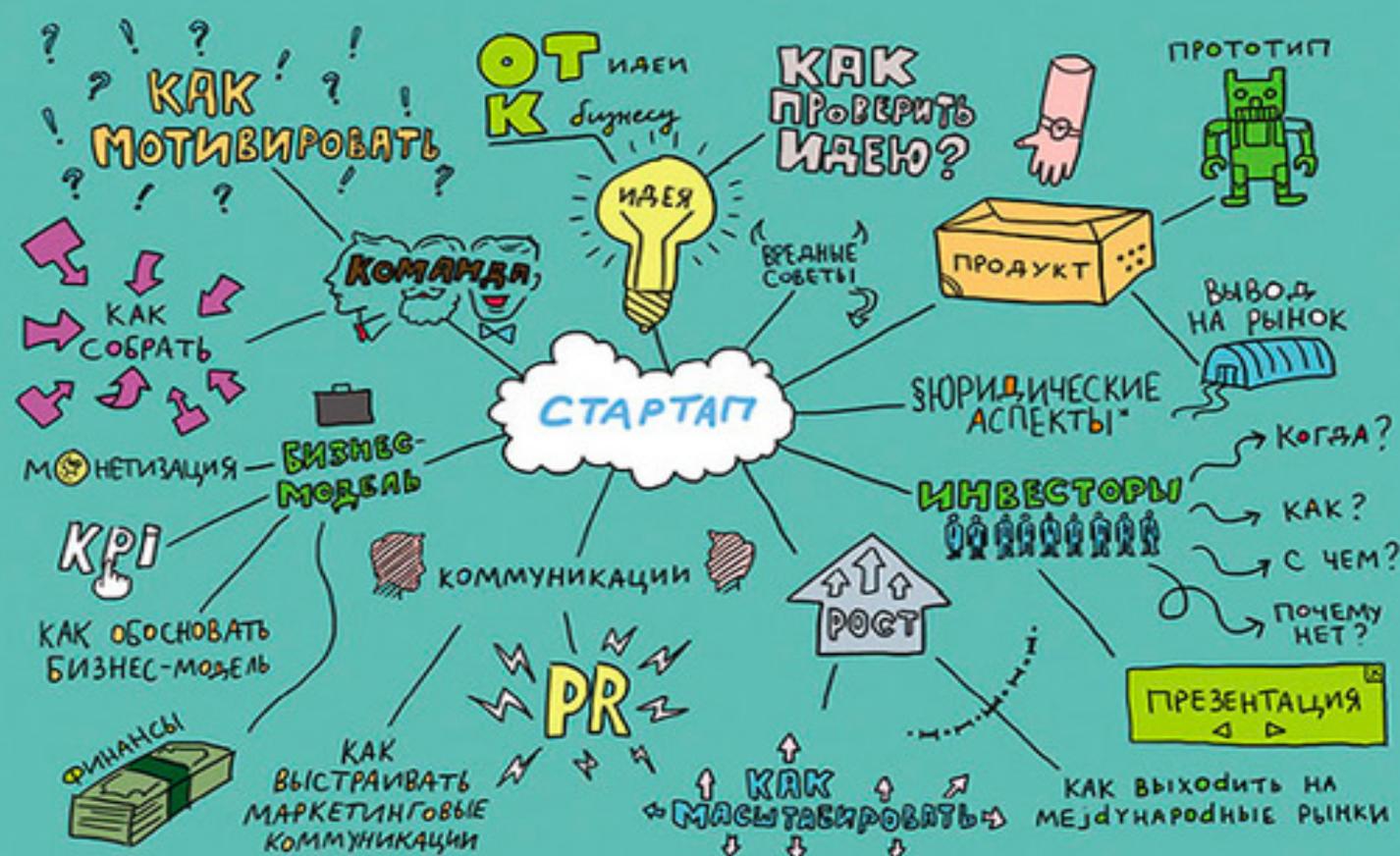


СТАРТАП-ГАЙД



Как начать и...
не закрыть
свой интернет-бизнес

Annotation

Стартап-гайд сочетает в себе практические рекомендации и инструменты для создания интернет-стартапа — от возникновения идеи до практического воплощения, вывода на рынок и мощной раскрутки. Авторы книги — ведущие эксперты венчурного рынка и успешные российские стартаперы, имеющие огромный опыт работы в своих областях, дают ценнейшие рекомендации тем, кто хочет вывести свой стартап на уровень крупного бизнеса. Авторы делятся с читателями сугубо практической информацией, давая краткие и четкие советы по всем ключевым аспектам создания интернет-компании: как сделать из идеи продукт, который будет востребован вашей аудиторией; как набрать клиентов и приучить их платить за ваш товар или услугу; как строить и масштабировать бизнес-модель; как формировать правильную команду и многое другое. Книга будет бесценным источником знаний и инсайтов для менеджеров и владельцев стартапов. Ее прочтение поможет не допустить многих обидных ошибок и не загубить подающий надежды стартап. Остроумные иллюстрации известного сетевого художника Duran помогут этой важнейшей информации лучше закрепиться в памяти.

-
- [Стартап-гайд. Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес](#)
 -
 -
 - [От редактора](#)
 - [Стартап в 13 предложениях](#)
 - [Идея](#)
 - [От идеи к бизнесу: 15 шагов](#)
 - [От идеи к действию](#)
 -
 - [Ошибка первая](#)
 - [ошибка Вторая](#)
 - [Не нужно бояться неудач](#)
 - [Не стоит ставить целью построить мультимиллиардный бизнес, сфокусируйтесь на идее](#)

- Не делайте бизнес с друзьями
- Отметайте идею, которую «нельзя запустить без инвестиций»
- Протестируйте идею «вручную»
- Не торопитесь тратить деньги
- Инвесторы нужны
- Не бегайте за инвесторами: если проект хороший, они придут сами
- Не сидите долго над бизнес-планами и прочими бумажками в начале вашего пути
- Не базируйтесь на мнениях близких
- Опирайтесь на лидеров мнений и прессу
- Не надо бояться пивотов
- Как проверить идею
 - Существует несколько простых способов научиться тестировать идеи
 - И несколько советов о том, чего делать не надо
- Как проверить идею: чек-лист
 - Вот несколько простых способов быстро проверить ваш замысел
- Продукт
 - Как и что прототипировать: 6 правил
 - Существует несколько базовых правил, которыми предприниматель должен руководствоваться при создании прототипа
 - Какими должны быть бизнес и продукт к моменту выхода на рынок
- Бизнес-модель
 - Модели монетизации: какие есть и как выбрать свою?
 - Определите вводные данные для модели, ответив на вопросы:
 - Выберите базовую бизнес-модель: цепочка или платформа?

- [Косвенные модели](#)
- [Выберите основную модель монетизации](#)
- [Выберите 1–2 запасные модели](#)
- [В случае выбора модели подписки подумайте над доступом: фриимиум, тестирование или полностью платный](#)
- [Протестируйте осмысленность и жизнеспособность выбранной модели](#)
- [Протестируйте выбранные модели на целевой аудитории](#)
- [Выберите и постоянно отслеживайте ключевые показатели эффективности](#)
- [Виды моделей монетизации и ключевые показатели эффективности](#)
- [Не усложняйте](#)
- [Начните реализацию с хорошо отлаженной работы одной основной модели](#)
- [Финансы стартапа](#)
 - [Нижеприведенные правила существенно облегчат вашу жизнь, когда вы будете создавать и реализовывать собственный финансовый план](#)
- [Как обосновать и проверить свою бизнес-модель](#)
 - [Блок 1. Ожидания клиентов от продукта. Главные вопросы, которые надо себе задать](#)
 - [Блок 2. Технологии или создание продукта](#)
 - [Блок 3. Продукт и ценность](#)
 - [Блок 4. «Нечестное» конкурентное преимущество](#)
 - [Блок 5. Рынок](#)
 - [Блок 6. Источники клиентов](#)
 - [Блок 7. Воронка](#)
 - [Блок 8. Портрет целевых клиентов](#)
- [Как определить ключевые KPI. Экономика продукта](#)
 - [Команды не считают](#)
 - [Давайте считать](#)

- [Экономика продукта устроена просто](#)
- [Когда бизнес-модель сходится?](#)
- [Привлечение и стоимость привлечения](#)
- [Насколько LTV должен быть больше CPA?](#)
- [Источники роста ARPU](#)
- [Как рассчитать доход с платящего пользователя](#)
- [Как оценить доход с платящего](#)
- [Учет всех доходов и расходов](#)
- [Прибыль от старых пользователей](#)
- [Прибыль от старых покупателей зависит от модели монетизации](#)
- [Три источника расходов ведут себя по-разному при масштабировании](#)
- [Зачем все это считать](#)
- [Посчитайте плечо метрики](#)
- [Рассчитайте потолок прибыли](#)
- [Повышайте доверие инвесторов к вашей стратегии](#)
- [KPI или «дорожная карта»?](#)
 -
 - [Идея](#)
 - [Тестирование](#)
 - [Масштабирование](#)
- [Команда](#)
 - [Как собрать команду и работать с ней](#)
 -
 - [Команда это важно, но вы – один](#)
 - [Люди приходят – и уходят](#)
 - [Останутся избранные](#)
 - [Раздавайте опционы аккуратно](#)
 - [Основная ответственность на основателе](#)
 - [Не поручайте поиск людей другим](#)
 - [Держите чуть меньше людей, чем нужно](#)
 - [Определяйте лучших самостоятельно](#)
 - [Не пытайтесь стимулировать деньгами](#)
 - [Разговаривайте с командой](#)
 - [Как мотивировать команду.](#)
- [Коммуникации](#)

- Маркетинговые коммуникации интернет-стартапа
- Как выстраивать маркетинговые коммуникации в стартапе
 - Маркетинг может помочь понять, что не так с продуктом
 - Вам с самого начала нужно постараться понять, какие маркетинговые каналы вы выберете как базовые
 - Маркетинг не должен работать отдельно от других направлений
 - Необходимо запустить маркетинговые коммуникации как можно раньше
 - Самыми важными для бизнеса маркетинговыми каналами нужно заниматься «инхаус»
 - Не возлагайте больших надежд на партнерские программы
 - Должен ли основатель стартапа активно участвовать в PR?
 - Роль фаундера
- PR: как это правильно готовить?
 - Зачем мне PR?
 - С кем я буду говорить?
 - ...Знать, что говорить
 - ...Какие вам нужны инструменты
 - Приготовьтесь ждать
 - Станьте экспертом
 - Подумайте о времени
- Инвесторы
 - Кому и когда надо и НЕ надо идти к инвесторам
 - С чем идти к инвесторам?
 - Как правильно это сделать?
 - Правило № 2: опишите все на бумаге
 - Правило № 3: развивайте коммуникационные навыки

- [Правило № 4: отрепетируйте свою речь](#)
 - [Правило № 5: запасайтесь аргументами](#)
- [Почему отказывают фонды?](#)
- [Как готовить презентации для инвесторов](#)
 - [Определите цели и задачи](#)
 - [Опишите портрет целевой аудитории](#)
 - [Сделайте историю презентации](#)
 - [Подготовьте раскадровку.](#)
 - [Один слайд – один вывод](#)
 - [Визуализируйте!](#)
 - [Излагайте информацию тезисно](#)
 - [Сосредоточьтесь на главном](#)
 - [Придерживайтесь единообразия](#)
 - [Уделите особое внимание описанию команды](#)
 - [Говорите «Спасибо!»](#)
 - [Список обязательных слайдов, если целевая аудитория вашей презентации – инвесторы](#)
- [Рост](#)
 - [Как масштабировать бизнес](#)
 - [До масштабирования](#)
 - [Не надо готовиться к масштабированию заранее](#)
 - [Не надо пытаться все автоматизировать](#)
 - [Масштабирование](#)
 - [Не наращивайте бездумно число офисов](#)
 - [Не обязательно сразу открывать офис в Калифорнии](#)
 - [Глобализуйтесь постепенно](#)
 - [Работать физически можно из любой точки мира](#)
 - [В локальный офис нанимайте местных сотрудников](#)
 - [Следите за коммуникациями в команде](#)
 - [Следите за мнением клиентов](#)
 - [Вывод продукта на международный рынок](#)
 -

- Однако, если вы решили выходить на международный рынок, вот несколько важных моментов, которые нужно учитывать
- Attention!
 - Юридические аспекты стартапа: хочешь мира, готовься к войне
 - Вредные советы: как быстро убить стартап
- Словарь стартапера
- Об авторах
 - Пол Грэм
 - Сергей Ашин
 - Николай Давыдов
 - Александр Журба
 - Дмитрий Калаев
 - Александр Бородич
 - Егор Руди
 - Маргарита Зобнина
 - Макс Крайнов
 - Николай Митюшин
 - Илья Красинский
 - Константин Шабалин
 - Алена Владимирская
 - Сергей Белоусов
 - Олег Анисимов
 - Кирилл Махаринский
 - Мария Лапук
 - Дмитрий Чихачёв
 - Алексей Соловьев
 - Дмитрий Фалалеев
 - Ксения Сухова
 - Руслан Фазлыев
 - Александр Галицкий
 - Искендер Нурбеков
 - Игорь Рябенский
- Книги, рекомендованные авторами
- notes
 - 1

- [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
-

Стартап-гайд. Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес

Издание подготовлено при поддержке Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ)

Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *М. Громов*
Иллюстрация для обложки *Duran*
Иллюстрации в книге *Duran*
<http://duran-art.com>
Арт-директор *С. Тимонов*

© Duran, иллюстрации, 2015
© ООО «Альпина Паблицер», 2015

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете мнения ведущих экспертов российского рынка стартапов о том, как начать и развить свой интернет-бизнес в России;
- сможете не допустить ошибок, свойственных большинству стартаперов;
- научитесь справляться с самыми сложными задачами, неизбежно возникающими на разных этапах раскрутки проекта.

От редактора

Все удачные стартапы добиваются успеха по-разному, все неудачные приходят к провалу одинаково. «Стартап-гайд» – результат большой работы авторов – стартаперов, инвесторов, консультантов, каждый их совет не просто продуман, но пережит и выстрадан ими, – это итог их успехов и ошибок. Конечно, у вас будет свой путь, но прочитайте внимательно советы – и вы избежите много из того, что привело многих стартаперов к отказу от своей мечты, а инвесторов – к разочарованиям. Я верю, что в результате вы построите бизнес, в который захочется инвестировать и чьим продуктом будет приятно пользоваться.

На эту книгу меня вдохновил Пол Грэм и его «Стартап в 13 предложениях» (Startup in 13 Sentences). Есть много хороших книг про то, как начать свой бизнес, и мы привели их в рекомендациях, но Пол кратко и емко изложил самое важное.

Судя по питчам, которые я наблюдала, российским стартапам не хватает советов от экспертов, знающих российскую специфику и имеющих опыт на нашем рынке, и мы, вместе с ФРИИ и Firma.ru, собрали в этой книге краткие советы именно таких экспертов, и каждый из них написал то, в чем разбирается.

Сергей Ашин, основатель «Шефмаркета», лучшего кулинарного стартапа 2013 года, пошагово описал, как сделать из идеи работающий бизнес. «Шефмаркет» – редкий по продуманности и качеству исполнения продукт, и я очень рекомендую внимательно прочитать, как Сергей этого добился. Александр Журба, инвестор и профессионал в выращивании стартапов, рассказал о том, как проверить свою идею на жизнеспособность до того, как вы займетесь ее реализацией. Его советы сэкономят вам много времени и денег. Дмитрий Калаев подготовил удобный чек-лист проверки идеи, а по сути – подготовки идеи к реализации: просто выполняйте пункты. Критическому моменту перехода от идеи к продукту, прототипированию, посвящена глава Александра Бородича, бизнес-ангела, вырастившего не один десяток стартапов.

Следующий шаг – подготовка продукта к выходу на рынок, об этом пошагово, на примерах из российской практики рассказывает

бизнес-ангел и успешный предприниматель Егор Руди. Ключевой вопрос, которым задаются интернет-предприниматели и который задают им инвесторы: «Как проект будет зарабатывать деньги?» – этому посвящена глава «Модели монетизации», где я разбираю варианты зарабатывания стартапом денег, их преимущества и лайфхаки. Николай Митюшин сформулировал вопросы, ответив на которые вы получите понимание своих конкурентных преимуществ, ценности для клиента и в результате – продуманную бизнес-модель.

Когда вы запускаете продукт, всегда стоит заранее планировать его масштабирование, и Руслан Фазлыев, основатель и руководитель Eswid, рассказывает о том, как убрать возможные грабли до масштабирования и обходить их в процессе, а Александр Галицкий, управляющий партнер Almaz Capital, делится собственным опытом завоевания международных рынков.

Невозможно управлять тем, что нельзя измерить, и Константин Шабалин с Ильей Красинским представляют в книге два основных подхода к измерению развития стартапа: дорожную карту и ключевые показатели эффективности интернет-компаний. Вам остается только выбрать свой.

Команда – это половина успеха, и о том, как ее собрать, мотивировать и развивать бизнес вместе с сотрудниками, написали известный хантер и предприниматель Алена Владимирская и генеральный директор Acronis, основатель Parallels, старший партнер венчурного фонда Runa Capital Сергей Белоусов.

Показатель хорошего маркетинга – то, что целевая аудитория верит, что продукт хорош, и не замечает, что эта вера – результат большой работы маркетинговых коммуникаций. Что и как делать, чтобы потребители заметили и купили ваш продукт, – читайте в главах Кирилла Махаринского, сооснователя компании Ostrovok.ru, Олега Анисимова, проработавшего вице-президентом по маркетингу банка TCS, сейчас члена совета директоров интернет-бухгалтерии «Мое дело», и Марии Лапук, руководителя пресс-службы Фонда развития интернет-инициатив.

Чтобы ускорить запуск и выход на большие объемы, стартапам часто требуются инвестиции. Об ожиданиях инвесторов, причинах отказа в финансировании и подготовке к встрече пишут сами инвесторы: сооснователь и управляющий партнер венчурного фонда

Runa Capital, председатель правления IT-кластера «Физтех» Дмитрий Чихачёв и управляющий директор Prostor Capital Алексей Соловьев, а также эксперт венчурного рынка, основатель и главный редактор портала о венчурном рынке Firma.ru. Пошаговая инструкция по созданию презентации для инвесторов подготовлена Ксенией Суховой, руководителем управления по стратегии компании «Стрим».

Юридические и финансовые аспекты всегда лучше поручать профессионалам, но представление о них иметь необходимо. Ключевые моменты этой темы изложены юристом с большим опытом работы со стартапами Искендером Нурбековым и Максимом Краиновым – исполнительным директором Aviasales.ru.

Игорь Рябенкий, основатель Altair Capital, бизнес-ангел с 20-летним стажем, видевший множество взлетов и провалов начинающих компаний, написал вредные советы для тех, кто хочет загубить свой стартап. Обращайтесь к этим советам время от времени, независимо от того, в своей вы компании работаете или в чужой, чтобы проанализировать – куда вы движетесь.

Надеюсь, что вы будете пользоваться этой книгой, оставляя в ней свои заметки и комментарии. Пусть «Стартап-гайд» станет вашей картой, к которой вы будете регулярно возвращаться и с которой сверяться. Есть разные подходы и мнения, и в каждом своя правда, важно определить свой путь и придерживаться его, сконцентрировав ресурсы на нем. Хотя бы до пивота.

Но мой самый главный совет: ничего не бойтесь и пробуйте.

Иллюстрации к книге сделал прекрасный сетевой художник Dugan.

