha ishlab chiqish. Siz aniq nimani sotayapsiz va nima uchun odamlar uni sotib olishlari kerak?

6. Mahsulotingiz uchun adolatli, ya'ni siz uchun ham, mijoz uchun ham maqbul bo'lgan alternativ narxni belgilang.

7. To'lovlarni qabul qilish usulini tanlang. Eng universal usul bu 180 mamlakatdan to'lovlarni qabul qilish imkonini beruvchi PayPal.com orqali to'lashdir. Boshqa to'lov xizmatlari ham mavjud. Bu sizning tanlovingiz.

Afsuski, har qanday loyiha yoki biznes model singari, har bir mustaqil noshirning hikoyasi muvaffaqiyatli bo'lavermaydi. Ko'plab intiluvchan tadbirkorlar «mijozlar o'zlari kelishadi» degan tamoyiliga amal qilishadi. Ammo vaziyat boshqacha: "yarating, ana undan so'ng ularning kelishidan umid qilsangiz bo'laveradi". Ba'zida bu prinsip ishlaydi, lekin ko'pincha u ishlamaydi, shuning uchun darhol boyitishni kafolatlamaydi. Mondo Beyondo singari har bir yirik loyiha uchun beshta obunachiga ega bo'lgan yuzta yutqazuvchi mavjud edi. Daromadlari 120 ming dollar bo'lgan har bir elektron kitob uchun faqat ikki nusxasini (bittasi buvisiga, ikkinchisi oilaviy do'stiga) sotadigan yuzlab mualliflar bor. Ko'p hollarda yuzaga keladigan muvaffaqiyatsizlik oldindan qilingan katta umidlar bilan bog'liq. Oddiy qilib aytganda, odamlar birdaniga hamma narsani birdaniga qo'lga kiritishni xohlashadi (kuniga 300 \$dan daromad bo'lsa, yo'q demas edim) va eng yomoni hech qanday kuch sarflamasdan boy

va farovon hayot kechirish haqida ko'p fikr yuritishadi. Har qanday joyda ishlash imkoniyati bilan jalb qilingan ushbu tadbirkorlar ishning o'ziga emas, balki «har qanday joyga» ko'proq e'tibor berishadi. Shuni unutmangki, ish tizimning barcha boshqa elementlarini qo'llab-quvvatlaydi, shuning uchun unga talab qilingan e'tiborni berish kerak. Ammo noaniq biznes bilan bog'liq ajoyib narsa bu ehtimollikdir.

Klassik ko'rinishda biznes olamida sayohat qilayotgan tadbirkor, odatda, qo'lida yoqimli ichimlik va tizzasida noutbuk bilan plyajda ishlaydigan mehnatkash inson tushuniladi. Agar noutbuk o'g'irlansa nima bo'ladi? Yoki klaviaturani qum qoplaydimi? yoki quyoshning nurlari tushgan Masbook ekraniga tikilish zerikarli. Bundan tashqari, tropik plyajlarning aksariyat qismida Wi-Fi tarmog'i mavjud emas. Shuning uchun, agar siz dam olish joyidan biznes yuritmoqchi bo'lsangiz, sayohat qilish kabi biznes haqida ham o'ylashga odatlaning. O'zingizning ehtirosingizni pulga aylantirganingizni tasavvur qiling. Kimdir ish jarayonini dam olish degan dangasalik bilan buzilmaslikni afzal ko'radi, boshqalari esa ta'tilni ish bilan aralashtirib yuborishni ma'qul ko'radi. Hatto Brendon Pirs singari yuqori rentabelli, kam texnik xizmat ko'rsatadigan biznesni qurgan tadbirkorlarning plyajda dam olish istagi korxonasi oyoqqa turgandan keyingina kelgan. Dastlab, ular muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin bo'lgan loyihada ishlash uchun ko'p vaqt ajratib, o'z yo'llarini uzoq vaqt qidiradilar. Shuning uchun, avvalo, haqiqatni to'g'ri belgilang. Shubhasiz, minglab odamlar ushbu model bo'yicha muvaffaqiyatli kompaniyalarni qurdilar, ayniqsa so'nggi o'n yil ichida. O'zingizning yo'lingizni chizish orqali nima uchun ulardan ibrat olmasiz?

Endilikda Brendon ajoyib ishlarni amalga oshirish bilan ovora (oyiga kamida 30 000 dollar). Endi u Kosta-Rikada va undan tashqarida yangi loyihalarda ishtirok etmoqda va hatto mahalliy fermer xo'jaligining ulushini sotib olishni o'ylamoqda. Ehtimol, bu onlayn startap kabi foydali bo'lmaydi,

ammo hech narsa – bu loyiha kabi barqaror daromad keltira olmaydi. Brendon va uning oilasi har kuni sarguzashtlarni boshdan kechirayotgan, qayerda bo'lishidan qat'i nazar, yangi hayot qura oladigan mutloq erkin odamlardir.

Asosiy daqiqalar

Bugungi kunda biznes olamida sayohat qilayotgan tadbirkorlar hamma joyda mavjud. Ularning aksariyati oxir-oqibat mustahkam kompaniyalar yaratadilar (daromadlari 100.000 dollardan oshadi) va hayotdan zavqlanishadi.

- Har qanday sevimli mashg'ulot yaxshi biznes modeliga aylanmasa ham, ba'zida noto'g'ri motivlar ko'chmanchi hayotga intilishga majbur qiladi. O'zingiz savolingizga qoniqarli javob berishga harakat qiling: nima qilishni xohlaysiz?

- Hududiy mustaqllikka turli yo'llar bilan erishish mumkin, xuddi shu ma'noda internet nashriyotida biznes shu kabi qulaydir. (Elektron kitoblardan tashqari ko'plab boshqa navlar ham mavjud.)

- Har qanday biznes va iste'molchilar nima uchun to'lashi kerakligi haqida umumiy til topishi; ko'p narsalarda kuchli ekanligingizni unutmang. Ehtirosni kommunal xizmat bilan birlashtiring va makonga muhtoj bo'lmagan haqiqiy biznesni yarating.

Odamlar sotib oladigan mahsulot ishlab chiqaring (agar nima ishlab chiqarishni bilmasangiz, mijozlar bilan individual surishtiruv ishlarini olib boring)

Agar siz tinglovchilaringizning mehrini qozonishni istasangiz, quyidagi prinsipga amal qiling: biz sotib olishni yaxshi ko'ramiz, lekin bizga sotishlarini yoqtirmaymiz.

An'anaviy marketing – ishontirish, yangi marketing – taklifnoma. Birinchisi, odamlarni biron-bir narsaga ishontirishga harakat qiladi, bu ma'lum bir xizmatga ehtiyoj bormi yoki bu taklif raqobatchilardan yaxshiroqmi degan fikrni keltirib chiqaradi. Bu uyma-uy yurib, changyutgichlarni taklif qilishga o'xshaydi: agar siz ma'lum miqdordagi xaridorlarning eshiklarni taqillatsangiz, ehtimol kimdir sizning mahsulotingizni sotib oladi, lekin siz ko'p kuch sarflashingiz va ko'plab rad javoblarini yutishingiz kerak bo'ladi. Ishonchli marketing har doim shunday bo'ladi, ammo uning alternativasi mavjud. Agar siz changyutgichli sotuvchiga o'xshamoqchi bo'lishni istamasangiz, bizning yuqoridagi barcha qahramonlarimiz qanday qilib ulkan iste'molchilarda qiziqish uyg'otadigan biznes yaratganligini tahlil qiling. Siz nima sotasiz? Odamlar nimani xohlashlarini bilib oling va ularga qanday yetkazib berishni aniqlang.

Agar aqliy hujumdan so'ng siz qaysi g'oya bilan borishni bilmasangiz, eng yaxshi narsa – bu potensial xaridorlardan, hozirgi mijozlardan (agar mavjud bo'lsa) yoki g'oya bilan qiziqishi mumkin bo'lgan boshqa birovdan so'rashdir.

Maqsad – o'zingizning ishlab chiqarish yadroyingizni topish. Odamlardan biron-bir narsani yoqtirishlarini so'rash foydasiz. Agar sevimli mashg'ulotingizdan ko'ra muvaffaqiyatli biznesni qurmoqchi bo'lsangiz, ular siz sotmoqchi bo'lgan narsalar uchun pul to'lashga tayyor yoki yo'qligini so'rash yaxshidir.

Xuddiki «o'xshash» va haqiqiy xarid – bu ikki xil unsurdek.

Quyidagi savollarni bering:

- Sizning asosiy muammoingiz nima bilan bog'liq?
- Sizni birinchi navbatda nima qiziqtiradi?
- Sizga qanday yordam bera olaman?

Bo'sh joylarni tegishli mavzu bilan to'ldiring, masalan: tozalash paytida asosiy muammo nima? yoki sizni birinchi

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

navbatda onlayn tanishishda nima qiziqtiradi? Bunday tadqiqotlarning eng qiziq tomoni, ayniqsa odamlar ochiq savollarga javob berishganda, siz ilgari bilmagan narsangizni bilib olasiz. So'rovnomalar sizga katta ishga tushirish yoki qayta boshlash uchun to'g'ri vaqtni tanlashda yordam beradi. Ma'lumotni yakka so'rov orqali yoki guruh so'rovi orqali to'plash mumkin. Ko'proq respondentlar guruhini taklif qilish uchun SurveyMonkey.com saytida pullik xizmatdan foydalanish faoliyatini olib borish uchun bir qo'shimcha variant, ammo siz Google Forms (Google Docs) yordamida unchalik murakkab bo'lmagan versiyani bepul yaratishingiz mumkin. Respondentlaringizga yozing, ular bilan fikrlaringizni o'rtoqlashing va yordam so'rang. So'rovnoma iloji boricha sodda bo'lishi kerak. Faqat kerakli narsani so'rang. Biz hammamiz bandmiz, agar siz yaxshi anketani ishlab chiqsangiz, javob darajasi 50% yoki undan ko'proqni tashkil qiladi.

Dastlabki ishni yakunlab, qiziqarli taklifni tuzib, keyingi bosqichga o'tamiz. Mijozlar ro'yxatini yuborib, aniq g'oyalarning so'ralishi odatiy hol emas, masalan: Mana, yaqin oylar ichida hal qilmoqchi bo'lgan loyihalarim javobsiz qoldi, ammo agar vaziyat men o'ylagandek bo'lganda noto'g'ri yo'lda qolishim mumkin edi. Iltimos, ularga izoh bering.

1-g'oya
2-g'oya
3-g'oya
4-g'oya
5-g'oya
va h.k.

Har bir g'oya uchun oddiy reyting shkalasini qo'shib, respondentlardan birinchi taassurotlari asosida javob berishlarini so'rash mumkin. Reyting shkalasi odatda quyidagi

variantlarni o'z ichiga oladi: "Ajoyib!" "Sizga bu ishni qilib ko'rishni maslahat beraman", "Qiziq tuyuladi", "Qo'shimcha ma'lumot kerak" va "Bu men uchun emas". So'rovnomada qancha kam savol bo'lsa, shuncha yaxshi bo'ladi.

Ko'p to'ldirilgan so'rovnomalarni olish uchun kamroq savol bering. Batafsil javoblar uchun (lekin kam odamlardan) ko'proq savollar bering. O'zingiz qaror qabul qiling, ammo barcha savollar haqiqatan ham foydali ma'lumot berishiga ishonch hosil qiling. Fikrlarga juda ehtiyot bo'ling, bu sizning niyatingizni tasdiqlashi va sizni rejalaringsizni qayta ko'rib chiqishga majbur qilishi mumkin. Har qanday ma'lumot qimmatga tushishi mumkin, ammo ko'pchilik fikrlar hamma narsa emasligini unutmang. Loyihani yaratish uchun avvalo shaxsiy motivatsiya zarur. Agar u faqat birovning xohishlariga asoslangan bo'lsa, siz to'liq kuch bilan ishlay olmasligingiz haqida gapirmasa ham, stress va umidsizlik tubiga tushib qolish xavfi bor. Shuning uchun, so'rovnomalarni o'tkazing, ammo natijalarni ma'lum darajada xotirjamlik bilan tahlil qiling. Istiqbolli loyihani keyinga qoldirish yoki rad etish to'g'risidagi qaror hayotingizning qolgan qismiga ta'sir qilishi mumkin.

Mijoz har doim haq, ba'zan nohaq

Ushbu bobning boshida keltirilgan hikoyamiz qahramoni Maykl Xanna yana bir amaliy hikoyani o'z so'zlari bilan hikoya qiladi.

Katta ishlarni amalga oshirish kuni keldi. Ertalab soat 5 da turdim va bir chashka kofedan keyin nimadir qilishga tayyorligimni his qildim. Kompyuterimni ochishim bilan yangi xabarlar oqimiga duch keldim, demak, yuzlab xaridorlar xaridlarni intiqlik bilan kutmoqdalar. Men virtual xarid qilish vositasi qanday qilib to'ldirilishi mumkinligi haqida videokontent tomosha qildim. Vaqti-vaqti bilan so'rovnomalarga tinimsiz javob berdim. Shukrlar bo'lsinki, start jarayoni

muvaffaqiyatli o'tdi. O'sha kuni tushga qadar mingdan ortiq xaridlar bo'lib o'tdi va kun oxiriga kelib ularning soni ikki baravarga oshib ketdi. Men shukronalik bilan ko'plab mijozlarga javoban xabar yozdim, chunki Google spam yuborganligimdan shubhalanib, pochta qutimga kirishni vaqtincha yopdi. Mening yana bir ustunligim do'stimning u yerda ishlashi edi: u xabar qabul qilish uchun huquqiy yordam berib, kerakli kanal ochishda yordam berdi va men yana yozishmalarni qabul qila oldim. U Inbox papkasida yangi mijozlarning yuzlab minnatdorlik haqidagi xabarlarini, shuningdek, o'nlab yordam so'rab murojaat qilishlarini kutib turar edi: "Men parolimni yo'qotib qo'ydim", "Sayt ishdan chiqdi", "foydalanuvchi nomingizni qanday o'zgartirishi kerak" va boshqalar. Bir kuni to'satdan bir insonning xati keldi, uning mazmuni shunday edi: "Men pulimni qaytarib olmoqchiman". Men unga darhol javob yozdim: "Hech qanday savol berilmadi, muammo nimada?" "Men sizga bepul maslahat berishni istardim", deb yozdi o'sha mijoz ochiq kinoya bilan. "Menga qo'ng'iroq qiling, men nima uchun mijozingizni yo'qotib qo'yganingizni aytaman". Men xarid qilish vositasini ko'rib chiqdim va saytdagi sharhlar – so'nggi daqiqada bir nechta buyurtma va o'nlab tasdiqlar bor edi – va o'sha odamga javob berdim: "Kechirasiz, men hozir sizning raqamingizni tera olmayapman, men pulingizni qaytaraman va sizga eng yaxshi tilaklarimni tilayman, endi menga hech kimning maslahati kerak emas". Ehtimol siz "Xaridor har doim haq" degan iborani eshitgan bo'lishingiz mumkin, ammo ko'pgina mikro tadbirkorlar o'z tajribalaridan bilib olishganki, bu har doim ham to'g'ri fikr emas. Ha, siz odamlarning ehtiyojlariga e'tiboringizni qaratishingiz va ularni iloji boricha qondirishingiz kerak, ammo bitta xaridor har doim ham sizning biznesingiz uchun poydevor bo'lavermaydi. Bu shuni anglatadiki, siz u bilan bir yo'lda emassiz va u bilan xayrlashib, boshqalarga e'tibor berishingiz qolgan mijozlarni ushlab qolishga sabab bo'ladi.

Men ishga tushirish kunida o'sha mijoz bilan qo'ng'iroq qilishga ulgurmadim va ehtimol u bilan suhbatlashish imkoniyatini qo'ldan boy bergandirman. Ammo ishonchim komilki, ish joyiga qaytish va asosiy bozorga e'tibor qaratish, allaqachon pulini qaytarib olgan g'azablangan mijoz bilan vaqt sarflashdan ko'ra yaxshiroqdir.

Qaror qabul qilishning matritsa usuli

Mijozlaringiz va ularning istaklari haqida ko'p ma'lumotga ega bo'lishingiz, sizni chalkashib ketishingizga sabab bo'lishi mumkin. Agar sizda g'oyalar ko'p bo'lsa, va hammasi bilan ishlashga vaqtingiz yo'q bo'lmasa-chi?

Birinchidan, hech narsani e'tiborsiz qoldirmaganingizga ishonch hosil qiling va barcha variantlarni yozib oling – ular keyinchalik foydaliroq bo'lishi mumkin.

Ikkinchidan, raqobatlashadigan loyiha yaratishga harakat qiling. "Imkoniyatlar ro'yxati" g'oyalarni vaqt paydo bo'lgunga qadar saqlashga yordam beradi. Odatda ko'plab iqtidorli tadbirkorlarda g'oyalar yetishmovchiligi kuzatilmaydi. Ularning asosiy mashg'ulotlari kelajakdagi istiqbollari haqida fikr yuritishadi, ularning g'oyalari qog'ozlarga favvoradek otilib chiqadi. Ular o'z g'oyalarini asosan salfetka ustiga, daftarlarda yoki o'z tafakkurlarida saqlaydilar.

Muammoning asosiy qismi g'oyalarni baholashda, ya'ni aniq nima qilish kerakligi va turli xil loyihalar orasida qanday tanlov qilish kerakligidadir. Agar intuitiv ravishda qaysi yo'nalishni tanlashni bilsangiz, ikkilanmasdan harakat qiling. Aks holda, siz boshi berk ko'chada qolib ketasiz.

Ana shunday vaziyatlarda qanday harakat qilish kerak?

Qarorlar matritsasi g'oyalarni saralashga va kelajak uchun qoldirilishi mumkin bo'lgan istiqbollardan ajratishga yordam beradi. Biroq, bu siz ularni hech qachon amalga oshirmaysiz degani emas, lekin ustuvorlik eng samarali loyihalarni boshlashga yordam beradi.

Avvalo, har qanday mikrobiznesning asosiy savollariga javob bering:

- Loyiha ma'lum bir mahsulotni taklif qila oladimi?
- Siz buni sotib olmoqchi bo'lgan odamlarni bilasizmi (yoki ularni qayerdan topishni bilasizmi)?
- Siz to'lovlarni qanday yo'sinda qabul qilish usulini tanladingizmi?

Yuqoridagi savollarga berilgan javoblar natijasida dastlabki baho shakllanadi. Agar savollardan biriga ijobiy javob bo'lmasa, miya hujumini davom ettiring. Deylik, siz barcha savollarga «ha» deb javob berdingiz, ammo siz bir vaqtning o'zida beshta loyihada ishlay olmasligingizni tushunasiz. Bunday holda, tizimda boshqa baholash usuli talab qilinadi. Masalan, qaror qabul qilish matritsasi.

	Ta'sir	Mehnat sarfi	Rentabellik	Vazifa	Narxi
1-g'oya					
2-g'oya					
3-g'oya					
4-g'oya					
5-g'oya					

Siz o'zingizning g'oyalaringizni chap tomondagi ustunga yozib, so'ngra ularni 1 dan 5 gacha bo'lgan shkalada baholang, u yerda eng yuqori ko'rsatkich 5 ga teng. Albat-ta, bunday baho subyektivdir, ammo biz tendensiyalarga qiziqish bildirganimiz uchun tashvishlanadigan narsaning o'zi yo'q. Fikrlarni quyidagi mezonlar bo'yicha baholang.

Effekt. Loyiha umuman sizning biznesingiz va mijozla-ringizga qanday ta'sir qiladi?

Mehnat sarfi. Loyihani bajarish uchun qancha vaqt va kuch sarflanadi? (Ishchi kuchi qancha ko'p bo'lsa, shuncha ball past bo'ladi, shuning uchun 1 ta eng ko'p mehnat talab

qiladigan loyihaga, 5 ta esa oz miqdorda kuch talab qiladigan loyihaga o'tadi.)

Rentabellik. Ushbu loyiha boshqalarga nisbatan qancha pul keltiradi?

Missiya. Ushbu loyiha sizning vazifangizga va umuman hayotiy maqsadingizga qanchalik yaqin? Har bir elementni 1 dan 5 gacha tartiblang va ballarni oxirgi ustunga qo'shing. Trendlarga e'tibor bering. Agar bitta loyihadan voz kechishingiz kerak bo'lsa, eng kam ball to'plagan loyihadan voz keching. Agar siz bittasini qoldirishingiz kerak bo'lsa, unda maksimal ball to'plagan «champion» loyihani tanlang.

Misol tariqasida, 2011-yilning ikkinchi yarmida nima qilishimni aniqlashga yordam beradigan matritsa usuli quyidagi ko'rinishda edi.

	Ta'sir	Mehnat sarfi	Rentabellik	Vazifa	Narxi
Noshirlar uchun yordam	4	3	3	5	15
Empire Building Kit	4	2	5	4	15
Vertual seminar	3	4	2	3	12
Elektron magazin uchun loyihasi	3	3	3	3	12
Kam to'lanadigan guruhlar uchun seminarlar	4	1	1	4	10

Agar siz ishni nimadan boshlashni bilmayotgan bo'lsangiz va variantlar orasida yo'qolib qolayotgan bo'lsangiz, ushbu

usul sizga foyda keltiradi. Mening vaziyatimda, seminarlar ishtirokchilarga (hech bo'lmaganda shunday umid qilaman) va boshqa hech kimga ta'sir qilmasligi mumkin. Loyiha juda katta tayyorgarlik va katta kuch talab qilishi kerak edi, ammo bu katta pul keltirmasdi. Shuning uchun men buni keyinroqqa qoldirdim. Qaror matritsasi loyihalarning kuchli va zaif tomonlarini ham ko'rsatib beradi. Mini-seminarlar g'oyasi haqida juda yaxshi bilar edim, chunki ular ozgina mukofot va samaraga ega bo'lishlari uchun juda ko'p kuch talab etiladi. Bu jiddiy kamchilik! Shunga qaramay, onlayn-seminar kabi loyiha komfortni taqdim etadi: kichik ish hajmi bilan men o'rtacha (yuqori bo'lmasa ham) natijalarni kutar edim.

Jeyms Kirk bilan munosabatlarga chek qo'yilganidan so'ng, u Siyetldan Janubiy Karolinaga ko'chib o'tdi va olti oydan keyin u yerda qahvaxona ochishga muvaffaq bo'ldi. Keyin nima bo'ldi? Hayotning kattaroq sur'atlariga va mijozlar bilan tanishishga odatlanib, u o'z faoliyatida bir nechta narsani o'zgartirishga muvaffaq bo'ldi. U ajablangan holda shunday deydi: "Shuni tushundimki, nonushta kichik bir shirinliksiz o'tmaydi". «Bir kun kelib Siyetlda kimdir kelib menga qahvaxonam qachonlardir sotilishi haqida gapirsa, men benihoya kulgan bo'lar edim". AQSHning shimoli-g'arbiy qismida unchalik mashhur bo'lmagan muzli choyni sotish ham yaxshi daromad keltiradi. Jeyms tezda nimani o'zgartirish kerakligini va nima o'zgartirishni aniqlab oldi. Masalan, ertalabki menyuvingizga pechenye qo'shib yoki muzli choy taklif qilishni boshlab daromad topish?, ammo Jeyms hanuzgacha eng yangi kofe donalarini sotadi va espressoni Siyetldagi o'rgangan usulini bilan tayyorlaydi. Agar siz Leksingtonda bo'lsangiz, Amerikano va pechenyega marhamat. Jeyms sizni kutmoqda.

Kulminatsion daqiqalar

● *Sizning mijozlaringiz kimlar? Ular yoshi, irqi va jinsi bo'yicha ko'rsatilishi shart emas. Ularning e'tiqodlari va qadriyatlari nimada ekanligini o'ylab ko'ring.*

● *O'zingizni bozorda tanib olish uchun moda trendiga yoki sevimli mashg'ulotlariga sho'ng'ing. Atrofdagilar uchun hayotni osonlashtirsangiz, siz ham mukofot olasiz.*

● *Mijozlar va potensial xaridorlarni o'rganish uchun anketalardan foydalaning. Savollar qanchalik aniq bo'lsa, shuncha yaxshi bo'ladi. «Avval men siz uchun nima qila olaman?» kabi.*

● *Qarama-qarshi loyihalarni taqqoslash uchun qaror matritsasidan foydalaning. Siz faqat bitta loyihani tanlashingiz shart emas, ammo bu mashq sizga nima qilishingizni tushunishga yordam beradi.*

Bo'ronli va qorong'u tun

Korxonada faoliyatini strategik rejalashtirish orqali boshlanishi zerikarli «Jalb qilish» reklamasidan ko'ra ko'proq meva beradi. Shuning uchun siz uning tuzilishini diqqat bilan ko'rib chiqishingiz kerak.

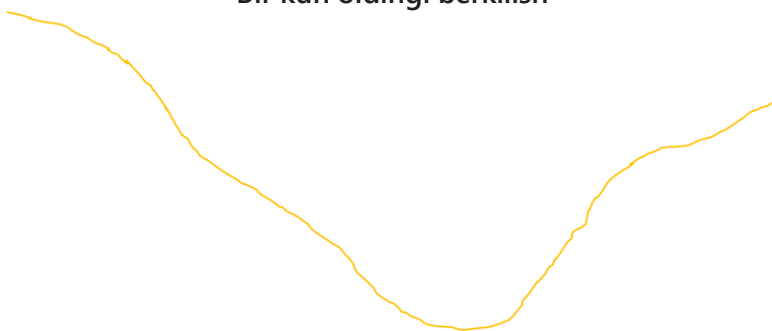
Aksiya bu sizning auditoriyangizga bir qator xabarlarning majmuasidir. Gollivudni eslang. Film prodyuserining qila oladigan eng tuban ishi bu hech kim eshitmagan va bilmagan filmni chiqarishdir. Loyihani birinchi o'tish davrida siz barcha tafsilotlarni bermasligingiz kerak, qisqa xabarnoma bilan boshlashingiz yaxshiroqdir. Masalan: «Salom, men qiziqarli va daromadli loyiha ustida ish olib borayapman. Loyiha tugatgandan so'ng, bu ajoyib natija beradi». Maqsad iste'molchilarni asta-sekin sotuvga qo'yiladigan mahsulotni kutishlariga imkon berishdir. Nima uchun ushbu loyihaga e'tibor berishga arziydi. Erta ishga tushirish xabarlarining eng muhim elementi – bu potensial xaridorlarni qiziqtirishi

mumkin bo'lgan sababdir. Axborot oqimi har kuni bizga ta'sir o'tkazadi. Ushbu loyiha iste'molchilarni qanday jalb qilishi mumkin?» Shuning uchun mening loyiham hayotingizni o'zgartiradi, bu odamlarga qanday foyda keltiradi hamda nima uchun bunga e'tibor berishga arziydi deb tushuntiring.