Я очень благодарна Вадиму Малычу и Дмитрию Павлюченкову – их поддержка и помощь в проекте от идеи до сдачи в печать помогли идее стать реальностью. Именно такими: полными энтузиазма, конструктивно критикующими, дающими мудрые советы и помогающими действиями, я и представляю идеальных партнеров по стартапу.

Маргарита Зобнина

Стартап в 13 предложениях



ПОЛ ГРЭМ

основатель венчурного фонда Y Combinator

Один из принципов создания стартапа, который я узнал от Пола Бакхайта^[1], гласит: лучше по-настоящему осчастливить своим делом немногих людей, чем слегка понравиться многим. Недавно я сказал журналистам, что если бы мог дать стартаперам только десять советов, то этот явно был бы одним из них. После я задумался: а какими были бы остальные? И когда я составил список, у меня получилось 13 пунктов.

1. Найдите хороших сооснователей. Сооснователи для стартапа – это то же, что и местоположение для недвижимости. В дальнейшем вы ничего не сможете с ними поделать. На начальном этапе бизнеса легко сменить идею, но сооснователей – очень тяжело^[2]. А успех стартапа в основном зависит от его отцов.

2. Запускайтесь быстрее. Причина не в том, что важно выйти на рынок как можно скорее, а в том, что вы не занимаетесь делом по-настоящему, пока не стартовали. Уже по ходу работы вы научитесь всему тому, что следовало бы делать, а пока этого не знаете, вы впустую тратите время. И главное – запуск станет предлогом для вовлечения пользователей.

3. Позвольте своим идеям расти. Это вторая составляющая энергичного стартапа. Быстрый запуск и итерации. Большой ошибкой было бы воспринимать стартап просто как воплощение некой гениальной идеи. Скорее это похоже на сочинение: большинство идей приходят по ходу дела.

4. Поймите своих пользователей. Представьте себе активы вашего начинания как прямоугольник, одна сторона которого показывает количество ваших пользователей, а другая – то, насколько вы

улучшаете качество их жизни^[3]. Лучше всего вы можете контролировать второй показатель. И правда, рост первого параметра будет связан с тем, как хорошо вы справляетесь со вторым. В науке куда сложнее сформулировать правильный вопрос, чем ответить на него; так и вам будет труднее найти, чего же пользователям не хватает, чем решить обнаруженную проблему. Вы легче справитесь с задачей, если хорошо понимаете потребителей своего продукта. Вот почему так много стартапов осуществляют то, чего банально недоставало их основателям в свое время.

5. Любовь нескольких лучше симпатии многих. В идеале вы хотите любви большого количества потребителей – но не можете ожидать ее с самого начала. Прежде вам необходимо выбрать: удовлетворять все нужды части потенциальных пользователей или часть нужд всех возможных клиентов. Выбирайте первое. Растить по количеству пользователей проще, чем по качеству услуг. И, что даже более важно, так сложнее врать себе. Если вы думаете, что уже прошли 85 % пути к качественному продукту, откуда вам знать, что это не 70 %? Или не 10 %? А вот величину своей аудитории измерить куда проще.

6. Удивляйте хорошим обслуживанием. Покупатели привыкли к дурному сервису. Большинство компаний, с которыми они сталкиваются, – это квазимонополии, которым сходит с рук отвратительное отношение к своим клиентам. В результате такого обращения ваши собственные представления о том, какого уровня сервиса надо достичь, подсознательно снижаются. Потому стремитесь обслуживать клиентов не просто хорошо, а на удивление хорошо. Постарайтесь осчастливить людей всеми силами. Они будут потрясены, вот увидите. И не бойтесь на ранних стадиях стартапа предлагать клиентам обслуживание на уровне, который невозможно масштабировать, потому что это способ узнать ваших пользователей.

7. Делайте то, что можно измерить. Этому я научился у Джо Крауса^[4]. Элементарные замеры каких-то показателей дают просто невероятный потенциал для роста. Если вы хотите, например, увеличить свою аудиторию – повесьте на стену лист бумаги и каждый день отмечайте количество пользователей, выстраивая график. Вас будут радовать взлеты и разочаровывать падения. Но достаточно скоро

вы поймете, что именно умножает количество клиентов, и начнете интенсивнее работать в этом направлении.

8. Тратьте меньше. Я не могу передать, насколько важно стартапу быть дешевым. Большинство бизнес-начинаний проваливаются до того, как люди успевают реализовать задуманное, и наиболее распространенная причина – нехватка денег. Так что дешевизна практически всегда взаимозаменяема с быстрыми итерациями^[5]. Но это еще не все. Культура бережливости – вот что продлевает молодость компаниям, так же как зарядка по утрам сохраняет ее людям.

9. Вам должно хватать на «Доширак». Это значит, что стартап обязан быть прибыльным настолько, чтобы покрывать расходы основателей на жизнь. Речь идет не о быстром прототипировании бизнес-модели (хотя почему бы и нет), а скорее о способе оптимизации инвестиционного процесса. После того как вам начнет хватать на «Доширак», ваши отношения с инвесторами полностью изменятся. Также это отлично скажется на вашем боевом духе.

10. Не отвлекайтесь. Ничто так не убивает стартапы, как невозможность сконцентрироваться на них полностью. И в этом плане худшее – деятельность, приносящая вам деньги здесь и сейчас: основная работа, консалтинг, выгодные побочные проекты. Стартап сможет иметь большой потенциал, если вы не будете переключаться на сиюминутные заработки. Парадоксально, но поиск инвестиций тоже отвлекает, так что старайтесь не переборщить с этим.

11. Не падайте духом. Хотя стартапы обычно умирают из-за нехватки денег, истинная причина их гибели – недостаток внимания. Либо компаниями управляли глупые люди (тут уж посоветовать нечего), либо ума руководителям было не занимать, но они пали духом. Запуск стартапа отнимет много сил. Поэтому хорошенько рассчитайте свои возможности, как будто готовитесь поднять тяжелую коробку, чтобы не выдохнуться и не оказаться на земле.

12. Не сдавайтесь. Даже если вы пали духом, не сдавайтесь – и вы сможете далеко пойти. Хотя это справедливо не для всех областей. Многие люди не станут хорошими математиками, сколько бы сил они ни приложили. Но со стартапами дело обстоит иначе. Обычно усердия достаточно до тех пор, пока вы верны своей идее.

13. Сделки срываются. Один из уроков, которые мы усвоили, создавая Viaweb^[6], – не стоит питать ложных надежд. У нас сорвалось

около 20 различных сделок. Примерно после первых 10 неудач мы просто перестали рассчитывать на такие сделки до их закрытия. Зависеть от заключения сделок очень опасно для боевого духа: вас будет нервировать, что они так часто срываются, и в результате заключать их станет все сложнее.



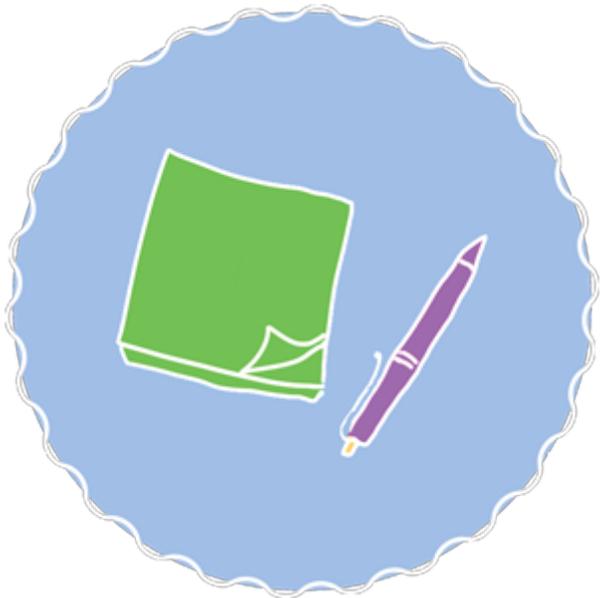
Сформулировав эти 13 советов, я задался вопросом: на каком из них я бы остановился, если бы выбирал только один:

Понимайте своих пользователей

Это ключ ко всему. Важнейшая задача в стартапе – наращивание активов. Лучше всего можно контролировать, насколько вы улучшаете качество жизни пользователей, и сложнее всего уяснить, что им необходимо. А когда вы поймете, что именно нужно сделать, – останется только осуществить это, с чем справится любой приличный специалист.

Понимание ваших пользователей – идея, незримо присутствующая почти в половине советов из списка. Так, стóит запуститься как можно раньше, как раз чтобы узнать нужды ваших клиентов. Рост и развитие ваших идей приходит через изучение вашей аудитории. А глубоко поняв ее потребности, вы сможете создать то, что осчастливит людей и заставит их вас полюбить. В то же время и сервис высокого уровня – одно из средств лучше понять пользователей. Это понимание будет также поддерживать ваш моральный дух, потому что, когда все вокруг начнет рушиться, наличие даже всего лишь десяти любящих клиентов даст вам энергии и сил держаться заданного курса.

Идея



От идеи к бизнесу: 15 шагов



СЕРГЕЙ АШИН
основатель «Шефмаркета»

По данным статистики, из каждых десяти новых стартапов через два года в живых остается только один. А сколько идей так и не становятся стартапами – десятки тысяч, миллионы? Каждый день мы сталкиваемся с некачественными продуктами и неудобными сервисами, спрашивая себя: ну неужели нельзя сделать это нормально? И в какой-то момент появляется желание «взять и сделать это своими руками». Эта глава – для всех, кто переборол страхи и сомнения и готов ступить на тернистый путь предпринимательства. Опираясь на свой опыт, я выделил 15 шагов по превращению идеи в бизнес.



1. Решайте реальные проблемы. Лучшие идеи для стартапа вырастают из проблем, с которыми люди встречаются ежедневно.

Проще всего стартовать в области, где вы уже имеете хороший практический опыт, но не бойтесь сфер, с которыми вы не очень близко знакомы. Если появилась идея которой вы загорелись – займитесь ей вне зависимости от имеющихся у вас опыта и связей: часто взгляд профессионала бывает ограничен сложившимися практиками, и это позволяет стартаперам успешно реализовывать прорывные идеи на вполне зрелых и не знакомых им рынках. Самое важное, чтобы вы решали реально существующую проблему.

2. Тестируйте идею. Обсуждайте свою идею с максимально широким кругом людей – как с потенциальными клиентами вашего продукта или услуги, так и с инсайдерами сектора, в котором вы собираетесь запустить бизнес. Чем больше мнений вы соберете, тем лучше. И помните, что самая ценная для вас информация – негативная обратная связь: слушайте и старайтесь услышать, почему ваша идея кажется другим провальной: это поможет улучшить ее. При этом не стоит бояться, что вашу идею украдут: в любом случае это будет лучше, чем потратить годы своей жизни, здоровье и деньги на решение не существующей реально проблемы. Не бойтесь конкуренции: одна компания на рынке – это сигнал о том, что рынка нет.

3. Исследуйте существующие аналоги. Вряд ли вам пришла в голову абсолютно уникальная идея, не имеющая аналогов в мире. (Если это так, ваши шансы на провал значительно увеличиваются.) Почти наверняка придуманное вами кто-то уже реализовал. Выясните, как с проблемой, на которую вы нацелились, справляются в других странах. Но не копируйте слепо чужие решения, а всегда ищите способы улучшить их или адаптировать под особенности местного рынка.

4. Поймите экономику идеи. Оцените создаваемую продуктом добавленную стоимость с позиции покупателя. Кто он – ваш клиент? Что вы ему предлагаете? Почему использование вашего решения принесет ему выгоду? Оцените выгоду в деньгах. Прикиньте, сколько клиент будет готов платить за ваш продукт и как часто сможет его покупать. Поймите себестоимость выполнения одного заказа и маржу с заказа, оцените общие расходы, рассчитайте, сколько вам нужно заказов для выхода на самоокупаемость. Проверьте себя – верите ли вы в достижение полученных цифр? Далее, оцените возможности масштабирования идеи и поймите, получаются ли у вас цифры,

интересные для вас. Вы должны уметь просчитывать экономический потенциал быстро, на клочке бумаги, буквально на коленке.

5. Найдите единомышленников. Одному строить стартап очень тяжело, поэтому ищите единомышленников. Идеально подобранные участники команды дополняют знания и опыт друг друга в различных областях и владеют связями в различных сферах бизнеса, важных для создания и развития проекта. Но, пожалуй, самое главное – партнеры должны быть увлечены идеей, верить в нее и верить в команду. С правильно подобранными единомышленниками всегда можно адаптировать идею (или даже бизнес), но трудно продолжать тянуть воз и не сдаваться тогда, когда команда теряет веру и расходится. Не забывайте, что первичное распределение долей может оказаться крайне затратной инвестицией с вашей стороны в долгосрочной перспективе, поэтому выбирайте таких партнеров, чьим навыкам и качествам – деловым и личным – вы полностью доверяете.

6. Планируйте. Перед началом работы сделайте хороший бизнес-план. Распределите задачи между партнерами, соберите и систематизируйте всю необходимую информацию. Но не переусердствуйте с формальностями – вам придется переписывать и переделывать бизнес-план много раз.

7. Стартуйте быстро. Многие идеи умирают как раз тогда, когда бизнес-план уже составлен, а работа еще не началась. Быстро стартовать важно даже не для того, чтобы поскорее выдать продукт, а чтобы не перегореть еще до начала реальной работы. Момент запуска даст бесценный опыт и обратную связь, поэтому не пытайтесь сразу построить что-то чрезвычайно сложное и идеально работающее. Поставьте себе задачу достичь минимально достаточного результата для проверки жизнеспособности идеи в реальных условиях рынка. Однако, очень важно правильно определить этот минимум: если планка окажется слишком низкой, вы можете просто не увидеть потенциала развития бизнеса, а если слишком высокой – не дотянуть (по финансовым или другим причинам) до его раскрытия даже на первом этапе деятельности.

8. Найдите своего клиента и адаптируйте продукт под него. Адаптация продукта – это продолжение идеи быстрого запуска. Не ожидайте в первый же день продаж толп клиентов, страстно желающих купить ваш продукт. Сконцентрируйтесь на быстрой доработке

продукта на основе отзывов и замечаний со стороны его первых пользователей. Создайте идеальное решение для уже имеющихся заказчиков: это окупится лояльностью клиентов и ростом клиентской базы. Так вы быстрее проверите жизнеспособность идеи и получите массу знаний для ее дальнейшего развития, в том числе для более широкого рынка.

9. Делайте упор на сервис. Стартапы, ориентированные на продукт, часто не в полную силу используют мощнейший рычаг под названием «сервис». Создавайте не просто хороший сервис – сделайте его идеальным. Это очень важно еще и потому, что на первом этапе вам не обойтись без досадных проколов по качеству продукта, и именно сервис будет вашим спасителем в борьбе за лояльность клиентов. Выходите за рамки привычного стиля ведения бизнеса, контактируйте с клиентами лично и они помогут улучшить ваш продукт.

10. Анализируйте и систематизируйте. Измеряйте и систематизируйте все, что можно легко измерить и систематизировать (но не переусердствуйте!). Подключите и настройте автоматизированную аналитику. То, что нельзя автоматизировать учитывайте руками. Со временем вы поймете, что влияет на измеряемые показатели, и начнете исправлять ситуацию. Например, детальное понимание причин отказа клиентов от повторных заказов даст вам глубочайшее представление о том, что нужно делать дальше. А для систематизации процессов на первом этапе достаточно будет прикрепить бумажку с его кратким описанием непосредственно над тем местом, где он выполняется. Не усложняйте: все равно вам придется переделывать все десятки раз. Привычка систематизировать процессы сильно облегчит вашу работу в дальнейшем.

11. Поймите, как вы будете привлекать клиентов. Самым сильным (и при этом дешевым) маркетинговым инструментом является «сарафанное радио» – положительные отзывы о продукте или уровне сервиса, распространяемые довольными клиентами. Но как заполучить первых клиентов? Как ускорить прирост клиентской базы? Какие маркетинговые каналы эффективнее использовать? Какие модели привлечения клиентов для вашего уникального продукта будут работать лучше (с учетом ограниченного опыта и часто при отсутствии сложившегося рынка)? Сколько вы готовы платить за привлеченного

клиента? Эти вопросы вы должны начать задавать себе достаточно рано, чтобы к моменту запуска проекта иметь готовый план действий.

12. Контролируйте расходы. Отсутствие средств на продолжение деятельности – одна из самых частых причин смерти стартапов. Тратить мало так же важно, как и двигаться быстро. Ваших личных сбережений и сбережений партнеров должно хватить как минимум до момента проверки жизнеспособности вашей идеи плюс шесть месяцев. Грамотно планируйте расходы, контролируйте финансовые потоки и держите проект на сухом пайке. И помните: после подтверждения жизнеспособности вам потребуется не менее полугода на привлечение внешних средств, если своих денег на дальнейшее развитие проекта недостаточно. Экономьте на всем и изо всех сил старайтесь приблизиться к точке безубыточности: экономия создает правильный настрой участников команды, а выход на самоокупаемость дает вам мощный рычаг в переговорах с потенциальными инвесторами.

13. Не теряйте фокус. Я не знаю ни одного примера успешного стартапа, который был бы сделан в условиях «частичной занятости» его создателей. Если вы не готовы тратить 80 часов в неделю на свой бизнес, лучше не начинайте его. Заниматься проектом по чуть-чуть не получится: вы должны жить им. Поэтому подумайте, как помочь себе и участникам своей команды выделить больше времени на работу.

14. Не жалейте о потерянном и верьте в будущее. Очень выгодно уметь вовремя признать ошибку и списать понесенные расходы. Особенно это выгодно на самом раннем этапе развития стартапа, когда вариантов его развития масса. Быстро меняйте подход, если поняли, что двигаетесь не в том направлении. Но не сдавайтесь, если верите, что делаете правильные вещи. Отличить начало конца от начала начала бывает очень непросто. На первом этапе, когда клиентов недостаточно и проект съедает деньги, а не приносит их, опасения, что «это не работает», будут преследовать вас постоянно. Но лучше иметь сотню восхищенных клиентов, чем тысячу равнодушных. Ищите вдохновение в клиентах.

15. Ищите сотрудников с горящими глазами. В какой-то момент сил основателей проекта перестанет хватать и вы начнете нанимать людей со стороны. На первом этапе в стартапе очень важен не столько опыт нанимаемых сотрудников, сколько их энтузиазм. Постарайтесь еще до приема кандидата на работу выяснить, насколько он искренен и

способен ли справляться со значительными нагрузками, ведь инвестирование времени в обучение наемных сотрудников сопоставимо с расходами на их зарплату. А в ситуации, когда сработаться не удалось, важно не тянуть время и быстро расстаться: при отсутствии внутренней мотивации человек не просто хуже выполняет свои обязанности, он еще и разрушает предпринимательский дух команды.

Из описанного выше, пожалуй, самую большую роль в успехе нашей команды сыграла способность быстро идентифицировать целевую аудиторию и предлагать ей нужный продукт. Если со своим продуктом вы попадете в точку, шансы на победу существенно увеличатся – но, к сожалению, не до 100 % и даже не до 50 %. Успех стартапа зависит от сбалансированного развития всех существенных составляющих проекта в нужном темпе и на имеющиеся средства. Создание стартапа – это уникальный опыт и драйв, обрести и испытать которые я желаю каждому.

От идеи к действию



НИКОЛАЙ ДАВЫДОВ

инвестиционный директор фонда iTech Capital

Давайте начнем с самого начала и посмотрим, как люди выбирают идею для своего проекта. На этом этапе чаще всего встречаются две основные ошибки.

Ошибка первая

Многие начинающие предприниматели стремятся сразу сделать что-то радикально новое, чего еще нет на рынке. Выглядит это примерно так: «Почему нет Instagram для котят? Хорошая же идея, надо запускать». Или соцсеть для разнорабочих, чтоб они могли искать там работу. Таких примеров очень много, но этот подход крайне редко срабатывает. Как правило, такие истории попадают в багаж отрицательного опыта, что, конечно, тоже важно, – но шансов вырасти в успешный бизнес, увы, у них почти никаких. В целом я бы не рекомендовал идти таким путем, ведь стартапер – это не инвестор ранней стадии, который может, как Игорь Рябенский, «посеять» несколько десятков проектов в надежде, что сколько-то из них выстрелит, окупив усилия и вложенные в них деньги. У предпринимателя только один проект, который должен попасть точно в цель. Это не означает, что не нужно делать что-то новое. Делайте, дерзайте, но при этом важно понимать, что за продукт вы делаете и для кого. Может, его еще никто не реализовал просто потому, что он никому не нужен? Очень важно ответить на все эти вопросы еще до старта. Фаундеры часто смотрят на рынок сквозь призму своих желаний, что довольно опасно. Многие приходят в фонды с красивыми слайдами, обосновывают необходимость их продукта, которой на самом деле нет. Кроме того, если вы посмотрите на успешные

компании, то поймете, что почти ни одна из них на самом деле не сделала ничего нового. Разве до Facebook не было социальных сетей? Были – например, тот же MySpace. А до WhatsUpp были мессенджеры – начиная со Skype и ICQ.

ошибка Вторая

Бездумная попытка сделать что-то на том рынке, где ты никогда не работал и ничего не понимаешь. Я ни в коем случае не хочу сказать, что нельзя делать что-то новое для себя, однако, как правило, для бизнеса это не лучший путь и точно не самый простой. Мне кажется, что правильно заниматься тем делом, в котором у тебя есть сильная экспертиза. Например, если ты десять лет работал менеджером по продаже сетевого оборудования, то лучше стартовать с системным интегратором или какой-то автоматизацией продаж оборудования, а не «Instagram для котят», и продавать сервисы тем клиентам, которых ты уже прекрасно знаешь. Как минимум потому, что ты почти наверняка не в курсе, как найти разработчиков, которые тебе напишут Instagram, и сделать хороший маркетинг для такого продукта, в отличие от системной интеграции. Я видел много примеров, когда люди, у которых есть и отличная идея, и желание ее реализовать, начинают буксовать на ровном месте – просто потому, что это не самый лучший путь. Те, кто становится успешными, чаще всего запускают бизнес в уже знакомой для себя отрасли. Не обязательно быть одним из «зубров», которые по десять лет работают в «Яндексе» или в Mail.Ru, – достаточно набраться качественного опыта, понять специфику этого типа бизнеса и завести нужные контакты. В качестве подтверждения: вы когда-нибудь замечали, как трудно найти хороших специалистов в некоторых сферах, например SEO-специалистов или интернет-маркетологов? Все очень просто – лучшие уже сделали собственные агентства. Мне кажется, такие люди пошли правильной дорогой.

Вот еще несколько простых вещей, на которые имеет смысл обратить внимание перед стартом бизнеса или в самом его начале – пока не поздно. Сразу хочу оговориться, что все сказанное касается только самых ранних стадий.

Не нужно бояться неудач

Практически у всех известных предпринимателей несколько первых бизнесов были не очень удачными. Так что если они это пережили, значит, и вы сумеете. С большой вероятностью вы потеряете свой первый бизнес. Опыт, который вы получите, потеряв его, нельзя купить за деньги. Подобный опыт – основа для будущего успеха и богатства.

Не стоит ставить целью построить мультимиллиардный бизнес, сфокусируйтесь на идее

Обычно так бывает после того, как человек читается красивых статей или книг и посмотрит фильмы типа «Социальная сеть» и «Пираты Кремниевой долины». Однако большинство предпринимателей, с которых берут пример, не думали о таком результате, у них просто была четкая идея, которую они хотели реализовать, у них было желание делать востребованные продукты и изменить какую-то часть мира. Выберите идею и сфокусируйтесь на ней. Хочу только подчеркнуть, что это касается самой ранней стадии: безусловно, в дальнейшем надо думать про большой бизнес, да и амбиции – это хорошо.

Не делайте бизнес с друзьями

Казалось бы, это уже классика, и все равно каждый второй начинающий предприниматель наступает на эти грабли. Пожалуй, проще сразу отказаться и от бизнеса, и от друзей. Если говорить серьезно, то идти на это можно в двух случаях: если друзья – не совсем друзья, а скорее партнеры или если бизнес вам настолько не важен, что вы в любой момент можете отдать свою долю кому угодно. Такое, как вы понимаете, случается нечасто.



Отметайте идею, которую «нельзя запустить без инвестиций»

Часто встречающаяся ошибка: люди считают, что их проект нельзя запустить без серьезного финансирования. Чаще всего это не так, о чем я еще скажу, однако если это и правда – забудьте о ней, по крайней мере пока. Иначе вы потратите свое драгоценное время на попытки получить \$1 млн за 30 % ничего еще из себя не представляющего стартапа – и, скорее всего, так и не запуститесь.

По стартаперским мероприятиям ходит огромное количество людей, которые обычно на встречах с инвесторами говорят, что не готовы вкладывать в собственную идею просто потому, что у них нет денег. Не важно даже, лукавят они или нет, но факт в том, что MVP, с которым можно прийти к тому же инвестору, реально собрать практически без денег – инвестировать можно свое время, ресурсы. Можно договориться с разработчиком, пообещав ему долю, – вариантов на самом деле достаточно. Я знаю немало продуктов, создатели которых добились миллионных скачиваний и посещений таких способом.

Протестируйте идею «вручную»

До стадии прототипа можно добраться практически вообще без денег и уж точно своими усилиями. Простой пример: человек работает в том же системном интеграторе менеджером по продажам. И вот он в какой-то момент обнаруживает, что процесс поиска тендера съедает слишком много времени: непонятно, где искать тендеры, по каким параметрам проще это делать и т. д. И тогда он задумывается о том, чтобы сделать информационную систему, которая помогала бы решить эту проблему: присылала бы клиентам подборку релевантных тендеров. Что происходит дальше? Два варианта. Первый: он садится писать ТЗ и, не будучи техническим специалистом, тратит на это много времени, после чего понимает, что себестоимость такого сервиса составит, предположим, 3 млн рублей, а затем идет их «поднимать» у инвесторов. Это, прямо скажем, плохой путь, даже если он и найдет эти деньги. Хороший – скооперироваться с коллегой и найти несколько компаний, которым можно будет предложить соответствующую услугу, еще не имея никакой автоматизированной системы. Выполнить для них заказ руками, после чего собрать весь фидбек, как отрицательный, так и положительный. И только после этого, поняв, что именно нужно клиентам, можно начинать формировать ТЗ. Так наш предприниматель сэкономит массу времени, денег и сил и увидит все подводные камни: возможно, такой сервис не всем нужен или нужен в какой-то другой форме. Мне кажется, запуск идеи в простом, бесплатном или дешевом варианте – это очень правильно. Собираетесь запускать сложное медиа с интегрированной e-commerce-площадкой? Начните с блога и «ручных продаж». И потом, когда убедитесь, что нужно потребителям, занимайтесь технологиями.

Не торопитесь тратить деньги

Банально, но не могу этого не сказать: затраты легко увеличивать, но сложно сокращать. Поэтому любое решение, которое требует денег, обдумывайте максимально тщательно. Это касается даже регистрации юрлица, без которой на раннем этапе можно прожить, – она стоит денег, а юрлицо нужно будет обслуживать, сдавать отчетность и т. д. (я не рекомендую нарушать законы, но если вы не планируете извлекать прибыль уже сегодня – подождите). Я видел не один стартап, который разорился на таких вещах: зарегистрировались, сняли офис, а за

полгода все деньги кончились – именно в тот момент, когда началась активная работа над продуктом. Поэтому относитесь внимательно к тратам. Да и инвесторы такое поведение любят – если человек не любит тратить, значит, он хочет зарабатывать. Бизнес многих американских гигантов начинался в гараже, а бизнес, к примеру, SEOPult, начинался в съемной однушке.

Инвесторы нужны

В последнее время встречаю иногда тех, кто говорит, что построить крупный бизнес можно самостоятельно, без внешнего финансирования. Это, безусловно, правда – вопрос лишь в том, до какого уровня и с какой скоростью роста. Если вы мыслите глобально, то внешние инвестиции в какой-то момент будут все равно нужны. Даже если у вас палатка с шаурмой, то, чтобы масштабировать бизнес и открыть вторую и третью, вам понадобится кредит или заем. Интернет-бизнесам заемный капитал дают неохотно, поэтому здесь больше распространен акционерный капитал (то есть equity). Да, начинать надо с той идеи, которую можно «поднять» самостоятельно, но если у вас есть серьезные амбиции, задумайтесь о поиске партнера. И отнеситесь к этому серьезно, ведь это как свадьба. Развод будет болезненным, и, возможно, вы будете видеть свое детище лишь по выходным.

Не бегайте за инвесторами: если проект хороший, они придут сами

Вот вам простой кейс: сейчас мы получаем около 70 писем от стартапов в месяц, а раньше, пока мы не объяснили, что не вкладываем на ранних стадиях, было еще больше. За все эти годы мы проинвестировали только один проект «из почты». Из просмотренных на конференциях и разных стартап-питчах – ни одного. Это значит, что все классические каналы общения инвесторов со стартапами, увы, не работают. Активные фонды сами ищут проекты – как правило, через свой круг общения (в этом смысле стартаперские мероприятия не такой уж их и плохой способ, чтобы засветиться и познакомиться с нужными людьми) или просто действуя проактивно. Мы, например,

находили компании в буквальном смысле в «свободном» Интернете, практически случайно натываясь на хороший проект. Для западных фондов это вообще нормальная практика. Поэтому будьте уверены – если стартап хороший, вас заметят.

Не сидите долго над бизнес-планами и прочими бумажками в начале вашего пути

Это относится только к ранней стадии. С самого начала вам надо понимать идею, основные гипотезы и то, куда уходят деньги и откуда будут приходить. А планами озаботитесь позже, когда у вас на руках будет проверенный MVP.

Не базируйтесь на мнениях близких

Особенно это актуально для B2C– и B2B2C-проектов. Не надо фокусироваться ни на своем мнении, ни на отзывах близких людей. Та выборка настолько мала, что находится в рамках погрешности, и это не считая того, что она в принципе предвзята. Надо забыть, что вы делаете что-то для удовлетворения спроса мамы или брата – теперь пользователей надо воспринимать как статистику, безликий трафик, который приходит и либо конвертируется, либо уходит. И только на аналитических данных по значительной выборке можно делать какие-то выводы.

Опирайтесь на лидеров мнений и прессу

На этой стадии вам куда важнее понравиться этим людям, чем инвесторам. Это возможность получить первый, важный трафик. Чтобы не быть голословным: одно из первых действий, предпринятых Стивом Джобсом, – он нанял PR-агентство. Похожим путем пошел Instagram: с помощью агентства он обеспечил себе несколько хороших статей и получил вал пользователей и Джастина Бибера со всеми его миллионами фанатов. Я говорю не только о прессе – Алена Владимирская, к примеру, со всей армией подписчиков для вас тоже крайне влиятельное медиа. Да и знаменитый «хабраэфект» (когда

сайт не справляется с загрузкой, вызванной валом пользователей с habrahabr. – Прим. авт.) не просто так называется.

Не надо бояться пивотов

Команда проекта Darberry, который был куплен Groupm, сначала делала виртуальные sticky notes, но Елена Масолова рассмотрела перспективы в купонаторах, ребята перезапустились – и мы все знаем, как это закончилось. Просто имейте в виду, что то, что вы придумаете, уже в первые полгода будет многократно переделано вами же – и это нормально, таков эволюционный процесс.



Как проверить идею



АЛЕКСАНДР ЖУРБА

частный инвестор и инвестиционный управляющий, сооснователь акселератора TexDrive и нетворк-агентства Saphir Capital

Сразу скажу главное: по-настоящему проверенной идея может считаться только в тот момент, когда проект получил первые деньги. Я имею в виду не инвестиции, а деньги первых клиентов, потребителей или партнеров. В бизнесе идея «создать классную штуку, которая изменит в мир», но непонятно, как при этом будет продаваться, – это фантазия, а не идея. Бизнес-идея – это то, что продается, и продажи – самая важная проверка для нее. Поэтому основной совет – продавать: себя, идею и продукт, которого пока нет.



Существует несколько простых способов научиться тестировать идеи

1. Прочитать книги о проверке идей. Их много, и они хорошо известны: «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого

тестирования идей и выбора бизнес-модели» Эрика Риса^[7] и «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины» Гая Кавасаки^[8]. В них описывается, какую работу надо проделать на данном этапе, чем подумать, что и кому рассказать. Сам я не то что не верю в этот способ, но никогда им не пользовался. Однако друзья советуют.

2. Найти ментора. Имеется в виду нормальный ментор в классическом понимании слова, а не тот, кто сам ничего толком не понимает, как это часто бывает на мероприятиях для создателей стартапов. Понятно, что профессионалы не всегда горят желанием тратить свое время. Но это, по сути, ваш первый опыт продаж: предприниматель продает себя. Это сложно, особенно когда подобного опыта нет, но если не получится с ментором, то как можно надеяться на успех с продуктом? Уметь продать что-то – вообще один из самых полезных навыков (если не самый полезный).

Как найти ментора? Обратитесь к друзьям, знакомым и знакомым знакомых. Разыщите адрес его электронной почты или профиль в социальных сетях – все способы подойдут. И помните: вам нужен коммерческий человек – кто-то, занимающийся маркетингом, развитием бизнеса и т. д.

Многие стараются найти ментора в корпорациях типа «Яндекса» или Mail.Ru, но в таких крупных компаниях все процессы организованы особым образом, и этот опыт для стартапа бесполезен. Лучше искать компанию среднего размера, которая недавно сама была стартапом, или предпринимателя, и напроситься к нему в помощники / партнеры.

3. Поскорее познакомиться с суровой действительностью. Одна из самых частых ошибок: команда начинает что-то создавать, домысливая за потребителей, что именно им нужно (вместо того, чтобы познакомиться с клиентами и попробовать выяснить это у них). Если разработчики долго работают в отрасли, это не страшно; в противном случае ошибка может быть фатальной.

Понятно, почему так происходит: выходить в реальный мир бывает некомфортно, а получать отклики на свою деятельность не всегда приятно. Гораздо спокойнее и комфортнее запереться в комнате

и что-то пилить, отгородившись от агрессивного внешнего мира. Но полезные знания можно получить, только покинув зону комфорта. Иначе вы создадите продукт на основе собственных представлений о рынке и клиенте, который будет с ними никак не связан, потому что вы никогда с клиентами не общались и ничего толком о них не знаете.

4. побыстрее протестировать идею на потенциальных покупателях. Нужно как можно скорее собрать обратную связь и сформировать техническое задание для будущего продукта. Для этого не требуется даже прототип.



Если вы работаете с B2C, создайте интернет-страницу и дайте везде, где только можно, рекламу: контекстную, в социальных сетях и т. д. Поставьте системы сбора статистики, изучайте реакцию людей и старайтесь понять, готовы ли они платить. Да, я знаю, что у проекта пока еще ничего нет. Но если идея хороша, а предприниматель умеет о ней увлекательно рассказать, ее захотят купить. В идеале стартап должен получить предоплату: это и будет означать, что идею оценили и первую проверку она благополучно прошла.

С B2B логика такая же, хотя клиентов меньше и до них сложнее добраться; тут придется постараться – подготовьте презентацию. Ходите по знакомым, которые попадают в вашу целевую аудиторию,

вытаскивайте их из офиса, чтобы накормить обедом и рассказать о своей идее: возможно, скоро вы вернетесь к ним с уже готовым продуктом.

И несколько советов о том, чего делать не надо

5. Не надо посещать мероприятия для создателей стартапов. Не тратьте свое время. Такое сообщество мешает гораздо больше, чем помогает.

6. Не надо рефлексировать. Лучше взять и опробовать идею, чем бесконечно ее обдумывать. Размышления имеют смысл, когда предприниматель хорошо знаком с отраслью и обладает какими-то подтвержденными опасениями и гипотезами. Но в новой и незнакомой области нужно кидаться с головой в омут. Вы все равно ничего пока не понимаете, поэтому искать ответы на свои вопросы у себя в голове бессмысленно.

7. Не надо разрабатывать прототип. Когда меня спрашивают, нужен ли на этой стадии прототип, я отвечаю: не просто не нужен, но и нежелателен.

В инженерии есть такое правило: при переходе на следующий уровень издержки на любое изменение вырастают в десять раз. Со стартапом происходит то же самое: прототип увеличит ваши расходы, а понимания, насколько гипотезы верны, не прибавит. Поэтому не пытайтесь пока создавать готовый продукт – в крайнем случае подготовьте визуализацию: сайт-заглушку или презентацию. А прототипом займитесь на следующем этапе.

Как проверить идею: чек-лист



ДМИТРИЙ КАЛАЕВ

руководитель акселерационной программы
Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ)

С одной стороны, это не так: еще до момента превращения в бизнес идею придется много раз изменить. С другой – преуменьшать роль идеи тоже неправильно.

Вот несколько простых способов быстро проверить ваш замысел

1. Идея должна вдохновлять. Даже когда вам предлагают создать бизнес на \$1 млн, но он оставляет вас равнодушным, лучше отказаться. Шансов, что через год или два ваш проект купят, почти нет, поэтому все это время вам придется ежедневно им заниматься. А просыпаться каждое утро и с ненавистью приступать к нелюбимому делу – очень тяжело. Тем более что до успеха далеко, а вам еще надо пройти Долину смерти, сил осталось немного, сотрудники и подрядчики ждут денег, а жена не понимает, почему вы пропадаете на такой работе. В этой ситуации единственное, что поможет вытащить себя за волосы подобно Мюнхгаузену, – страсть и вдохновение.

2. Идея должна содержать потенциал развития бизнеса. Оцените, может ли ваш проект превратиться в какой-нибудь бизнес. Для этого достаточно задать себе несколько простых вопросов: у многих ли людей есть проблема, которую я планирую решить? Готовы ли они платить за ее решение? Ответив на них, можно приступать к делу. Но еще до создания прототипа вашу идею имеет смысл проверить на практике.

3. Узнайте, кто работает на вашем рынке. Часто создатели стартапов говорят, что у них нет конкурентов. Обычно это означает, что они плохо смотрели. Аналог вашего продукта наверняка существует –

например, для Excel это были разлинованный лист бумаги и калькулятор. Если же конкурентов все-таки нет, то это хороший повод задуматься: может, вы решаете проблему, которой на самом деле не существует?

4. Определите «уникальность» технологии. Насколько быстро и просто ваш продукт могут скопировать конкуренты? Сделать из синей кнопки красную несложно, а вот алгоритм, который разрабатывали и оттачивали полгода, повторить сложнее. Эти полгода дадут вам некоторое преимущество во времени. Про уникальность: иногда даже хорошо, что кто-то уже делает нечто похожее, – это означает, что идея жизнеспособна и на ней можно зарабатывать.