Interval

Keling, bir soniya tanaffus qilaylik. Keyinchalik faoliyat nima bo'lishi avval sodir bo'lgan narsalar kabi muhimdir. Yaxshi sotuvchi ishga tushirilgandan keyin erishgan yutuqlari bilan to'xtamaydi, chunki bu jarayonda u ko'p harakat qilmasdan natijalarni sezilarli darajada yaxshilaydi. Ochilish uchun javobni egri sifatida ifodalash mumkin:

Bir kun oldingi berkilish



1-kun 2-kun 3-kun 4-kun 5-kun 6-kun 7-kun

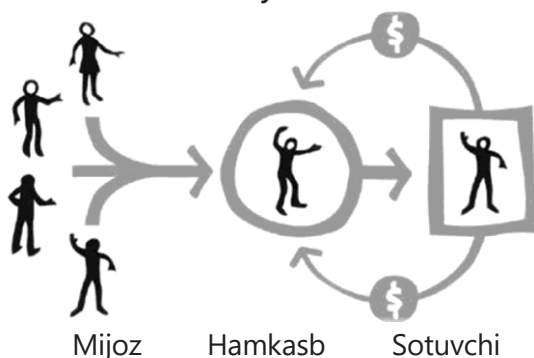
11.1-jadval. Odatiy start sikli

Agar aksiya bir hafta davom etsa, birinchi va ikkinchi kuni eng yuqori javobni kutavering, keyin qiziqishning pasayishi va yopilish arafasida keskin ko'tarilishi haqida ham xabardor bo'ling. Bu siklik ishning asl mohiyatidir. Agar ko'rsatkichlar qulashi bo'lmasa, keskin yuksalish ham bo'lmaydi. Standart rejimda ishlayotganda o'sish uchun joy yo'q.

Hamkorlik programmaları: yaxshi, yomon va perspektivlarsiz

Ehtimol siz biznes sohasida sheriklik dasturlarini uchratgandirsiz, unda onlayn-do'konlarda trafik va savdo hajmini ko'paytirish uchun sheriklarni jalb qilish, so'ngra ular bilan foyda almashish haqidagi fikr markaziy o'rin egallaydi. Ushbu yondashuvni Amazon kompaniyasi qo'llashidan oldin, ba'zilar bu kabi hamkorlik modelini amalga oshirishga urinishgan, ammo 1996-yilda Amazon.com mijozlarni umumiy daromadni ommaga ochiq tarzda taqdim etishi tufayli mashhur bo'lib ketdi. O'shandan beri deyarli barcha yirik chakana sotuvchilar o'zlarining sheriklik dasturlarini tuzib chiqdilar va shu bilan parallel ravishda kichik biznes subyektlari ham ortda qolmadi. Bunday dasturni yaratish juda oson, bundan tashqari u o'z-o'zini franchayzing usullaridan biriga aylanishi mumkin. Agar tizimning elementar unsurlari to'g'ri bajarilgan bo'lsa, yuzlab sheriklar sizning mahsulotingizni targ'ib qilishadi. Agar siz hamma narsani mukammal darajada bajarsangiz, vaqt o'tishi bilan kompaniyadagi va umuman iqtisodiyotdagi vaziyat qanday bo'lishidan qat'i nazar barqaror daromad keltiradigan haqiqiy sheriklikni yig'ishingiz mumkin.

Bu shunday ko'rinadi:



Hamkorlik dasturlari ikkita asosiy kamchiliklarga ega. Birinchidan, bozor sheriklarga oz miqdorni qoldirib, juda oz komissiya to'laydi, ikkinchidan, sizning mahsulotingiz yoxud sizning yangi tizimingizni targ'ib qilish jarayonida tarqatuvchi shaxslar mahsulotingiz haqidagi havolalarni beparvolik bilan yuborishdan boshqa hech narsa qila olmaydi. Katta muammolar katta imkoniyatlarni yaratadi, shuning uchun yaxshi bozor, agar u komissiyalarni sezilarli darajada oshirsa va sheriklardan ko'proq narsani talab qilsa, ajoyib dastur ishlab chiqishi mumkin. Men uzoq vaqtdan beri sheriklarga 51% komissiya to'lab kelganman, chunki ular mening loyihalarimni reklama qilishlari tufayli men tomondan ham biror yaxshilikka ega bo'lishlari kerak deb o'ylayman. Shu bilan birga, men ularga havolalarni ulashishdan tashqari, ko'proq ish qilish majburiyati borligini aniq aytaman. Agar ular pul ishlashni xohlasalar, ular o'z auditoriyalari va mening loyihalarim o'rtasida aloqa o'rnatishi kerak. Qanday qilib? "Mahsulotlarimdan foydalaning, sharhlar yozing va jalb qilingan mijozlarga ma'lum bonuslarni taqdim eting". Agar siz o'zingizning sheriklik dasturingizni xuddi shu prinsiplar asosida qursangiz, siz yanada sifatli sheriklarni jalb qila olasiz. Hamkorlik va outsorsing bir qator startaplarning asosi bo'lishi mumkin, lekin siz kimgadir ishonganingizda, ishlar har doim ham siz rejalashtirgandek bo'lmaydi.

Nimadan qo'rqamiz

Tadqiqot ishtirokchilari bilan uzoq suhbatlar yakunida men odatda ularning asosiy qo'rquvlari, tashvishlari va chuqur o'y-fikrlari haqida so'rayman. Bu odamlarning barchasi muvaffaqiyatli bo'lishdi va har yili kamida 50,000 \$ ishlab topdilar, ammo ularni nima tashvishga solmoqda? Nega ular tunda bedor qolishadi?

Signallarning doirasi juda keng bo'lib chiqdi, ammo ularni ikkita katta guruhga bo'lish mumkin: tashqi va ichki. Tashqi

xususiyatlar pul va bozorning o'zgaruvchanligi bilan bog'liq. Masalan, bir qator startaplar IT sohasidagi bo'sh joylarga qurilgan. Ular birmuncha vaqt muvaffaqiyatli bo'lishlari mumkin, ammo ular uchun moda o'tib ketganda muvaffaqiyatsizlikka duchor bo'ladi. Google da yuqori reyting yoki iTunes Store da («Apple favorites») daromadli taqdimot tufayli birinchi navbatda rivojlanayotgan biznes, omad yuz o'girishi bilan hamma narsani yo'qotish xavfini tug'diradi. Alyaskadagi kuponli buklet nashr etuvchisi Skott Makmuren kompaniyani internetga qanday yaqinlashtirishni o'ylab, onlayn kuponlar uchun modani sinchkovlik bilan o'rganganini tan oldi. Raqobat, ko'pincha boshqa yo'nalishda bo'lsa, ham tez-tez tilga olinardi. Ba'zilar raqobatchilarga ahamiyat bermaydilar, chunki ularning ishlarini yaxshilash ancha samaraliroq edi. Raqobat o'ziga xos bir narsa yaratishga muvaffaq bo'lganlarni tashvishga solmoqda. Ular yirik kompaniyalar o'zlarining g'oyalarni nusxalash yoki o'g'irlashlaridan qo'rqishgan. Marian Cakkoyrn amakivachchasi bilan birgalikda bolalar kiyimlarini ishlab chiqaradi.

U bu tashvishni shunday tasvirleydi. *Eng muhimi, ochilgandan beri ular bizga qarshi demping siyosatini qo'llashni boshlashlaridan va ularni narxlarni pasaytirishga majbur qilishlaridan qo'rqdik. Biz o'zimizni patentlar va brendlar bilan ta'minladik. To'g'ri, men to'liq sifatli mahsulot ishlab chiqarishga e'tibor qaratsak, biz doimo yuqori o'rinda turamiz, deb qat'iy ishonaman. Biz o'zimizni boshqa loyihalarda tarqatmaymiz va imkon qadar mijozlarimizni qondirish uchun qo'limizdan kelganini qilamiz. Albatta, Target do'konlarida men boshqa firmaning savdo belgisi ostida tanish dizaynga duch kelishim ehtimoli katta. Biz bozorda o'z o'rnimizni egallashga umid qilamiz, shuning uchun boshqa firmalar adolatli raqobatlashishlari va g'oyalarni o'g'irlashdan bosh tortishlari kerak.*

Qo'shimcha xodimlarni yollagan tadbirkorlar ko'proq ish haqini to'lash uchun daromadni ushlab tura oladimi degan xavotirda edilar. Agar sizning biznesingiz jadal rivojlanayotgan bo'lsa, siz u bilan birga tezlashingiz kerak bo'ladi. Ammo ma'lum bir vaqtda odamlarga ma'lum miqdorda pul to'lash kerak bo'lib qolsa, bu qiyin bo'lishi mumkin. Men har yili 2 million dollar daromad keltiradigan bir kompaniyani bilaman, lekin uning asoschisi faqat yuqori ish haqi va infratuzilma sarmoyalari tufayli atigi 60 ming dollar jamg'ara olar edi. Shunday qilib, yaxshi g'oyalari o'z yo'lini o'zgartirgan omillar oqimidan yurmaydi, ya'ni to'g'ri bo'lishi kerak. "Men xaridorlar bizning mahsulotlarimizdan haqiqatan ham foyda ko'rishlarini istayman, – deydi Xolli Minch, – lekin mening daromadim hisobiga emas. Men xodimlarga yaxshi pul ishlash uchun yetarli ish bo'lishini istayman".

"Mening eng katta qo'rquvim yozish va maslahatim o'rtacha bo'lib qolishidan edi", – deydi Alison Stenfeld. «Muvaffaqiyat tizimni eng yuksak, ya'ni baland miqyosda tutishga bog'liq», – deydi Li Uilyams Demming. "Jilovni mijozlarga topshirishdan ehtiyot bo'ling – bu sizning ishingizdan nafratlanishingizga olib keladi", – deb maslahat beradi marketing kompaniyasi egasi Britta Aleksandr.

O'zingizning kompaniyangiz haqida gap ketganda, ishdan ketish yanada qiyinroq kechadi. Chuqur darajadagi qo'rquv va xavotir o'zini o'zi identifikatsiya qilish savollari bilan bog'liq. «Men o'z ishimni yaxshi ko'raman, – deydi respondentlardan biri, agar men faqat o'z ishimni yaxshi ko'rsam yoki men sevgan narsa endi menga zavq keltirmasa, bu shunchaki ishdir?» So'ng u yana quyidagicha tushuntiradi: Biznesni boshlash to'g'risidagi qaror, yakuniy natijadan qat'i nazar, juda ko'p kuch, g'ayrat va qurbonlikni talab qiladi, so'ngra uni yerdan olib tashlash uchun shuncha ko'p mablag' sarflanadi.

XII BOB

Barbod bo'lgan startap loyihalar

Har qanday muvaffaqiyatsizlik hikoyasi vaqt o'tgan sayin muvaffaqiyat hikoyasiga aylanishi mumkin. Siz aslida o'zingizning va boshqalarning xatolaridan ibrat olishingiz mumkin, va xatolarni tahlil qilish ba'zan detektivlar serialidan ko'ra qiziqroq hamda samaraliroq bo'lishi mumkin. Startap tushunchasi bugungi kunda juda mashhur, chunki u bugungi dunyodagi o'zgarishlarning tezkor sur'atiga mos keladi, boz ustiga startaplar insoniyatning tarix sarlavhalarini ijobiy tarafga o'zgartirayapti. Ilgari qilgan xatolaringiz va muvaffaqiyatlaringizni anglash uchun hayotingizning yarmi kerak bo'lishi mumkin edi. Ammo, hozirgi zamonda bunday holat yuz berishi deyarli kutilmaydi, startapni ishga tushirish tufayli, siz taqdirning sizga nisbatan qay darajada xayrixohligi bilan qanchalik tayyor va iqtidorli ekanligingizni tezda anglay olasiz. Hech bo'lmaganda ushbu risolada barcha muvaffaqiyatsiz startaplar sabog'idan o'zingiz uchun kerakli hikmat va namuna olishi mumkin deb o'ylaymiz.

1. Qon tahlili (Theranos)

theranos



one tiny drop
changes
everything.

At Theranos, we're working to shape the future of lab testing. Now, for the first time, our high-complexity CLIA-certified laboratory can perform your tests quickly and accurately on samples as small as a single drop.



Theranos loyihasi taqdimotida «bir tomchi qon hamma narsani o'zgartiradi» deb loyiha asoschisi va'da qilgan. Theranos startapining qulashi ko'p yillardagi eng ko'p janjalga sabab bo'lgan edi. Dastlab hammasi juda yaxshi boshlangandi: 2003-yilda 19 yoshli talaba Yelizaveta Xolms o'zinining yig'gan pullari hamda ota-onasining pullarini qonni tekshirishning go'yoki innovatsion texnologiyasiga sarmoya kiritdi. Endi shifokorlarga murojaat qilish va qimmat tekshiruvlar uchun pul to'lashning hojati yo'q: nou-xau yaratuvchilari va'da qilgan kichik qon tomiri bo'yicha qilingan bitta tahlil samarasi inson tanasidagi deyarli barcha mavjud bo'lgan kasalliklarni aniqlay oladi. Odamlarning aksari kasalxonalar, ignalar bilan bajariladigan jarayonlardan qo'rqishadi, hattoki ko'p odamlar ushbu jarayonlardan zudlik bilan ko'proq natijalarga erishishni xohlashadi. Keyingi o'n ikki yil davomida investorlar Theranos ga millionlab sarmoyalarni kiritdilar va ommaviy axborot vositalari ushbu innovatsion g'oya asoschisini maqtashdi.

Ayni paytda ushbu innovatsion loyihaga qaratilgan tanqidlar tobora jiddiylashib bormoqda: agar dastlab katta

tibbiyot jurnallari Theranos ning «kashfiyotlari»ga e'tibor bermasa-da, 2015-yilda katta janjal ko'tarildi. Ma'lum bo'lishicha, texnologiyaning sertifikatlangan tadqiqotlari mavjud bo'lmagan va kompaniya tahlil natijalarini standart testlardan foydalangan holda ruxsatsiz ommaga havola etgan. Theranos ning yetakchi mutaxassislaridan biri ushbu g'oyani qo'llaganidan so'ng o'z joniga qasd qilgani ma'lum bo'lgach, hukumat vakillarining yaratilgan innovatsiyaga bo'lgan nafrati yanada kuchaydi.

2015-yilning boshida Xolms kompaniyasining qiymati 9 milliard dollarga baholangan. Hamda nazorat paketining yarmi unga tegishli bo'lgan, ammo bir yildan so'ng Theranos 800 million dollarga baholandi va Xolmsning boyligi bekor qilindi. Miraj tarqalib ketishi va sud jarayonlari boshlanishi bilanoq, ko'pchilik odamlar hayron bo'lib qolishgan edi: ular qanday qilib o'zlarini aldanib qolishlariga yo'l qo'yдилar? Silikon vodiysidagi umid – yangi Stiv Jobs va Yangi Mark Sukerberg o'zlarining o'ziga xos xususiyatlariga ishongan ko'rinadi. Ko'rinib turibdiki, haqiqatan ham odamlar yangi rahbarni ko'rishni juda xohlashdi.

Biznes bo'yicha maslahatchi Stiv Tobak shunday dedi:

Yetakchi tadbirkorlar ishonchlidir, ammo ularni butparastga chiqarish ahmoqlikdir. Siz shunchaki muvaffaqiyatli bo'lgan biron kishining xatti-harakatlaridan nusxa ko'chirolmaysiz. Bu muvaffaqiyatga olib keladi deb umid qilishingiz noo'rin bo'ladi. Muvaffaqiyatli bo'lish uchun siz o'z yo'lingizni topishingiz kerak.



2014-yilda 30 yoshli Theranos asoschisi Yelizaveta Xolms eng yosh milliarder ayolga aylandi, uning barmoq uchi startapi 9 milliard dollarga baholandi. Kunlarning birida Xolms omma oldida yolg'on ma'lumot berganligi tufayli u firibgarlikda ayblandi. Shu sababli u 20 yilgacha ozodlikdan mahrum qilinishi mumkin edi. Sud jarayoni 2020-yilning avgustida boshlanadi. The Wall Street Jurnalning jurnalisti Jon Karreyrouning «Yomon qon» (ACT tomonidan nashr etilgan) kitobi ushbu voqeaga bag'ishlangan.

2. Olam burningiz ustida (Google Glass)

Google Glass haqida nima deyish mumkin? Bu albatta, mustaqil ijtimoiy tarmoq singari startap emas. Qurilmani ishlab chiqish 2012-yilda boshlangan. Loyihaning asosiy bulog'i Google asoschilaridan biri Sergey Brin edi.



Ularning aytishicha, u ishlab chiqaruvchilarga bosim o'tkazgan va shu sababli 2014-yilda birinchi Google Glass modellari «qo'pol» prototip hisoblangan. Shu kabi ilg'or rivojlanish ko'pchilikka o'tgan asrning o'rtalaridagi fantastik filmlarni eslatdi. Haqiqatan ham: siz batareyasi zaif bo'lgan miniatyura moslamasini burningiz ustiga taqib oldingiz, keyin u bilan «aloqa» qila boshladingiz. Bu juda ajoyib!

2013-yilda korporatsiya «tadqiqot»dasturini e'lon qildi, uning tarkibiga taxminan 250,000 testchilar asosan talabalar boshqalardan ko'ra oldinroq ko'zoynakni qo'lga kiritdilar. Shunday bo'lishiga qaramay, ko'zoynaklar iste'molchilarga yoqmadi. Sehrli ko'zoynaklar savdosi 2015-yilda allaqachon to'xtab qolgan edi. Uning bir dona narxi 1,5 ming dollardan, ochiq savdolarning birinchi yilida atigi 10 mingtasi sotilgan. Odamlar haqiqatni to'liq «virtualizatsiya qilish» va smartfonda odatiy bemaqsad harakat o'rtasidagi o'tish bosqichiga hali tayyor emas edilar. Ammo, bundan ham muhimi, odamlar har kim ularni ko'zoynagi (*Sergey Brin, Google Glass asoschisi*) bilan kuzatib borishi, rasmga tushishi va yozib olishi mumkinligiga tayyor emas edi, ular bunday kashfiyotdan hadiksiraganligi ham ko'zlaridan ma'lum edi. Xulosa qilib aytganda, oddiy savdo fonida ixtiro to'liq noqonuniy bo'lib chiqishi hamda mayda jinoyatlar soni oshishi mumkin edi.



Xo'sh, ko'zoynaklar bilan qonuniy ravishda nimalar qilish mumkin. Deyarli har bir kishi o'ziga kerakli bo'lgan ma'lumotni

ushbu ko'zoynak orqali qidirgandan ko'ra, smartfonlari ekraniga ko'zlarini yopishqoq qog'ozdek yopishtirib olishga odatlangan. Apple asoschilaridan biri Stiv Voznyak bu haqda eng diplomatik tarzda munosabat bildirdi:

Ularni kiyadigan odamlarni ko'rganimda, bu juda ajoyib deb o'ylayman, chunki ular hali hech qanday amaliy ma'noga ega bo'lmagan moslamadan foydalanishga jasorat qilishadi. Mening fikrimcha, bu boshqa ko'plab ajoyib mahsulotlar singari muvaffaqiyat qozonishni mo'ljallamagan ajoyib mahsulot. U takomillashishi kerak.

Bu fikrlar ishlab chiqaruvchilarga katta motivatsiya bergan edi. Ammo, bu yangilikni odamlar qabul qila olishmadi, bunga asosiy sabab insonlarning qo'rquvi va dangasaligidir. Ushbu aqlli ko'zoynakni xushlamayotgan iste'molchilardan so'rovnomalar o'tkazildi. Afsuski, aksariyat odamlar berilgan savollarga deyarli bir xil javob qaytirishdi. Xuddiki ular hammasi birgalashib kelishib olganday. Savolga javob bunday edi: Do'stim marhamat qilib aytingchi, ushbu ko'zoynaklarni sotib olishda sizni nima ko'proq tashvishga solmoqda? Bu inson ko'zlari xavf-xatarni ko'rganday – Men bir katta kompaniya asoschisi, mening kompaniyam mahsulotlari yarialish jarayoni sir-sinoat bilan to'la. Agar ushbu ko'zoynak kompaniyam ichkarisiga kiradigan bo'lsa, xudo ko'rsatmasin, barcha biz yashirgan sir-sinoatlar tashqariga quturgan bo'riday chiqib ketadi».

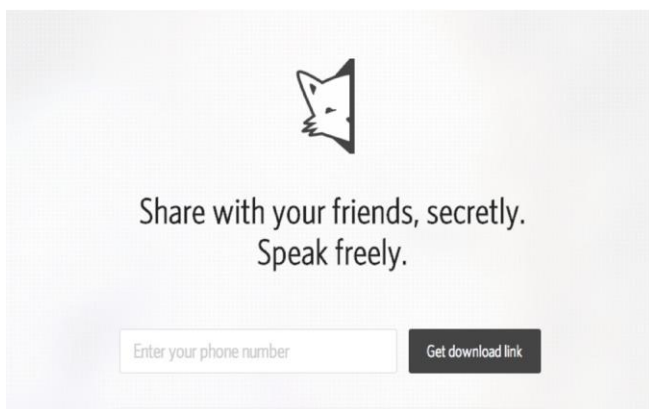
Yana shunga o'xshash javob: «Do'stim smartfon ekraniga bo'yin egib qarashdan ko'ra ushbu ko'zoynaklar sizga qulayroq emasmi? U kishi bosh siltab – Yo'q! Qaytangi menga shunisi afzal, lekin bu aqlli gadjetlar juda ajoyib! Unda nega sotib olmaysiz?» Bu kishi jilmaydi va dedi: «Biz insonlar juda ta'sirchan jonzotlarmiz, bizga har bir ishda me'yor muhim.

Agar men ushbu aqlli ko'zoynaklarni kun bo'yi yoki juda ko'p vaqt taqib yuradigan bo'lsam reallikdan juda ko'p vaqt ajralgan bo'laman. Smartfonlarda esa bunday emas, siz ulardan ma'lum vaqt mobaynida foydalanasiz, so'ng yana o'z hayotingiz, reallikka cho'mib ketasiz. Kechirasizu birodar, bu ko'zoynaklar bizni hamma vaqt reallikdan ayirib qo'ysa!».

Biz ko'chalarda xuddi o'z-o'zi bilan ovora bo'lgan biologik robotlarga aylanamiz. Atrofdagi kimdir yiqilib yordamga muhtoj bo'lib qolsa, bu ko'zoynaklarni taqqancha kekkaygan holda o'tib ketadigan darajaga yetib kelamiz. Xulosa shuki, insonlarning shaxsiy fikri va bu kabi texnologik o'zgarishlarga bo'lgan munosabati tufayli aqlli ko'zoynaklar biznesi o'xshamadi.

3. Sirlar (Secrets)

Oddiy startap hali ham kichik jamoa, havodagi g'oya, «tizzada» yaratilgan mahsulot, dastlabki sharhlar, dastlabki investitsiyalar, potensial ulkan daromadlarni tozalash va yig'ishdir. Yoki ehtimol kelajakda kompaniyani biron-bir yirik brendga sotishdir.



Secret startapi Google ning sobiq xodimi Devid Baytau tomonidan asos solingan edi. Dastur ijtimoiy tarmoqlarda muntazam ravishda yetishmayotgan narsaga o'xshab ko'ringan haqiqiy anonim. Facebook kabi ijtimoiy tarmoqlari xavfsizligi uncha yuqori bo'lmaganligi sababli maxfiylikni shaxsiy hayotdan omma huzuriga chiqarib yubordi. Secret ana shu sirlarni qaytarishni xohladi. Biron-bir sirni aytib berish, tajriba va qo'rquv bilan bo'lishish, begonalardan to'sish va hamdardlik topish imkoniyatini qaytarish, bular uning maqsadi edi. Ta'asischi Secret ni introvertlarga yagona ijtimoiy tarmoq deb tanishtirgan.

Albatta, ko'pchilik yakka holda muloqot qilishni yoqtiradi rivojlanishning eng yuqori cho'qqisida, 15 million kishi ijtimoiy tarmoqdan foydalangan. 2014-yilda «Secret» sarmoyadorlardan 25 million dollar yig'ayotganini e'lon qildi, ammo yakka holda bo'lish har kimga ham yaramaydi. Maxfiylik tobora bezorilik, tahdidlar, trolling, buzuq xayollarning markaziga aylanib qolgan edi. Braziliyada ushbu tarmoq umuman noqonuniy deb e'lon qilindi va Apple Store va Google Marketdan dastur o'chirilgunga qadar Secret kuniga 8000 dollar miqdorida jarimaga tortildi. AQSHda tarmoq tijorat ma'lumotlarini oshkor qilishda ayblandi. Yashirin ma'lumotlar ham oshkor bo'ldi: kompaniya asoschilari jalb qilingan investitsiyalardan 3 million dollar olib chiqib ketishgani ma'lum bo'ldi. Bu ijtimoiy tarmoq rahbariyati uning uzoq umr ko'rishiga umid bog'lamaganligi haqida shubha tug'dirdi.