5. Найдите свое «секретное оружие». Если вы знаете какую-то область лучше других или уже делали что-то подобное, это дает вам преимущество, которым стоит воспользоваться. Но если его нет – ничего страшного; не нужно из-за этого отступать.

6. Расскажите самому себе о проекте. Просто перечислите на листке бумаги основные тезисы: что это за продукт, для кого, как будете его продавать. На самом деле этот документ в первую очередь нужен вам: он поможет сформулировать собственное понимание проекта. Как в том анекдоте: пять раз объяснил, на третьем даже сам понял.

7. Поговорите с потенциальными клиентами. Чем раньше вы это сделаете, тем лучше. Правда, есть нюанс: если продукт массовый, то выходить на аудиторию лучше уже с готовым прототипом – опрос даже сотен человек ничего не даст, поэтому лучше анализировать обратную связь, имея на руках хоть какую-то разработку. Но если вы планируете работать на B2B-рынке или продукт обещает быть дорогим и сложным, можно еще до начала работы над ним поговорить с потребителями.

8. Опишите идею стартапа одним предложением. Нужно уметь объяснять ваш замысел одним понятным собеседнику предложением. Если вы станете говорить, что это «облачный сервис с геолокацией», вас перестанут слушать уже на втором слове. Объясняйте так, чтобы люди сразу понимали, какую их проблему вы решите.

9. Сфокусируйтесь на одном сегменте. Часто предпринимателям хочется сразу сделать что-то большое. Это неплохо, но «пробить» рынок можно, только сфокусировавшись на узком сегменте. Вы же не будете объявлять войну сразу нескольким странам, верно? То же и

здесь. В Долине, кстати, стартапы всегда поначалу выбирают очень узкий сегмент. Потом, когда выстроите бизнес, можно начать расширяться. Но не наоборот.

10. Обсуждайте идею со всеми. Обдумывая свой проект, вы живете в собственном вымышленном мире. Когда люди начинают задавать вопросы (часто кажущиеся глупыми), вам дают возможность посмотреть на себя и свой проект со стороны. Заметили, что, когда мама или бабушка спрашивают, чем вы занимаетесь, бывает трудно подобрать ответ? Это хороший тест – вы должны уметь понятно рассказать о своей идее любому человеку.



С момента появления идеи до общения с первыми клиентами должно пройти меньше месяца. Если этот срок больше – значит что-то не так. Подумайте, так ли хороша ваша идея и готовы ли вы стать предпринимателем. И помните: у каждой идеи есть окно возможностей. И если вы начнете работать через полгода, то можете обнаружить, что за это время у вас появилась куча новых конкурентов, а ваша технология устарела.

Продукт



Как и что прототипировать: 6 правил



АЛЕКСАНДР БОРОДИЧ

бизнес-ангел, основатель инвестиционной компании FutureLabs

Самое главное: у стартапа должно быть ясное и четкое понимание проблемы, которую предстоит устранить выпуском своего продукта, и аудитории, которой этот продукт предлагается. Если понимания нет, то и к инвесторам идти рано, какими бы прекрасными ни были предприниматель и его команда.

*Помимо понимания проблемы у пришедшего ко мне стартапа обязательно должен быть *minimum viable prototype (MVP)*. Это проработанный прототип продукта с минимально необходимым функционалом, способный решать проблему целевой аудитории. Если его нет, серьезный разговор не состоится: я отправлю стартап делать «домашнюю работу» (при необходимости под моим руководством).*

Прототип нужен для того, чтобы выйти к целевой аудитории и дать ей возможность с ним «поработать». Так стартап проверяет жизнеспособность своей идеи. Если предложенный способ решения проблемы потребителям нравится, можно начинать делать продукт. Если же они говорят, что это не совсем то, – самое время сесть и разобраться, в чем допущена ошибка. Возможно, неправильно выбрано решение, или оно неверно преподнесено, или решаемой проблемы на самом деле вообще не существует. Важно запомнить: цель прототипа состоит не в том, чтобы с его помощью убедить инвестора дать стартапу денег, а в поиске и тестировании метода решения проблемы потребителей.

Каким должен быть прототип? Это, безусловно, сильно зависит от отрасли, предметной области и множества других вещей. Если мы говорим об интернет-технологиях или мобильных приложениях, то первый вариант может быть нарисован на обычных бумажных салфетках и соединен в прототип мобильного приложения с помощью

программы *Prototyping on Paper*. Такой продукт уже можно показывать клиентам, тестировать и улучшать. Для создания простейшего прототипа потребуются часы, для более сложного – дни или в крайнем случае недели. Но уж точно не месяцы. MVP, с которым стартап идет к инвестору, это итоговый прототип, который был опробован на первых потребителях и доработан на основе их отзывов.

Существует несколько базовых правил, которыми предприниматель должен руководствоваться при создании прототипа

1. Выделите минимально необходимый функционал. Речь идет о главной функции будущего продукта. Она, только она и ничего кроме. Это непросто, потому что хороший предприниматель хочет, чтобы прототип был всеобъемлющ, универсален и решал все проблемы разом. Но следует убедить себя в необходимости протестировать только главную функцию продукта, а от всего остального пока отказаться. Когда разрабатывается сверхзащищенный мессенджер, прототип может обойтись без смайликов (хотя, естественно, их очень хочется туда добавить, ведь смайликами пользуются все), потому что главная функция этого продукта – «сверхзащищенность».

Нужно выделить основную проблему целевой аудитории и заложить ее решение в прототип.

Иногда выделить главную функцию не так просто, как в описанном выше случае с мессенджером. В такой ситуации требуется дополнительное интеллектуальное усилие. Если вы, например, делаете навигационный сервис, то основная функция заключается не в том, чтобы создать максимально детализированную карту, а в предоставлении простых и понятных инструкций, как добраться в нужное вам место.

2. Не думайте о дизайне. Вообще. Сервисы вроде Bootstrap помогают выбрать минимально приемлемые цветостилевые решения, чтобы прототип выглядел не совсем уныло: поверьте, этого достаточно. На данном этапе дизайн совершенно не важен, а работа над ним крадет драгоценное время. Когда вы еще только тестируете прототип,

цветовые решения, картинки, шрифт и прочее оформление не имеют особого значения. Главное, чтобы потребитель понял идею и оценил, нужен ли ему ваш продукт и насколько он функционален. Если в команде есть хороший дизайнер, это очень здорово, но его время пока не пришло. На этапе разработки прототипа дизайн не нужен.



3. Разрабатывайте продукт короткими итерациями. Для первой версии прототипа достаточно рисунка на салфетке, где отражен основной функционал. С этим уже можно идти к потенциальным потребителям. Итераций при разработке может быть несколько, и всякий раз вы должны получить обратную связь от пользователей и внести в прототип необходимые изменения. Конечная итерация – тот самый MVP: версия, после которой стоит начинать работу над продуктом. Только когда прототип доведен до ума, можно задуматься о дизайне, масштабируемости и расширенном функционале.

4. Фильтруйте обратную связь. После каждой доработки продукта вы получаете отклики пользователей. Это очень важно. Однако надо понимать, что не все советы одинаково полезны. Универсального продукта не существует. Когда десять человек попросили вас перекрасить все кнопки в красный цвет – возможно, в результате получится не устраивающее всех решение, а лишь подходящее для этой определенной группы пользователей.

5. Разрабатывайте прототип быстро. От первого этапа до последнего должно проходить 4–8 недель, не больше. Создание прототипа может затягиваться бесконечно, если в какой-то момент не остановить этот процесс волевым решением. Через месяц или два вы получаете версию, готовую к тестированию целевой аудиторией, проверяете ее и начинаете работать над конечным продуктом.

6. Ни в коем случае не зацикливайтесь на деталях. Молодые предприниматели часто концентрируют внимание на разработке второстепенных вещей: регистрации, напоминаний о забытом пароле и т. д. Все это, безусловно, важно в готовом продукте, но совершенно не нужно в прототипе. В результате работа затягивается, и проект может умереть просто потому, что деньги кончились, а прототип так и не был создан.

Часто создатели своего первого проекта пытаются проскочить этап разработки прототипа и сразу выпустить готовый продукт. Это не всегда плохо, просто стоимость переделки конечного продукта и дополнительные расходы обойдутся предпринимателю дороже: прототип переделать гораздо проще и дешевле. Прототипирование, по сути, помогает вносить изменения с меньшими затратами.

Важный практический совет: идеальные прототипы делаются на хакатонах – соревнованиях для молодых проектов, которые обычно проводятся в выходные. У создателей есть всего 48 часов: готовый продукт за это время сделать невозможно, поэтому приходится ограничиваться основным функционалом.

Какими должны быть бизнес и продукт к моменту выхода на рынок



ЕГОР РУДИ

бизнес-ангел, основатель Eruditor Group

В книге Эрика Риса «Бизнес с нуля»^[9] этой теме посвящены целые главы. Разумеется, универсальных правил, как именно должен выглядеть продукт к моменту выхода на рынок, не существует. Каждый случай индивидуален. Многое зависит и от конкретного проекта, и от индустрии, и от других факторов. Но можно дать несколько советов, как правильно себя вести и на какие грабли не наступать.

1. Откажитесь от ненужных функций и выходите на рынок. Это совет в том числе и от Эрика Риса. У нас в компании все прочитали его книгу и мыслят категориями MVP (minimum viable product) – продукт должен обладать минимально необходимым набором функций, чтобы поскорее выбросить его на рынок. Цель не в том, чтобы выпустить сырой продукт (это вряд ли понравится пользователям), а в том, чтобы оперативно проверить базовые гипотезы: нужен ли ваш продукт целевой аудитории и готова ли она за него платить? Только выход на рынок даст точные ответы на ваши вопросы. И в этом случае имеет смысл избавиться от лишнего функционала: выходишь к потребителю, выясняешь его мнение и возвращаешься доделывать (или переделывать) продукт.

Не страшно, что он не идеален. Вспомните первый iPhone – там не было Wi-Fi вообще (помню, я был в шоке, потому что даже тогда у многих смартфонов такая функциональность давно имелась). И ничего страшного, как видите, не произошло.

2. Правильно расставьте приоритеты. Это тоже укладывается в концепцию бережливого производства.

Год назад у нас в личном кабинете преподавателя нельзя было автоматически менять пароль. Любой стартапер сейчас закричит: «Это же элементарно!» Наверное – но это не было нашим приоритетом. У нас были вещи важнее, которым мы и отдавали время и силы.

Эта логика работает не только с продуктом, но и с бизнесом вообще: в каждый момент ты выбираешь самое важное, а остальное подождет. В итоге мы построили компанию с многомиллионной капитализацией – и без возможности менять пароль автоматически.

Другой хороший пример – «Эвитерра» до того момента, как ее загубили. Парни делали проект вполне в духе «бережливого стартапа» и, потратив меньше \$1 млн инвестиций, создали бизнес с оборотом около \$300 млн. При этом у них на сайте даже не было личных кабинетов пользователей. Хотя, казалось бы, это влияет на удержание клиентов – тем не менее это не было их приоритетом. Снова предлагаю вспомнить пример с Wi-Fi в iPhone.

3. Не надо бояться выпустить неидеальный продукт. Это распространенная ситуация: стартап опасается выпускать продукт, потому что если он будет плохим, то потребители не дадут второго шанса. Давайте будем реалистами: первые пять лет любой стартап не известен почти никому. Даже если он выпустит ерунду, а потом будет ее исправлять, этого никто не заметит и уж точно мало кто об этом потом вспомнит. А те немногие из первых покупателей, которые запомнят, погоды не сделают.

4. Проверяйте гипотезы осознанно. Гипотез не может быть много и проверять их надо быстро. Если они не подтвердились, нужно менять продукт и выпускать новый.

Сначала (и довольно долго) наш сайт представлял собой страничку на домене четвертого уровня с формой отправки сообщения по электронной почте. Мы проверяли три базовых предположения: можно ли конкурировать с крупными сайтами в поисковых системах, готовы ли клиенты (то есть преподаватели) к нашей бизнес-модели и

нужен ли вообще им такой сервис. Проверив, мы потихоньку стали двигаться дальше.

5. Проверяйте за свой счет. Скорее всего, ваши начальные предположения будут опровергнуты и вам придется менять продукт. Процесс этот может быть длительным и затратным. Поэтому не спешите увольняться – не бойтесь какое-то время заниматься проектом параллельно со своей основной работой. Когда все проверите, вы уволитесь и начнете работать в полную силу. И ни в коем случае не берите деньги под непроверенную идею – это неправильный путь; так умирает 80 % стартапов.

6. Будьте гибкими. Большая часть известных компаний начинали с других продуктов. Смена курса – абсолютно нормальное явление. В ситуации, когда потребитель не полюбил ваш продукт или полюбил его не за то, на что вы рассчитывали, нет ничего страшного. Главное – не будьте твердолобыми. Держите нос по ветру и тут же меняйтесь, если этого требует ситуация. Как бы вам ни был дорог ваш продукт.



7. Не попадайте в ментальные ловушки. Вы, конечно же, все равно в них угодите, но хотя бы постарайтесь этого не делать. Их много. Вот одна из самых распространенных: «Мы хотим делать стартап, нам нужно открыть юрлицо». Зачем? Вы какое-то время еще не будете

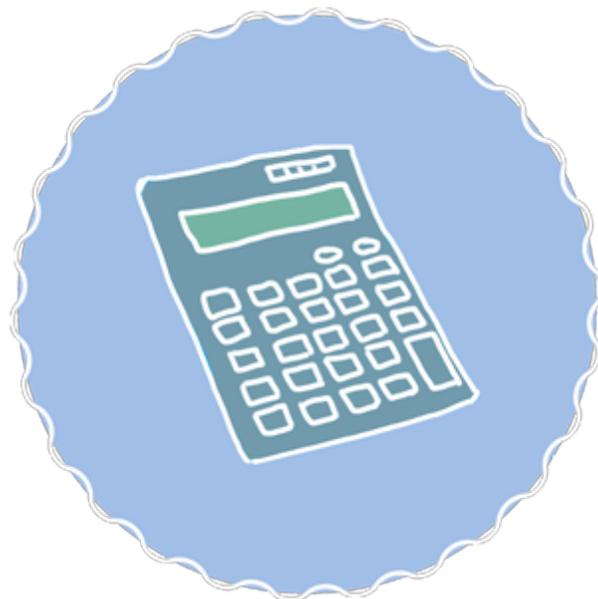
вести коммерческой деятельности, и никаких денег вам поступать не будет. А когда замаячат реальные суммы – откроете, это вообще не проблема (в отличие, кстати, от закрытия предприятия). Или еще: «Нам надо сразу найти деньги» (либо наоборот: «Мы никогда не будем брать деньги инвесторов»). Просто задумайтесь, есть ли в ваших словах и действиях смысл. Иногда это просто привычка: работая на кого-то, вы думаете, что бизнес – это офис с принтером, юридическое лицо и т. д. Но сперва решите, нужно ли вам все это прямо сейчас.

8. Постарайтесь не выбрасывать деньги. Просто поверьте: в большинстве случаев, когда вам хочется что-то купить, этого делать не нужно. Снимать офис, покупать всем «макбуки» и заказывать визитки пока рано.

9. Помните, что вы делаете продукт не для себя. Удивительно, но мало кто об этом задумывается. Вы поразитесь, насколько сильно реальные пожелания целевой аудитории отличаются от ваших предположений.

Есть красивая история про команду Airbnb. Создатели сидели в Y-Combinator, в Калифорнии, и на какой-то из встреч один из инвесторов спросил их, где находятся клиенты сервиса. «В Нью-Йорке», – ответили ему. «А что тогда вы делаете здесь?» – удивился инвестор. Следующую рабочую неделю ребята провели в Нью-Йорке: встречались с клиентами, пили с ними кофе, знакомились, разговаривали и т. д.

Бизнес-модель



Модели монетизации: какие есть и как выбрать свою?



МАРГАРИТА ЗОБНИНА

ФРИИ, доцент НИУ ВШЭ

Цель любого бизнеса – получение прибыли, об этом вам расскажут на первом же занятии в любой бизнес-школе. В интернет-бизнесе получить прибыль сложнее, чем в офлайне, где потребитель давно привык платить за товары и услуги. Все интернет-предприниматели и инвесторы задаются вопросом: «На чем проект будет зарабатывать?» Существуют различные модели получения дохода от интернет-проектов.

Заполните все пункты, и к концу главы вы получите обоснованную модель монетизации проекта.

Определите вводные данные для модели, ответив на вопросы:

1. Вокруг чего построен ваш бизнес, в чем его ключевая ценность?

.....
.....
.....

2. Кто потребитель вашего продукта?

.....
.....
.....

3. Готов ли этот потребитель платить? (Будьте честны.)

.....
.....
.....

4. Какие существуют аналоги
вашего продукта?

.....
.....
.....

5. Платит ли потребитель за аналоги
вашего продукта? (Вернитесь
к третьему вопросу и посмотрите
свой ответ.)

.....
.....
.....

6. Можете ли вы повлиять на
готовность потребителя платить за
ваш продукт? (Подумайте еще раз.)

.....
.....
.....

7. Сколько потребителей будет
у вашего продукта через месяц,
три месяца, полгода, год после
старта?

.....
.....
.....

8. Каковы ваши издержки?

.....
.....
.....

9. Сколько вам нужно зарабатывать,
чтобы выйти на окупаемость?

.....
.....
.....

10. Посмотрите на свою оценку
количества пользователей.
Реалистично ли получить эту сумму
от потребителей или надо искать
дополнительные источники дохода?

.....
.....
.....

11. Где находится точка
безубыточности?

.....
.....
.....

12. Оказывает ли влияние эффект
масштаба?

.....
.....
.....

13. Какому рекламодателю
могут быть интересны ваши
потребители, для кого они могут
быть целевой аудиторией?

.....
.....
.....

14. Почему рекламодатели, использующие сейчас другие площадки для достижения своей целевой аудитории, заинтересуются вашим проектом?
15. Не вызовет ли планируемая реклама отторжения у пользователей?
16. Как сделать так, чтобы она не просто не вызывала отторжения, а была им интересна?
17. Определите, что вы на самом деле продаете: товары, услуги, информацию, платформу, аудиторию?

Выберите базовую бизнес-модель: цепочка или платформа?

Существуют две основные модели, оказывающие решающее влияние на источник получения дохода: цепочка и платформа.

Модель цепочки – традиционная для офлайн-бизнеса модель, перенесенная в Интернет: компания продает товары или услуги потребителям. Потребители взаимодействуют с продуктом компании, который ценен сам по себе. Примеры: интернет-магазины, интернет-СМИ, игры, онлайн-кинотеатры.

Модель платформы предполагает, что компания сама не производит продукт, а позволяет пользователям создавать и потреблять продукт других пользователей на своей площадке. Примеры: eBay, YouTube, Livejournal, Coursera, Airbnb.

В модели платформы компания сталкивается с проблемой «курицы и яйца»: пока нет производителей, платформа не представляет ценности для потребителей; пока нет потребителей, платформа не интересна производителям. Ценность платформы увеличивается с ростом ее аудитории.

Подписка

Модель подписки заключается в периодическом взимании с потребителей заранее оговоренной платы согласно predetermined временному графику.

ОСОБЕННОСТИ:

- предсказуемый, регулярный денежный поток;
- высокая инертность потребителей;
- большой потенциал для перевода пользователей на более высокий тариф, возможность продаж сопутствующих товаров;
- управляемая клиентская база (благодаря редким транзакциям);
- низкие издержки (в результате меньшего количества транзакций).
- При обязательном заполнении платежных реквизитов для тестового использования перевод потребителя в платящего после окончания тестового периода в данной модели существенно упрощается.