Odamlar noma'lum aloqaning turli jihatlaridan tezda zerikkan holda, ijtimoiy tarmoqdan chiqishni boshladilar.

Baytau xayrlashuv postini nashr etdi, u yerda dastlab baxt bilan boshlanganligi va oxirida barbot bo'layotgan loyihasi haqida ommaga ma'lum qilgan. Ba'zilar, shu jumladan Secret foydalanuvchilari va ekspertlari, Baytau qiyinchiliklar oldida shunchaki taslim bo'layotganini ta'kidladilar.



(Secret asoschisi Devid Baytau)

Baytauning Rossiyadagi maxfiy hamkasbi Anonymous ID asoschisi Andrey Yudin shunday izohladi:

Sirning butun hikoyasi u yoqdan bu yoqqa tashlanmoqda. Ta'isichilar moderatsiyani maxfiy postlarni kesib tashlash mumkin bo'lganda uni qo'shdilar – keyin uni olib tashlashdi. Shaxsiy suhbatlar qo'shildi, olib tashlandi va yana qo'shildi. Xususiyat yana bir bor qo'shilsa, unga odatlanib qolgan auditoriya qoladi, qolganlari esa chiqib ketadi. Bu yetmaganday, to'satdan ularga yoqadigan xususiyat sodiq auditoriyadan tortib olindi.

4. Mana, savol qayerda (Formspring (Spring.me))

Formspring (Spring.me) tarixi va muammolari Secret tarixiga o'xshash. Savol-javoblar tarmog'i Aid Olono tomonidan 2009-yilda ixtiro qilingan. Aniqrog'i, u Formstack

onlayn shakl yaratuvchisining yon mahsuloti sifatida tug'ilgan. Ushbu shakllardan biri, ular hayratlanarli darajada faol foydalanishni boshlagan o'ziga xos «anketa» bo'lgan. Kim o'ylardi: odamlar o'z hayotlariga qiziqish bildirgan shaxsga javob berishni juda yaxshi ko'radilar va bu bilan ular o'zlarini diqqat markazda turgan mashhur odamday his qiladilar. Loyihaning asosiy vazifasi, savol va javob berish edi. Shunday qilib, dasturning birinchi oyida million foydalanuvchi to'planib qoldi.

formspring

O'smirlar Formspringni juda yaxshi ko'rishardi, axir siz savollaringizni anonim tarzda berishingiz yoki o'zingiz haqingizda juda ko'p narsalarni bilmog'chi bo'lganlarni taxmin qilishga urinib ko'rishingiz mumkin edi-da. Savollar soni tez orada milliardlarga to'g'ri kela boshladi. Kompaniya mablag'larni faol ravishda jalb qilar edi: 2011-yilga kelib u 15 million dollarlik investitsiyalarni jalb qildi. Shu bilan birga, 25 million kishi ijtimoiy tarmoqda ro'yxatdan o'tdi. Formspring innovatsion reytingda o'z davrining eng ilg'or tarmog'i sifatida tan olingan.

Asoschi Aid Olono

Afsuski, noma'lumlik yana bir bor ko'ngilsizlikka olib keldi va respondentlar, odamlarni shaxsiy ismlari bilan masxara qilishni boshladilar. Bir necha yoshlar hujumlarga dosh berolmay,



o'z hayotlarini qurbon qilishdi. Nihoyat, 2013-yilda ushbu loyiha muzlatib qo'yildi. Olono inqiroz sabablari haqida ko'p ma'lumot bermadi. Uning so'zlariga ko'ra, tomoshabinlar juda katta bo'lgan va qo'llab-quvvatlash, moderatsiya uchun juda ko'p manbalarni talab qildi. Formspring bosh dizayneri Kep Uotkins yanada soddadillik bilan dedi:

Loyihada maxfiylikni saqlash uchun juda ko'p vaqt sarfladik. Bu bizning muqaddas sirimiz edi. O'ylab qaragam, bu g'oyani bor kuchim bilan tirik qoldirishdan ko'ra, anonimlikdan asta-sekin voz kechish yaxshiroq bo'lgan.

2015-yilda Twoo xizmatni sotib olganligini e'lon qildi. Hozirda bu loyihani juda kam odamlar eslaydilar, ammo bundan avval, 2012-yilda, o'sha paytda «VKontakte»ning hammuallifi va bosh direktori Pavel Durovga Formspringni sotib olish taklif qilingan edi. Biroq, tadbirkor rad etgandi, ehtimol u muammolarni oldindan ko'ra olmagan. Ammo Rossiyada ushbu tarmoqning klonlari hali ham mashhur. Latviyada yaratilgan Sprashivai.ru va ask.fm, ularning aksariyati yosh foydalanuvchilar Formspringni eslamasligi mumkin.

5. Sputnik



Albatta, ichki muvaffaqiyatsizlik hikoyalarisiz hikoya to'liq bo'lmaydi. Tarmoq loyihalaridan Sputnik portalining taqdiri eng yuqori yoki qayg'uli deb hisoblanishi mumkin. Milliy qidiruv tizimi Rostelekom va uning vitse-prezidenti Aleksey Basov homiyligida Google ga «bizning javobimiz» sifatida ishlab chiqilgan. Loyihaga hukumat tomonidan qariyb 60 million rubl mablag' kiritildi.

2014-yilda ishga tushirilgan Sputnik hukumat resursi ekanligini yashirmadi. Masalan, qidiruv natijalari saralanib, muammoning yechimini izlayotgan odam avval hukumat saytlariga kirishi kerak edi. Ular hatto Sputnik barcha davlat idoralaridagi kompyuterlarga o'rnatilishini aytishdi, ammo bu amalga oshmadi, afsuski yoki aksincha.

Internetda milliy «Sputnik» g'oyasi foydali bo'lishi mumkin. Oxir oqibat, qidiruvning birinchi qatorlarida tasdiqlangan davlat resurslari sizni ahlatini qazishdan xalos qilishi mumkin. Ayniqsa, tibbiyot, ta'lim, huquqshunoslik haqida gap ketganda... Albatta, senzura masalasi to'siq bo'ldi. Qidiruv tizimning yaratuvchilari pornografiya, qaroqchilik mazmuni va shunga o'xshash narsalarni qidirishdan aslida xalos bo'lishga va'da berishgandi. Bir tomondan, Sputnik zudlik bilan bir taraf lama ayblovlarni ilgari surdi, ikkinchidan, hatto 60 million ham bunday funksiyalarga ega bo'lgan raqobatdosh qidiruv tizimini yaratish uchun yetarli bo'lmadi. Google yoki mahalliy Yandex davlat loyihasiga qaraganda ancha taniqli va kamroq shubhali bo'lib qoldi.

Vitseprezident Aleksey Basov

Natija bashorat qilinishi mumkin bo'lgan: ishga tushirilgandan keyingi dastlabki oylarda reklama kompaniyalari



paytida portalga 5 millionga yaqin odam tashrif buyurdi. Bir yil o'tgach, atigi bir necha ming odam e'tibor qaratdi. Bugun Sputnik faqat hukumat ko'magi tufayli mavjud, Rostelekom esa mag'lubiyatini rasman tan oldi. Endi kompaniya loyihani qayta yo'naltirishga harakat qilmoqda. Qidiruv tizimning nochorligini prezidentning Internet sohasidagi maslahatchisi Xerman Klimenko izohladi. Hukumat pullari sarflanganda, Sputnik yana balqib chiqishi turgan gap. U yaratilayotganda butun sanoat juda baland ovoz bilan gapirar edi, davlat sekin rivojlanayotgan bozorga sarmoya kiritishga haqli emas. Davlat infratuzilma uchun sarmoya kiritishi kerak, ammo jismonan yuqori texnologiyalar bilan raqobatlasha olmaydi. Sputnik qasddan muvaffaqiyatsizlikka mahkum bo'ldi.

6. Yo-mobil

Nihoyat, Rossiyaning gibridi bo'lgan «Yo-mobil» haqida bir-ikki so'z aytadigan bo'ldik, uning nomi ko'pchilikning shubhalarini zo'rg'a bosdi. Yorqin tushunchalar, zamonaviy ekologik tuzilish davlat tomonidan foydasiz deb topildi.



«Yo-mobil»ni rivojlantirishni 2010-yilda Mixail Proxorov boshqargan ONEXIM investitsiya guruhida boshlagan. Ular ikki yilda, keyin 2014-yilda va 2015-yilda ishlab chiqarishni boshlashga va'da berishdi. 2013-yilda Sankt-Peterburg iqtisodiy forumida Proxorov ishlab chiqarishgacha bo'lgan namunasini namoyish etdi. Shu vaqtgacha loyihaga sarmoyalar qariyb 200 million yevroni tashkil etdi.

Ishlab chiqaruvchilar avtomobil narxiga yarim million rubl miqdorida va'da berishdi, standart avtoulovga qaraganda ehtiyot qismlarining yarmi, xizmat oralig'i 40 ming kilometr bo'lgan. Biroq, muddatlar qancha uzoq vaqtga qoldirilsa va qancha ko'p mablag' sarflansa, ular Yo-mobilning muvaffaqiyatiga shunchalik kam ishonardilar. Mutaxassislar baxtsiz hodisaga duchor bo'lganlarning gibridda avariya uchraganda jarohatlanish darajasi oshishini taxmin qilishdi. Shuningdek, hech kim mashinaning narxi e'lon qilingan narxga mos kelishiga ishonmagan.

2014-yilning aprel oyida nihoyat loyihaning yopilganligi e'lon qilindi. Hammasi bo'lib to'rtta duragay ishlab chiqarildi, ulardan birini Proxorov Vladimir Jirinovskiyga sovg'a qildi. Biroq, uch yil o'tib, ushbu «Yo-mobil»ning batareyasi kuygan.

Keyin AVP-creative group bosh direktori Stanislav Pavlov arzon ultra zamonaviy avtomobil loyihasi o'z-o'zidan nuqsonli ekanligini payqadi.

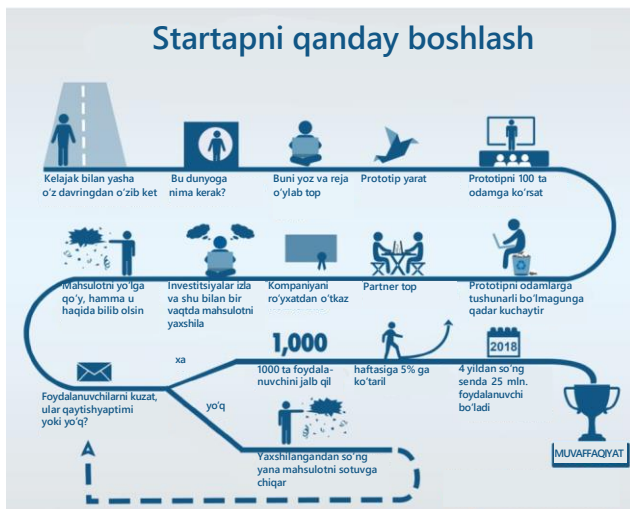
Ular qanchalik arzon bo'lishi mumkin? O'ylaymanki, ular millionlarga teng edi. Hech kim zamonaviy dunyoda faqat arzon avtomobil ishlab chiqarishga muvaffaq bo'lmadi va



agar biz gibridda gapiradigan bo'lsak, bunda shunchaki yo'q. Menimcha, rus mashinasini yaratish bo'yicha bunday kichik loyiha paydo bo'lsa, ham, bu mo'jiza bo'lmas edi.

Bu, albatta, shunga o'xshash ko'plab hikoyalardan bir nechtasi xalos. Ba'zi g'oyalar kulgili va nega ularning mualliflari, tarafdorlari to'satdan muvaffaqiyatga intilishganiga ishonish qiyin. Ba'zilar o'z vaqtlaridan shunchaki ilgari ketgandek yoki tasodifan muvaffaqiyatsizlikka uchragan ko'rinadi. Ehtimol, qachondir ular biz uchun yangitdan g'oyalar taqdim etishadi. U yoki bu tarzda, hattoki muvaffaqiyatsiz startaplar ham inson ongining cheksiz mehnati va atrofimizdagi dunyoni ijodiy ravishda o'zgartirish istagining dalilidir. Ba'zan haqiqatan ham mo'jiza yuz beradi, degan umidda muvaffaqiyatning isini sezgan bo'lsa, ham odam harakatdan to'xtamaydi.

Qadrli kitobxon, bu kabi muvaffaqiyatsizliklar siz va bizga qo'rquv, umidsizlik yoki harakatsizlik kabi illatlarni olib kelmasligi kerak. Aksincha biz bu qilingan, o'ylamay bosilgan qadamlardan saboq olganimiz va olingan saboqlarni amaliyotda qo'llay bilishimiz lozim. Yuqorida muvaffaqiyatsiz deb tan olingan kishilar aslida unday emas, ular o'zlarining ichki potentsiallarini, ishlov berishga tayyor turgan ko'nikmalarini hamda tajribalarini bu loyihalar yordamida sayqallab oldilar va bosib o'tilgan yo'lning qadrini tushunib oldilar. Moddiy nuqtayi nazardan ham ular yutuqqa erishdilar. Mayli ularning startap g'oyalari oxirgacha yakun topmadi, ammo ularni dunyo tanidi, shunday yangiliklar qilish mumkinligiga hammani ishontirdilar. Ba'zilarining loyihasi kim uchundir namuna yoxud motivatsiya bo'ldi. Nima bo'lganda ham inson harakatni to'xtatmasligi kerak, zero bu fazilat insonni inson qiladi.



XIII BOB

Muvaffaqiyatli va yuqori daromadli Startap g'oyalar

TikTok (ijtimoiy ko'ngilochar tarmoq)

Xitoylik TikTok startapining hikoyasi juda qisqa, ammo yetarlicha ibratli. TikTok muxlislari, ushbu yosh yangicha xizmat avlodning ijtimoiy tarmog'i qanday ishlashini tushunmaydigan Internet foydalanuvchilari uchun qiziqarli voqealar va qiziqarli faktlar bilan to'ldirilgan. Butun dunyo yoshlari TikTok tufayli ulkan mashhurlikka erishdilar.



STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

TikTok ilovasi Pekinda joylashgan ByteDance kompaniyasiga tegishli bo'lib, 2012-yilda startup dasturchisi Chjan Yimin tomonidan tashkil etilgan. Universitet skameykasidan kelajakdagi milliarder sun'iy intellektni orzu qilar edi, shuning uchun o'zining startup g'oyasi foydalanuvchi odatlarini o'rganish va ularga asoslanib sun'iy intellektni yanada o'qitish uchun mashina algoritmini yaratdi.



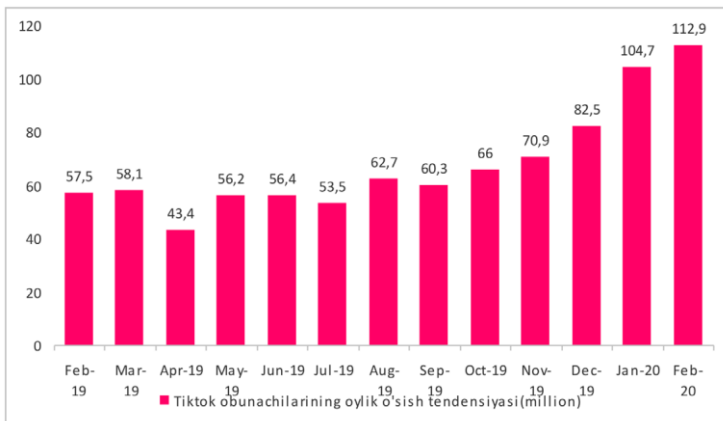
TikTok asoschisi Chjan Yiman

Bugungi kunda aksariyat qidiruv tizimlari va mobil platformalar Tik-Tok kabi bir xil algoritmda ishlaydi, ammo o'n yil oldin bu yondashuv yangilik bo'lgan. TikTok dan oldin ham ByteDance kompaniyasi shu kabi prinsip asosida ishlaydigan o'quvchilarga shaxsiy xohishiga ko'ra yangiliklar taqdim etish uchun Tou-tiao yangiliklar yig'uvchisi sifatida shuhrat va pul ishlab topgan. 2018-yilga qadar Tou-tiao Yimanning asosiy boyligi bo'lib, uning ambitsiyalari ancha kengaygan.

Yaratilishidan buyon ByteDance xitoylik IT biznesning Alibaba, Baidu, Tencent kabi katta uchligini qo'llab-quvvatlashdan bosh tortib, o'z yo'lini bosib o'tdi. Buning

o'rniga kompaniya egasi mohirlik bilan xususiy sarmoyalarni jalb qildi, muvaffaqiyatli startaplardan pul ishladi va ByteDance imperiyasining kengayishiga sarmoya kiritdi. Internet kompaniya bir nechta musiqiy va ko'ngilochar dasturlarni sotib oldi, ularni o'zlarining ishlab chiqarish Douyin kompaniyasi bilan birlashtirib, 2016-yilning kuzida bozorga chiqdi.

Imining asosiy sarmoyasi bu startap dueti Aleks Zu va Luis Young tomonidan uni sotib olishdan keladigan foydalar edi. Platforma musiqiy videokliplar yaratish, xabarlar almashish va jonli efirda namoyish etish imkoniyatiga ega bo'lgan ijtimoiy tarmoq edi. ByteDance «Musical.ly» egalriga qariyb milliard dollar to'lagan, ammo buning evaziga havaskor videolar sohasida monopoliyani qo'lga kiritgan, chunki asosiy raqobatchilar singib ketgan va bir vaqtlar mashhur bo'lgan Vin 2017-yilning qishida uzoq umr ko'rishiga ishongan.



Hozirda TikTok sayyoradagi eng tez rivojlanayotgan video platforma bo'lib, dasturni o'z smartfonlariga yuklab olib o'rnatgan foydalanuvchilarning 1 milliardlik ko'rsatkichidan oshib ketdi. TikTok – bu yoshlar xizmati, ko'plab taniqli insonlar uzoq vaqt oldin ro'yxatdan o'tgan va jamoatchilikni xursand qilish uchun videolarni faol ravishda o'z videolarini

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

joylashtirmoqdalar. Arnold Shvarsenegger, Jimmi Fallon, Ariana Grand, Selena Gomes, Bruno Mars, Ed Shiran va boshqa dunyoga mashhur shaxslar shular jumlasidan.



TikTok dasturining mashhurligi uning soddaligi va ravshanligi bilan bog'liq. Maksimal video vaqti 15 soniya, filtrlar va funksiyalarning ixcham to'plami foydalanuvchiga videofaylni tezda yaratish, tarkibni tahrirlash va do'stlari yoki butun TT(TikTok) hamjamiyati bilan bo'lishish imkoniyatini beradi. TT foydalanuvchilari xizmatida juda zaif musiqiy mavzular, effektlar, niqoblar, tayyor stikerlar va juda sodda auditoriya mavjudligiga qaramay, TikTok har qanday zaif tushunarsiz klipni ham sezgan holda, ijobiy va minimal miqdordagi izohlarini qoldirishga qodir.

O'zini global gegemon deb atagan har bir internet giganti Xitoy rasmiylari bilan jiddiy muammolarga duch keladi. ByteDance asoschisi ham bundan mustasno emas. U Xitoyning bosh regulatori vakillari 20 million tomoshabinga ega bo'lgan Neyhan Duanzini bema'ni tarkibni tarqatishda ayblaganida, u muammoga duch keldi. Chjan Yimin xalqdan kechirim so'radi, katta jarima

to'ldi va TikTokning ikkita nusxasini chiqarishda yo'qo'yg'an xatolarini hisobga oldi – bittasi butun dunyoda ishlatiladi, ikkinchisi esa faqat Xitoy aholisi uchun mavjud, u Douyin deb nomlanadi.

To'g'ri, aynan xitoylik Douyin Yimin va Tencent telekommunikatsion giganti direktori Ma Xuateng o'rtasida yuzaga kelgan yana bir janjalga sabab bo'ldi. Ikkinchisi TikTokni yuqori darajadagi odobsizlikda aybladi, keyin ByteDance xizmatlarini zararli ravishda blokirovka qilganlikda aybladi. Va messengerda boshlangan bu to'qnashuv tuhmat va adolatsiz raqobat ayblovlari bilan haqiqatga va o'zaro sud jarayonlariga aylandi. Sayyoramizning boshqa tomonida Amerika hukumati TikTok ning o'z foydalanuvchilari haqida noqonuniy ma'lumot to'plagan startap deb gumon qilmoqda, ular orasidagi ulush o'smirlar va yosh bolalardir. Xuddi shu sababga ko'ra, noqonuniy ma'lumotlarni yig'ish, Shtatlar o'zlarining harbiy xizmatchilari tomonidan TTdan foydalanishni taqiqlashdi.

TikTok ga nisbatan asosiy nafrat uning o'ta infantilizmi va ochig'ini aytganda, bema'ni ekanligiga asoslanadi. Intruziv musiqa, raqs va antiqa voqealar bilan o'n besh soniyali videolar, tushunib bo'lmaydigan flesh-moblar va tajovuzkor reklamalar. Dunyo qayerga qarab bormoqda? YouTube o'rgatadi, ma'rifat beradi va ko'ngil ochadi, prezidentlar va rahbarlar Twitter dan foydalanadilar, Instagram esa yulduzlar va oddiy odamlarga tegishli, ammo 20–25 yoshingizda siz o'zingizni cheksiz quvnoq va kulgiga ega bo'lgan yosh va beparvo TikTok uchun juda keksa va konservativ his qilasisiz. TT ni birinchi marta ulagan odam, ushbu dasturning mashhurligi bilan juda hayron qoladi, uning narxi Bloomberg ma'lumotlariga ko'ra, 75 milliard dollarni tashkil etadi va u avvalgi startap rahbari Uberdan allaqachon oshib ketgan. Ammo hayratlanishning hojati yo'q, hozirgi dunyo shunday ko'rinishga ega.

2. Netflix (kinofilm provayderi). Bizni kompaniyada hech qaysi kinofilm til, irq va makon tanlamaydi

Dunyodagi eng mashhur multimedia xizmatlaridan birining muvaffaqiyati ko'p jihatdan foydalanuvchilar ehtiyojlarini o'rganish bilan bog'liq. Ushbu korporatsiya hech qachon auditoriya bilan maslahatlashmaydi hamda hech qanday qo'shimchalar kiritmaydi.



Kompaniya nafaqat raqobatchilarning harakatlarini sinchkovlik bilan tahlil qiladi, balki o'z tarkibini ham ishlab chiqaradi: filmlar va seriallar kompaniya obyekti hisoblanadi. 2014-yilda rekord darajadagi 50 milliondan oshgan tashrif buyuruvchilar statistikasi saytni insoniyat tarixidagi eng yirik multimedia provayderiga aylantirdi.

Mark Randolf va Rid Xasting 1997-yilda Netflix kompaniyasiga asos solishgan. Ta'kidlash joizki, loyiha yaratuvchilari IT-biznes masalalarida havaskor bo'lmaganlar. Faqat 1997-yilda Rid tomonidan asos solingan Pure Software

700 million dollarga sotildi. Va Rendolph, o'z navbatida, uning yetakchi mutaxassislaridan biri edi. Kichkina xizmat g'oyasi shunchaki aqlli g'oya bo'lgan: xuddi disklarni to'g'ridan to'g'ri pochta orqali uyingizga yetkazib berish kabi. Iste'molchi zoti dangasa bo'ladi, shu sabab tadbirkorlar bundan pul ishlashga qaror qilishdi. Ochilish vaqtida xizmat narxi 4 \$, yetkazib berish 2 \$ edi. Bu g'oya xavfli bo'lgan, chunki disklarni qaytarib berishning yagona kafolati allaqachon qo'llarida kompakt disklari bo'lganlar uchun cheklov edi.



2003-yilning boshida mijozlar soni milliondan oshdi va birinchi foyda hisobotlari oxirida 6,5 million qiymat paydo bo'ldi, keyinchalik mijozlarning o'sishi davom etdi va 2005-yilda ularning soni 4,5 milliondan oshdi. Mark Randolfni biznesni tark etishiga va o'z ulushini sotishiga sabab bo'lgan sabablar hanuzgacha sir bo'lib qolmoqda. Uning ketishi sababini hech bir tadbirkor hech qachon izohlamagan. Ma'lumki, to'plangan pullar bilan janob Randolf onlayn kitoblarni ijaraga berish loyihasini ishlab chiqara boshladi. 2007-yildan beri Netflix video oqimlarni tarqatishni boshladi. Ushbu harakat tezda tashkilotni dunyodagi eng yirik tashkilotlardan biriga aylantirdi. Agar Xasting faqat

DVD ga ustuvor ahamiyat bergan bo'lsa, ehtimol u bankrot bo'lgan Blockbuster bilan bitta skameykada o'tirgan bo'lar edi. Birinchi seriyaning debyuti «Kartalar uyi» tomoshabinlar tomonidan yaxshi qabul qilindi va 2013-yilda Netflix va Marvel Television o'rtasida komikslar belgilarini suratga olish to'g'risida kelishuvga erishildi. 2015-yildan beri xizmatdan foydalanuvchilarning ozgina pasayishi kuzatilmoqda, ammo hech kim kompaniyani beqaror deb atashni xayoliga ham keltirmaydi. Bugungi kunda u ko'plab sho'ba korxonalari, video oqimlari va kontent ishlab chiqarishi bilan dunyodagi eng yirik tashkilotlardan biridir.

3. Angry Birds o'yini (Rovio Mobile kompaniyasini inqirozdan qutqarib qoldi)

Ajablanarlisi shundaki, ko'p yillar davomida ushbu ulkan mobil dastur ishlab chiqaruvchisi hech qanday rivojlanmagan va yangi o'yinning rivojlanishi uning mavjudligini saqlab qolgan.



Finlyandiya poytaxtidan kelgan uchta mehnatsevar va g'ayratli talaba boshqa kompaniyalarda ishlashlikka emas, balki o'z brendini topishga qaror qildilar. Ishlar yaxshi ketayotgan edi: ko'plab buyurtmalar bor bo'ldi va ko'p sonli xodimlarni ushlab turish uchun yetarli shart-sharoitlar bor edi. Ammo allaqachon Rovio Mobile kompaniyasi 2006-yilda bankrotlik muqarrar ekanligi aniq bo'ldi. Nufuzli brendlar uchun turli janrlarda ijro etilgan 50 ta muvaffaqiyatli loyiha ham rivojlanish uchun yetarli foyda keltira olmadi. 2006-yilda xodimlar bir necha martaga qisqartirildi. Ushbu vaziyatdan chiqishning yagona yo'li bor edi – bu shunchaki bozorni portlatib yuboradigan aqlga sig'maydigan dasturni ishlab chiqish edi. Uch yil davomida ishlab chiquvchilar o'zlarining g'oyalari haqida o'ylashdi. Yana bir «aqliy hujum» yovuz qahramon tug'ilishi bilan yakunlandi. Rassomning chizilgan rasmida qanotlari va oyoqlari bo'lmagan norozi qush yorqin qizil tuklar bilan tasvirlangan. Qolgan o'yin dunyosi aynan shu qahramon uchun yaratilganiga ishonish qiyin! Qattiq va mashaqqatli ish to'liq muvaffaqiyatsiz tugashi mumkin edi. O'yin birinchi bor ommaga taqdim etilgandan keyin u shunchaki e'tiborni torta olmadi. Ilovani Apple Store da olti yuzta pog'onaga ko'tarilishiga olib kelgan muvaffaqiyat haqiqatan ham kompaniya uchun kutilmagan muvaffaqiyat bo'ldi. Apple Store ning birinchi sahifasidagi yaxshi reklama kompaniyasi YouTube da Angre Birds multfilmini namoyish qilish bilan birga ijodkorlarni atigi uch kun ichida shon-sharafga olib keldi. Deyarli o'n yil oldin, kompaniya o'yinni rivojlantirishga taxminan 65000 yevro sarmoya kiritgan. O'sha paytda ular uchun bu juda katta pul edi. Bugungi kunda Rovio qiymati 1 milliard dollar bo'lgan ulkan korporatsiyaga aylandi.

4. YouTube (video provayder)

YouTube bu eng ommabop videoxosting, dunyodagi eng ko'p tashrif buyiriladigan 5 ta saytdan biri. 2012-yil yanvar oyida saytdagi videolarni kunlik ko'rish soni 4 milliardga yetdi. Har soniyada YouTube'da 47.000 dan ortiq video tomosha qilinadi. 2006-yilning noyabr oyida Google tomonidan 1,65 milliard dollarga YouTube sotib olish bilan yakunlandi.



YouTube tarixi 2005-yilda, Amerikaning PayPal to'lov tizimining uchta sobiq xodimi kompaniyani tashkil etishidan boshlangan. Kompaniyani rasman uch kishi – Chad Xarli, Stiv Chen va Javid Karim tashkil etishgan. Chad Xarli Pensilvaniya shtatidagi Indiana universitetida dizayn bo'yicha, Chen va Karim Illinoys shtatidagi Urbana-Shampan universitetida kompyuter fanlari bo'yicha o'qishgan. Ommaviy axborot vositalarida tez-tez takrorlanadigan bir voqeaga ko'ra, Xarli va Chen Chenning San-Fransiskodagi kvartirasida o'tkazilgan videofilmlarni baham ko'rish qiyinligini boshdan kechirgandan so'ng, 2005-yilning boshida YouTube uchun g'oyani ishlab chiqdilar. Karim ziyofatda bo'lmagan va bu shunday bo'lganini rad etgan, ammo

Chenning ta'kidlashicha, partiyadan keyin YouTube'ni tashkil etish g'oyasi, ehtimol jamoatchilik tomonidan yaxshi qabul qilingan marketing harakatlari bilan mustahkamlangan. Karimning so'zlariga ko'ra, YouTube uchun ilhom birinchi bo'lib Super Bowlda (Super Bowl – Amerika futbolidagi Milliy Futbol Ligasi uchun so'nggi o'yin nomi) sodir bo'lgan voqeadan, Janet Jekson (Pop musiqa qiroli, tirik afsona Maykl Jeksonning singlisi) ning chiqish paytida, uning ko'kragi kutilmaganda ochilib qolgani tufayli kelib chiqqan. Karim ushbu voqeaning videoklipini Internetda osongina topa olmadi, natijada video almashish sayтини yaratish g'oyasi paydo bo'ldi. Qaysi versiyada bo'lishidan qat'i nazar, barchasi ushbu xizmatning yetishmayotganligidan kelib chiqadi, uning yaratilishi bilan biz har qanday videoni tezda topamiz va darhol tomosha qilamiz.

YouTube birinchi navbatda Sequoia Capital tomonidan 11,5 million dollar miqdorida sarmoya kiritilishi bilan IT-startup sifatida boshlandi. Sequoia Capital Kaliforniyada joylashgan Amerikaning venchur kapital firmasi. 1972-yildan beri Sequoia Capital 250 dan ortiq kompaniyalarga sarmoya kiritdi, shu qatorda Apple, Google, Oracle, PayPal, Stripe, YouTube, Instagram, Yahoo! va Whatsup. Venchur moliyalashtirish bu kapital sarmoyadorlari oldindan moliyalashtirilgan loyiha muvaffaqiyatga erishgan taqdirda yuqori rentabellik evaziga ishlamay qolsa, mablag'ni yo'qotishlariga oldindan kelishib oladigan pul kapitalining bir turi. Bu 2006-yilda kompaniyani 1,65 milliard dollarga sotib olgan Google ning asosiy o'yinchisi e'tiborini tortgan juda muvaffaqiyatli startup edi. Shu vaqtdan boshlab kompaniya butun dunyoda faol rivojlana boshladi, uning rus tilidagi versiyasi 2007-yilda paydo bo'ldi. 2011-yil noyabr oyida Google+ ijtimoiy tarmoq sayti to'g'ridan to'g'ri YouTube va Chrome veb-brauzeri bilan birlashtirilib, YouTube videolarini Google+ interfeysi orqali ko'rishga

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

imkon berdi. YouTube videolarining aksariyati bepul tomosha qilinadi va reklama tomonidan qo'llab-quvvatlanadi. 2013-yilning may oyida YouTube oyiga 0,99 dan 6,99 dollargacha bo'lgan 53 ta obuna kanallari uchun sinov sxemasini taqdim etdi. Ushbu harakat Netflix va Hulu kabi boshqa Internet obuna xizmatlarini yetkazib beruvchilar bilan raqobatlashishga urinish sifatida ko'rilmoqda.



2015-yilning fevral oyida YouTube YouTube Kids deb nomlangan saytga tashrif buyurgan bolalar tomonidan foydalanish uchun maxsus yangi dasturni ishga tushirganligini e'lon qildi. Bu Android va IOS qurilmalari uchun mavjud bo'lgan ko'rsatiladigan tarkibga cheklovlar yaratib, ota-onalar o'z farzandlari xatti-harakatlarini boshqarish imkonini beradi. Keyinchalik 2015-yilning 26-avgustida Twitch.tv bilan raqobatlashishga mo'ljallangan video o'yin ixlosmandlari uchun mo'ljallangan YouTube Gaming platformasi ishga tushirildi. 2015-yilda YouTube Red deb nomlangan premium YouTube xizmatini ham e'lon qilindi, bu foydalanuvchilarga reklamasiz kontentdan bahramand bo'lishga imkon beradi. 2016-yilning yanvar oyida YouTube 215 million dollarga ofis parkini sotib olib, San-Brunodagi bosh ofisini kengaytirdi. Kompleks 170 ming kvadrat metr maydonga ega va 2800 kishiga mo'ljallangan.

5. TESLA MOTORS (Elektromobil)

2021-yilning 10-iyun kuni Tesla eng qimmat avtomobil kompaniyasiga aylandi, uning aksiyalari narxi 1000 dollardan oshdi. 2020-yil biznesmen Ilon Maskning hayotida muhim voqea bo'ldi: uning SpaceX kompaniyasi NASA bilan foydali shartnomani imzoladi va Crew Dragon kosmik kemasini muvaffaqiyatli uchirdi va 10-iyun kuni Tesla avtomobil kompaniyasining ulushi 1000 dollardan oshdi va shu tariqa dunyodagi eng qimmat avtomobil kompaniyasi qatoridan joy egalladi. Tesla bunday muvaffaqiyatga qanday erishdi? Tesla Motors 2003-yilda tadbirkorlar Martin Eberxard va Mark Tarpenning tomonidan tashkil etilgan. Biroq, elektromobillar ishlab chiqarish g'oyasining xavfli ekanligi sababli, kompaniya zudlik bilan investorga muhtoj bo'lgan. Martin Eberxard va Mark Tarpenning o'z g'oyalarini Ilon Maskka taqdim etishdi va kompaniyaga 6,5 million dollar sarmoya kiritish orqali biznesmen Teslaning asosiy aksiyadori va prezidentiga aylandi.



G'ayratga to'lgan Ilon Mask darhol kelajak mashinasini yaratishga kirishgan yosh muhandislar guruhini yolladi. 2006-yilga kelib kompaniyaning xodimlari soni 100

kishiga yetdi va birinchi muhandislik prototiplari yaratildi, bu kompaniyaning muvaffaqiyatini namoyish etish va shu tariqa kelgusi rivojlanish uchun qo'shimcha mablag' olish imkonini berdi. 2006-yilda kompaniya Roadster ikki kishilik kabrioletini chiqardi, u 4 soniyada 0 dan 100 km/soatgacha tezlikka chiqara oldi. Mashinaning taqdimoti juda muvaffaqiyatli bo'ldi: ko'plab milliarderlar elektromobil sotib olishga qiziqish bildirishdi va Tesla dunyoga mashhur bo'ldi. Tesla ko'plab qiyinchiliklarga duch keldi: yuqori narx va ishlab chiqarishning past rentabelligi, ehtiyot qismlarni yetkazib berish bilan bog'liq muammolar, kompaniyaning rahbariyatidagi kelishmovchiliklar, qimmatli xodimlarning yo'qolishi kabi muammolar kelib chiqdi. Bir vaqtning o'zida kompaniya deyarli bankrot bo'ldi. Ammo Ilon Maskning qat'iyati va innovatsion mahsulot yaratish istagi kompaniyani yana boshini baland ko'tarilishiga imkon berdi.

Ayni paytda kompaniya 190 milliard dollarga baholalanib, Teslani dunyodagi eng qimmat avtomobil ishlab chiqaruvchisiga aylantirmoqda. Kompaniya Toyota va Volkswagen AG kabi avtomobil gigantlarini ortda qoldirishga muvaffaq bo'ldi. Reuters xabariga ko'ra, kompaniya aksiyalari narxining ko'tarilishiga Ilon Maskning yuk mashinasining rivojlanishi mumkinligini e'lon qilgan maktubi ta'sir ko'rsatgan. Investorlar va tahlilchilar kompaniyaning aksiyalari qimmatlashishda davom etishiga ishonishadi. Hech bo'lmaganda, Ilon Maskning amalga oshirishni maqsad qilgan yana ko'p innovatsion g'oyalari borligi sababli.

6. Twitter (siyosiy-ijtimoiy tarmoq)

Twitter ijtimoiy tarmog'i 2006-yilda paydo bo'lgan. Amerikalik Jek Dorsi onlayn xizmatni yaratish g'oyasi bilan omma oldiga chiqdi. U qisqa xabar almashish g'oyasini qiziqarli deb topdi. Twitterdagi mashhurlik portlashi

ochilganidan bir yil o'tib boshlandi va shu kungacha davom etmoqda.



Faqatgina 140 ta belgidan foydalangan holda dunyoni o'zgartiring...

Bugungi kunda faqat ijtimoiy dunyoga qiziqishi o'lgan, orqada qolgan va dangasa odamlar Twitter xizmati haqida eshitmagan yoki undan foydalanmaganlar. Twitter G'arbda nihoyatda mashhur, ammo boshqa mamlakatlarda ham uning mashhurligi tobora kuchayib bormoqda. Hozir ko'pchilik taniqli shaxslarning Twitterdagi akkauntlari bor, u siyosiy jihatlariga egaligi tufayli hattoki Barak Obama va Dmitriy Medvedevning ham Twitterda o'z bloglari bor va OAV ko'pincha Twitterga murojaat qiladi. Ba'zi foydalanuvchilar Twitter ixtirosini misli ko'rilmagan yutuq deb bilishadi, ba'zilari, aksincha, faqat reklamalarni ko'rishadi. Xo'sh, kim to'g'ri o'ylaydi? Rostini aytsam, Twitterda hech qanday yangilik va ilgari ko'rilmagan narsa mavjud emas. «Tarmoq

kundaligi», hodisa sifatida, 15 yoshdan kam emas. Agar sinchkovlik bilan qarasangiz, Usenet davrida ham xuddi shunday bloglar bo'lgan. Bunday zamonaviy kundalik serverlari kechagina paydo bo'lgan emas. Endi ko'plab odamlar ijtimoiy tarmoqlarning faol foydalanuvchilari. Rossiyada bunday tarmoqlar VKontakte va Odnoklassniki, G'arbda esa Facebook va MySpace. Aytgancha, Facebook va MySpaceda Twitterga qaraganda ko'proq qo'ng'iroq va xabarlar bor. Xo'sh, bu shov-shuv qayerdan paydo bo'ldi? Bu savolga javob olish uchun xizmat tarixiga to'xtalamiz.

2006-yilda uchta IT-dasturchi yigitlar (Jek Dorsi, Ivan Uilyams, Biyz Stoun) tezkor messenjer va blog o'rtasida xochni taklif qilishdi. Xizmatni bu uchta yosh yigitlar yaratdilar, ammo g'oya hali ham Jek Dorsiga tegishli. Jek Dorsi bolaligidanoq yangi yuqori texnologiyalarga qiziqqan dasturchi. 14 yoshida u transport va yuklarni yetkazib berish logistikasi, aniqrog'i ushbu jarayonning dasturiy tomoni bilan qiziqqan va ko'p miqdorda logistikaga foydasi tekkan. Bu sehrigar yigit hozir ham o'zining ehtirosining samarasini olishda davom etmoqda. Jekning dasturiy ta'minotidan hozirda ko'plab taksi kompaniyalari foydalanmoqda. 2000-yilda Dorsi tog'asida ishlashdan charchaganligi sababli Missuridan Kaliforniyaga ko'chib o'tdi. Kaliforniyada u kuryer va yo'lovchi tashish kompaniyasini ochdi. Xuddi shu 2000-yilda Jek Dorsi Live Journal hisob qaydnomasini ro'yxatdan o'tkazdi. Agar bu sodir bo'lmaganida, ehtimol Jek o'zining kichik kompaniyasini hali ham boshqarishda davom etayotgan bo'lar edi. Live Journal o'sha paytda yosh va hali ommalashmagan (hozirgi kabi) edi. So'ng foydalanuvchilarni ro'yxatdan o'tkazish maxsus taklifnomalar bilan amalga oshirildi. Jek Live Journal ni yoqtirardi. Tez orada yosh dasturchi Live Journalni yanada «jonlantirish» g'oyasini ommaga e'lon qildi. Va buning uchun bitta xususiyatni qo'shish kerak edi, o'z fikrlaringizni real vaqtda nashr etish qobiliyati. Ammo bu fikr muvaffaqiyat qutisiga kirib

ketdi. Jek yangi loyihalar ustida ishlashdan juda xursand edi. U o'zining Twitter g'oyasini 2005-yilda, Odeo Inc kompaniyasining xodimi bo'lganida amalga oshirdi.



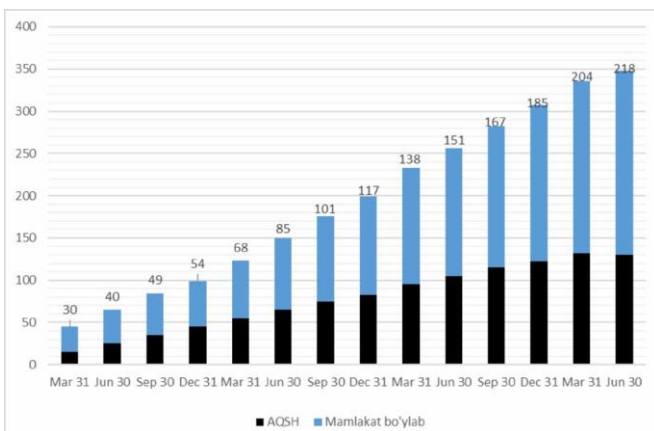
Odeo Inc matnli xabar almashish xizmatlariga qiziqish bildirdi. Bu Dorsini kompaniyaga olib kelishiga sabab bo'ldi. Kompaniyada ishlash davomida quvnoq voqealar bo'lmagan, aksincha bozorda kuchli raqobat bo'lganligi sabab kompaniya hukumati qattiq ishlashni talab qilar edi, shuning uchun yangi loyihalar va g'oyalar shu kompaniyada qilingan. Dorsi hamkasblari bilan odamlarga doimo onlayn bo'lishiga yordam beradigan xizmat yaratish g'oyasi bilan o'rtoqlashdi. Ushbu server yordamida darslar va do'stlar topish haqida ko'p ma'lumotlar bilish mumkin edi. Jek yangi yozuvlarni tezroq va osonroq qo'shishni xohladi. Shuning uchun qisqa matnli xabarlar va mobil telefonlarga o'z ahamiyatini berdi. Shuning uchun xabar uzunligining cheklanishi (140 belgigacha) joriy qilindi. Ushbu g'oya ma'qullandi. Va ikki hafta o'tgach, xizmatning prototipi yaratildi. Ishlayotgan modelni ko'rgandan keyin hamma xursand bo'ldi. Xizmat oddiy, ammo to'liq manfaatli deb hisoblandi. Xizmatni sinovdan o'tkazish yopiq rejimda boshlandi. 50 ga yaqin foydalanuvchilar jalb qilingandi. Biyz Stoun haftaning oxirida sinovlarni o'tkazdi.

Sinov tugaganini ma'lum qilish uchun bir daqiqada mobil telefon signal berdi. Displayga qarab, Biyz Jekning Napa shahrida dam olayotgani va vino ichayotganini bilib oldi.

Xizmat Twtr (Twitter dan – «twitter») deb nomlandi. Xizmat Twtr.com saytida ochilgan. Bu ham sodir bo'ldi, chunki Twitter.com domeni allaqachon olinib bo'lgan edi. Ammo bozorda sodir bo'layotgan ishlar Odeo kompaniyasini tushkun holatga solib qo'yayotgan edi. Kompaniya xodimlarini doimiy ravishda ishdan bo'shatish kerak bo'lib qoldi. Xizmat ishga tushirildi, ammo muvaffaqiyatga erishilmadi. Foydalanuvchilar xizmatdan shunchaki zavqlanishdan uyog'iga o'talmas edi, chunki buning hammasi kimga kerakligini hech kim tushunmas edi.

Oylar o'tdi, ammo hech narsa o'zgarmadi. Faqat Twitter.com manzilini Odeo sotib oldi, shu sababli Twtr Twitterga aylandi. Dastlab, loyihada bitta investor bor edi. Bu IT ijrochisi va biznesmen Ivan Uilyams bo'lgan. Uilyams Odeo asoschilaridan biri edi. Twitterni qo'llab-quvvatlash uchun Uilyams, Dorsi va Stoun va boshqa bir nechta xodimlar bilan Obffic Corporationga asos soldilar. Xizmat 2006–2007-yillarda oyoqqa tura boshladi. Twitterni juda ko'pchilik kuzatishni boshladi: ular har bir qadamlariga izoh berishdi. Har yili o'tkaziladigan South by Southwest festivali davom etganda, xizmat yanada ommalashib ketdi. Foydalanuvchilar festival haqida real vaqt rejimida fikr bildirishni boshladilar, bu amallarni qilish uchun Twitter ularga yaqindan yordam berdi va o'z harakatlarini Twitterda muvofiqlashtirdilar. Ushbu festivalda Dorsiga bo'lgan eng katta mukofot uning mehnati uchun reklama qilinganligi bo'ldi. Xizmat jadallik bilan ommalashib bormoqda edi. 2007-yilgi voqeadan so'ng (Apple WWDC va MTV Music Award) Twitter haqida butun dunyo gapira boshladi. Ko'p odamlar Twitterni amalda sinab ko'rishni xohlashdi. Ishlab chiquvchilar shunchaki odamlarning bunday oqimiga tayyor emas edilar, shuning uchun xizmat faqatgina 98% ishlay boshladi.

Ishlab chiquvchilar 2008-yilda texnik muammolardan xalos bo'lishdi. 2008-yil Twitter uchun hal qiluvchi yil bo'ldi. Xizmat o'sishda davom etdi, mashhurlikka erishdi va o'zgarish bosqichiga o'tdi. Twitterda yangi investorlar paydo bo'la boshladi. Va Jek Dorsi boshchiligidagi Twitter Inc, Obvious Corporationdan ajralib chiqdi. Twitterda juda ko'p foydali funksiyalar mavjud RSS-lenta, chat, xabarlar havolalari va boshqalar. Har bir yangilik bilan jamoatchilikning qiziqishi ortib bordi. So'nggi bir yil ichida bu xizmat odatdagi qidiruv kabi ko'plab yoqimli qo'shimchalarga ega bo'ldi. Ular doimiy ravishda o'sib boradigan ushbu nuqta com ni sotib olishga harakat qilishgan. Facebook aksiyalari bilan Twitter uchun yarim milliard dollar taklif qilayotgan edi. Ammo xizmat ma'muriyati ushbu taklifni rad etdi. Google Twitterni sotib olish bo'yicha muzokaralar olib borayotgani haqida onlayn mish-mishlar tarqalgan. Ayni paytda Twitter ijtimoiy tarmoqlar orasida mashhurligi bo'yicha uchinchi o'rinni egallab turibdi. Uni faqatgina Facebook va MySpace egallaydi. Foydalanuvchilarning yillik o'sishi 1382% ni tashkil qiladi. Bu ushbu pog'onani egallash katta imkoniyatidan dalolat beradi.



Twitter foydalanuvchilarning oylik o'sish tendensiyasi (millionda)

Biz xizmatning yaratilishi va rivojlanishi tarixi haqida ko'p gapirib berishimiz mumkin. Xo'sh, nima bilan Twitter boshqa ommaviy axborot vositalaridan ustun? Ushbu xizmat nima uchun juda mashhur? Uning jozibadorligi va qulayligi nimada? Xulosa o'zini ko'rsatadi. Hozir dangasa bo'lish moda bo'lib tuyuladi. Ammo hayotda yorqin lahzalar ham kelib turadi. Twitter xabarlari ma'lumotli va keraksiz ma'lumotlardan mahrum, deyarli suvsiz. Twitter dunyodagi voqealarga ommaviy axborot vositalaridan ko'ra tezroq reaksiya qiladi. U ma'lumot olishga yordam beradi. Masalan, 2008-yilda Mumbaydagi terakt paytida voqea guvohlari 5 soniya ichida 80 ta xabar qoldirishgan. Ular vaziyat haqida xabar berishdi. Qolganlari faqat yaradorlar va o'lganlarning ro'yxatlarini tuzdilar. Ammo agar siz Twitterni butun dunyoga tezda ma'lumot yetkazadigan vosita deb hisoblamasangiz, unda jadvaldagi o'sish tendensiyaga nazar tashlang. Boshqalarga qaraganda tobora faolroq «ergashadigan» (ergashadigan yoki shunchaki kuzatadigan) odamlarning ro'yxatlari katta. Hozirda Twitter ko'plab ro'yxatdan o'tgan taniqli kishilar bilan e'tiborni jalb qilmoqda. Masalan, Opra Uinfri ro'yxatdan o'tganidan keyin uy bekalari oqimi paydo bo'ldi. Miss Uinfri ro'yxatdan o'tganidan atigi ikki soat o'tgach, uning yuz ming izdoshi ortidan ergashib kirdi.

7. Amazon (onlayn kitob savdosi sayti)

Amazon tarixi 1994-yildan boshlanadi, amerikalik tad-birkor Jefri Bezos uchta uy qurilishi stollari kompyuterlar va server bilan joylashtirilgan garajda o'z milliardlik faoliyatini boshlagan. Uyining yaqin atrofida u kichik joyni ijaraga oladi va bu startapning birinchi shtab-kvartirasiga aylanadi. Loyiha Silikon vodiysining iste'dodli dasturchilari tomonidan ishlab chiqilgan. Internet-do'konda birinchi buyurtmalar

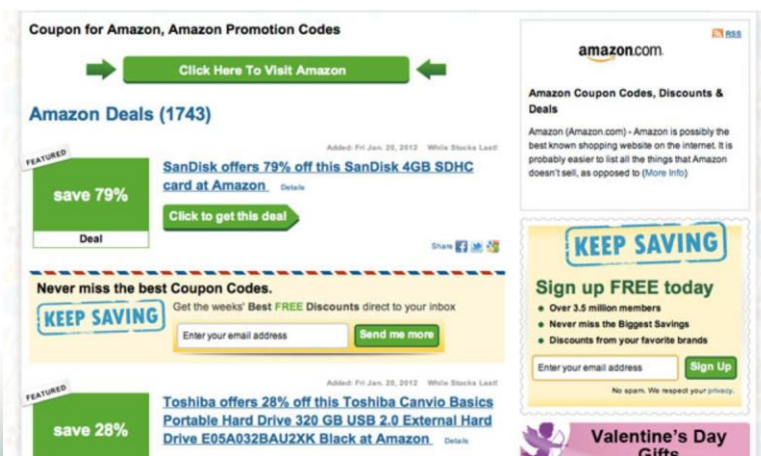
1995-yilning yozida paydo bo'ldi. Amazon birinchi pulni Bezosning onasi va asrab olgan otasidan oldi, ular taxminan 300 ming dollar sarmoya kiritdilar va o'g'liga mashina sotib oldilar.