Микротранзакции

Небольшие покупки внутри сервиса. Это могут быть виртуальные подарки, внутренняя валюта или дополнительные опции.

ОСОБЕННОСТИ:

- небольшие однократные покупки психологически комфортнее для потребителей, что облегчает сбор платежей;
- возможность постепенного расширения ассортимента и индивидуализации сервиса для потребителя за счет платных опций.
- Для успешного функционирования этой модели необходимы простота и удобство платежей, хранение данных пользователя для облегчения совершения новых продаж,

стимулирование импульсных покупок, предложение виртуальных товаров для разных сегментов целевой аудитории.

Косвенные модели

Рекламная модель

Реклама и другие косвенные модели монетизации (например, партнерские программы) позволяют получать доход не от аудитории, но благодаря ей: потребители «платят» за сервис не деньгами, а своим вниманием – просматривая рекламу, переходя по ссылкам, принимая участие в опросах.

Рекламная модель может быть реализована в виде платы за показ или переход, участие в опросах (либо другой активности), спонсорства, создания спецпроектов.

Она предполагает, что собранная аудитория будет интересна рекламодателям либо своим размером, либо узкой сегментацией, либо сложностью доступа к ней по другим каналам коммуникации. Поэтому возникает необходимость в сборе и анализе данных о пользователях и аудитории проекта до начала продаж рекламы.

ОСОБЕННОСТИ:

- массовость;
- восприятие потребителями сервиса как бесплатного, что привлекает большую по размерам аудиторию (по сравнению с платными сервисами);
- необходимость продвижения сервиса до начала продаж рекламы увеличивает период между началом работы проекта и получением первых доходов;
- зависимость от цен на рекламном рынке и рекламного бизнес-цикла;
- отсутствие прямого дохода от пользователей.

Модель генерирования продаж

Эта модель и ее производные предполагают наличие офлайн-продукта или сервиса. Как правило, доход получают в виде комиссии от продажи либо закладывают его в цену продаваемого продукта. Особенности зависят от условий партнерской программы, продвигаемого продукта и конкурентной среды на рынке.

Специфика аналогична рекламной модели: зависимость от рекламного рынка и необходимость собирать аудиторию, представляющую интерес для продаж.

Модель цепочки

Доход получается напрямую от покупателя продукта компании либо косвенно – монетизируется внимание потребителей через размещение рекламы.

Модель платформы

Как правило, доход получают с одного или обоих участников сделки в виде доли от транзакций (Airbnb, Etsy и др.) либо за счет рекламы, к которой относится и продвижение отдельных продавцов на платформе. Участие одной из сторон (покупателей или продавцов) зачастую субсидируется для наполнения платформы и увеличения аудитории.

Выберите основную модель монетизации

Каждая модель имеет свои преимущества и недостатки. При выборе надо оценивать свои возможности, специфику проекта и другие особенности, перечисленные в первом пункте главы. Ниже приведены различные модели монетизации и их отличия.

Теперь вы готовы выбрать основную модель монетизации и запасные варианты:

МОДЕЛЬ	«ОСНОВНАЯ»/«ЗАПАСНАЯ»/ «НЕПОДХОДЯЩАЯ»
1. Подписка	
2. Микротранзакции	
3. Реклама и генерирование продаж (партнерские программы)	

Постепенно появляются новые модели, основанные на краудфандинге, – например, модель пожертвований. Однако ориентироваться на них как на основной источник дохода крайне рискованно: здесь все зависит от лояльности аудитории и ее настроений. Модель пожертвований используется, как правило, социальными медиа или электронными СМИ.

Выберите 1–2 запасные модели

Они оказываются полезны в тех случаях, когда основная модель оказывается нежизнеспособной или не приносит достаточного дохода.

В случае выбора модели подписки подумайте над доступом: фриум, тестирование или полностью платный

Фриум

- пользователям предлагается бесплатная версия (без подписки) и платная версия с расширенным функционалом
либо
- бесплатная версия с покупкой дополнительных опций и виртуальных товаров.

Тестирование:

- бесплатный тестовый период и сбор платы после его окончания.

Полностью платный доступ (paywall):

- чтобы воспользоваться сервисом, пользователю необходимо сначала оплатить его.

У каждой разновидности есть свои преимущества и недостатки. Например, в случае с фриумом и тестированием это низкая конверсия в платящих пользователей: большинство предпочтет бесплатную версию. В случае же с платным доступом к сервису отсеивание пользователей происходит уже на раннем этапе: они могут просто не узнать, насколько прекрасен ваш продукт. При этом фриум предполагает значительно большую аудиторию, тестирование помогает потребителю познакомиться с продуктом и научиться им пользоваться, платный доступ позволяет лучше прогнозировать будущие доходы.

Протестируйте осмысленность и жизнеспособность выбранной модели

Поставьте себя на место пользователя, рекламодателя или партнера: стали бы вы платить за этот сервис? Что вам мешает, а что — мотивирует? Задайте этот вопрос своим друзьям и знакомым; посмотрите, как ведут себя аналогичные проекты.

Протестируйте выбранные модели на целевой аудитории

Найдите несколько потенциальных пользователей (лучше, если это будут лидеры мнений) и предложите им протестировать сервис. Выясните, готовы ли они платить за него, и если готовы, то сколько.

Пообщайтесь с несколькими возможными рекламодателями и внимательно выслушайте их оценку.

Общение с целевой аудиторией поможет протестировать и скорректировать коммерческую и маркетинговую стороны вашего проекта. И будет лучше сделать такое общение регулярным.

Выберите и постоянно отслеживайте ключевые показатели эффективности

Пока проект живет, тестирование продолжается: чтобы понимать, как сделать бизнес более прибыльным и где есть потенциал для развития, нужно отслеживать конверсию, эффективность работы с различными сегментами и их прибыльность. Поэтому лучше заранее определить ключевые показатели, по которым вы будете оценивать успешность модели и своей работы для своевременной корректировки.

Каждой модели монетизации соответствуют показатели, по которым отслеживается эффективность.

Виды моделей монетизации и ключевые показатели эффективности

МОДЕЛЬ	KPI
Подписка	ACLV (Average Customer Lifetime Value) ¹ , MRR (Monthly Recurring Revenue, размер месячного дохода, ожидаемого и в будущем), доля платящих потребителей, ARPU (Average Revenue per User, средний доход в расчете на пользователя за период), ARPPU (Average Revenue per Paying User, средний доход от платящего пользователя за период)
Микротранзакции	Доля платящих потребителей, ARPU, ARPPU
Рекламная модель	CPM (Cost per Mille, стоимость за 1000 показов рекламного объявления), CPC (Cost per Click, стоимость за клик)
Генерирование продаж	ACPM (App CPM), CPS (Cost per Sale, стоимость за 1 продажу), CPL (Cost per Lead, стоимость за 1 лид)

¹ Рассчитывается как произведение продолжительности клиентской жизни в проекте и средний платеж за месяц.

Не усложняйте

Чем сложнее модель монетизации, тем выше вероятность появления ошибок в биллинге и анализе / прогнозировании денежных потоков. Кроме того, разнообразие вариантов платежей и их непрозрачность заставляют пользователя задуматься о том, где именно его пытаются обмануть.



Начните реализацию с хорошо отлаженной работы одной основной модели

Не хватайтесь за несколько моделей одновременно. Отладьте одну, потом возьмитесь за остальные (если они будут). В противном случае можно прийти к плохо работающим нескольким моделям, а основной вашей деятельностью станет тушение пожаров и затыкание дыр.

При всей сложности монетизации интернет-сервисов есть и разнообразные возможности сделать свой проект прибыльным к радости вашей семьи, ваших сотрудников и ваших инвесторов.

Финансы стартапа



МАКСИМ КРАЙНОВ

исполнительный директор Aviasales.ru

Итак, у вас есть идея и сооснователь, желающий изменить мир вместе с вами. Вы даже договорились о долях и о том, как мотивировать будущих сотрудников. Начинается самая интересная часть: правильно распорядиться деньгами.

Если у вас нет минимального работающего продукта, то ангельские деньги вам не светят, а уж о венчурных сотнях тысяч / миллионах и думать рано, и все, на что вы можете положиться, – это FFF (friends, family & fools).

Если вам очень-очень повезло и вы вместе с сооснователем/ями договорились работать бесплатно полгода-год без существенных вложений средств, кроме как на хостинг и пиво, то вам все равно имеет смысл читать дальше, так как развития без денег не бывает: все равно придет день, когда ваши \$50–100 в месяц, уходящие на мелкие издержки, превратятся в \$1000–2000, а после найма людей на работу – еще больше.

В жизни стартапа есть разные этапы, и на каждом этапе подход к трате денег должен быть разным.

Основное правило: «На этапе прототипа деньги надо тратить на продукт, а не на маркетинг»

Существует две школы мысли про то, как нужно тратить деньги на этапе прототипа:

- создавать полностью бесплатно, вкладывая максимум усилий и минимум средств;

- создавать как можно быстрее, вкладывая деньги в пределах выбранного бюджета (\$1000–3000) и максимум усилий. Можно пытаться привлечь сторонних исполнителей под номинальную зарплату (\$10 в час + 1-3-5% [в зависимости от вашей жадности] от акций / опционов, если продукт будет развиваться и вы получите первый / посевной раунд инвестиций) – эти условия нужно будет детально обговорить.

Лично я рекомендую второй подход, если есть деньги: большинство идей не «взлетает», а небольшое вложение денег позволяет испробовать идею на практике как можно быстрее.

Если идея «взлетела» (то есть ваши друзья и знакомые оценили прототип и использовали его больше, чем один раз) – у вас есть два варианта:

- пытаться улучшить прототип с минимальными издержками и максимумом вложенного времени (в этом варианте вам, скорее всего, будет не хватать маркетингового опыта, поэтому существует риск отрыва от реальности);
- пытаться построить первый финансовый план (отлично про это написано в книге Роберта Хакера «Компания за миллиард» (Billion Dollar Company), определив базовые предположения:
 - доходы: какой планируется монетизация, какие факторы роста существуют, как каждый из компонентов финансовой модели конвертируется в деньги;
 - траты: хостинг, офис, зарплаты, немножко маркетинга.

Вы обязательно ошибетесь в предположениях в первый-второй-десятый раз, и это нормально. Сам процесс создания плана тем не менее бесценен, так как позволяет вам перестать думать в терминах функциональности продукта, а сконцентрироваться на том, как он будет зарабатывать деньги и как можно повлиять на факторы роста.

Считается, что человек, несколько раз выполняющий данное упражнение, в краткосрочном периоде ошибется в следующем:

- срок создания коммерческой версии продукта: будет дольше в два раза;
- финансовые затраты: будут дороже в два раза;
- полученные доходы: будут меньше в три раза.

Как правило, ни одна финансовая модель не выдерживает подобного давления, поэтому единственный способ – убедить себя и потенциального инвестора в том, что компания не будет разбрасываться деньгами, а будет очень аккуратно с ними обращаться.

Нижеприведенные правила существенно облегчат вашу жизнь, когда вы будете создавать и реализовывать собственный финансовый план

1. Купите учебник по финансовому менеджменту для управленцев и прочитайте его. Невозможно заниматься бизнесом и не понимать ключевые концепции финансов.

2. Невозможно правильно распоряжаться финансами компании и быть транжирой в личной жизни.

3. Если вы знаете за собой «грешки» спонтанных трат – выработайте с партнерами правило о том, что все одноразовые траты свыше \$100 и все подписки на сервисы независимо от цены обсуждаются вместе.

4. Вам придется много встречаться с потенциальными партнерами и клиентами. Если вы планируете платить за их кофе / еду – платите из собственного кармана, а не из кармана компании. Это сильно дисциплинирует.

5. Не тратьте деньги «впрок»: если вам нужно три лицензии на продукт, не покупайте 10, даже если они дешевле.

6. Если у вас онлайн-продукт, не инвестируйте деньги в мобильную версию в первые полгода-год. Вы не знаете, во что ввязываетесь.

7. В конце каждого рабочего дня вы должны знать, сколько у вас денег на счете или в кубышке компании.

8. Старайтесь оценивать, сколько будет стоить реализация и выход на рынок каждой новой функции. Классифицируйте новую функциональность (на X% больше пользователей, клиент пользуется сервисом на Y% дольше или покупает больше единиц продукции, ваши издержки уменьшатся на Z% и т. п.). Приоритизируйте функциональность не по тому, насколько ВАМ хочется ее иметь, а по тому, насколько она улучшает показатели продукта и предположения финансовой модели. Это создаст вам существенное конкурентное преимущество.

9. Старайтесь ограничивать финансовую стоимость создания / выхода на рынок новых функций. Например, «не дороже \$5000 за любую новую функцию». Это сильно упрощает процесс разработки и финансирования продукта.

10. Если вы получили финансирование от себя / сооснователей / друзей / семьи, обязательно оформите деньги как заем компании (не лично себе) и обязательно возьмите эти деньги сразу и целиком. Нет ничего хуже, чем рассчитывать на деньги, а потом услышать, что денег больше нет и вообще – затея была глупой.

11. Не спешите тратить деньги, которые вам должен заплатить клиент, но еще не заплатил. Сроки срываются, клиенты стараются торговаться, платежи задерживаются или отправляются по неправильным реквизитам.

12. Если есть возможность, старайтесь принимать деньги самостоятельно, а потом платить партнерам, а не наоборот. Это работает, например, в партнерских программах.

13. Торгуйтесь с поставщиками услуг, напоминая о том, что вы – стартап. Многие компании могут дать вам скидку или бесплатное использование продукта на полгода-год. Не стесняйтесь просить скидку.

На что не надо тратить деньги в самом начале работы:

1. На визитные карточки.

2. На кофе-машину (но купите ее с первой крупной продажи).

3. На офис (можно работать из дома или coworking-офисов).

4. На новые компьютеры.

5. На мебель.

6. На большой телевизор и игровую приставку для приятного времяпровождения.

7. На банковский счет с кучей дополнительных услуг, но и с высокой платой. Вам только нужен интернет-банкинг и дебетовая карточка, чтобы ей можно было платить в Интернете.

8. На контракты длиннее 1 года. Даже если это будет дороже, платите ежемесячно.

9. На участие в конференциях, пока у вас не будет своего продаваемого продукта.

10. На сторонних консультантов, пока у вас не пойдут продажи.

11. На рекламу: каждый новый пользователь будет обходиться вам в \$1–2. Если вы не знаете, как заработать эти деньги с пользователя, не ввязывайтесь в эту игру.

Для вас не должно быть секретом, что как только в должности человека появляется слово «директор», он сразу начинает стараться мыслить как директор, что обычно означает, что он начинает тратить деньги как директор.

По ночам
уже холодно.
Надеюсь, до осени
пойдут продажи



Как обосновать и проверить свою бизнес-модель



НИКОЛАЙ МИТЮШИН

директор по инвестициям венчурного фонда
ABRT

Описывать роль бизнес-модели, думаю, не надо – это то, что поможет стартапу и его продукту жить и развиваться. Мне в этом смысле кажется правильной модель развития потребителей (Customer Development), которую мы развивали, работая со стартапами в России последние несколько лет, вместе со Стивом Бланком из Кремниевой долины. Итак, не стану усложнять – если совсем коротко, то суть модели в том, что, находясь в поиске бизнес-модели, предпринимателю предстоит ответить на восемь блоков вопросов. Пролодав это упражнение правильно, вы сможете выкристаллизовать свою бизнес-модель и получите импульс развития. По сути, это чек-лист.

Блок 1. Ожидания клиентов от продукта. Главные вопросы, которые надо себе задать

Чего хочет клиент?

Какие у него нерешенные проблемы?

Чем мы можем его зацепить?



Блок 2. Технологии или создание продукта

Наш «секретный соус»: технология, знания, научное открытие.
Что нужно для того, чтобы продукт заработал?

Блок 3. Продукт и ценность

Как нужно его упаковать, чтобы он был привлекательным?
Каковы функциональные особенности продукта?
Какие преимущества они несут?
Что видит пользователь?
Сколько продукт стоит?

Блок 4. «Нечестное» конкурентное преимущество

Что есть у нас такого, чего нет у других и что им будет трудно достать даже за большие деньги?

Блок 5. Рынок

В каком состоянии находится рынок (новый, старый, перестройка)?

Каков его размер?

Как на нем себя вести?

Кто основные конкуренты?

Блок 6. Источники клиентов

Откуда придут клиенты?

Какие каналы наиболее эффективны?

Блок 7. Воронка

Что делают клиенты, когда приходят?

На что они реагируют (куда кликают)?

Сколько они платят?

Как мы это измеряем?

Блок 8. Портрет целевых клиентов

Кто ваш клиент? Что его лучше всего характеризует?

Что он делает?

О чем он думает?

Как он принимает решения?

Сколько у него денег?

Много ли таких людей?

Как определить ключевые KPI. Экономика продукта



ИЛЬЯ КРАСИНСКИЙ

основатель Magic Ink (продукт AppCraft),
инструктор ФРИИ, «Яндекс. Старта», Harry
Farm по экономике продукта и метрикам

Команды не считают

В цикле **идея** → **разработка** → **измерение** → **анализ** → **идея** команды упорно сосредоточены на том, что и так обычно умеют делать: рисуют дизайн и «пилят» код, одним словом, делают продукт. Правда в том, что компании не разоряются из-за отсутствия продукта – продукт обычно есть. Компании разоряются из-за отсутствия пользователей – точнее, платящих пользователей продукта.

Давайте считать

За последние полгода я помог примерно 200 командам посчитать экономику продуктов (от крупных компаний с 30 млн пользователей по всему миру до небольших стартапов).

Вот несколько ключевых выводов:

1. В половине случаев предполагаемая бизнес-модель не сходится. Ни при каких разумных допущениях доход с привлеченного пользователя не получается выше стоимости привлечения пользователей. То есть пользователи привлекаются в убыток.

2. Командам тяжело найти узкие места, расширив которые можно получить кратный доход.

3. Команды либо не собирают метрики вовсе, либо измеряют все и сразу, считая, что чем больше измеряем, тем больше знаем, и запутывают себя окончательно.

Минимальный набор actionable-метрик – это скальпель, который помогает командам быстро найти проблемы в продукте, узкие места, блокирующие кратный рост.

Экономика продукта устроена просто

На вход подаются пользователи (в B2B – лиды), на выход деньги:

Поток пользователей → Продукт → Деньги

Или для B2B2C-продуктов:

Поток пользователей → Продукт → Внимание пользователей

Лиды → Внимание пользователей → Деньги

Для того, чтобы посчитать экономику продукта, достаточно знать:

- число привлеченных пользователей – User Acquisition;
- стоимость привлечения пользователя – Cost Per Acquisition (CPA);
- доход с привлеченного пользователя – Average Revenue Per User (ARPU).

Чем больше пользователей вы можете привлечь и чем меньше цена привлечения, тем больше ваша прибыль:

$User\ Acquisition \times ARPU = Revenue.$ $User\ Acquisition \times (-CPA + ARPU) = Profit$ – без учета прочих издержек.

Для B2B– и B2B2C-продуктов вместо потока пользователей User Acquisition подставляйте поток потенциальных клиентов – Lead Acquisition.

Из формулы выше видно, что первое существенное ограничение прибыли – это поток пользователей (лидов). Нет пользователей – нет прибыли. Второй ограничитель – соотношение между стоимостью привлечения, CPA и доходом с привлеченного пользователя ARPU.