Jefning so'zlariga ko'ra, u uchun asosiy savollardan biri do'konning ixtisoslashuvini tanlash edi. Kitoblar eng yaxshi variant bo'lib chiqdi: ularni sotib olishdan oldin ko'rish kerak emas (masalan, kiyimlardan farqli o'laroq) izohni o'qib, muqovasiga qarash kifoya. Mahsulot tezda mashhur bo'ldi. Amazon orqali sotilgan birinchi kitob Duglas Hofstaderning «Suyuqlik tushunchalari va ijodiy o'xshashliklari: fikrlashning asosiy mexanizmlarining kompyuter modellari» bo'ldi. Birinchi oyda Amazon buyumlari AQSHning barcha shtatlariga va boshqa 40 dan ortiq mamlakatlarga eksport qilindi. Sentabrga qadar haftalik daromad allaqachon 20 ming dollarni tashkil etgandi. Bezos birinchi bor ko'rib chiqish tizimini joriy qildi, garchi sotuvchilar salbiy izohlar mijozlarni qo'rqitadi deb o'ylab, uni rad etishga urinishgan bo'lsa, ham. Ammo sotuvlar o'sishda davom etdi va foydalanuvchilarning o'zaro ta'siri tufayli sayt trafigi yanada oshdi. Jeffri US News and World reportga bergan intervyusida shunday dedi: «Biznesda siz diqqatingizni raqobatchilar yoki mijozlarga qaratishingiz mumkin. Raqobatchilarga e'tibor qaratadiganlar tashabbusni yo'qotadilar. Amazonning konsepsiyasi uning nomi va logotipida shifrlangan: birinchidan, A harfi alifboning eng boshida turadi va kompaniyani turli kataloglarda birinchi o'rinlarni egallaydi. Ikkinchidan, Amazon dunyodagi eng katta daryo bo'lib, u do'kon yaratuvchilarining fikriga ko'ra, uning metaforasi Internet bilan taqqoslanadi: abadiy oqim. 2000-yilda paydo bo'lgan Amazon yozuvi ostidagi katalogda A dan Z gacha bo'lgan hamma narsani o'z ichiga olganligini anglatadi».

Amazon marketing strategiyasida 6 ta nuqta mavjud:

- Bepul bo'lgan tovarlar va xizmatlar
- Foydalanuvchiga qulay interfeys
- Kengayish kichikdan kattagacha boradi
- Butun dunyoda filiallar
- Zamonaviy aloqa usullari
- Umuminsoniy xulq-atvor va fikrlash

Amazon marketing kompaniyalarini o'zgaruvchan bozorga mos ravishda moslashtirmoqda. Kompaniya Internet-kommunikatsiyalarga, kuchli sherikliklarga (masalan, Target, Sears Canada, Bebe Stores, Timex Corporation va Marks & Spencer bilan), doimiy ravishda mahsulot sifatining doimiy talablariga va Fulfillment By Amazon (FBA, elektron tijorat) ning sifatini ta'minlashga urinadi. Bundan ham muhimi, Amazon kompaniyaning ko'pgina marketing izdoshlari tomonidan qarzga olinib, bozorda oldinda bo'lishga intiladi.



IPO dan uch kun oldin, 1997-yilning 12-mayida Bezos kompaniyasi raqibi Barnes & Nobyeldan sudga murojaat

qildi, ular Amazonni «Amazon dunyodagi eng katta kitob do'koni» nojo'yi so'zini takrorlashda ayblab, bu do'kon joiz emasligini ta'kidlashdi. Mojaro sud tartibida hal qilindi va Bezos o'z do'konini eng katta do'kon deb atashda davom etdi. 15-may kuni Amazon ommaviy savdoga chiqdi, u muvaffaqiyatli deb baholandi va do'kon yilning oxirgi choragidagi foydasi 66 million dollarni tashkil etdi. 1998-yilda kompaniyaning kengayish tendensiyasi bilan boshqalardan ajralib turardi. Amazon sotuvi yil boshida Qo'shma Shtatlarda sotilgan barcha kitoblarning 1%ini tashkil etdi, Internet-do'kon har kuni 55 mingdan ortiq nomdagi kitoblarni sotadigan eng yaxshi uch sotuvchiga kompaniyalar qatoridan joy egalladi (top selling book) kirdi. 15-oktabrda Amazon bookpages.co.uk saytini egallab oldi, ingliz kompaniyasi egasining rasmiy vakili bo'ldi. Bundan tashqari, bu vaqtda Germaniyada filial ochildi. Shu bilan birga, Amazon yangi sud da'vosini oldi, bu safar Walmart do'konlaridan, Bezos kompaniyasi kompaniyaning sobiq xodimlarini yollash orqali Walmart savdo sirlarini o'g'irlagan deb da'vo qilingan. Bu ish sudgacha ham yetib bordi, ammo Amazonda ichki kadrlar almashinuvi yuz berdi. 1998-yil assortimentning kengayishi bilan esda qoldi: endi Amazon audio va video mahsulotlarini sotishni boshladi.

1999-yilning oktabr oyida amazon.com Internetdagi eng ko'p tashrif buyurilgan 25 ta saytdan biriga aylandi (kuniga 1,9 millionga yaqin tashrif) va uning mijozlar bazasidagi odamlar soni 1 milliondan oshdi. Kompaniya tez sur'atlarda o'sdi, ammo shu bilan birga, biznes-reja tezkor daromadni nazarda tutmagan, ammo uzoq muddatli muddatga hisoblangan, bu ba'zan omonatchilarning noroziligiga sabab bo'lgan. Biroq, ushbu strategiya kompaniyaga dot com inqirozini yengishga yordam bergan deb ishoniladi. Yarim milliard dollar zarar bilan bo'lsa, ham. Xususan, 1999-yilda ushbu «g'alaba» uchun

Jefri Bezos Time jurnali tomonidan yilning odami deb topildi.

U g'ayrioddiy tadbirkorlik mahoratiga ega edi va Business Week marafonidagi nutqida shunday dedi:

Siz har qanday vaziyatdan chiqish yo'lini topishingiz mumkin. Birinchi mijozlarimizni jalb qilmoqchi bo'lganimizda, reklama qilishga pulimiz yo'q edi. Shuning uchun biz hamkorlik dasturini ishlab chiqdik. Bannerlarimizni mashhur saytlarga joylashtirdik va daromadning bir qismini ularga o'tkazdik. Keyin biz bir marta bosish orqali sotib olish tizimini ixtiro qildik. Bularning barchasi katta sarmoyalarni talab qilmadi. Siz faqat o'ylashingiz va mijozlarning ehtiyojlariga e'tibor qaratishingiz kerak.

Djef Bezos

1999-yilda Amazon Internet Internet Movie Database va Alexa Internet ni sotib oldi. Ikkinchisining yordami bilan Bezos keyinchalik ko'p funksiyali A9 qidiruv tizimini ishga tushirdi. Hozirgi kunda Amazon har bir (klik) bosish uchun pul to'lab Google AdWords dan faol foydalanmoqda. Kompaniya o'zini tanitish maqsadida reklama uchun katta ko'cha bannerlaridan foydalanmaydi, ammo do'konga millionlab mehmonlarni olib keladigan kontekstli reklama mavjud. Amazon bugungi kunda interfeysni doimiy ravishda takomillashtirish uchun millionlab dollar sarflaydi. Internet har kuni o'zgarishni talab qiladigan muhitdir, u yangilikni xush ko'radi. 2001-yilda Amazon.com foydalanishga yaroqliligi bo'yicha eng yaqin ta'qibchilaridan 65 foizga o'tib ketdi. Bundan tashqari, Amazon saytning mobil versiyasiga katta e'tibor beradi. 1999-yilning to'rtinchi choragida Amazon oflayn reklama uchun 80 million dollar sarf qildi, keyingi yil yana 50 million dollar, 2008-yilda 36 million dollar va 2009-yilning avgustiga

kelib uning ulushi 9,4 dollarga tushdi. Amazon kompaniyada marketing strategiyasida sheriklik dasturlariga alohida e'tibor beriladi. Tadbirkorlar o'zlarining veb-saytlarida Amazonning ma'lum mahsulotlariga havola qilishlari mumkin, bu har bir (klik) bosish uchun pul to'laydi. Onlayn do'konning asosiy nomlaridan biri bu Amazon brendi ostida chiqarilgan elektron kitob Amazon Kindyel. Rahbariyatning fikriga ko'ra, uning reklamasiga bir sent ham sarflanmagan: hamma narsa mijozlarning sharhlari orqali amalga oshirilgan. 2006-yildan beri Amazon iCloud xizmatlarini taqdim etishda faol ishtirok etmoqda.



Introducing
amazon cloud drive

Anything digital, securely stored, available anywhere



- ✓ 5 GB of free online storage
- ✓ Unlimited access from any computer
- ✓ Never worry about losing your files again

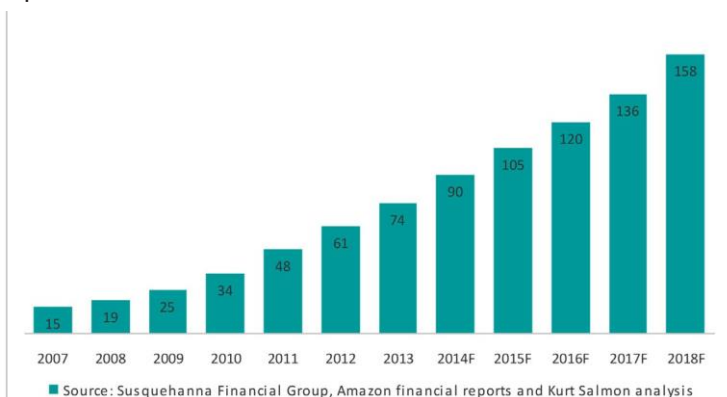
5 GB are free—enjoy!

Get started

Already using Cloud Drive?

Kompaniya texnologiyaga asoslangan biznes tez orada Amazonning asosiy daromad manbayiga aylanishi mumkinligini aytdi. Finmarket ma'lumotlariga ko'ra, 2011-yilning to'rtinchi choragida Amazonning sof foydasi 2010-yilning to'rtinchi choragiga nisbatan 2,4 baravarga kamaydi (416 million dollarga), yoki har bir aksiya uchun 0,91 dollar, 177 million dollargacha yoki har bir aksiya uchun 0,38 dollar kamaygan. Shu bilan birga, kompaniyaning daromadi 35 foizga o'sdi 17,4 milliard dollarni tashkil qildi. 2012-yilning birinchi choragida Amazon 12 milliard dollardan 13,4 milliard dollargacha bo'lgan daromadni prognoz qilgan, bu

esa 2010-yildagi ko'rsatkichlarga qaraganda 22–36 foizga ko'pdir.



Jadvalda Amazonning yillik o'sish tendensiyasi tasvirlangan (mlrd. \$)

8. Instagram (ko'ngilochar ijtimoiy tarmoq)

Kevin Sistrom oddiy amerikalik talaba bo'lib, u portlovchi startaplar g'oyasini so'zma-so'z ta'kidlagan. Bugungi kunga kelib millionlab Instagram foydalanuvchilari unga minnatdorchilik bildirmoqdalar. Bir vaqtlar u aynan shunday fikrga ega edi: hatto past sifatli fotosuratlar ham juda jozibali tasvirlarga aylantiradigan xizmatni yaratish mumkin. Ammo hamma narsa u kutganday amalga oshmadi. Muvaffaqiyatdan oldin umidsizliklar va bankrotlik qo'rquvi paydo bo'ldi, garchi ushbu loyihada kelajakning porloqligi aniq bo'lsa, ham.



Seminarlarga astoydil qatnashish, tadbirkorlar bilan uchrashish va tez amalga oshirish g'oyasini singdirish orqali Kevin Sistrom Burnb dasturini yaratishga qaror qildi. Tabiiyki, bu 250 ming dollarlik subsidiyasiz amalga oshirilmas edi, bunga albatta tanish ishbilarmonning yordami beqiyos bo'lgan. Ishlab chiqilgan dastur fotosuratlar va geografik yo'naltirish imkoniyatlarini, ijtimoiy tarmoqlarning ba'zi funksiyalarini birlashtirishi zarur edi. Kevin yaxshi fotosuratchi edi, shuning uchun ham u bunday narsaga qiziqib qoldi. Bunga parallel ravishda Mayk Kriger aloqa sayti bo'lgan Meebo loyihasi ustida qattiq ishlagan. Kevin Maykni rivojlanishini tark etishga va Burnbga e'tibor berishga ishontiradi. Biroz vaqt o'tgach, ushbu mehnatkash guruh shov-shuvga aylandilar, bu milliardlab Amerika puliga teng loyihani keltirib chiqardi. Bu summani Mark Sukerbergning sotib olish uchun to'lashga tayyorligini ma'lum qilgan.

Hamkorlikning birinchi bosqichi silliq bo'lmagan. Sistrom, ularning g'oyalarining barbod bo'lish ehtimoli va bankrotlik, raqobatbardosh loyihalar tufayli yetarlicha yuqori deb qaror qildi. Xulosa shuki, sheriklar Burbnni boshqacha qilib yaratmoqchi bo'lib tark etishdi. Natija nolga teng edi. Aynan shunday zerikarli oqshomda Kevin g'oya bilan chiqdi, bu filtrlar edi, mobil qurilmadan oddiy foydalanuvchini yuqori darajadagi fotografga aylantirishi mumkin bo'lgan filtrlar mavjud bo'ldi.

Ish qaynab chiqa boshladi. Hamkorlar Instagramning birinchi versiyasini yaratdilar, keyinchalik uni Apple Storega ham joylashtirildi. Bu 2010-yil 6-oktabrga o'tar kechasi sodir bo'lgan. Aynan o'sha kechada hamma narsa jiddiy tus ola boshladi: foydalanuvchilar bepul dasturni yuklab olishni boshlab yubordilar, kelajakdagi millionerlar tinimsiz mehnat qildilar, chunki katta miqdordagi tashrif buyuruvchilar tufayli serverlarning ishlamay qolish ehtimoli ularni xavfga qoldirardi. Techrunch va Beets Block obro'li manbalari Instagram paydo bo'lishi haqidagi yangiliklarni nashr

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

etishgan. Shu sabab, tashrif buyuruvchilar soni tobora ortib borgan. O'sha daqiqalarda serverlar mo'jizaviy ravishda og'ir yuklarga bardosh berdilar, aynan shu dasturni yana 25 ming foydalanuvchi tomonidan yuklab olinishiga sabab bo'ldi. Kelajakda portlovchi yangilikning hayotini to'liq ta'minlash uchun choralar ko'rildi: jamoaga yangi xodimlar qo'shildi va tabiiyki, yangi kuchli server bilan ta'minlovchi jamoa ham porloq kelajakka bel bog'lagandi.

Ular:

Josh Riyedel – menejer;

Sheyn Suini – muhandis;

Aksiyani ko'tarishi kerak bo'lgan shaxs – Jessica Zollman.

Tez orada ushbu guruh a'zolari quyidagi nashrlarni va modernizatsiyalarni amalga oshirdi. 2011-yilning yanvarida fotosuratlarni topishni osonlashtirish uchun hashteglar qo'shildi. 2011-yilning sentabrida ixtiyoriy chegaralarning o'zgarishi, jonli filtrlar va boshqa foydali yangiliklarni 2.0 versiyasi taqdim etildi. 2011-yilning aprel oyida Android uchun yangi versiyaning ishga tushirildi, bir kun ichida milliondan ortiq yuklab olinishlar sodir bo'ldi, o'sha paytda Instagramning shuhrati yuqoriga ko'tarildi, ammo monetizatsiya jarayoni nolga teng bo'lgan. Bu hammada ham bo'lib turadi. Ammo 2012-yil 9-aprelda Mark Sukerberg Sistromni va jamoat asarini 1 milliard dollarga sotib oladi. Shu bilan birga, faqat 300 mingtasi naqd pulda, qolganlari Facebook aksiyalarida to'langan.



STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Bugungi kunda dastur VK, Facebook va boshqa tarmoqlar bilan birlashtirilgan holda faoliyat olib boradi hamda Windows Phone 8 foydalanuvchilari uchun ham dasturga ruxsat mavjud. Bugungi kunga kelib SistroM va Kriyeger yanada mashhur va yangicha xizmatni yuqori daromad keltiradigan loyihaga aylantirish uchun astoydil harakat qilishmoqda.

Iilova

2021-yilning muvaffaqiyatli startap loyihalari

1 milliard dollar – bunday pul hajmi avvalgidek yuqori bahoga ega emas, chunki kompaniyalar bunday bosqichdan juda katta tezlikda o'tib ketmoqdalar, ammo bozor maydonida hali ham ko'plab yangi kelgan kompaniyalar mavjud. Bu yerda "Forbes"ning eng sara startap loyihalarning yuqori bo'lgan 25 ta vechur startaplari jamlangan.

Mana ketma-ket yettinchi yildirki, Forbes True Bridge Capital Partners bilan hamkorlik qilib, mamlakatning 25 ta vechur kapitali startaplarini yetakchi loyihalarga aylanish ehtimoli yuqori ekanligini aniqlashga harakat qilmoqda.

1 milliard dollarlik baho endi avvalgidek katta baho hisoblanmaydi, chunki kompaniyalar bu bosqichga eng yuqori tezlikda erishadilar. Hatto daromadi kam yoki umuman bo'lmagan startaplar ham yuqori baholarga ega bo'lishadi, chunki investorlar kelajakdagi taraqqiyotga pul tikadilar.

Bu yilgi ro'yxatdagi kompaniyalarning 2021-yilda o'rtacha hisoblangan daromadi bor-yo'g'i 12 million dollarni, o'tgan yilgi ro'yxatdagi kompaniyalarning o'rtacha daromadi 30 million dollarni tashkil etgan edi. Biroq, kuzatib borish kerak bo'lgan ko'plab yangi kompaniyalar mavjud,

jumladan, itingizning DNKsini tahlil qiladigan kompaniya va hujjatlarigizni notarial tasdiqlash uchun uyingizda qulaylik yaratishga yordam beradigan kompaniyalar. Ushbu ro'yxatda alifbo tartibida bo'lajak yulduz bo'lish uchun eng yaxshi imkoniyatga ega bo'lgan hamda zamonasining eng daromadli startap loyiha bo'lishiga da'vogar 25 kompaniya keltirilgan.

Abra

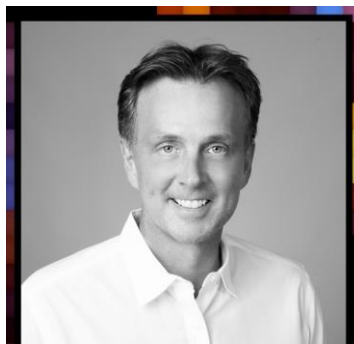
Asoschisi: Bill Barhidd (bosh direktor)

Kapital: 86 million dollar

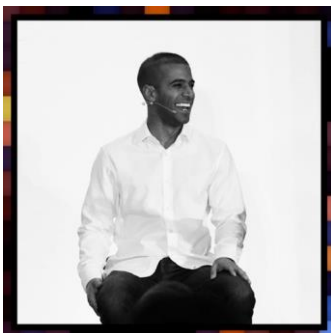
2020-yildagi taxminiy daromadi: 10 million dollar

Yetakchi investorlar: Arbor Ventures

First Round Capital, HCM Capital, Igna



Mazkur kriptobank bitkoindagi eng qadimgi startaplar qatoriga kiradi. Goldman Sachs sobiq vitseprezidenti, 53 yoshli Barhidd 2014-yilda muhojir xodimlar uylariga, oilalariga pul jo'natishlariga yordam berish maqsadida ushbu kompaniyaga asos solgan. Bugungi kunda Arba o'z omonatchilari tomonidan ushlab turilgan kripto va dollarlarni 12% gacha bo'lgan stavkalarda qarzga beradigan bitkoin hamyonini taklif qiladi. Omonatchi foizlarning 85 foizini oladi, qolgan qismini Arba oladi. Mountain view, Kaliforniyada joylashgan firma, kripto operatsiyalari uchun spot narx va savdo narxi o'rtasidagi tarqalishdan pul ishlab chiqaradi. Bu shunday yangi maydonki, bu tartibga soluvchi kulrang zona: 2020-yilda SEC va CFTC firmani tegishli ro'yxatdan o'tmasdan xavfsizlikka asoslangan svoplarni sotgani uchun 300 million dollar jarimaga tortdi. Daromadi tez o'sib borayotgan firma bu yil daromadini yetti baravarga oshirib, kapitali 75 million dollarni tashkil etadi.



Alchemy

Asoschisi: Jozef Lau

Nikil Vishvanatan (bosh direktor)

Kapital: 96 million dollar

2020-yil uchun taxminiy daromad: 2 mln. dollar

Yetakchi investorlar: Addition, Coatue, Pantera

Alchemy Ethereum va Flow kabi blokcheynlar ma'lumotlarni o'qish va yozishni osonlashtiradi. Xizmat kichikroq ishlab chiquvchilar uchun bepul boshlanadi, lekin kattaroq mijozlar oylik to'lovni to'laydi. San-Fransiskoda joylashgan ushbu firma bu yil daromadini 10 barobarga, taxminan 20 million dollarga oshirishga muvaffaq bo'ldi, chunki u PwC, Unicef va OpenSeat kabi mijozlarga har yili 30 milliard dollardan ortiq hajmda yordam beradi. 34 yoshli Vishvanatan va 32 yoshli Lau ilgari Down to nomli mashhur iPhone ilovasi asoschisi hisoblangan.

Array

Ta'sischi: Martin Toha (bosh direktor),

Phillip Zedalis

Kapital: 67 million dollar

2020-yil uchun taxminiy daromad: 11 mln. dollar

Yetakchi investorlar: Batareya, General Catalyst



42 yoshli tadbirkor Toha Pentius identifikatorini himoya qilish kompaniyasini tark etdi va 2020-yilning yanvar oyida "Array"ni ishga tushirish uchun o'zining texnik direktori Zedalis 36 ni ishga taklif

etadi. Nyu-York shahrida joylashgan kompaniya o'z ishlab chiquvchilariga qurishda yordam berish uchun fintechlar va boshqa moliya institutlari bilan sahna ortida ishlaydi.

Bu iste'molchiga qaratilgan moliyaviy vositalarni chiqarish hisoblanadi. Bularga mijozning kredit balini hamda to'lov tarixini ko'rsatadigan yoki shaxsini himoya qilishni taklif qiluvchi ilovalar kiradi. "Array"ning ta'kidlashicha, u o'zining moliyaviy mijozlari uchun SoFi, Brigit va One loyihalarini ilgari 18 oyga cho'zilgan bir necha hafta ichida yakunlashi mumkin.

«Bizning mijozlarimiz tadbirkor bo'lsalarda, biz qilayotgan hamma narsa iste'molchilarga moliyaviy holatini yaxshilashga yordam berishdir», – deydi Toha.

Embark Veterinary

Ta'rischilar: Adam Boyko,
Rayan Boyko (bosh direktor),
Mett Salzberg, Spenser Uells

Kapital: 95 million dollar

2020-yil uchun taxminiy daromad: 36 mln. dollar

Yetakchi investorlar: F-Prime
Capital, Founder

Collective, Freestyle, Slow
Ventures, SoftBank, Third Kind Venture Capital

2007-yilda 43 yoshli kuchuk genetigi Adam Boyko va uning 37 yoshli ukasi Rayan Bostonda joylashgan Embark Veterenary veterinariya kompaniyasi mijozlarga uy hayvonlarining genetikasi va kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan sog'liq muammolari haqida tushuncha beradigan DNK test to'plamlarini (narxi 129 dan 199 dollargacha) sotadi. 2015-yilda tashkil etilganidan beri Embark bir millionga yaqin itni sinovdan o'tkazdi va egalarining roziligi bilan ma'lumotlardan itlarning sog'lig'i bo'yicha tadqiqot o'tkazish uchun foydalanadi.



Joriy yilda uning daromadi ikki baravar ko'payib, 72 million dollarga yetishi kutilmoqda. Kompaniyaning qo'llab-quvvatlovchilari orasida 23 and Me asoschisi, milliarder Enn Voychicki ham bor.

Forethought

Ta'sischi: Sami Ghoche,
Deon Nikolas (bosh direktor)

Kapital: 27 mln. dollar

2020-yil uchun taxminiy daromad: 2 mln. dollar

Yetakchi investorlar: K9
Ventures, NEA



28 yoshli Nikolay 2018-yil oxirida sobiq Palantir hamkasbi 27 yoshli Gotch bilan Forethought kompaniyasiga asos solishdan oldin Facebook, Palantir va Dropbox da muhandis sifati o'z faoliyatini olib borgan. San-Fransiskoda joylashgan Forethought kompaniyasi muammolarni tezroq va aniqroq hal qilish uchun kompaniyaning Zendesk va ServisNow kabi mijozlarga xizmat ko'rsatish dasturlariga ulanadigan sun'iy intellekt vositasini taklif etadi. Sun'iy intellekt vaqt o'tishi bilan aqlliroq tus oladi, chunki u o'tmishdagi muammolar qanday hal qilingani va qanday umumiy muammolar borligidan xabardor bo'ladi. Uning maqsadi mijozlarga xizmat ko'rsatish guruhlari samaradorligini oshirishdan iborat bo'lib, ular ortiqcha so'rovlarga emas, balki murakkab muammolarga e'tibor qaratishlari mumkin. Kompaniya mijozlari orasida texnologiya gigantlari Gusto, Lime, Instasart va Thumbtask bor.

"Sun'iy intellekt to'rtinchi sanoat inqilobi bo'ladi», – deydi Nikolay.