Считайте ARPU для привлеченных пользователей – даже если они приносят доход косвенно: смотрят рекламу или нажимают на объявления – как отношение дохода от потока пользователей к числу привлеченных пользователей.

$$ARPU = Revenue / User Acquisition.$$

Когда бизнес-модель сходится?

Так как стоимость привлечения пользователей, CPA, не зависит от вашего продукта, а зависит от каналов и конкуренции в каналах за вашего пользователя, то основным способом зарабатывания денег станет такая тактика:

1. Понизить на начальном этапе CPA насколько это возможно, понимая, что в будущем она будет расти – целевые пользователи заканчиваются, каналы иссякают.
2. Увеличивать доход с привлеченного пользователя, ARPU.

Привлечение и стоимость привлечения

Главный ограничитель прибыли и бич стартапов – высокая стоимость привлечения пользователей – Cost Per Acquisition (CPA). Команды без опыта в интернет-маркетинге готовы привлечь пользователя в фримииум-продукт за \$1 и выше, хотя часто доход с привлеченного пользователя у них не превышает 20 центов. В этом случае говорят, что команда масштабирует убытки.

$$10\,000 \times (-\$1 + 0,2 \$) = -\$8000.$$

Все сказанное выше удобно применять как для B2C-, так и для B2B- или B2B2C-продуктов. Привлекаемых потенциально платящих пользователей обычно называют лидами, а стоимость их привлечения – это расходы на маркетинг и продажи, например, на зарплату продавцов.

$$CPA = Acquisition\ Costs / Lead\ Acquisition.$$

Соотношение дохода на привлеченного пользователя (лида) за все время жизни LTV и расходов на его привлечение и составит вашу прибыль с лида.

$$LTV = ARPU (LifeTime) = Revenue (LifeTime) / Lead Acquisition.$$

Насколько LTV должен быть больше CPA?

Очевидно, что LTV должен быть выше CPA, иначе вы тратите на привлечение больше, чем зарабатываете, – бизнес-модель не сходится. Менее очевидно, насколько выше, а главное – за какой срок? Ведь кроме расходов на маркетинг и продажи вы платите зарплату, аренду и несете другие расходы.

Считается, что бизнес-модель устойчива, если доход с привлеченного пользователя в три раза выше стоимости его привлечения и привлеченный пользователь окупает себя максимум за 3–6 месяцев.

$$LTV = ARPU (LifeTime) > 3 \times CPA.$$

На практике полезнее считать доходы от пользователя или лида за первый месяц, Revenue30, и сравнивать их со стоимостью привлечения пользователя (CPA).

$$ARPU_{30} = Revenue_{30} / Lead\ Acquisition > CPA.$$

Если пользователь не окупает себя за первый месяц, то на каждом привлеченном пользователе прибыль уходит в минус и риск кассового разрыва растет.

Источники роста ARPU

Из потока привлеченных пользователей только часть с конверсией (Conv) станет платящими и каждый платящий принесет доход Average Revenue Per Paying User (ARPPU).

$$\begin{aligned} \text{User Acquisition} \times \text{Conv} &= \text{Buyers.} \\ \text{Buyers} \times \text{ARPPU} &= \text{Revenue.} \\ \text{User Acquisition} \times \text{Conv} \times \text{ARPPU} &= \text{Revenue.} \\ \text{User Acquisition} \times \text{ARPPU} &= \text{Revenue.} \end{aligned}$$

Если присмотреться, видно, что доход с привлеченного пользователя ARPU равен произведению конверсии в оплату Conv на доход с платящего ARPPU.

$$\text{ARPU} = \text{Conv} \times \text{ARPPU.} \\ \text{User Acquisition} \times (-\text{CPA} + \text{Conv} \times \text{ARPPU}) = \text{Profit} - \text{без учета пр. издержек.}$$

Потоки пользователей (новых и старых), стоимость привлечения новых, конверсия в оплату и ARPPU – это 4 основные метрики вашей бизнес-модели, определяющие вашу прибыль.

Как рассчитать доход с платящего пользователя

Привлекая пользователя, мы рассчитываем, что он купит не один раз, ведь привлечь нового пользователя обычно дороже, чем получить еще один платеж со старого.

Проще всего доход с платящего пользователя **Average Revenue Per Paying User (ARPPU)** посчитать на «исторических» данных, поделив суммарный доход от заплативших пользователей на число этих пользователей.

$$\text{ARPPU} = \text{Paying Users Revenue} / \text{Buyers.}$$

Как оценить доход с платящего

В самом простом случае доход с платящего зависит от произведения средней цены на ваш продукт и среднего числа покупок, которые сделает платящий за время жизни – Average Payment Count (APC).

$$ARPPU (LifeTime) = Av. Price \times APC.$$

Доход с платящего за все время жизни иногда называют Customer LiveTime Value (CLTV) в отличие от LifeTime Value, который считается с привлеченных пользователей.

$$LTV = ARPU (Lifetime). CLTV = ARPPU (Lifetime).$$

Если на каждую продажу вы несете издержки, например, на доставку, обслуживание, производство единицы продукции, то есть **Cost of goods sold (COGS)**, то их нужно вычесть из суммы, получаемой от платящего. Также у вас могут быть разовые расходы, например, на внедрение, оборудование, премию продавцу или подарок клиенту, совершаемые при продаже, которые стоит учесть.

$$ARPPU = (Av. Price - COGS) \times APC. ARPPU = (Av. Price - COGS) \times APC - Fixed Costs for sale.$$

Учитывайте издержки при расчете дохода с платящего, так как при масштабировании вместе с ростом доходов у вас будут расти и издержки на производство продукции, и ваша задача контролировать, чтобы доход с платящего ARPPU не падал.

Если вы берете процент (комиссию Fee) с каждой покупки, совершаемой пользователем, то доход с платящего считается как $ARPPU = Av. Price \times Fee \times APC$.

В случае B2B2C-моделей (рекламной или транзакционной), например с показами рекламы или продажей кликов, средняя цена определяется рекламодателем, а вместо APC вы можете использовать

1000 просмотров (для СРМ) моделей или среднее число кликов на пользователя.

Учет всех доходов и расходов

Без привлечения новых пользователей бизнес не может расти, поэтому для вашего бизнеса критично, чтобы модель для новых пользователей сходилась, но устойчивость дохода зависит не только от привлечения новых пользователей, но и от дохода со старых.

$$\text{New Users Profit} + \text{Old Buyers Profit} + \text{Old Users Profit} - \text{Fixed Costs} = \text{Profit}.$$

Fix Costs – это ваши фиксированные расходы в месяц на зарплату, аренду и т. д.

Прибыль от новых пользователей мы уже считали.

$$\text{New Users} \times (-\text{CPA} + \text{Conv} \times \text{ARPPU30}) = \text{New Users Profit}.$$

Цифра 30 рядом с названием метрики означает, что метрика считается за месяц.

Прибыль от старых пользователей

Вы можете получить доход с части старой аудитории, активировав ее, например, с помощью рассылок.

$$\text{Old Users} \times \text{Conv} \times \text{ARPPU30} = \text{Old Users Revenue}.$$

Прибыль от старых покупателей зависит от модели монетизации

Для подписных моделей она будет равна произведению числа подписчиков на средний доход с подписчиков, который равен разнице между средним чеком с подписчика и себестоимостью обслуживания подписчика.

$$\text{Old Buyers} \times \text{ARPPU30} = \text{Old Buyers Profit. ARPPU30} = \text{Av. Price} - \text{COGS.}$$

Обратите внимание, что в каждой формуле CPA, Conv, ARPPU30 считаются отдельно для каждого из потоков пользователей: New Users, Old Users, Old Buyers.

Три источника расходов ведут себя по-разному при масштабировании

Стоит учитывать расходы в зависимости от их вида:

- на продажу и маркетинг – учитываем в расчете CPA;
- расходы на производство единицы вашего продукта – учитываем при расчете ARPPU;
- фиксированные расходы, а также любые разовые инвестиции в продукт – учитываем, вычитая из прибыли.

Разделить расходы на три части и контролировать их важно, так как они ведут себя по-разному при масштабировании.

- Фиксированные расходы на зарплату, аренду при масштабировании продукта сильно вырасти не должны, и их можно оценить сверху.

- Совсем по-другому себя ведут расходы на привлечение пользователей – они будут расти, чем больше вы привлекаете пользователей, и вам важно следить за соотношением **ARPU > CPA**.

- Расходы на производство единицы вашей продукции будут расти с ростом числа платящих пользователей, и вам важно следить, чтобы **ARPPU > 0**.

Зачем все это считать

Командам сложно сфокусироваться: хочется заниматься всем и сразу, при этом всегда существует тотальный дефицит времени. Основная задача команды – находить метрику, которая стала узким горлышком и не даеткратно повысить прибыль. Это позволит правильно расставить приоритеты.

Посчитайте плечо метрики

В каждой конкретной ситуации метрики будут влиять на прибыль по-разному. Оцените, как изменение конверсии, стоимости привлечения, дохода с платящего и числа пользователей влияет на прибыль, и вы увидите, над какой метрикой сейчас нужно работать в первую очередь.

Рассчитайте потолок прибыли

Обычно у стартапов нет проблем с идеями и фичами. Практика показывает, что 90 % из них существенно не сказываются на экономике продукта, например потому, что лечат симптомы, а не корневые проблемы продукта.

Оцените влияние идеи, фичи, гипотезы на ключевые метрики и посчитайте оценку сверху на прибыльность фичи. Это позволит отбросить слабые идеи, сравнить между собой 3–5 сильных и сосредоточиться на них, то есть сфокусироваться.

Повышайте доверие инвесторов к вашей стратегии

Расчет бизнес-модели для инвесторов показывает насколько вы хорошо понимаете корневые проблемы вашего бизнеса и видите, что нужно делать, чтобы получить кратный рост, – это повышает доверие инвестора к вам и снижает риски при инвестировании, а значит, увеличивает оценку стоимости вашей компании.

KPI или «дорожная карта»?



КОНСТАНТИН ШАБАЛИН

руководитель краудинвестинговой платформы
StartTrack.ru

Сначала важный комментарий: я считаю, что у стартапов не может быть никаких четких KPI. При этом та данность, в которой мы все живем, требует от проектов четкого плана, где все расписано буквально по дням. Если его не будет, то ряд инвесторов даже не станут разговаривать с предпринимателем – их можно понять, они пытаются минимизировать риски. Но проблема в том, что стартап, особенно если мы говорим о ранних стадиях, при всем желании не может дать точных ответов – слишком много в его жизни неизвестных переменных. Таким образом, если он демонстрирует окружающим план, в котором четко расписаны все KPI и сроки выполнения, он либо искренне заблуждается, либо осознанно обманывает.

Стартап на то и стартап, что там еще ничего не понятно, это не взрослая компания, где можно планировать, используя накопленный опыт. В любом случае все сроки будут сорваны – я не видел ни одного проекта, который бы все делал вовремя, – а в итоге отношения с инвестором будут испорчены, плюс команда попадет в стрессовую ситуацию.

На самом деле это никому не нужно, и создание красивых, но бесполезных, далеких от реальности бизнес-планов, выдуманных бюджетов и систем оценок скорее обманывает и дезориентирует обе стороны.

Я не хочу сказать, что никаких планов и обязательств не должно быть – конечно, они необходимы. Но лучше использовать «дорожную карту», которая будет фиксировать основные точки развития стартапа и ориентировочные сроки их выполнения – с точностью до месяца, не жестче, иначе возвращаемся к предыдущего абзацу. «Дорожную карту» можно и нужно пересматривать по мере развития проекта, соответствия или несоответствия реальности и гипотез. К слову, в меру детализированная «карта» на 6–12 месяцев для любого сделает прозрачными ваши ключевые планы и поможет

ответить на самый популярный вопрос инвестора: «Зачем вам мои деньги?»

Я бы выделил три основных периода жизни раннего интернет-стартапа.



Идея

Если вы делаете проект, даже средней сложности, не стоит ставить точное, до дня, время запуска, как это часто любят стартапы. Сто процентов, что вы все равно не стартуете по плану, так и не стоит загонять себя в стрессовую ситуацию раньше времени. Но и расхолаживаться тоже – наметьте дату с точностью до месяца, все основные задачи ставьте чек-пойнтами плюс-минус неделя. Это позволит не расслабляться, но и не давать ни себе, ни инвестору, если он есть, обещаний, которые вы не сможете выполнить. На этом этапе главная цель, которой надо добиться, – заложить основную гипотезу относительно бизнес-модели и разработать MVP – минимальный жизнеспособный продукт, то есть продукт с минимальным набором сервисов или услуг, которые вы можете попробовать продавать.

Тестирование

Создав MVP и пробуя осуществить первые продажи, вы на самом деле ищете потенциально работающие каналы и технологии продаж. Ваша цель показать, что задуманный вами бизнес вообще возможен, – на этом этапе у вас должны появиться первые клиенты, они должны быть готовы платить за вашу услугу, и вы доказываете положительную экономику проекта, когда на вложенный рубль удается заработать несколько рублей. Получив такой опыт, вы как раз и сможете перейти от фантазий к обоснованным прогнозам, потому что теперь сумеете строить гипотезы и планы на основе подтвержденных вашей командой результатов. Кроме того, важно ориентироваться на метрики, отражающие динамику развития вашего проекта как бизнеса: выручка, доход, стоимость и количество платящих клиентов, их конвертация и жизненные циклы. К примеру, наиболее частая раскрываемая метрика, посещаемость ресурса, сама по себе мало что значит – важно не то, сколько у вас посетителей, а сколько в итоге клиентов.

Масштабирование

Если вам удалось дойти до этапа масштабирования, значит, вы достаточно зрелый проект, который уже нуждается в четко определенных KPI для проекта в целом, его подразделений и ключевых сотрудников в отдельности. До этого момента доживает не так много стартапов, и это будут в некотором смысле «приятные» хлопоты – научиться назначать и отслеживать KPI вашей компании. Возможно, даже придется прибегнуть к внешней помощи для построения системы.

Итак, если суммировать все сказанное, я бы хотел сфокусировать молодые проекты на четырех идеях:

1) формируя основные планы и модели, не надо обманывать себя и инвесторов: предсказать с точностью до месяца вы не можете, в крайнем случае проставьте внутренние сроки для себя и команды, но не берите лишних обязательств перед потенциальными и действующими инвесторами;

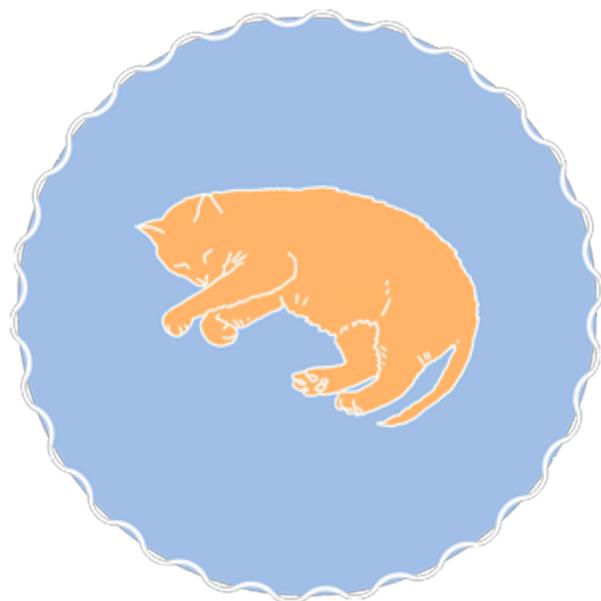
2) замените строгий план на «дорожную карту»;

3) выбирайте и отслеживайте показатели, которые раскрывают вас как бизнес, а не просто пускают пыль в глаза, – вас все равно раскусят;

4) не надо пытаться написать подробные планы на пять лет вперед – идите шаг за шагом, формулируя новые цели, и корректируйте уже существующие по мере необходимости и развития вашего стартапа.

Если вам нужны более детальные советы, советую прочитать книгу Александра Остервальдера и Ива Пинье «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора»^[10].

Команда



Как собрать команду и работать с ней



АЛЕНА ВЛАДИМИРСКАЯ
основатель компании PRUFFI

Если мы говорим о ранних стадиях бизнеса – о предпосеве или посеве, то многочисленные разговоры о ценности команды довольно сильно переоценены. Это инвесторский взгляд на ситуацию – действительно, если вы один, то будьте уверены, в вас почти наверняка никто не вложится. Считается, что фаундер без команды это слишком большой риск. Так это или нет – отдельный вопрос, но интереснее поговорить о правилах работы с командой в реальных, а не просто «инвестиционно привлекательных» компаниях.

Команда это важно, но вы – один

С самого начала привыкайте к мысли, что ваш путь в бизнесе, по крайней мере первые годы, – это абсолютное одиночество. Независимо от того, много или мало людей в вашей команде. Идея проекта, план, бизнес-модель, стратегия – все это только ваша ответственность, и больше ничья.

Люди приходят – и уходят

Звучит цинично, но это правда. Проект, идея, бизнес – все получится совсем не таким, каким вы его планировали изначально. Так же и люди, которые вокруг вас, будут отваливаться один за другим: кто-то уйдет сам, кого-то придется уволить. Причин может быть много. Идея изменилась и перестала им быть интересной. На новом этапе вам понадобились совсем другие сотрудники с иными компетенциями: сначала вы искали маркетолога, но трафик пошел сам, а вам неожиданно понадобился «сеошник». Ну и так далее. Избавляться от

людей всегда очень неприятно и даже больно, но вы делаете стартап – возможностей по определению немного, а ресурсы ограничены, поэтому это придется делать. Кроме того, начиная свой бизнес, вы и сами не понимаете, насколько это будет сложно, а уж люди вокруг вас, у которых совсем другая мотивация, – и подавно. Безденежье, стресс, отсутствие личной жизни, работа по 20 часов в сутки. Обвинять их за то, что не остались, будет сложно.

Останутся избранные

Предприниматель странное существо, который идет особым путем – путем постоянного отказа непонятно ради чего. Те люди, которые проходят его вместе с ним, – без всякого преувеличения особенные. Постоянные лишения, Долина смерти. Но понять, кто останется, а кто нет, конечно, невозможно. В конечном итоге это будет один-два человека – именно поэтому я писала, что ценность команды преувеличена. Но это не означает, что все красивые истории, которые рассказывают фаундеры великих компаний, о том, как они все вместе двадцать лет назад начали этот бизнес, – не ложь. Просто человек склонен помнить хорошее, вот и все. А кейсы партнерства единомышленников вроде Воложа и Сегаловича – это как истории любви. Такого соратника не найдешь с помощью даже самого крутого хантера.



Означает ли это, что команда не нужна? Нет, конечно. Просто основатель должен очень четко на каждом этапе понимать, что ему требуется от его людей в данный конкретный момент. И исходя из этого выстраивать свою работу с ними. Вот несколько советов из моего опыта работы со стартапами.

Раздавайте опционы аккуратно

Раздача опционов – распространенная практика. Проблема только в том, что вы не можете на ранней стадии оценить реальную стоимость бизнеса – любая ваша оценка будет эмпирической. При этом отдавайте себе отчет, что большая часть сотрудников, которым вы даете доли, скоро по разным причинам уйдет. Не все люди покидают корабль хорошо – это реальность, поэтому какие-то из них, став акционерами, могут вам сильно испортить жизнь. Я знаю много примеров того, как в ходе таких акционерных споров снимались гендиректора, важные решения блокировались, а компании шли ко дну. Поэтому советую аккуратно относиться к раздаче опционов. Во-первых, давайте их только ключевым людям. Во-вторых, постарайтесь подстраховаться. Не надо давать сразу всю долю. В конце концов, жизнь в стартапе

выжигает человека – первый год он работал, а на второй выгорел. Поэтому привяжите выдачу доли к каким-то понятным конкретным KPI. Это понятная и справедливая для обеих сторон схема: выполнил – получил. А в случае, если вы не нашли общий язык, по крайней мере не будете сильно от зависеть от действий другой стороны.

Основная ответственность на основателе

Периодически ко мне приходят стартапы, которые, подняв какие-то первые инвестиции, ищут операционного директора. Для меня это означает, что у проекта нет будущего. Главный носитель идеи и мотор – это всегда основатель, и подменить его никто не сможет. Представьте, что вы владелец булочной. Поток покупателей постоянный, но однажды, в один из дней, они по каким-то причинам перестают покупать, предположим, круассаны. Если у прилавка стоите вы, то вы тут же мгновенно перестаете их делать, а начинаете печь, например, чизкейки. Операционный же директор этого не сделает, потому что его задача – поддержание текущего состояния бизнеса, а не принятие радикальных решений. Поэтому помните: вся ответственность, вся боль за бизнес лежит только на вас.

Не поручайте поиск людей другим

Самое страшное, что можно сделать на ранней стадии, – поручить строительство команды кому-то. Каким бы ни был крутым хантер, евангелист и набирать команду может и должен только основатель. И люди приходят либо под идею, либо под вашу харизму. Хантер же всегда заточен под наем, это совсем другая история, вам она пока не нужна, вы должны зажигать.

Держите чуть меньше людей, чем нужно

У меня на этот счет есть даже формула: «минус полтора». Это означает, что людей должно быть условно на полтора человека меньше, чем в реальности вам необходимо. Стартап – это всегда работа в стесненных условиях и с рисками, в том числе финансовыми. Поэтому вам нужно иметь хоть какую-то подушку безопасности. Именно

поэтому у вас всегда будет нехватка сотрудников. Это не так уж и страшно. Такая ситуация позволяет вам дополнительно мотивировать команду. Если у вас появляется дополнительная работа, просто отдайте ее своим же сотрудникам, премируйте их, это всегда хорошо сказывается на настроении людей. Кроме того, так вы помогаете им расти – то, что далеко не всегда могут дать корпорации. В этом ваша сила.

Определяйте лучших самостоятельно

Я все время слышу эту фразу: «Берите только лучших». Так вот я видела огромное количество проектов, убитых именно лучшими. Дело в том, что на разных этапах стартапу нужны разные люди с неодинаковым набором компетенций. Лучшие не всегда смогут принести пользу именно вам и конкретно в этот период времени. Поэтому только вам решать, кто для вас лучший.

Не пытайтесь стимулировать деньгами

Даже если они у вас есть. На рынке всегда есть денежные пузыри, конкурировать с которыми бесполезно. Есть компании, которые сорят деньгами, скупая втридорога лучших. В какой-то момент они закрываются, но на их место приходят такие же новые. Не пытайтесь с ними соревноваться. Мотивируйте желанием изменить мир – это ваша сила. Как это ни парадоксально, корпорации не могут этим похвастаться – все они уже изменили мир, и теперь люди приходят туда на интересные задачи, хорошие зарплаты, соцпакеты и печенье. Ну и кроме того, в виде стимуляции вы можете придумывать мелкие, но приятные фишки: работа из дома, выезд на дачу и т. д.

Разговаривайте с командой

На старте это понимают все, однако со временем жизнь фаундера превращается в бесконечную гонку, надо евангелизировать, встречаться с инвесторами, убеждать клиентов – он все время в спешке, на встречах, и на команду времени не остается. В итоге он либо кричит на сотрудников, либо игнорирует. В итоге на этом этапе проект иногда и

разваливается. Общение с командой – это как личная гигиена, как чистить зубы по утрам – нравится или нет, но надо. Вы удивитесь, поняв, что какие-то вещи, которые абсолютно понятны вам, для ваших сотрудников совершенно неочевидны. Главное, научитесь их слышать (это не самая сильная сторона предпринимателя) – вам расскажут много интересного, чего не знаете уже вы: о клиентах, о продукте, о чем-то еще. Будьте готовы, что за что-то вас станут критиковать. Я бы посоветовала завести какие-то регулярные встречи: в пятницу вечером за пивом, в понедельник утром за кофе – не важно, пусть это станет ритуалом. И еще: рассказывайте людям о хорошем, пусть даже это и не значительные на самом деле вещи – свадьба сотрудницы, какие-то веселые моменты из жизни.

На самом деле таких тезисов, конечно, миллион. В завершение еще несколько мыслей, уже не про фаундера и команду, а просто про фаундера. В России есть эта пагубная история о том, что стартап это что-то от безнадежности. То есть выпускник, который считает себя Цукербергом или Дуровым, идет устраиваться на работу в большую компанию, не проходит отбор и с горя, все еще считая себя гением, решает запускать стартап. Мне кажется, что стартап как первая работа – это неправильно. Лучше все-таки сначала поработать в больших проектах: овладеть простейшими навыками, понять профессию, завести связи. Научиться в конце концов тем же коммуникациям с людьми. Неслучайно в Долине большая часть стартаперов – это люди 40+.

Как мотивировать команду



СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ

генеральный директор Acronis, основатель
Parallels, старший партнер венчурного фонда
Runa Capital

При строительстве сильной команды одна из самых важных вещей – мотивация. Иногда ей, в отличие от продукта, уделяют слишком мало внимания, хотя мотивированные сотрудники, которым интересно работать, способны принести огромную пользу бизнесу. Есть несколько правил, помогающих поддерживать коллектив в правильном состоянии.

1. Интерес – лучшая мотивация. Очень важно, чтобы сотрудникам (особенно ключевым) нравилась их работа. Невозможно долго заставлять себя заниматься неинтересным делом, особенно если оно требует креативности.

Некоторые люди мотивируют себя довольно странными, на мой взгляд, вещами – например, только деньгами, или личными привязанностями, или обязательствами. Но на длинной дистанции успешно мотивировать себя можно только одним: интересом.

Правда, здесь есть одна тонкость: нужно сфокусироваться на чем-то одном и отсеять остальное, иначе между интересами возникает конфликт. Я обычно заставляю себя сконцентрироваться на конкретной задаче и забываю о других вещах – не потому, что они не имеют значения, просто с несколькими целями работать сложнее.

2. Нужно уметь играть в команде. Личные цели отдельных сотрудников часто противоречат целям всей команды или ее части (например, отдела или департамента). Это как в спорте: хоккеист может попробовать сам забить шайбу, но с меньшим шансом на успех, или же отдать пас, и тогда вероятность гола увеличивается. В бизнесе очень часто встречается ситуация, когда человек целиком

сфокусирован на личном успехе, и это вредит компании. Приоритет должен быть отдан общим целям.

3. Связи внутри компании должны работать. В компании важно построить здоровые внутренние коммуникации. Отделы, департаменты, рабочие группы – это всё составные части организации, и если хотя бы одна из них работает обособленно и не общается с другими, это очень плохо. Если, например, маркетинг не общается с инжинирингом, рано или поздно это скажется на всей компании. Ситуаций, которые могут привести к кризису, множество: у одного департамента дыра в бюджете, а соседние ему не помогают, хотя такая возможность есть, и т. д.

4. Нужно научиться расставаться с недовольными. Что делать с талантливыми, но отрицательно мотивированными сотрудниками? С этой проблемой сталкивается любой руководитель.

Если сотрудник плохо работает и не мотивирован, все просто: его нужно увольнять. А что делать, если он работает хорошо, но настроен негативно? Я сам давно пытаюсь найти правильный ответ на этот вопрос.

Путешественник Руаль Амундсен в своей книге «Южный полюс»^[11] приводит пример: однажды он не взял в экспедицию негативно настроенного профессионала, решив, что вреда будет больше, чем пользы. Я склонен согласиться с таким мнением. К сожалению, иногда привить людям правильный настрой невозможно, и, находясь внутри команды, они ее разлагают. Так происходят революции: обычно большая часть населения настроена позитивно, но в какой-то момент приходит один недовольный, заряжает своим настроением остальных, и в итоге каждый находит что-то, что его не устраивает.



Я уверен, что даже очень талантливого человека с негативным настроением нужно увольнять как можно раньше: перевоспитать его не удастся, а проблемы он непременно создаст.

5. Важно поддерживать рабочие отношения в команде. Отрицательная мотивация распространяется подобно вирусу. Если в команде кто-то не работает, очень скоро его примеру последуют другие, а потом и вся команда станет полностью неуправляемой. Поэтому решение нужно принимать быстро.

Примеры плохой мотивации: неуважение к коллегам, к руководителю, завышенная самооценка. Это очень сложно починить, поэтому лучше сразу локализовать. В команде все должны уважать друг друга и уметь находить компромисс. Плохо, когда кто-то не готов сотрудничать с коллективом. Задача лидера – всегда следить за этим. Это одно из главных правил.

Коммуникации



Маркетинговые коммуникации интернет-стартапа



ОЛЕГ АНИСИМОВ

член совета директоров интернет-бухгалтерии
«Моё дело»

Интернет и социальные сети дают безграничные возможности для раскрутки любого бизнеса почти без вложений. Однако получается это далеко не у всех. Но у тех, кто думает и постоянно пробует разные варианты, обязательно все будет в порядке.

1. Помните: ваш бизнес – это вы. Предприниматель – существо социальное. По крайней мере во всем мире это так; Россия же стояла особняком в силу специфики зарождения здесь бизнеса: во многих случаях он связан с чиновниками или «авторитетами», либо не платит налоги, либо прячет какие-то другие скелеты в шкафу.

Я убежден в том, что запускающие на рынок новый продукт люди должны быть максимально публичными. Если это так, они уже знают главную часть ответа на вопрос «Как привлечь первых пользователей?».

Бренд, в который добавлены персональные краски, всегда лучше безликого ООО «Ромашка» с непонятными владельцами.



2. Привлекайте друзей и знакомых. Первыми пользователями нового сервиса должны стать друзья и знакомые. В конце концов, большинству из них действительно интересно, чем вы занимаетесь, и этим следует воспользоваться.

Естественно, надо поддерживать контакты с ними регулярно. Если вы вспомните о знакомых только тогда, когда вам нужно продвигать продукт, ничего не получится.

Социальные сети – прекрасный способ поддерживать отношения без изнурительных поездок в гости и длинных разговоров по телефону.

3. Вводите реферальную программу. Если вы уверены в своем продукте, делайте реферальную программу. Люди любят рекомендовать хороший продукт и бесплатно, а если дать стимул, они способны на чудеса. «Доброе слово и пистолет – лучше, чем просто доброе слово», – говорил Аль Капоне. «Хороший отзыв и ссылка – лучше, чем просто хороший отзыв», – перефразируем мы. Но, подчеркиваю, продукт должен быть по-настоящему хорошим (то есть решать проблемы потребителя быстро и приятно).

Такие компании, как Dropbox, растут без рекламы, на вирусном эффекте, который распространяется довольными пользователями.

Причем Dropbox даже не платит за новых пользователей деньги, а просто дает дополнительное место в облаке.

Уже давно существуют сервисы, предоставляющие бесплатно намного больше дискового пространства, но на слуху именно Dropbox, который построил бренд.

4. Станьте экспертом. Если вы созрели до создания бизнеса, логично предположить, что вы разбираетесь в нем лучше среднего россиянина. Делитесь этими знаниями с обществом. Заведите блог на сайте продукта, анонсируйте все публикации в социальных сетях. Если мысли покажутся интересными, вы получите новых клиентов.

5. Общайтесь с журналистами. Со временем ваш экспертный уровень может быть востребован средствами массовой информации, и они начнут обращаться к вам с вопросами. Но пока вы создаете стартап, на добровольный интерес рассчитывать не приходится. А поэтому его надо подогреть.

Проведите анализ. Поймите, кто из журналистов может о вас написать, исходя из концепции издания и специфики самого журналиста. Не надо закидывать описаниями своего стартапа всех подряд. Рассматривайте ситуацию с точки зрения двусторонней выгоды: чтобы быть опубликованной, ваша информация должна быть полезной для СМИ.

Сообщите журналистам о своем существовании, появитесь на их радаре, но знайте себе цену и не будьте назойливы.

6. Протестируйте каналы привлечения. Существует вероятность, что ваш продукт не так гениален, как iPhone, который вышел на полностью, как казалось, поделенный рынок телефонов и без значимых вложений в рекламу занял самый прибыльный премиальный сегмент.

С iPhone этот фокус провернуть удалось из-за положительной истории других продуктов и секты почитателей Apple, а у вас такого актива нет. Поэтому надеяться только на вирусное и брендовое распространение не стоит. Привлекайте пользователей через контекстную рекламу, тизеры и баннеры, доски объявлений, наружную рекламу и т. п.

Вы должны знать, во сколько обходится новый клиент по каждому из каналов. Эти же тесты помогут привлечь первых пользователей.

7. Не забывайте про офлайн. Даже если у вас онлайн-продукт, не ограничивайтесь Интернетом. Посещайте мероприятия и рассказывайте о себе всем, кто готов слушать.

На каждой стартаперской встрече всегда есть несколько человек в футболках с изображением их бренда: думаю, у таких людей больше шансов достичь успеха, так как они используют любые возможности для продвижения. Разумеется, появление в брендированной футболке на одной из конференций вряд ли скажется на продажах, но из мелких деталей можно сложить большой маркетинговый пазл.

8. Запустите краудфандинговый проект. Некоторые основатели хитрят: имея деньги на запуск продукта, прибегают к краудфандинговым сервисам вроде Kickstarter, Indiegogo в США или Boomstarter в России.

Суть сервисов заключается в том, чтобы собрать определенную сумму в обмен на оказание услуги или поставку товара в будущем. Если набирается нужное число «клиентов», проект стартует, если нет – деньги возвращаются пользователям.

Фантастика: здесь люди готовы платить за то, чтобы стать бета-тестерами вашего продукта! А еще многие просто узнают о вашем проекте.

9. Используйте социальные сети. Разработайте стратегию присутствия продукта в социальных сетях. В России, скорее всего, вам не обойтись без Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассников», Twitter, YouTube. Во многих случаях полезны могут быть Instagram, Google+. Не забывайте «серьезные» сети, такие как LinkedIn, Slideshare, «Мойкруг», Quora.

Рассматривайте соцсети как инструмент построения отношений с потенциальными клиентами через интересный контент и как инструмент общения и поддержки существующих пользователей.

Продавайте аккуратно и неагрессивно: в соцсетях люди скорее купят у того, кто стал им интересен, а не у того, кто агрессивнее «впаривает».

10. Будьте креативными. Недостаток денег для продвижения можно компенсировать креативом и чувством юмора. Постоянно что-то придумывайте. Не всегда, но время от времени это будет получаться, и ваши усилия окупятся сторицей.

Воспользуйтесь свежим информационным поводом или чужой известностью. Сделайте смешное объявление о найме на работу. Придумайте такую упаковку, которую люди будут с удовольствием показывать друг другу. Побрейтесь наголо, наконец.

Делайте что-нибудь!

Как выстраивать маркетинговые коммуникации в стартапе



КИРИЛЛ МАХАРИНСКИЙ

соучредитель и президент компании
Ostrovok.ru

Начну с общих правил. Продукт, который вы делаете, должен решать проблему тех людей, которых вы видите своими клиентами. Грубо говоря, с этого начинается продуктовая стратегия. Но одновременно нужно заниматься и другой стратегией – как донести свой продукт до этой аудитории. Это фактически и есть маркетинг. Продуктовая и маркетинговая стратегии должны сосуществовать вместе. Есть много классных продуктов, про которые никто так и не узнает, потому что основатели ошибочно думают, что «хороший продукт сам себя продаст». И точно так же есть предприниматели, которые умеют «продавать» свою идею, но проблема в том, что за ней ничего нет. и поэтому она не выстрелит. Надо перемножить оба фактора, чтобы достичь успеха. Поэтому маркетинговые коммуникации – очень важная часть работы, особенно для потребительских продуктов. Ниже – несколько советов, которые могут помочь молодым стартапам в построении маркетинговых коммуникаций.

Маркетинг может помочь понять, что не так с продуктом

Особенно это касается совсем ранних стадий. Как я уже сказал, продукт должен решать проблемы своей целевой аудитории. Простой пример. Если у вас консьюмерский продукт – как, скажем, сервис бронирования отелей, – то вы, наверное, попытаетесь покупать рекламу. И скорее всего ваши первоначальные ожидания от конверсии – а вам необходимо, чтобы люди не просто кликали, а возвращались и бронировали, – не оправдаются. Предположим, вы думали, то это будет

5 %, а оказалось всего 2,5 %. Это означает, что ваш продукт недостаточно хорошо решает проблему ваших клиентов, и есть повод подумать над его улучшением. И узнали вы об этом при помощи маркетингового инструмента.

Вам с самого начала нужно постараться понять, какие маркетинговые каналы вы выберете как базовые

Их вы и будете проверять. Они должны помочь вам донести продукт до своей целевой аудитории и добиться основной цели. Цель, кстати, на первом этапе не выручка, а рост числа пользователей, если это B2C, или рост количества клиентов и выручка, если вы делаете enterprise-продукт. Мы в «Островке» сразу выбрали 5 или 6 каналов, которые начали агрессивно проверять, – в итоге половина отвалилась и осталось три, они и стали ключевыми.

Маркетинг не должен работать отдельно от других направлений

Маркетинговая команда должна работать в тесном контакте с продуктовой и группой аналитиков – причем с самого начала. Я в принципе уже упомянул об этом чуть раньше. Гипотезы, которые закладывают люди, делающие продукт, проверяются маркетинговыми инструментами (а аналитики, соответственно, дают данные). Так, по сути, и формируется нормальная продуктовая стратегия. Очевидно, что если ее не будет, то в итоге может получиться продукт, которым будет мало кто пользоваться. Однако здесь сразу возникает новая проблема: следите за коммуникациями между этими тремя (как, впрочем, и всеми остальными) группами – чем больше становится компания, тем это труднее. Сложность в том, что от этого всегда страдает продукт, что, конечно, плохо.

Необходимо запустить маркетинговые коммуникации как можно раньше

Однако с важной оговоркой – тогда, когда проверена основная продуктовая гипотеза и понятен базовый функционал продукта. Оговорка важная, потому что, если просто «хоть что-то» выкинуть на рынок, результат будет отрицательным. Так что лучше сначала подтвердить свою основную гипотезу. Если вы считаете, что сможете сделать лучший сервис бронирования отелей в Париже, поймите, за счет чего она будет реализована. Другими словами – ответьте себе на вопрос: почему люди, которые собираются в Париж, воспользуются именно вашей помощью? Если ответ есть и он вам кажется убедительным – вперед.

Самыми важными для бизнеса маркетинговыми каналами нужно заниматься «инхаус»

Одна из ошибок, которую многие допускают, – попытки аутсорсить важные операции в надежде, что кто-то сделает их лучше. Это неправильно. Или приготовьтесь к тому, что все будут делать хуже и медленнее. Хороший пример – SMM-агентства, от которых стартапы поначалу часто ждут чудес. Не соге-вещи отдать на аутсорс можно, однако ровно с той же оговоркой.