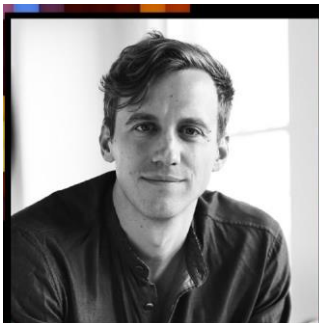
Headway

Ta'asischilar: Endryu Adams (bosh direktor), Kevin Chan, Den Ross, Jeyk Sussman

Kapital: 103 million dollar

2020-yil uchun taxminiy daromad: 16 mln. \$

Yetakchi investorlar: Accel, Andreessen Horowitz, GV, Thrive Capital



«Terapevtni ko'rganimda hayotim o'zgardi», deydi 30 yoshli Adams. Stenford bitiruvchisi muhandislik va venchur kapitali bo'yicha magistr darajasiga ega bo'lgan Adams hech qachon ruhiy salomatlik startapining asoschisi bo'lishini kutmagan edi. Biroq, terapiya paytida depressiya bilan shug'ullanish tajribasi uni 2017-yilda Nyu-Yorkda joylashgan Headway kompaniyasini bemorlar va terapevtlarni moslashtirish vositasi sifatida ishga tushirishga olib keldi. Bu ustida bir yarim yil ishlagandan so'ng, Adamsning asosiy muammosi shundaki, ko'p odamlar professional yordamga qodir emasligini anglab yetdi.

Ko'pgina terapevtlardan (Headway 70% da'vo qiladi, o'zlarining 2018-yilgi so'roviga asoslanadi) sug'urtani qabul qilmaydi. Bu raqamni oshirish uchun Headway hisob-kitob va ma'muriy yordam bilan shug'ullanadigan dasturiy ta'minotni yaratdi. Bemorlar o'zlari sotib olishlari mumkin bo'lgan terapevtlarning bepul ma'lumotnomasidan foydalanishlari mumkin. Kompaniyaning ta'kidlashicha, Nyu-Yorkda ro'yxatdan o'tgan terapevtlarning to'rtidan uch qismi avval sug'urtani qabul qilmagan. Headway sug'urta kompaniyasining tovon pulidan ulush olib, pul ishlab oladi. "Terapevtlar odatda yo'q deyishlari kerak bo'lgan odamlarga «ha» deb javob berishadi, bemorlar seans uchun 200 \$ o'rniga 20 \$ sarflashlari mumkin va sug'urta kompaniyalari terapevtlarga ko'proq odamlar tashrif buyurishi sababli pulni tejashadi", – deydi Adams.

Hyperscience

Ta'isichilar: Peter Brodskiy
(bosh direktor),
Krasimir Marinov, Vladimir
Tzankov

Kapital: 189 million dollar
**2020-yil uchun taxminiy da-
romad:** 16 mln. \$

Yetakchi investorlar: Bessemer
Venture Partners,

Felicis Ventures, FirstMark, Stripes, Tiger Global
Hyperscienceni sahna ortida ishlaydigan raqamli
qoliplarni yig'ish liniyasi sifatida tasavvur qiling. Brodskiy
nafaqat o'z mijozlarining ipoteka arizalari yoki nogironlik
da'volarini ko'rib chiqish kabi oddiy biznes jarayonlarini
avtomatlashtirishni, balki inson aralashuvisiz servizni doimiy
ravishda yaxshilash va yangilashni xohlaydi.

Uning shtab-kvartirasi Nyu-Yorkda joylashgan, texnik
ofisi Bolgariyaning Sofiya shahrida joylashgan bo'lib, endi
TD Ameritrade, Fidelity va Kaliforniya shtati kabi mijozlarga
yordam beradi. "Sizdan yaxshiroq byurokrat bo'lishingiz
mumkinligida hayratlanarli narsa bor va bu hayotni saqlab
qolishga olib keladi", – deydi CoundCloudda muhandislar
guruhi. Brodskiy ushbu biznesning asoschisi hisoblanadi. Bu
siz kutishingiz mumkin bo'lgan maksimal daromaddir.



Incredible Health

Ta'isichilar: Iman Abuzeid
(bosh direktor), Rim Portlok

Kapital: 17 million dollar
2020-yildagi taxminiy daromad:
5 mln. \$

Yetakchi investorlar: Andrees-
sen Horowitz, Obvious Ventures



Sudanlik shifokor-tadbirkor, 36 yoshli Iman Abuzeid va dasturiy ta'minot muhandisi, 41 yoshli Reem Portlok 2017-yilda hamshiralarni yollash uchun ushbu onlayn bozorga asos solgan. Ajablanarlisi Sog'liqni saqlash an'anaviy ishga yollash tizimini o'zgartirib, ish beruvchilarga, bu holda kasalxonalarga hamshiralarga murojaat qilish imkonini beradi. Ishga qabul qilish algoritmlari ishga qabul qilish jarayonini oylardan haftalarga qisqartirishga yordam beradi. Ushbu xizmat hamshiralar uchun bepul bo'lsa-da, 500 dan ortiq shifoxonalar, jumladan, Kaiser Permanente va HCA Healthcare, ular ishlayotgan xodimlarning umumiy soniga qarab yillik obuna to'laydi. San-Fransiskoda joylashgan startap hozirda 21 shtatda faoliyat yuritadi va 2022-yilda butun mamlakat bo'ylab kengayishni rejalashtirmoqda.

"Men bemorlar bilan yakkama-yakka emas, balki keng miqyosda ta'sir ko'rsatadigan narsalarni qurishni va yaratmoqchi edim", – deydi Abuzeid.

Legion Technologies

Ta'sischi: Sanish Mondkar
(bosh direktor)

Kapital: 85 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 5 mln. \$

Yetakchi investorlar: First Round Capital, Norwest Venture Partners, Stripes, XYZ



SAP kompaniyasining sobiq mahsulot direktori Sanish Mondkar 2015-yilda ishdan ketganida, Silikon vodiysi tashqarisidagi odamlar bilan muloqot qilib, ikki kuchuk bilan mamlakat bo'ylab sayohat qildi. Natijada: 2016-yilda u Dollar General, SoulCycle va Philz Coffee (kompaniyaning birinchi mijosi) kabi ish beruvchilarga soatlik ishchilarini

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

boshqarishda yordam beruvchi Legion Technologies ishchi kuchini boshqarish dasturiy ta'minot kompaniyasiga asos soldi. «Ushbu soatbay ishchilar uchun hech qanday innovatsiya yo'q», – deydi 48 yoshli Mondkar.

Kaliforniyaning Redvud-city shahrida joylashgan Legion o'z mijozlariga talabni bashorat qilish va mehnat xarajatlarini optimallashtirishda yordam berish uchun sun'iy intellekt va mashinani o'rganishdan foydalanadi, shu bilan birga ular qachon va qanday ishlashi bo'yicha xodimlarning afzalliklarini hisobga oladi. «Ko'pchilik xodimlar jadvaldagi ziddiyatlar tufayli bu ishlarni tark etishadi, – deydi u. – Algoritmning maqsadi ikkala tomonni ham birinchi o'ringa qo'yishdir». Pandemiya davrida ishchi kuchi bilan bog'liq muammolarga e'tibor kuchaygan holda, Legionning daromadi bu yil ikki baravar oshib, 11 million dollarga yetishi kutilmoqda.

Mati

Asoschisi: Filipp Viktor (bosh direktor)

Kapital: 86 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 4 mln. \$

Yetakchi investorlar: Spero Ventures, Tribe Capital



30 yoshli Filipp Viktor Pensilvaniya universitetida o'qish uchun Buyuk Britaniya orqali Polshadan AQSHga kelgan. Shu lahzadan boshlab immigrant uchun moliyaviy xizmatlarga kirish, mashina ijaraga olish yoki Airbnb bron qilish qanchalik qiyinligi haqida o'ylay boshladi. 2015-yilda u o'nlab ma'lumotlar nuqtalarini jamlash orqali identifikatsiyani onlayn tekshirish muammosini hal qilish uchun Mati kompaniyasiga asos solgan. Bugungi kunda San-Fransiskoda joylashgan startup Meksika (birinchi bozor) va Lotin Amerikasidagi mijozlarga

mo'ljallangan bo'lib, uning mijozlari orasida bitkoin almashinuvi Binance va fintech kompaniyasi Creditas ham bor. Keyingi qatorda esa Indoneziya, Hindiston va Afrikaga kengayish turibdi.

«AQSHda menga o'xshagan odamlarni nozik fayl deb atashadi va bu unchalik ahamiyatsiz bo'lmasa-da, ular hali ham ozchilikdir, – deydi Viktor. – Agar siz Meksika, Hindiston va Nigeriya kabi mamlakatlarga qarasangiz, bunday odamlarning 90% dan ortig'i bor».

Netlify

Ta'asischilar: Kristian Bax,
Matias Biemann (bosh direktor)

Kapital: 107 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 10 mln. \$

Yetakchi investorlar: Andreessen Horowitz,



Bloomberg Beta, EQT Ventures,
Kleiner Perkins, Tank Hill

Ventures veb-saytlarni mobil ilovalar sifatida yaratish orqali ishlab chiquvchi turli xil integratsiya va API lardan tanlashi mumkin, ularni tezroq, xavfsizroq va arzonroq yaratish ham mumkin. San-Fransiskoda joylashgan Netlify startapi o'rta maktabdagi do'sti bo'lgan 45 yoshli Biemann va 43 yoshli Bax tomonidan asos solingan.

Netlify texnologiyasi ishlab chiquvchilarga veb-saytning old qismini sozlash imkonini beradi va 10 karra tezlikda va arzon narxlarda yaxshiroq veb-saytlarni yaratish uchun oldindan mavjud bo'lgan turli xil back-end API lardan foydalanish imkonini beradi. Netlify mijozlari orasida Twilio, Peloton va Shopify texnologiya gigantlari, shuningdek, shaxsiy sevimli mashg'ulotlariga bag'ishlangan saytlarni yaratuvchi shaxslar kiradi. Daniyalik immigrant Biemannning

aytishicha, Netlify kompaniyasining eng katta muammosi veb-ishlab chiquvchilarni boshqacha fikrlashga undash edi.

«Biz butun dunyoni bu me'moriy o'zgarish haqiqatan ham qimmatli narsa ekanligiga ishon tirishimiz kerak edi, – deydi u. – Biz boshlaganimizda, veb-interfeysni ichki biznes mantig'idan ajratish uchun nomenklatura yo'q edi. Biz bu konsepsiyani yaratishimiz kerak edi».

Notarize

Ta' sischilar: Pat Kinsel (bosh direktor), Adam Pase

Kapital: 213 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 25 mln. \$

Yetakchi investorlar: Camber Creek, Canapi Ventures, CapitalG, Polaris Partners



36 yoshli Pat Kinsel 2013-yilda o'zining avvalgi kompaniyasini Twitterga sotgan va notarius o'z hujjatlarini imzolay olmaganini tushunib, Notarize kompaniyasiga asos solgan. U shtat va mahalliy tartibga soluvchilarni kameralar yordamida veb-notarial tasdiqlash shaxsan bo'lgani kabi, xavfsiz bo'lishi mumkinligiga ham ishon tirishi kerak edi. Oxir-oqibat u 38 shtatda, jumladan Pensilvaniya, Florida va Texasda virtual notariuslarga ruxsat beruvchi qonunni qabul qilishga yordam berdi. «Menda namuna va kvitansiyalar bor», – deydi Kinsel.

Allaqachon 2200 dan ortiq korporativ mijozlar, jumladan First American va Zillow ko'chmas mulk bozori, shuningdek, ko'plab jismoniy shaxslar notariusga borish o'rniga, professionallar bilan videomuloqot qilish uchun o'zining onlayn xizmatlaridan, jumladan, shaxsiy shaxsini tasdiqlash vositalaridan foydalangan.

Postscript

Ta'isichilar: Aleks Beller,
Adam Tyorner (bosh direktor),
Kolin Tyorner

Kapital: 50 million dollar
2020-yildagi taxminiy daromad: 13 mln. \$

Yetakchi investorlar:
Accomplice, Greylock Partners,
OpenView, Y Combinator



Postscript Shopifydagi 5000 dan ortiq kichik biznesga xaridorlar bilan SMS kompaniyalarni boshqarishga yordam beradi, bunda ishtirok etish va savdoni oshirish asosiy maqsad hisoblanadi. 29 yoshli Adam Tyorner kompaniyaga o'zining akasi Kolin va 30 yoshli Beller bilan asos solgan, Adam avvallari mahsulot kashfiyoti Stackcommerce kompaniyasida ishlagan. 2018-yilda tashkil etilgan kompaniya o'sha yilning noyabr oyida o'z mijozlariga Black Friday savdolariga mijozlarni jalb qilishda yordam berganidan so'ng ish boshladi. Bu muvaffaqiyat aka-uka va Bellairega 2019-yil uchun Y Combinatorida joy olishda sabab boldi.

«SMS, AQSH va Kanadada asosiy xabar almashish vositasidir va iste'molchilar undan hali yaratilmagan xatti-harakatlarni kutishadi», – deydi Adam Tyorner.

Productboard

Ta'isichilar: Daniel Xeyl,
Hubert Palan (bosh direktor)
Kapital: 137 million dollar
2020-yildagi taxminiy daromad: 20 mln. \$

Yetakchi investorlar: Credo
Ventures, Index Ventures, Kleiner
Perkins, Sequoia Capital, Tiger Global



STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

43 yoshli chexiyalik Palan GoodData kompaniyasida mahsulotlarni boshqarish bo'yicha vitseprezident bo'lib ishlayotganida, nima uchun muhandislarning ustuvorliklariga emas, balki mijozlar ehtiyojlariga qaratilgan mahsulot ishlab chiqish dasturi yo'qligiga hayron bo'lar edi. San-Fransiskoda joylashgan Productboardni ishga tushirish uchun u mingdan ortiq mahsulot ishlab chiqaruvchilar bilan suhbatlashdi va yangi ilovaning 14 xil versiyasini yaratdi. Productboard Zendesk va Jira kabi mavjud ma'lumotlar manbalari bilan integratsiyalashgan bo'lib, mahsulot mutaxassislariga mijozlarning fikr-mulohazalarini yagona makonda kuzatish va foydalanuvchilari haqiqatan ham nimaga muhtojligi haqida yaxshiroq qaror qabul qilish imkonini beradi. UIPath va Zoom kabi platformalar va 4500 dan ortiq mijozlar ushbu loyiha ro'yxatidan o'tgan.

Route

Ta'sischi: Mayk Moreno,
Evan Uoker (bosh direktor)

Kapital: 91 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 34 mln. \$

Yetakchi investorlar: Albom VC,
Craft Ventures



Route elektron tijorat muammosini hal qilishga qaratilgan «Mening buyurtmam qayerda?» yoxud sanoatda ma'lum bo'lgan «wismo» onlayn buyurtma berilgandan so'ng savdogarlarni o'z mijozlari bilan bog'laydi. Shuningdek, u o'rnatilgan yuk tashish sug'urtasini taklif qiladi. «Biz iste'molchiga tugmachani bosib, mahsulotini bir zumda qayta tartiblashiga sharoit yaratib beramiz», – deydi Uoker. Bu xaridorlarning vaqtini va adashgan buyurtmani kuzatish uchun mijozlarga xizmat ko'rsatish xizmatiga qo'ng'iroq qilish zaruratini tejaydi va

brendga sodiqlikni osonlashtiradi. 10 milliondan ortiq savdogarlarni ro'yxatdan o'tkazgan Lehi, Yuta shtatida joylashgan startapi o'z daromadining qariyb yarmini sug'urta uchun olinadigan xizmat to'lovlaridan, qolgan qismini esa xaridor har safar sotilgan mahsulotni logistika orqali sotib olganida savdogarlar to'laydigan tranzaksiya to'lovlaridan oladi. Vizual kuzatuv mutlaqo bepul. 41 yoshli Uoker, o'zining birinchi elektron tijorat biznesini 14 yoshida, yotoqxonasidan video o'yinlar sotadigan veb-sayt yaratganida boshlagan; bir necha yil ichida uning yillik savdosi 10 million dollardan oshdi.

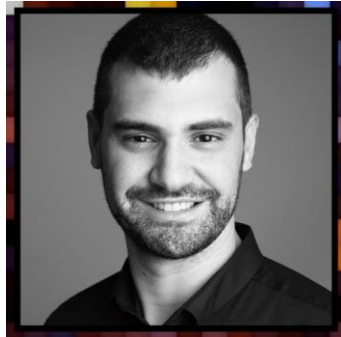
Salt Security Y Combinator

Ta'isichilar: Roey Eliyahu
(bosh direktor), Maykl Nikosiya

Kapital: 131 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 10 mln. \$

Yetakchi investorlar: Advent International, S Capital VC, Sequoia Capital, Tenaya Capital, Y Combinator



Salt Security, API-larda kiberxavfsizlikning zaif tomonlarini aniqlash uchun avtomatlashtirish va katta ma'lumotlardan (big data) foydalanish va bu ilovalar bir-biri bilan muloqot qilish imkonini beruvchi vositalar sifatida ahamiyat kasb etadi. Ushbu 2016-yilda tashkil etilgan startap mijozlar, shu jumladan Home Depot va City National Bank uchun tushuncha va xavflarni hal qilish imkonini beradi. 28 yoshli Eliyaxu 9 yoshida Isroilning Yavne shahridagi uyida kodlashni boshlagan va 11 yoshida mustaqil dasturchi bo'lgan. 18 yoshidan boshlab Isroil mudofaa kuchlarida xizmat qilayotganda u elita8200 bo'linmasi bilan kiberxavfsizlik masalalari bo'yicha yaqindan hamkorlik qilgan. U Silikon

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

vodiysida Salt Security kompaniyasiga asos solgan, shuningdek, Isroilda ofisi bor. API-lar raqamli transformatsiya va innovatsiyalarning asosidir dedi Eliyaxu, ammo dasturiy ta'minotni yaratish uchun minglab API lardan keng foydalanish xavfsizlik muammolarini murakkablashtiradi. Ushbu startap loyihasi asoschisining joriy yilgi daromadini 20 million dollarga yetishini kutmoqda.

Shef

Ta'sischi: Joey Grassia (bosh direktor), Alvin Salehi (bosh direktor)

Kapital: 29 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 3 mln. \$

Yetakchi investorlar: Andreessen Horowitz, Craft Ventures, M13



Immigrantlar uchun iqtisodiy yo'llarni yaratmoqchi bo'lgan ikki amerikaliklar, Shef kompaniyasi orqali, uy oshpazlariga buyurtma berishlari mumkin bo'lgan xizmatlari bilan mijozlarga taom sotishda yordam beradi.

2018-yilgi Forbes Under 30 sammitidan bir yil o'tgach, Code.gov asoschisi 31 yoshli Elvin Salehi (o'ng tarafdagi) va 34 yoshli seriyali tadbirkor Joey Grassia San-Fransiskoda bozor yaratish uchun birlashdilar. Ular odamlarning uydan turib oziq-ovqat biznesini yuritishiga to'sqinlik qiluvchi har qanday shtat va mahalliy qonunlarni o'zgartirish uchun darhol lobbichilik qila boshladilar. Ushbu sa'y-harakatlar tufayli, Shef hozirda San-Fransisko, Nyu-York va Ostinni o'z ichiga olgan sakkizta shaharda faoliyat yuritadi va muhojirlar, ishdan bo'shatilgan oshpazlar va boshqalar tomonidan tayyorlangan milliondan ortiq taomlarni yetkazib berish bilan shug'ullanadi. Kompaniya hozirda qancha oshpaz bilan

ishlayotganini oshkor qilmadi, biroq 16 000 kishi ishtirok etish uchun navbatda turganini aytdi. «Bu ikkalamiz uchun juda jiddiy vazifa», – deydi Solihi.

Squire Technologies

Ta'isichilar: Songe Laron
(bosh direktor), Deyv Salvant

Kapital: 143 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 4 mln. \$

Yetakchi investorlar: CRV,
Iconiq Capital,
Tiger Global, Trinity Ventures



Ushbu platforma sayt sifatida, bir martalik sataroshxona bron qilish orqali faoliyatini boshlagan. Tez orada u moliyaviy xizmatlarga aylandi va hozirda ustara pichoqlari kabi sarf materiallarini taqsimlashni sinovdan o'tkazmoqda. Manhattenda joylashgan kompaniya o'zining 2000 mijozidan har oyda har bir o'rindiq uchun 100 dan 250 dollargacha to'lov oladi va xizmatlar uchun tranzaksiya to'lovlarini qabul qilib oladi. 37 yoshli Songe Laron Skadden Arps advokatlik firmasidagi ishini, 36 yoshli Deyv Salvant esa kompaniyani boshlash uchun AXAdagi savdo ishini tashlab ketishdi. Ular biznes haqida ko'proq bilish uchun Manhattendagi sataroshxonani egallab olishdi. Qiyinchiliklar boshlanishdan so'ng, investorlarni ularni qo'llab-quvvatlashi zarur ekanligiga ishontirishga majbur bo'lishdi. O'sha davrda bu ikki startaperlarni qo'llagan investorlar bugungi kunga kelib mo'maygina daromad topishga muvaffaq bo'ldilar va shu yilning iyul oyida Squirening qiymati 60 million dollar jamg'argandan keyin 3 barobarga oshib, 750 million dollarga yetdi. «Biz qora tanli ta'isichilarga ertaroq sarmoya kiritishni boshlashimiz kerak edi», – deydi investorlardan biri Laron.

Sundae

Ta'rischilar: Josh Stech (bosh direktor), Endryu Sven

Kapital: 136 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 10 mln. dollar

Yetakchi investorlar: Fifth Wall, Founders Fund, General Global Capital, QED Investors, Susa Ventures



Uy egalari o'z mulklarini tez fursatlarda sotishi kerak bo'lgan vaqtda va ayniqsa, sotuvdagi mulk yaxshi holatda bo'lmasa, ular sotuvchilarning past takliflari qurboniga aylanishlari mumkin. San-Fransiskoda joylashgan Sundae, AQSHning 23-bozorida muqobil taklif etadi. Ushbu bozor bo'lajak investorlardan har bir xizmat uchun 5% dan 7% gacha haq oladi va savdogarlarga hech qanday ta'mirsiz, taassurotsiz va kamida o'n kun ichida bitimni yopish imkoniyatsiz bir nechta naqd pul takliflaridan foydalanish imkoniyatini beradi. 35 yoshli Stech ilgari ko'chmas mulk investorlariga kreditlar beradigan LendingHome kompaniyasining asoschisi bo'lgan. 50 yoshli Swain kompaniyaning moliyaviy direktori edi. Ularning uch yillik kompaniyasi 4500 dan ortiq investorni jalb qilgan.

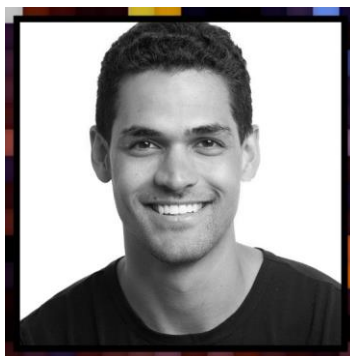
Titan

Ta'rischilar: Maks Bernardi, Kleyton Gardner (bosh direktor), Jo Perkoko (bosh direktor)

Kapital: 75 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 3 million dollar

Yetakchi investorlar: Andreessen Horowitz, General Catalyst, Y Combinator



31 yoshli Gardner, Farallon to'siq fondi va Cerberus xususiy sarmoya firmasida ishlagandan so'ng Gardner investitsiyasi faqat boy ishbilarmonlar bilan cheklanganidan xafa bo'ldi. "Turli kompaniyalarning asoschisi sifatida, men do'stlarim va oilam kabi odamlar sarmoya kiritish imkoniyatiga ega bo'lishini xohlardim", – deydi u.

Shunday qilib, 2017-yilda u Uorton bitiruvchisi Perkoko va Stenford bitiruvchisi Bernardi bilan hamkorlikda Titan startapini yaratdi. Avvaliga ular pul yig'ish uchun kurash olib bordilar, lekin oxir-oqibat, 2018-yilda uchinchi urinishda Y Combinator texnologiya tezlatickiga kirishdi. Mobil va ish stoli ilovasi orqali mijozlar, tahlilchilar va xedj-fond direktorlaridan olingan shaxsiy hisob menejerlariga to'g'ridan to'g'ri sof qiymatda hech qanday cheklovsiz 100 dollargacha kirish huquqiga ega bo'lishdi. Kompaniyaning 30 000 yoki undan ortiq mijozlari bor va ularning aktivlari hozirda 750 million dollarni tashkil etadi.

Vanta

Ta'sischi: Kristina Cacioppo (bosh direktor), Erik Goldman

Kapital: 55 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 9 million dollar

Yetakchi investorlar: Sequoia, Y Combinator



Cacioppo, Dropbox ish oqimi loyihasida mahsulot menejeri sifatida ishlayotgan edi, u va uning jamoasi fayl almashish kompaniyasining yuridik bo'limi bilan to'qnashdi: ularning sa'y-harakatlari natijasida Dropbox mijozlari shartnomalari bekor bo'ldi. Bundan ilhomlanib, u San-Fransiskoda joylashgan Vanta dasturiy ta'minot ishlab chiqaruvchi kompaniyasiga asos soldi. Bugungi kunda Affinity, Lattice,

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Loom va Notion kabi texnologiya kompaniyalari mijozlar ma'lumotlarini bulutda xavfsiz saqlash va vaqt o'tishi bilan ushbu muvofiqlikni ta'minlash uchun Vanta vositalaridan foydalanadigan 1500 kompaniyalar qatoriga kiradi. Vanta yangi sertifikatlarni qoplash uchun Lego bloklari kabi mavjud sertifikatlarning tarkibiy qismlarini qayta tashkil qilganligi sababli, ko'proq mos keladigan nuqtalarga ega bo'ldi. «Biz Vantani xavfsizlik kompaniyasi sifatida o'ylaymiz», – deydi Cacioppo.

Vendr

Asoschisi: Rayan Neu (bosh direktor)

Kapital: 66 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 4 million dollar

Yetakchi investorlar: Craft Ventures, F-Prime Capital, Tiger Global



SaaS dasturiy ta'minoti vaqt o'tgan sayin ko'payib borar ekan, kompaniyalar uni sotib olishga ko'proq vaqt va pul sarflab boraverishadi. O'z karyerasini SaaS sotuvchisi va SaaS xaridori sifatida o'tkazgan 36 yoshli Neu, kompaniyalarga ushbu xarid qilish mashmashasiz, arzonroq narxda boshqarishga yordam berishga intiladi. «Men savdo tomonida SaaS savdosi juda dahshatli ekanligini ko'rdim. Bitimni yopish uchun 90 kun kerak bo'ldi va bitimlarning 80% yopilmadi, shuning uchun katta miqdorda samarasizlik va ishonchsizlik mavjud», – deydi u. 2019-yilda tashkil etilgan, hozirda Bostonda joylashgan Vendr, ushbu xaridlarda vositachi sifatida ishlab kelmoqda. Neu o'zining birinchi mijozlari sifatida ikkita sobiq ish beruvchi: dizayn firmasi InVision va savdo dasturiy ta'minot kompaniyasi HubSpot bilan kompaniyaga asos solgan. Bugungi kunda

Vendrga dasturiy ta'minot xarajatlarning 1% dan 5% gacha to'laydigan Canva, Reddit va DraftKings kiradi. Kompaniya bu yil daromadni uch baravar oshirishi kutilmoqda.

Very Good Security

Ta'sischilar: Mahmud Abdelkader (bosh direktor), Marshall Jons

Kapital: 105 million dollar
2020-yildagi taxminiy daromad: 11 million dollar

Yetakchi investorlar: Andreessen Horowitz, Goldman Sachs, Vertex Ventures US



Fintech faxriylari Abdelkader va Jons bir qoidaga qattiq rioya qilishar edi: siz u yerdagi narsalarni buza olmasiz. Muammo shundaki, ma'lumotlar hamma joyda mavjud. Ular 2016-yilda ma'lumotlarning o'zidan qiymatni ajratish uchun juda yaxshi xavfsizlikni ishga tushirdilar. San-Fransiskoda joylashgan firma kompaniyalardan maxfiy ma'lumotlarni to'playdi, keyinchalik ular segmentlarga bo'linadi, soxtalashtiriladi va tranzaksiya amalga oshirilgunga qadar xavfsiz omborlarda saqlanadi. Bu DoorDash va Brex kabi mijozlarga maxfiylik qoidalari va kredit karta xavfsizligiga rioya qilish haqida tashvishlanishni to'xtatish imkonini beradi. «Ma'lumotlar mijozlari o'zlarining ma'lumotlarini ko'rishlari, ushlab turishlari yoki egalik qilishlari shart emas», – deydi Abdelkader. – Ular shunchaki ma'lumotlarning qiymatini ma'lumotlarni saqlashdan ajratib olishni xohlashadi». 37 yoshli Abdelkader va 41 yoshli Jons avvalroq Balanced to'lov platformasini qurdilar, ular 2015-yilda yopilgunga qadar peer-to-peer bozorlari uchun to'lovlarni amalga oshirdi.

Viz.ai

Ta'asischilar: Devid Golan, Kris Mansi (bosh direktor)

Kapital: 150 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 12 million dollar

Yetakchi investorlar:

Greenoaks Capital, Innovation Endeavors, Insight Partners, Kleiner Perkins, Scale Venture Partners



Buyuk Britaniyada neyroxirurg bo'lib ishlagan vaqtida Mansi operatsiya muvaffaqiyatli bo'lishi mumkinligini o'z ko'zi bilan bilib oldi, biroq bemor operatsiya xonasiga yetib borishiga juda ko'p vaqt ketgani uchun vafot etdi. 2016-yilda Stenford biznes maktabida magistrlik darajasida ishlayotganida u insultga gumon qilinib, yaqinda shifoxonadagi ish joyidan haydab chiqarilgan. U o'z karyerasini qayta turgazish maqsadida bir nechta zamonaviy tibbiyotda keng qo'llanadigan mashinalarni o'rganish bo'yicha isroillik postdoc, Golan bilan uchrashdi. Ular yaxshi tibbiy qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlarning yetishmasligi bilan bog'lanishdi va o'zining Innovation Endeavors firmasi orqali loyihalarni moliyalashtirishni taklif qilgan Google kompaniyasining sobiq bosh direktori Erik Shmidt boshchiligidagi sinfda insultni davolashni yaxshilash g'oyalarini taqdim etdilar. San-Fransisko kompaniyasining dasturiy ta'minoti bemorning miya kompyuter tomografiyasini skanerlash ma'lumotlar bazasi bilan moslashtiradi va katta tomirlar tiqilib qolgan insultning dastlabki belgilarini topadi. «Algoritm tez tibbiy yordamga kelgandan keyin 60 soniyadan keyin skanerlash natijalarini o'qiydi va to'rt yoki besh soat va 12 yoki 13 telefon qo'ng'irog'i o'rniga, 60 soniyadan so'ng telefonimga ogohlantirish keladi va men telefonimdagi barcha tasvirlarni ko'ra olaman», –

deydi 36 yoshli Mansi. Natija: Klivlend klinikasi va Geisingerni o'z ichiga olgan 900ga yaqin kasalxonalar ro'yxatdan o'tdi va texnologiya Medicare tomonidan tasdiqlangan noyob AI texnologiyasiga aylandi.

Wheel

Ta'isichilar: Mishel Davey (bosh direktor), Griffin Mulcahy

Kapital: 66 million dollar

2020-yildagi taxminiy daromad: 8 million dollar

Yetakchi investorlar: CRV, Lightspeed Venture Partners, Silverton Partners



Covid-19 pandemiyasi paytida virtual xizmatlar ommalashib ketgan bir vaqtda, ko'plab raqamli sog'liqni saqlash kompaniyalari, kasalxonalar va yirik ish beruvchilar Davey «chicken wire and bubble gum» deb ataydigan yechimlarni yaratish orqali o'z kapitallariga ega bo'lishdi. Ostin, Texasda joylashgan Wheel telemeditsina amaliyotlarini yaratish uchun dasturiy ta'minotni taklif etadi, shu jumladan, tasdiqlangan kontrakt shifokorlari va hamshiralar tarmog'i. Telados kabi markali telesog'liqni saqlash xizmatlaridan farqli o'laroq, Wheel sog'liqni saqlash provayderlariga yoki boshqa raqamli sog'liqni saqlash kompaniyalariga virtual sog'liqni saqlash xizmatlarini taklif qilish imkonini beruvchi «oq yorliq» vositalaridan foydalangan holda ishlaydi. 32 yoshli Davey va 38 yoshli Mulcahey birinchi marta telemeditsina startaplaridan birida ishlayotgan paytda hukumatning turli qoidalari tufayli tibbiyot mutaxassislarini yollash samarasiz ekanini tushunishgan. 2018-yilda duet virtual klinisenlar uchun iste'dodlar bozorini yaratish orqali ushbu muammoni butun sanoat yechimini sinab ko'rishga qaror qildi. Endi kompaniya o'zining ichki dasturiy ta'minoti 2023-yilda bir

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

million bemorga tashrif buyurishini kutmoqda, bu 2020-yilga nisbatan besh baravar ko'p. «Pandemiyadan keyingi dunyoda virtual xizmat har xil turdagi kompaniyalar uchun zarur bo'ladi», – deydi Davey. Wheel, shuningdek, o'z xodimlariga psixologlar va psixiatrlarni jalb etishni va triajni davolashni kengaytirishni rejalashtirmoqda.

Illova

2022-yildagi eng qimmat startap loyihalar

#9 Pinterest «Vizual kashfiyot vositasi»

Qiymati: 5 milliard dollar

Asoschisi: Ben Silberman

Tashkil topgan yili: 2008

Vazifasi: Pinterest

foydalanuvchilarga rasm va har xil turdagi kontentlarni onlayn tarzda almashish/saqlash imkonini beradi.

Kapital: 760 million dollar

Asosiy investorlar:

Andreessen Horowitz, Bessemer Venture Partners, Rakuten



#8 Square: «Sotishni bugundan boshlang»

Qiymati: 6 milliard dollar

Asoschisi: Jek Dorsey

Tashkil topgan yili: 2009

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Vazifasi: Square – bu do'konlarga o'zlarining smartfon va planshetlarida kredit/debet kartalarini qabul qilishga imkon beruvchi mobil to'lovlar kompaniyasi. Bu loyiha onlayn xizmat ko'rsatadi, shuningdek, bu xizmat orqali depozitga pul mablag'lari qo'yishingiz mumkin.

Kapital: 590.5 million dollar

Asosiy investorlar: KPCB, Khosla Ventures, Citi Ventures, Sequoia Capital



#7 Jingdong (JD.com)

Qiymati: 7.3 milliard dollar

Asoschisi: Qiangdong Liu

Tashkil topgan yili: 2004

Vazifasi: Jingdong

Xitoydagi eng katta elektron tijorat platformalaridan biri hisoblanadi. U oldin 360buy.com deb nomlangan.

Kapital: 2.2 milliard dollar

Asosiy investorlar: Tiger Global Management, Bull Capital Partners, Digital Sky Technologies

#6 Palantir: «Bir maqsad uchun yaratilgan mahsulotlar»

Qiymati: 9.3 milliard dollar

Asoschisi: Aleksandr Karp

Tashkil topgan yili: 2004

Vazifasi: Palantir ma'lumotlar

tahliliga asoslangan dasturiy ta'minot xizmatlari ko'rsatuvchi kompaniya hisoblanadi. Uning eng katta mijozlari Markaziy



razvedka boshqarmasi va Federal tergov byurosi kabi davlatning maxfiy xizmatlaridir.

Kapital: 950 million dollar

Asosiy investorlar: Founders Fund, Tiger Global Management, Glynn Capital Management

#5 Xiaomi: "Eng zo'r Android telefon"



Qiymati: 10 milliard dollar

Asoschisi: Jun Lei

Tashkil topgan yili: 2010

Vazifasi: Xiaomi bu Xitoyning smartfon ishlab chiqaruvchi mashhur brendlaridan biri. Uning smartfonlari bozorning eng yaxshi android smartfonlari asosida yaratilgan.

Kapital: 347 million dollar

Asosiy investorlar: IDG Capital Partners, Qualcomm Ventures, Morningside Group

#4 Snapchat: «Tezkor va qiziqarli mobil suhbat»

Qiymati: 10 milliard dollar

Asoschisi: Evan Spiegel

Tashkil topgan yili: 2012

Vazifasi: Bu dastur foydalanuvchilarga belgilangan vaqtdan keyin o'chib ketuvchi rasm va videolar orqali suhbatlashish imkonini beradi.

Kapital: 163 million dollar

Asosiy investorlar: Benchmark Capital, Coatue Management, SV Angel



#3 Dropbox: «Sizning narsalaringiz, har bir joyda»

Qiymati: 10 milliard dollar

Asoschisi: Drev Hyuston

Tashkil topgan yili: 2007

Vazifasi: Dropbox foydalanuvchilarga internetda fayllarni osongina saqlash va almashish

imkoniyatini beradi. Dropbox dunyo bo'ylab 200 million foydalanuvchilarga ega.

Kapital: 1.1 milliard dollar

Asosiy investorlar: Accel Partners, Benchmark Capital, Greylock Ventures



#2 Airbnb: «Uyga xush kelibsiz»

Airbnb asoschisi va bosh direktori:

Brayan Cheskiy

Qiymati: 10 milliard dollar

Tashkil topgan yili: 2008

Vazifasi: Airbnb odamlarga uylarini vaqtincha yashovchilarga ijaraga berish uchun

bozor taklif qiladi. Hozirda u 190 mamlakatda mavjud.

Kapital: 794.8 million dollar

Asosiy investorlar: Andreessen Horowitz, Founders Fund, Sequoia Capital, Greylock Partners



#1 Uber: «Harakatdagi odamlar»



Qiymati: 18.2 milliard dollar

Asoschisi: Trevis Kalanik

Tashkil topgan yili: 2009

Vazifasi: Uberning taksi chaqiruv dasturi foydalanuvchilarni Uber kontaktlarida xususiy avtomobil haydovchilari bilan bog'laydi. To'liq o'lchamli hashamatli avtomobillardan kichik transport vositalariga qadar turli xil avtomobillarni taklif etadi.

Kapital: 1.5 milliard dollar

Asosiy investorlar: Benchmark Capital, Menlo Ventures, Google Ventures, KPCB

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Kompaniya nomi	Kapitali-zatsiyasi (mlrd. dollar)	Baholangan sanasi	Xizmat turi	Davlati	Asoschilari
ByteDance	140	2021 Aprel	Internet	4. Xitoy	Zhang Yiming, Liang Rubo
Shein	100	2022 Aprel	Elektron tijorat	Xitoy	Kris Hu
SpaceX	100	2021 Oktabr	Aerokosmika	AQSH	Ilon Mask
Stripe	95	2021 Mart	Moliyaviy xizmatlar	4. AQSH Irlandiya	Patrick and John Collison
Klarna	45.6	2021 Iyun	Moliyaviy texnologiyalar	Shvetsiya	Sebastian Siemiatkowski, Niklas Adalberth, Victor Jacobsson
Canva	40	2021 Sentabr	Grafik dizayn	Avstraliya	Melanie Perkins, Clifford Obrecht, Cameron Adams
Checkout.com	40	2022 Yanvar	Moliyaviy texnologiyalar	Birlashgan Qirollik	Guillaume Pousaz
Databricks	38	2021 Avgust	Dasturiy ta'minot	AQSH	Ali Ghodsi
Revolut	33	2021 Iyul	Moliyaviy texnologiyalar	Birlashgan Qirollik	Nikolay Storonsky, Vlad Yatsenko
FTX	32	2022 Yanvar	Kriptoaluta	Bagama orollari	Sam Bankman-Fried va Gary Wang
Epic Games	31.5	2022 Aprel	Video o'yinlar	AQSH	Tim Sweeney
Telegram	30	2021 Yanvar	Internet	Birlashgan Qirollik/BAA	Nikolai va Pavel Durov
Chime	25	2021 Avgust	Moliyaviy xizmatlar	AQSH	Chris Britt va Ryan King
Instacart	24	2022 Mart	Chakana savdo	AQSH	Apoorva Mehta, Max Mullen, Brandon Leonardo
Byju's	21	2021 Noyabr	Ta'lim texnologiyalari	Hindiston	Byju Raveendran, Divya Gokulnath
J&T Express	20	2021 Aprel	Logistika xizmatlari	Indoneziya	Oshkor qilinmagan
Xiaohong-shu	20	2021 Oktabr	Elektron tijorat	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Fanatics	18	2021 Avgust	Elektron tijorat	AQSH	Oshkor qilinmagan
Miro	17.5	2022 Yanvar	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Dunamu	17	2021 Noyabr	Janubiy Koreya	Song Chi-hyung	Trendyol
16.5	2021 May	Elektron tijorat		Turkiya	Demet Mutlu

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Yuanfudao	15.5	2020 Oktabr	Ta'lim texnologiyalari	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Discord	15	2021 Sentabr	Dasturiy ta'minot	AQSH	Jason Citron, Stanislav Vishnevsky
DJI	15	2016 Sentabr	Texnologiyalar	Xitoy	Frank Wang (Wang Tao)
GoPuff	15	2021 Iyul	Elektron tijorat	AQSH	Yakir Gola, Rafael Ilishayev
Plaid	13.4	2021 Aprel	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Zach Perret, William Hockey
OpenSea	13.3	2022 Yanvar	Blokcheyn	AQSH	Oshkor qilinmagan
Grammarly	13	2021 Noyabr	Hamkorlikdagi dasturiy ta'minot	Ukraina/ AQSH	Alex Shevchenko, Max Lytvyn, and Dmytro Lider
Devoted Health	12.6	2021 Oktabr	Sog'likni saqlash	AQSH	Oshkor qilinmagan
Faire	12.4	2021 Noyabr	Elektron tijorat	AQSH	Oshkor qilinmagan
Brex	12.3	2021 Oktabr	Moliya	AQSH	Henrique Dubugras va Pedro Franceschi
Biosplice Therapeutics	12	2021 Aprel	Yoshartirish startapi	AQSH	Osman Kibar
Bitmain	12	2018 Iyun	Kriptoaluta	Xitoy	Oshkor qilinmagan
GoodLeap	12	2021 Oktabr	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
SenseTime	12	2021 Yanvar	Sun'iy intellekt	Xitoy/Gong Kong	Oshkor qilinmagan
Northvolt	11.75	2021 Iyun	Batareyalar	Shvetsiya	Oshkor qilinmagan
Airtable	11	2021 Dekabr	Hamkorlikdagi dasturiy ta'minot	AQSH	Howie Liu, Andrew Ofstad, Emmett Nicholas
Celonis	11	2021 Iyun	Dasturiy ta'minot	Germaniya	Oshkor qilinmagan
ZongMu Technology	11	2021 Iyun	Mustaqil harakatlanuvchi mashinalar	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Bolt Financial	11	2022 Yanvar	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Ryan Breslow
Alchemy	10.2	2022 Yanvar	Blokcheyn	AQSH	Joe Lau va Nikil Viswanathan
Swiggy	10.7	2022 Yanvar	Ovqat yetkazib berish	Hindiston	Nandan Reddy, Sriharsha Majety

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Aurora	10	2020 Dekabr	Mustaqil harakatlanuvchi mashinalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Chehaoduo	10	2021 Iyul	Bozor	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Digital Currency Group	10	2021 Noyabr	Venchr kapitali	AQSH	Oshkor qilinmagan
Figma	10	2021 Iyun	Dasturiy ta'minot	AQSH	Dylan Field va Evan Wallace
Gusto	10	2021 Avgust	Dasturiy ta'minot	AQSH	Joshua Reeves va Edward Kim
Lalamove	10	2021 Yanvar	Ta'minot zanjirini boshqarish	Gong Kong/ Xitoy	Oshkor qilinmagan
Notion Labs	10	2021 Oktabr	Mahsuldorlikni oshirish uchun dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Reddit	10	2021 Avgust	Internet ommaviy axborot vositalari	AQSH	Steve Huffman, Aaron Swartz, Alexis Ohanian
Ripple	10	2019 Dekabr	Kriptoaluta	AQSH	Oshkor qilinmagan
Talkdesk	10	2021 Avgust	Xizmat sifatidagi dasturiy ta'minot	Portugaliya/ AQSH	Cristina Fonseca, Tiago Paiva
Oyo	9.6	2021 Avgust	Mehmondo'stlik	Hindiston	Ritesh Agarwal
Klaviyo	9.5	2021 May	Marketing	AQSH	Oshkor qilinmagan
OutSystems	9.5	2021 Fevral	Dasturiy ta'minotni ishlab chiqish	AQSH	Oshkor qilinmagan
ServiceTitan	9.5	2021 Iyun	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
HeyTea	9.3	2021 Iyul	Chakana savdo	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Tanium	9	2020 Iyun	Kiberxavfsizlik	AQSH	David Hindawi, Orion Hindawi
Kavak	8.7	2021 Oktabr	Bozor	Meksika	Oshkor qilinmagan
Rapyd	8.7	2021 Avgust	Moliyaviy texnologiyalar	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Nuro	8.6	2021 Noyabr	Robototexnika	AQSH	Oshkor qilinmagan
Snyk	8.5	2021 Sentabr	Dastur xavfsizligi	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Bolt	8.4	2022 Yanvar	Transport	Estoniya	Markus Villig
Lacework	8.3	2021 Noyabr	Bulutli xavfsizlik	AQSH	Oshkor qilinmagan
Tempus	8.1	2020 Dekabr	Sog'liqni saqlash	AQSH	Oshkor qilinmagan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Dream 11	8	2021 Noyabr	Fantaziya-sport	Hindiston	Harsh Jain, Bhavit Sheth
Flexport	8	2022 Fevral	Logistika	AQSH	Ryan Petersen
Hopin	7.75	2021 Avgust	Virtual tadbir	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Dapper Labs	7.6	2021 Sentabr	NFT	Kanada	Oshkor qilinmagan
Getir	7.56	2021 Iyun	Chakana savdo	Turkiya	Nazim Salur
Netskope	7.5	2021 Iyul	Kompyuter xavfsizligi	AQSH	Sanjay Beri, Lebin Cheng, Ravi Ithal, Krishna Narayanaswamy
Razorpay	7.5	2021 Dekabr	Moliyaviy texnologiyalar	Hindiston	Harshil Mathur, Shashank Kumar
Carta	7.4	2021 Avgust	Dasturiy ta'minot	AQSH	Henry Ward
Viva Republica (Toss)	7.4	2021 Iyun	Moliyaviy texnologiyalar	Janubiy Koreya	Oshkor qilinmagan
Ola Cabs	7.3	2021 Dekabr	Transport	Hindiston	Bhavish Aggarwal, Ankit Bhati
Scale AI	7.3	2021 Aprel	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
Argo AI	7.25	2020 Iyul	Sun'iy intellekt	AQSH	Bryan Salesky and Peter Rander
Gong	7.25	2021 Iyun	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
TripActions	7.25	2021 Oktabr	Sayohat	AQSH	Ariel Cohen and Ilan Twig
Automation Anywhere	6.8	2019 Noyabr	Robotik jarayonlarni avtomatlashtirish	AQSH	Oshkor qilinmagan
1Password	6.8	2021 Iyul	Parol menejeri	Kanada	Oshkor qilinmagan
WeDoctor	6.8	2021 Fevral	Sog'liqni saqlash	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Ziroom	6.6	2020 Mart	Ko'chmas mulk texnologiyalari	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Mollie	6.5	2021 Iyun	Moliyaviy texnologiyalar	Niderlandiya	Oshkor qilinmagan
Rippling	6.5	2021 Oktabr	Xodimlarni boshqarish	AQSH	Parker Conrad
DataRobot	6.3	2021 Iyul	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
Personio	6.3	2021 Oktabr	Dasturiy ta'minot	Germaniya	Oshkor qilinmagan
Lianjia (Homelink)	6.04	2017 Aprel	Ko'chmas mulk	Xitoy	Better.com
Wiz	6	2021 Aprel	Moliyaviy xizmatlar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Xingsheng Youxuan	6	2021 Yanvar	Chakana savdo	Xitoy	Oshkor qilinmagan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Vice Media	5.7	2020 Fevral	Ommaviy axborot vositalari	AQSH	Oshkor qilinmagan
Fivetran	5.6	2021 Sentabr	Ma'lumotlar infra-tuzilmasi	AQSH	Oshkor qilinmagan
PharmEasy	5.6	2021 Oktabr	Sog'liqni saqlash texnologiyasi	Hindiston	Oshkor qilinmagan
Postman	5.6	2021 Avgust	Xizmat sifatida dasturiy ta'minot	Hindiston/AQSH	Oshkor qilinmagan
Airwallex	5.5	2021 Noyabr	Moliyaviy xizmatlar	Avstraliya/Gong Kong	Oshkor qilinmagan
PhonePe	5.5	2020 Dekabr	Moliyaviy texnologiyalar	Hindiston	Sameer Nigam, Rahul Chari
Samsara	5.4	2020 May	Texnologiya	AQSH	Oshkor qilinmagan
Pony.ai	5.3	2020 Noyabr	Sun'iy intellekt	Xitoy/AQSH	James Peng, Tiancheng Lou
Trade Republic	5.3	2021 May	Moliyaviy texnologiyalar	Germaniya	Oshkor qilinmagan
Rappi	5.25	2021 Iyul	Transport	Kolumbiya	Oshkor qilinmagan
Blockchain.com	5.2	2021 Mart	Kriptoaluta	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
OneTrust	5.1	2020 Dekabr	Kiberxavfsizlik	Birlashgan Qirollik/AQSH	Oshkor qilinmagan
SambaNova	5.1	2021 Aprel	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
Collibra	5+	2019 Yanvar	Ma'lumotlarni boshqarish	Belgiya	Pieter De Leenheer, Felix Van de Maele, Stijn Christiaens
Thrasio	5+	2021 Oktabr	Xolding kompaniyasi	AQSH	Josh Silberstein and Carlos Cashman
Cloud-Kitchens	5	2019 Noyabr	Arvoh oshxona	AQSH	Oshkor qilinmagan
Hello TransTech	5	2021 Mart	Transport	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Hopper	5	2021 Avgust	Sayohat	Kanada	Oshkor qilinmagan
JUUL Labs	5	2019 Oktabr	Elektron sigaretalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
OfBusiness	5	2021 Dekabr	B2B Elektron tijorat	Hindiston	Bhuvan Gupta, Vasant Sridhar, Ruchi Kalra, Nitin Jain, Asish Mohapatra
Ola Electric	5	2022 Yanvar	Elektromobillar	Hindiston	Bhavish Aggarwal
Ro	5	2021 Mart	Sog'liqni saqlash texnologiyasi	AQSH	

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Royole	5	2018 Avgust	Moslashuvchan elektronika	Xitoy/AQSH		
UBtech Robotics	5	2018 May	Robototexnika	Xitoy		
United Imaging Healthcare	5	2017 Sentabr	Sog'liqni saqlash	Xitoy		
Zepz	5	2021 Avgust	Moliyaviy texnologiyalar	Birlashgan Qirollik		
Animoca Brands	5	2022 Yanvar	Blokcheyn o'yinlar	Gong Kong	Yat Siu	
Octopus Energy	5	2021 Dekabr	Energiya ta'minoti	Birlashgan Qirollik		
Meesho	4.9	2021 Sentabr	Elektron tijorat		Hindiston	
Anduril Industries	4.6	2021 Iyun	Mudofaa texnologiyasi	AQSH	Palmer Luckey	
Checkr	4.6	2021 Avgust	Inson resurslarini boshqarish	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Dataiku	4.6	2021 Avgust	Sun'iy intellekt	Fransiya/AQSH		
Magic Leap	4.5	2016 Fevral	To'ldirilgan reallik	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Socure	4.5	2021 Noyabr	Identifikatsiyani boshqarish	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Vinted	4.5	2021 May	Bozor	Litva	Milda Mitkutė, Justas Janauskas	
Nord security	1.6	2022 Aprel	VPN xizmatlari	Litva	Tom Okman, Eimantas Sabaliauskas, Jonas Karklys	
Zenefits	4.5	2015 May	Inson resurslarini boshqarish	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Meizu	4.4	2016 Oktabr	Maishiy elektronika	Xitoy	Oshkor qilinmagan	
Outreach	4.4	2021 Iyun	Sotish	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Arctic Wolf Networks	4.3	2021 Iyul	Kiberxavfsizlik	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Sorare	4.3	2021 Sentabr	Fantaziya sporti	Fransiya	Oshkor qilinmagan	
Chainalysis	4.2	2021 Iyun	Blokcheyn	AQSH	Oshkor qilinmagan	
Relativity Space	4.2	2021 Iyun	Aerokosmik	AQSH	Oshkor qilinmagan	
SSENSE	4.15	2021 Iyun	Elektron tijorat	Kanada	Oshkor qilinmagan	
Bitpanda	4.1	2021 Avgust	Kriptoaluta	Avstriya	Oshkor qilinmagan	
Dataminr	4.1	2021 Mart	Ma'lumotlar tahlili	AQSH	Oshkor qilinmagan	

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Yello Mobile	4.05	2016 Noyabr	Dasturiy ta'minot sanoati	Janubiy Koreya	Oshkor qilinmagan
Branch Metrics	4	2022 Fevral	Marketing	AQSH	Oshkor qilinmagan
BrowserStack	4	2021 Iyun	Dasturiy ta'minot	Hindiston	Ritesh Arora, Nakul Aggarwal
Clubhouse	4	2021 Aprel	Xabar almashish	AQSH	Paul Davison and Rohan Seth
CRED	4	2021 Oktabr	Moliyaviy texnologiyalar	Hindiston	Oshkor qilinmagan
Houzz	4	2017 Iyun	Interyer dizayni	AQSH	Oshkor qilinmagan
iCapital Network	4	2021 Iyul	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Megvii	4	2019 May	Texnologiya	Xitoy	
Melio	4	2021 Sentabr	Moliyaviy texnologiyalar	Isroil	Oshkor qilinmagan
Next Insurance	4	2021 Mart	Sug'urta	AQSH	Oshkor qilinmagan
Olive	4	2021 Iyun	Sog'liqni saqlash texnologiyasi	AQSH	Oshkor qilinmagan
Patreon	4	2021 Aprel	Onlayn a'zolik xizmati	AQSH	Jack Conte, Sam Yam
PointClickCare	4	2022 Yanvar	Dasturiy ta'minot	Kanada	Oshkor qilinmagan
QuintoAndar [pt]	4	2021 May	Ko'chmas mulk	Braziliya	Oshkor qilinmagan
Niantic	3.95	2019 Yanvar	Video o'yinlar	AQSH	Oshkor qilinmagan
StockX	3.8	2021 Aprel	Elektron tijorat	AQSH	Oshkor qilinmagan
Articulate	3.75	2021 Iyul	Ta'lim texnologiyalari	AQSH	Oshkor qilinmagan
Cohesity	3.7	2021 Mart	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Noom	3.7	2021 May	Sog'liqni saqlash	AQSH	Oshkor qilinmagan
Papaya Global	3.7	2021 Sentabr	Xodimlarni boshqarish	Isroil/AQSH	Oshkor qilinmagan
ShareChat	3.7	2021 Dekabr	Ijtimoiy tarmoq	Hindiston	Ankush Sachdeva, Bhanu Pratap Singh, Farid Ahsan
VAST Data	3.7	2021 May	Ma'lumotlarni saqlash	AQSH	Oshkor qilinmagan
WHOOOP	3.6	2021 Avgust	Kiyinish texnologiyasi	AQSH	Oshkor qilinmagan
Shouqi	3.55	2016 Dekabr	Transport	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Alchemy	3.5	2021 Oktabr	Blokcheyn	AQSH	Oshkor qilinmagan
Coalition	3.5	2021 Sentabr	Kiberxavfsizlik	AQSH	Oshkor qilinmagan
Commure	3.5	2021 Sentabr	Sog'liqni saqlash texnologiyasi	AQSH	Oshkor qilinmagan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Digit Insurance	3.5	2021 Iyul	Sug'urta	Hindiston	Kamesh Goyal
Mirakl	3.5	2021 Sentabr	Bozor	Fransiya	Oshkor qilinmagan
N26	3.5	2019 Iyul	Moliyaviy xizmatlar	Germaniya	Oshkor qilinmagan
OwnBackup	3.35	2021 Avgust	Ma'lumotlarni saqlash	AQSH	Oshkor qilinmagan
Preferred Networks	3.33	2019 Sentabr	Sun'iy intellekt	Yaponiya	Oshkor qilinmagan
CARS24	3.3	2021 Dekabr	Bozor	Hindiston	Vikram Chopra, Mehul Agrawal, Gajendra Jangid and Ruchit Agarwal
Rubrik	3.3	2019 Yanvar	Kompyuter xotirasi	AQSH	Bipul Sinha, Arvind Jain, Soham Mazumdar, Arvind Nithrakashyap
Scopely	3.3	2020 Oktabr	Mobil o'yinlar	AQSH	Oshkor qilinmagan
WeRide	3.3	2021 Iyun	Mustaqil harakatlanuvchi mashinalar	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Youxia Motors	3.3	2018 Oktabr	Elektromobillar	Xitoy	Oshkor qilinmagan
MoonPay	3.4	2021 Noyabr	Kriptoaluta	AQSH	Oshkor qilinmagan
Unacademy	3.4	2021 Avgust	Ta'lim texnologiyalari	Hindiston	
Plus.ai	3.3	2021 May	Mustaqil harakatlanuvchi mashinalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Starburst Data	3.3	2022 Fevral	Ma'lumotlar tahlili	AQSH	Oshkor qilinmagan
ApplyBoard	3.2	2021 Iyun	Ta'lim texnologiyalari	Kanada	Martin Basiri, Massi Basiri, Meti Basiri
Back Market	3.2	2021 May	Bozor	Fransiya	Oshkor qilinmagan
Blockstream	3.2	2021 Avgust	Fintech	Kanada	Oshkor qilinmagan
ConsenSys	3.2	2021 Noyabr	Blokcheyn	AQSH	Oshkor qilinmagan
Cybereason	3.2	2021 Iyul	Kiberxavfsizlik	Isroil/AQSH	Oshkor qilinmagan
Eruditus	3.2	2021 Avgust	Ta'lim texnologiyalari	Hindiston	Oshkor qilinmagan
PsiQuantum	3.15	2021 Iyul	Kvant hisoblash	AQSH	Oshkor qilinmagan
SpotOn	3.15	2021 Sentabr	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
TiendaNube	3.1	2021 Avgust	Elektron tijorat	Argentina	Oshkor qilinmagan
SentinelOne	3.1	2020 Noyabr	Kiberxavfsizlik	AQSH	Oshkor qilinmagan
Udaan	3.1	2021 Yanvar	B2B Elektron tijorat	Hindiston	Vaibhav Gupta, Amod Malviya, Sujeet Kumar

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Wildlife	3+	2020 Avgust	Mobil o'yinlar	Braziliya	Oshkor qilinmagan
CMR Surgical	3	2021 Yanvar	Robototexnika	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Traveloka	3	2017 Yanvar	Sayohat	Indoneziya	Oshkor qilinmagan
Active Campaign	3	2021 Aprel	Marketing	AQSH	Oshkor qilinmagan
Age of Learning, Inc.	3	2021 Iyun	Ta'lim	AQSH	Oshkor qilinmagan
Automatic	3	2019 Sentabr	Internet	AQSH	Matt Mullenweg
Calendly	3	2021 Yanvar	Dasturiy ta'minot	AQSH	
Contentful	3	2021 Iyul	Kontentni boshqarish tizimi	Germaniya	Oshkor qilinmagan
Delhivery	3	2021 May	Logistika	Hindiston	Oshkor qilinmagan
Forter	3	2021 May	Dasturiy ta'minot	Isroil/AQSH	Oshkor qilinmagan
Grafana Labs	3	2021 Avgust	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Groww	3	2021 Aprel	Moliyaviy texnologiyalar		Hindiston
Hinge Health	3	2021 Yanvar	Sog'liqni saqlash	AQSH	Oshkor qilinmagan
Horizon Robotics	3	2018 Fevral	YarIM o'tkazgichlar	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Lucid Software	3	2021 Iyun	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
MessageBird	3	2020 Oktabr	Bulutli aloqa	Niderlandiya	Oshkor qilinmagan
Paytm Mall	3	2021 Iyul	Elektron tijorat	Hindiston	Oshkor qilinmagan
Pine Labs	3	2021 May	Moliyaviy texnologiyalar	Hindiston	Lokvir Kapoor, Rajul Garg, Tarun Upaday
Seismic	3	2021 Avgust	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Sky Mavis	3	2021 Oktabr	Video o'yinlar	Vetnam	Oshkor qilinmagan
Souche	3	2018 Sentabr	Bozor	Xitoy	Oshkor qilinmagan
TradingView	3	2021 Oktabr	Moliya	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Upstox	3	2021 Noyabr	Moliyaviy texnologiyalar	Hindiston	Oshkor qilinmagan
VANCL	3	2014 Fevral	Elektron tijorat	Xitoy	Oshkor qilinmagan
VIPKID	3	2018 Iyun	Ta'lim	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Warby Parker	3	2020 Avgust	Chakana savdo	AQSH	Oshkor qilinmagan
Wefox	3	2021 Iyun	Sug'urta	Germaniya	Oshkor qilinmagan
Yixia Technology	3	2016 Noyabr	Internet ommaviy axborot vositalari	Xitoy	Oshkor qilinmagan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

OVO	2.9	2019 Mart	Moliyaviy texnologiyalar	Indoneziya	Oshkor qilinmagan
Workrise	2.9	2021 May	Xodimlarni boshqarish	AQSH	Oshkor qilinmagan
DriveWealth	2.85	2021 Avgust	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
BharatPe	2.8	2021 Avgust	Moliyaviy texnologiyalar	Hindiston	Ashneer Grover
Contentsquare	2.8	2021 May	Xizmat sifatida dasturiy ta'minot	Fransiya	Oshkor qilinmagan
Graphcore	2.8	2021 Dekabr	YarIM o'tkazgichlar	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Icertis	2.8	2019 Mart	Dasturiy ta'minot	Hindiston/ AQSH	Samir Bodas, Monish Darda.
OakNorth	2.8	2019 Fevral	Moliya	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
UnionPay	2.8	2016 Oktabr	Moliya	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Urban Company	2.8	2021 Dekabr	Uylarni yaxshilash	Hindiston	Oshkor qilinmagan
Bird	2.78	2019 Oktabr	Transport	AQSH	Oshkor qilinmagan
Convoy	2.75	2019 Noyabr	Yuk tashish	AQSH	Oshkor qilinmagan
Illumio	2.75	2021 Iyun	Kiberxavfsizlik	AQSH	Oshkor qilinmagan
MasterClass	2.75	2021 May	Ta'lim texnologiyalari	AQSH	Oshkor qilinmagan
Zipline	2.75	2021 Iyun	Logistika	AQSH	Oshkor qilinmagan
Daangn Market	2.7	2021 Avgust	Elektron tijorat	Janubiy Koreya	Oshkor qilinmagan
Nextiva	2.7	2021 Sentabr	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Tradeshift	2.7	2021	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Deliverect	1.4	2022 Yanvar	Savdo nuqtasi uchun dasturiy ta'minotga buyurtma berish		Belgiya
Odoo	2.63	2021 Iyul	Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish	Belgiya	Oshkor qilinmagan
AmWINS Group	2.6	2016 Oktabr	Sug'urta	AQSH	Oshkor qilinmagan
ManoMano	2.6	2021 Iyul	Elektron tijorat	Fransiya	Oshkor qilinmagan
Pendo	2.6	2021 Iyul	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan
Sourcegraph	2.6	2021 Iyul	Dasturchi platformasi	AQSH	AQSH
Jumpcloud	2.56	2020 Sentabr	Dasturiy ta'minot	AQSH	Oshkor qilinmagan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Cato Networks	2.5	2021 Oktabr	Kiberxavfsizlik	Isroil	Oshkor qilinmagan
eToro	2.5	2020 Dekabr	Moliyaviy texnologiyalar	Isroil	Oshkor qilinmagan
Infra.Market	2.5	2021 Avgust	Bozor	Hindiston	Aaditya Sharda, Souvik Sengupta
Lenskart	2.5	2021 May	Chakana savdo	Hindiston	Peyush Bansal, Amit Chaudhary, Sumeet Kapahi
Monzo	2.5	2019 Iyun	Moliyaviy xizmatlar	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Ualá	2.45	2019 Noyabr	Shaxsiy moliya	Argentina	Oshkor qilinmagan
HoneyBook	2.4	2021 Noyabr	Moliyaviy xizmatlar	Isroil/AQSH	Oshkor qilinmagan
BitSight	2.4	2021 Sentabr	Kiberxavfsizlik	AQSH	Nagarjuna Venna, Stephen Boyer
Exabeam	2.4	2021 Iyun	Kiberxavfsizlik	AQSH	Oshkor qilinmagan
Paxos	2.4	2021 Aprel	Kriptoaluta	AQSH	Oshkor qilinmagan
Mozido	2.39	2014 Oktabr	Elektron tijorat	AQSH	Oshkor qilinmagan
Wemakeprice	2.33	2015 Sentabr	Elektron tijorat	Janubiy Koreya	Huh Min
Highspot	2.3	2021 Fevral	Sotuvlar	AQSH	Oshkor qilinmagan
MPL	2.3	2021 Sentabr	Mobil o'yinlar	Hindiston	Oshkor qilinmagan
Uptake	2.3	2017 Noyabr	Aktivlar samaradorligini boshqarish	AQSH	Oshkor qilinmagan
Algolia	2.25	2021 Iyun	Dasturiy ta'minot	Fransiya/AQSH	Oshkor qilinmagan
KeepTruckin	2.25	2021 Iyun	Logistika	AQSH	Oshkor qilinmagan
Via Transportation	2.25	2020 Mart	Transport	AQSH	Oshkor qilinmagan
Zume	2.25	2018 Noyabr	Oziq-ovqat mahsulotlarini qadoqlash, logistika	AQSH	Alex Garden, Julia Collins
Acorns	2.2	2021 May	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Bitso	2.2	2021 May	Kriptoaluta	Meksika	Oshkor qilinmagan
Gympass	2.2	2021 Iyun	Fitnes	Braziliya/AQSH	Oshkor qilinmagan
Kurly	2.2	2021 Iyul	Elektron tijorat	Janubiy Koreya	Oshkor qilinmagan
Transmit Security	2.2	2021 Iyun	Kiberxavfsizlik	Isroil/AQSH	Oshkor qilinmagan

STARTAP G'OYASIDAN MILLIONLIK AMALIYOTGACHA

Addepar	2.17	2021 Iyun	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH	Oshkor qilinmagan
Eightfold.ai	2.1+	2021 Iyun	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
6sense	2.1	2021 Mart	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
C6 Bank [pt]	2.1	2020 Dekabr	Moliyaviy xizmatlar	Braziliya	Oshkor qilinmagan
Mambu	2.1	2021 Yanvar	Moliyaviy texnologiyalar	Germaniya	Oshkor qilinmagan
Moveworks	2.1	2021 Iyun	Sun'iy intellekt	AQSH	Oshkor qilinmagan
Nextdoor	2.1	2019 May	Ijtimoiy tarmoq	AQSH	Oshkor qilinmagan
Webflow	2.1	2021 Yanvar	Dasturiy mahsulotlar yaratish	AQSH	Oshkor qilinmagan
bKash	2+	2021 Noyabr	Mobil moliyaviy xizmatlar	Bangladesh	Kamal Quadir
Babylon Health	2+	2019 Avgust	Sog'liqni saqlash	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
Bought By Many	2+	2021 Iyun	Sug'urta	Birlashgan Qirollik	Oshkor qilinmagan
FlixBus	2+	2019 Avgust	Transport	Germaniya	Oshkor qilinmagan
Tipalti	2+	2020 Oktabr	Moliyaviy texnologiyalar	AQSH/Isroil	Oshkor qilinmagan
XtalPi	2+	2021 Avgust	Farmatsevtika mahsulotlari	Xitoy	Oshkor qilinmagan
Hive	2	2021 Aprel	Sun'iy intellekt	AQSH	Kevin Guo, Dmitriy Karpman
Mural	2	2021 Iyul	Texnologiya	Argentina/AQSH	Oshkor qilinmagan

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Aulet, Bill – Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps To A Successful Startup – John Wiley & Sons, Inc.,2013
2. Barringer, Bruce – Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures – Pearson 2014
3. Berman, Bruce – Making Innovation Pay: People Who Turn IP into Shareholder Value – John Wiley & Sons, Inc. 2006
4. Brownlee, Adam – Building a Small Business That Warren Buffett Would Love – John Wiley & Sons, Inc., 2012
5. Cohn, Alisa – From Start-Up to Grown-Up: Grow Your Leadership to Grow Your Business – Kogan Page 2022
6. Cremades, Alejandro – Selling Yous Startup: Crafting the perfect exit, selling your business – Wiley 2021
7. Cremades, Alejandro – The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiang The Deal, And Everything Else Entrepreneurs Need to Know – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2016
8. Cumming Douglas – The Economics of Crowdfunding: Startups, Portals and Investor Behavior – Palgrave Macmillan 2018
9. Draper III, William H. – The Startup Game: Inside the Partnership Between Venture Capitalists and Entrepreneurs – Palgrave Mcmillan 2011
10. Eriksson, Maria, ecc..- Spotify Teardown: Inside the Black Box of Streaming Music – The MIT Press 2019

11. Feix Thorsten – Valuing Digital Business Designs and Platforms: An Integrated Strategic and Financial Valuation Framework – Springer Nature Switzerland 2021
12. Gruber, Frank – Startup Mixology: Tech Cocktail's Guide to Building, Growing, and Celebrating Startup Success – Wiley 2014
13. Guillebeau, Chris – The \$ 100 Startup: Reinvent the way you make a living, do what you love and create a new future – Crown Business Inc. New York, 2012
14. Jonikas, Donatas – Startup Evolution Curve: from Idea to Profitable and Scalable Business – 2017
15. Halt Jr. Gerald B, Donch Jr. John – Intellectual Property and Financing Strategies for Technology Startups – Springer International Publishing AG 2017
16. Hess, Edward D., ecc.- So, You Want to Start a Business? 8 Steps to Take Before Making the Leap – Pearson Education 2009
17. Lassala Carlos, Ribeiro-Navarrete Samuel – Financing Startups: Understanding Strategic Risks, Funding Sources, and the Impact of Emerging Technologies – Springer Nature Switzerland 2022
18. McNeill Stancill, James – Entrepreneurial Finance for new and emerging businesses – South-Western College Ed. 2003
19. Miller Jr., Edwin L.- Lifecycle Of a Technology Company: Step-By-Step legal background and practical guide from start-up to sale – John Wiley & Sons, Inc. 2008
20. Moro Visconti, Roberto – Startup Valuation: From Strategic Business Planning to Digital Networking – Palgrave Mcmilian 2021

21. Napier, H. Albert, ecc.. – Creating a Winning E-Business, Second Edition – Thomson Course Technology 2006

22. Nguyen-Duc Anh, Munch Jurgen – Fundamentals of Software Startups: Essential Engineering and Business Aspects – Springer Nature Switzerland 2020

23. Parker, Dave – Trajectory Startup: Ideation to ProductMarket Fit – Matt Holt 2021

24. Perez Brea, Luis – Innovating: A Doer's Manifesto for starting from a hunch, prototyping problems, scaling up, and learning to be productively wrong – The MIT Press 2016

25. Perry Piscione, Deborah – Secrets Of Silicon Valley: What everyone else can learn from the innovation capital of the world – Palgrave Macmillan 2013

26. Reese, Harvey – How To License Your Milion Dollar Idea- John Wiley & Sons, Inc.,2011

27. Reum Courtney – Shortcut Your Startup: Speed Up Success With Unconventional Advice From The Trenches – Gallery Books Jester Publishing, 2022

28. Ries, Eric – The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innnovation to create radically succesful businesses – Crown Business Inc. New York, 2011

29. Schroeder, Bernhard – Fail Fast or Win Big: The Start-Up Plan for Starting Now – American Management Association 2015

30. Shepherd Dean A, Patzelt Holger– Entrepreneurial Strategy: Starting, Managing, and Scaling New Ventures – Palgrave Macmillan 2021

31. Soskin, David – Net Profit: How to Succeed in Digital Business – John Wiley & Sons Ltd 2010

32. Stone, Brad – The Upstarts: How Uber, Airbnb and the killer companies of the new silicon valley are changing the world – Hachette Book Group 2017

33. Thiel, Peter – Zero to one: notes on startups, or how to build the future – Crown Business Inc. New York, 2014

34. Timmons, Jeffrey – New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century – McGraw Hill, 2003

35. Tobin, Lucy – Entrepreneur: How to Start an Online Business – Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company), 2012

36. Wasserman, Noam – The founder's dilemmas : anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup – Princeton University Press 2012

37. Weinberg, Gabriel and Mares Justin – Traction: A Startup Guide to Getting Customers – S curves Publishing 2014

38. Williams, Sara – The Financial Times Guide to Business Start Up 2016 – Pearson 201, World Scientific Series in Finance Vol. 17- Investment in Startups and Small Business Financing 2021

Mundarija

I BOB. Startapning bazis tushunchalari.....	5
II BOB. Faoliyatga bo'lgan ishonch.....	60
III BOB. Kelajakka chorlov.....	97
IV BOB. Raqobat mafkurasi.....	121
V BOB. So'nggi harakatlanishning afzalligi.....	127
VI BOB. Startapda o'sish mafkurasi.....	222
VII BOB. "Tejamkor startap (Lean startap)" asoschisi Erik Risning shaxsan o'z so'zlari bilan bergan ma'lumoti asosida.....	240
VIII BOB. Qaytish.....	290
IX BOB. Guruh a'zolarining donoligi.....	327
X BOB. Innovatsiya yaratish.....	341
XI BOB. 100\$ ga startap biznes.....	364
XII BOB. Barbod bo'lgan startap loyihalar.....	393
XIII BOB. Muvaffaqiyatli va yuqori daromadli startap g'oyalar.....	409
I ILOVA. 2021-yilning muvaffaqiyatli startap loyihalari.....	438
II ILOVA. 2022-yildagi eng qimmat startap loyihalar.....	461
Foydalanilgan adabiyotlar.....	478

ISAYEV QOBILJON ABDUQODIROVICH

STARTAP **G'OYASIDAN** **MILLIONLIK** **AMALIYOTGACHA**

Toshkent – «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2025

Muharrir:	H. Zakirova
Texnik muharrir:	M. Tursunov
Musavvir:	Sh. Zoxidova
Musahhih:	L. Ibragimov
Kompyuterda sahifalovchi:	Sh. Nurullayev

Nasr lits. № 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.

Bosishga ruxsat etildi 07.01.2025.

Bichimi 70x100 1/16. «Segoe UI» garniturası.

Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog'i: 30,5. Nashriyot bosma tabog'i 30,25.

Tiraji: 50. Buyurtma № 7.

«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»
bosmaxonasida chop etildi.

100174, Toshkent sh., Olmazor tumani, Talabalar ko'chasi, 96/1-uy.



Isayev Qobiljon Abduqodirovich – 1988-yilda Toshkent shahrida tavallud topgan.

Ilmiy faoliyati: Qobiljon Isayev mahalliy va xorijiy nashrlarda 40 dan ortiq maqolalar chop ettirgan, jumladan, ikkita maqolasi Scopus bazasidagi jurnallar to'plamida chiqarilgan. U "Xalqaro iqtisodiyot" kitobining muallifi, shuningdek, 10 ga yaqin darslik, o'quv qo'llanma va risolalar hammuallifidir.

Asosiy izlanishlarining markazida Inklyuziv iqtisodiyotga oid tadqiqotlar yotadi.

Ish faoliyati: Qobiljon Isayev 2007-2008-yillarda O'zbekiston Liberal-demokratik partiyasida targ'ibot va tashviqot ishlari bo'yicha yetakchi konsultant, 2009-2012-yillarda Uzinterimpeks tashqi savdo kompaniyasining marketing boshqarmasi mutaxassisi sifatida faoliyat olib borgan. 2014-2019-yillarda esa Mirobod yengil sanoat va Toshkent politexnika kollejlari katta o'qituvchi hamda direktor o'rinbosari lavozimlarida ishlagan, shuningdek, mazkur davrda 110, 60, 94-o'rta maktablarda ishlab chiqarish o'qituvchisi sifatida faoliyat olib borgan. 2019-yilda TDIU Jahon iqtisodiyoti kafedrasida katta o'qituvchisi, 2020-2022-yillarda Qo'qon universiteti marketing va PR departamenti boshlig'i sifatida ishlagan. 2022-yil 4-sentabrdan Xalqaro Nordik universitetining ilmiy-innovatsion tadqiqotlar departamenti boshlig'i lavozimida ishlagan. Turli yillarda Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya universiteti va O'zbekiston Milliy universitetida, 2024-yildan esa Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy munosabatlar" kafedrasida dotsenti sifatida ishlab kelmoqda.



ISBN 978-9910-779-55-8



9 78 9910 779558