Не возлагайте больших надежд на партнерские программы

Это примерно то же, что я говорил об аутсорсе. Надежды большие – и почти никогда не оправдываются. Я много раз видел, как стартапы ждут чудес от крупных партнеров. Правда, увы, в том, что те либо отпадают, либо плохо делают интеграцию, либо что-то еще. Надо понимать, что когда вы отдаете какие-то процессы на сторону, то теряете на них влияние. При этом чем больше партнер, тем менее вы для него важны. Кроме того, нельзя не учитывать и проблемы с коммуникацией. В этом смысле хорошее решение – находиться недалеко от партнера, чтобы все проблемы можно было обсудить и решить оперативно. Именно в этом, кстати, одно из преимуществ Кремниевой долины – все рядом: заказчики, клиенты, партнеры. И, к слову, это также одно из достоинств экосистемы Y Combinator.

Должен ли основатель стартапа активно участвовать в PR?

Однозначного ответа на этот вопрос не существует – все люди разные, и если для кого-то эта роль органична, то для другого – нет. Однако надо понимать, что чем рынок более активный и конкурентный, тем больше всего надо делать команде, и если фаундер может существенно помочь своими действиями – он должен это делать. По той же причине могу сказать, что хорошо, по сути, любой PR – уникальные отличия и инновационные преимущества мало у кого есть, и если вы сможете привлечь существенную долю бренд-трафика на «пиаре», надо это делать. С другой стороны, есть основатели, которые выходят из тени только перед IPO компании, и это тоже не страшно.

Роль фаундера

Если говорить о маркетинговых коммуникациях в целом, то на ранней стадии основатель, безусловно, должен им уделять свое внимание. По крайней мере основным каналам. Остальными может заниматься директор по маркетингу или кто-то еще.

PR: как это правильно готовить?



МАРИЯ ЛАПУК

руководитель пресс-службы Фонда развития интернет-инициатив

Прежде чем потратить время и силы на PR, задайте себе несколько вопросов, которые помогут вам решить: «стоит ли игра свеч» для вас.

Зачем мне PR?

PR – всего лишь один из инструментов достижения бизнес-цели. Причем такой же, как продажи, маркетинг и многое другое. К некоторым задачам он прекрасно подходит, а иногда его, наоборот, не стоит применять. Но перед тем, как начать, вам в любом случае нужно ответить на вопрос: зачем мне PR? Чаще всего это будет напрямую касаться репутации вашего бизнеса. Весь сервисный бизнес в этом смысле находится в зоне риска, потому что невозможно показать результат до совершения действия. Поэтому ваши клиенты должны верить, что стрижка у вас будет самой модной, еда свежей, а подготовка к ЕГЭ самой правильной. В мире очень мало идей, которые столь прекрасны, что продают себя сами. 80 % всех проектов нуждаются в продвижении, а часто – и в PR.

С кем я буду говорить?

После того как вы решили, что PR вам необходим, нужно решить, кто ваша аудитория. Это могут быть клиенты, партнеры, государство, инвесторы и т. д. Вам нужно очень точно понимать, для кого вы работаете, чтобы...

...Знать, что говорить

Разные аудитории захотят слышать от вас разную информацию. Все как в жизни: маме надо говорить, что у тебя все хорошо и ты кушаешь три раза в день здоровую еду; начальнику – что целый день работаешь, даже на обед сходить некогда. Так и с PR: инвесторам нужно говорить, что растешь на 10 % в месяц, клиентам – что твой сервис решит все их проблемы, а сотрудникам – что скоро вы сделаете новый Facebook и все станут миллионерами. После того как вы решили для себя, кому и что вы говорите, то подумайте о том...



...Какие вам нужны инструменты

Вряд ли вы найдете инвестора в «Одноклассниках» или на страницах «Комсомольской правды» (хотя бывает всякое). Но у вас в запасе целый арсенал оружия: социальные сети, СМИ, рекомендации других людей и вообще все, что вы можете себе представить. Прежде чем дать интервью, всегда думайте, нужно ли вам это, есть ли у этого издания нужная вам аудитория, сможет ли она понять, что вы хотите сказать со страниц этого СМИ.

Приготовьтесь ждать

PR – не самый быстрый инструмент. Конечно, всегда есть первое впечатление о продукте, но свою репутацию каждый зарабатывает

годами. Так и с PR. Вначале вы можете прикладывать очень много усилий, но будет казаться, что все зря. Не останавливайтесь! Вы просто не набрали критическую массу. Как только перевалите через этот хребет, репутация будет работать на вас.

Станьте экспертом

Занимаетесь проектом для школьников – станьте экспертом в образовании. Журналистам всегда нужны герои и эксперты. Ни одна статья не выходит без мнений, сомнений и общей картины происходящего. Если вы оперативно даете интересные комментарии, то угадайте, о ком вспомнит журналист, когда ему потребуются комментарий по новой инициативе о внедрении чего-нибудь в школьную программу.

Подумайте о времени

PR требует времени, сил и умственного напряжения. Не стоит думать, что новости происходят сами по себе каждый день. Вам действительно нужно будет тратить время на общение с журналистами, интервью, фотосессии и прочее. Но тут можно вспомнить, что политикам еще тяжелее.

P. S. Существует миф, что крутые проекты вроде Facebook и «ВКонтакте» не тратили ни капли усилий на PR и потому вы этого тоже можете не делать. Но подумайте, кто сделал из Павла Дурова легенду, кто снял фильм «Социальная сеть», кто ведет блоги в соцсетях и выступает на конференциях. PR есть у всех, просто проекты не всегда говорят об этом.



Инвесторы



Кому и когда надо и НЕ надо идти к инвесторам



ДМИТРИЙ ЧИХАЧЁВ

сооснователь и управляющий партнер венчурного фонда Runa Capital, председатель правления IT-кластера «Физтех»

Через нас проходит большой поток стартапов – 200–250 проектов в месяц. Примерно 10 % из них мы в итоге уделяем внимание. Как видно, далеко не всем нужны венчурные деньги, и таких 90 %. Я бы посоветовал, перед тем как идти за инвестициями, провести проверку по нескольким пунктам. Может быть, вы поймете, что идти к инвестору пока рано.

1. Проблема, которую проект решает, не массовая. Чтобы понять, почему такому проекту не нужны венчурные деньги, достаточно изучить модель работы венчурных фондов. Часть стартап-компаний умрет либо останется малым бизнесом, и в итоге останется несколько лидеров, которые должны будут позволить фонду заработать. Поэтому у компании, которая ищет инвестиции, должна быть перспектива вырасти в \$100-миллионный бизнес, потому что занять до 10 % рынка – это реально. Простая калькуляция: рынок стартапа должен быть величиной не менее \$1 млрд. Таким образом, проект, который может развиваться до единиц или десятков миллионов долларов, вряд ли может представлять интерес для венчурных инвесторов. Но это не означает, что его бизнес плох, просто ему надо поискать другие источники финансирования.



2. Проблема, которую решает стартап, не болезненная. Чем уровень «болезненности» ниже – тем меньше шансов получить венчурные деньги. Но если проект делает что-то действительно крайне нужное, то он в процессе роста может позволить себе совершить много ошибок, и риски самого инвестора при этом значительно ниже. Обычно на этом месте меня часто спрашивают: а как же Apple, который вроде бы никакой болезненной проблемы не решает? А это как раз пример отличного исполнения, в компании все довели до совершенства. Мало кто из стартапов может себе позволить такой высокий уровень реализации. Поэтому все-таки лучше, если проблема, которую решает проект, будет серьезной. В нашем портфеле, например, есть компания NGINX, которая помогает справляться сайтам с нагрузкой. Когда на массовые сервисы вроде Facebook, Netflix, Dropbox, «ВКонтакте», «Яндекс» и другие заходят порядка 100 млн посетителей в день, именно NGINX выдерживает такую нагрузку и позволяет всем этим и многим другим высоконагруженным сайтам в мире работать бесперебойно. Это уникальная технология, решающая основную проблему web 2.0. Первые несколько миллионов пользователей NGINX получили без маркетинга. Сейчас NGINX второй в мире веб-сервер, на нем работают 140 млн сайтов. Очень показательно.

3. Команда стартапа так себе. С основателем все ясно – он уже такой какой есть, а вот в команду надо подбирать лучших. Ресурсы у

стартапа по определению ограниченны, на самом деле он не может позволить себе нанимать посредственных специалистов. Я имею в виду даже не денежные ресурсы, а в большей степени время. Большинство молодых предпринимателей не понимают, что конкурируют не с другими проектами и даже не с самими собой, а именно со временем.

Если вы быстро развиваетесь – благодаря в том числе классным профессионалам, то и деньги привлечете раньше.

Инвестор смотрит на вероятность успеха. Команда – один из самых важных факторов, поэтому я бы не советовал обращаться к инвестору, пока вы не собрали ее. Когда к нам приходят предприниматели и говорят, что за наши деньги наймут лучших специалистов, нам это не очень нравится.

4. План действий отсутствует. Человеку, у которого нет плана, рано идти к инвесторам. По крайней мере к нам точно. Мы финансируем не какую-то абстрактную прогулку, а совершенно конкретный путь из точки А в точку Б. Поэтому и задаем вопрос пришедшему: а как вы попадете в эту самую точку Б? Как будет меняться продукт, команда? И мы ожидаем услышать внятные ответы. Предприниматель говорит, что ему некогда, потому что он все время занят бизнесом или продуктом. Это странно. Есть такой анекдот. Однажды Резерфорд уволил одного из своих аспирантов, и тот стал возмущаться: «Как же так, профессор, за что, я ведь целыми днями сижу в лаборатории». «Вот именно, – сказал Резерфорд. – Я не понимаю, когда вы думаете». Я говорю не о каком-то шаблоне, где шаг в сторону – расстрел, я имею в виду понимание пути, который стартап должен проделать. Еще раз, я не имею в виду бессмысленный набор целей. Тут можно привести другое высказывание, уже Эйзенхауэра: планы бессмысленны, планирование бесценно.

5. Нет понимания, каково это – работать с инвестором. Об этом говорят не так часто, но это крайне важно. Подписывая инвестиционный договор, предприниматель, по сути, письменно обязуется с этого момента ставить интересы акционеров (то есть и инвесторов, и себя) выше любых других. Это понимают не все. Мы всегда стараемся донести мысль до предпринимателей еще до

вхождения в проект. Особенно учитывая тот факт, что мы активный инвестор и будем давать советы и много общаться со стартапом – и он должен быть готов к этому. Если нет, ему, пожалуй, рано общаться с нами. Слишком уж часто бывают конфликты на почве того, что предприниматель не осознал новую роль, в которую он попал после вхождения фонда в капитал компании. Теперь его интересы как менеджера могут начать расходиться с интересами акционеров. Это может порождать очень непростые и болезненные ситуации. Но такова жизнь взрослого бизнеса, и надо быть к этому готовым.

6. Где доказательства дееспособности проекта? На самом деле все, что я перечислил, и есть основные доказательства. Если это предприниматель, который делает проект впервые, лучше доказать свою дееспособность и иметь на руках прототип, трекшн и хорошую команду – что-то, что можно оценить. Если этого нет, идти в фонд рано. Кстати, необязательно ждать, пока проект начнет зарабатывать, – это, конечно, будет большим дополнительным плюсом, но в целом фонду важно увидеть обороты и их динамику.

Это основные параметры, по которым мы оцениваем проект, – и если он соответствует им, значит, стартапер готов к общению с венчурным фондом.

С чем идти к инвесторам?



АЛЕКСЕЙ СОЛОВЬЕВ

управляющий директор, венчурный фонд
Prostor Capital

Если меня прижмут к теплой стенке и потребуют быстрого ответа на этот вопрос, я скажу: с классным проектом и крутой командой. И это правда. Вряд ли кто-то решится инвестировать в заурядный проект или бездарную команду. Вопрос лишь в том, что невооруженным глазом отличить жемчужину от стекляшки бывает сложно даже опытному инвестору. И главная задача предпринимателя – помочь ему в этом, убедить в своей подлинности, исключительности и ценности. За что инвестор вам будет страшно благодарен: ведь, вы по сути, сделали за него его работу – нашли отличный объект для вложения денег!

Как правильно это сделать?

Правило № 1 (основное): будьте готовы!

Не рассчитывайте исключительно на свое обаяние и харизму (хотя, возможно, денег вам дадут именно за них), а продумайте аргументы, чтобы предоставить инвестору ровно тот объем информации, какой он захочет от вас получить, и ответить на все вопросы, которое он может задать, – будь их 5, 10 или 50. Это означает, что вы должны быть готовы ко встрече на все 100 % – независимо от того, где и когда она произойдет, сколько у вас будет времени, что и в какой форме захочет услышать инвестор.

Что он может захотеть услышать? Минимум – выслушать ваш питч (краткую презентацию проекта). Если вам повезло поймать инвестора в лифте или победить в престижном конкурсе, вы должны за три – пять (максимум десять) минут изложить суть своей бизнес-идеи, описать ее потенциал и убедить инвестора в том, что это как раз то, что

ему надо. После этого, если инвестор заинтересовался, он назначит официальную встречу, на которой вы сможете подробно рассказать о бизнесе и его перспективах. Поэтому вам нужно уметь убедительно и зажигательно описывать свой проект в любом формате. Но перед тем, как научиться делать это устно, подготовьтесь письменно.



Правило № 2: опишите все на бумаге

Итак, мы приступаем к подготовке описательной части. Краткая презентация – самый сложный формат, высший пилотаж, поэтому подготовку лучше начинать не с нее, а с максимально развернутой и подробной версии рассказа обо всем – от вашего хобби и до прогноза состояния рынка через 10 лет.

Когда подробное изложение всех составляющих бизнеса готово, приступаем к сокращению: делаем нарезку, чтобы получилось несколько разных по объему и степени детализации вариантов, которыми можно будет воспользоваться в зависимости от ситуации и количества предоставленного вам времени.

Вот классический набор готовых документов, которые могут понадобиться в процессе общения с инвестором:

1. Развернутая презентация или описание проекта;

2. Краткая презентация проекта для питча;
3. Финансовая модель.

Правило № 3: развивайте коммуникационные навыки

Даже когда все документы подготовлены безупречно, многое зависит от того, насколько хорошо вы презентуете проект. То есть от ваших способностей преподнести материал, убеждать, вдохновлять, подчеркивать преимущества и обращать недостатки в достоинства. Если вы от рождения наделены даром красноречия и общительности – отлично, это большое преимущество и точно один из факторов успеха в поиске инвестиций. Если нет – вам придется развить эти способности. Бубнящий себе под нос предприниматель, который покрывается красными пятнами, робея от того, что оказался в центре внимания, не вдохновит ни одного инвестора.

Будьте критичны к себе: если вы не на все 100 % уверены в собственных ораторских способностях, начните их развивать любым доступным вам способом: это можно делать самостоятельно перед зеркалом или записаться на специальные курсы. Все зависит от степени «запущенности» ситуации, вашей самодисциплины, количества свободного времени и денег. Ну и, конечно же, остроты проблемы: если вам *действительно* нужен инвестор, вам *придется* освоить навыки проведения презентаций.

Правило № 4: отрепетируйте свою речь

Любое общение с инвестором требует многократных предварительных репетиций. Попробуйте выполнить упражнение, аналогичное подготовке письменных материалов: сначала опишите свой бизнес за 30 минут, потом – за 20, потом – за 10 и, наконец, за 5. Это поможет правильно расставить акценты, отточить формулировки и научиться укладываться в отведенный вам отрезок времени.

Вам сильно поможет привлечение к этому процессу друзей или коллег, готовых играть роль потенциального инвестора и задавать каверзные вопросы. Цель такой тренировки – не только отточить свои презентационные навыки, но и заранее сформулировать ответы на возможные вопросы инвестора. А вопросов может быть много.

Правило № 5: запасайтесь аргументами

Безусловно, и степень развернутости ваших аргументов, и уровень детализации описательной части проекта, и характер возможных вопросов инвестора сильно зависят от предстоящего раунда. Если вы ищете денег на посевной стадии, вряд ли вас начнут мучить детальными финансовыми ключевыми показателями эффективности на пять лет вперед. Скорее всего, инвестора будут интересовать суть бизнес-модели, степень готовности продукта, наличие спроса со стороны потенциальных пользователей, особенности команды разработчиков и т. д. Чем старше ваш бизнес, тем глубже будет копаться инвестор.

Теперь рассмотрим ситуацию более зрелого бизнеса, который успешно преодолел начальную фазу роста и вплотную приблизился к раунду А (или даже В). О чем спросит инвестор? Ниже – основные темы, которые будут обсуждаться. В каждой вы должны чувствовать себя как рыба в воде и уметь отвечать на любые вопросы (даже если вас разбудили посреди ночи).

Итак:

1. Рынок. Чем детальнее, тем лучше: что за сегмент, каков его объем и темпы роста, что происходит на международном и локальном рынках, что говорят эксперты: цифры, результаты исследований, данные статистики. Не пытайтесь убедить инвестора в том, что рынок «очень большой». Избегайте фраз «Только представьте, какой это может быть объем!». Инвесторы – люди прагматичные, им нужна конкретика: что вы собой представляете сейчас, куда вы нацелились и на чем основан ваш расчет – формула роста.

2. Конкуренты. Это важный показатель вашего понимания рынка и его структуры. Самая большая ошибка – заявить инвестору, что «У нас конкурентов нет!», просто потому, что так не бывает. Конкуренты есть всегда: либо уже сейчас, либо появятся завтра. Составьте карту конкурентов и их положений на рынке, перечислите их сильные и слабые стороны. Если сумеете – добавьте рейтинги и данные открытых финансовых показателей. Какие угрозы и риски вы видите с учетом сложившегося расклада? Как будете преодолевать? Чем побеждать?

3. Продукт. Здесь важны не только технологические характеристики, но и правильное позиционирование: в чем состоит

суть продукта, каковы его функционал, особенности и ключевые преимущества перед конкурентами. Технологическая сторона вопроса будет сильно интересовать в первую очередь профильного инвестора с большим опытом в области информационных технологий (есть он или нет – лучше узнать заранее). В любом случае вам нужно уметь объяснять, чем ваша технология отличается от разработок конкурентов, и обрисовывать перспективу ее развития.

4. Бренд. Насколько хорошо ваша компания или ее продукт известны на рынке? Что для этого сделано? Как построена работа? Каких показателей известности удалось достичь? Есть ли мнения и отзывы клиентов? Пишут ли про вас СМИ? Готовый подробный маркетинговый план с описанием целевых аудиторий и методов воздействия на каждую из них с бюджетом, структурой затрат, ожидаемым результатом, основными шагами и ключевыми показателями эффективности – важный козырь в «продаже» компании инвестору.

5. Команда. Составьте короткие и убедительные «портреты» всех ключевых членов своей команды. Подчеркните опыт и сильные стороны каждого из них, опишите их достижения в других, даже не связанных с бизнесом, областях: победы в спорте могут говорить о волевом характере и умении достигать цели, а работа руководителем студенческого хора – об исключительных лидерских качествах.

6. Финансовая модель. Умение качественно описать эту составляющую – своего рода экзамен на уровень финансовой грамотности. Если сомневаетесь, обратитесь за помощью к консультантам: без правильной отчетности инвестору лучше не показываться. Самое важное – доходная и расходная части вашего бизнеса, структура и анализ расходов (в том числе и привлекаемых средств), соответствие расходов доходам. А также: основные финансовые ключевые показатели эффективности, темпы и драйверы увеличения доходности, модель доходов, базирующаяся на метриках рынка (например, прямые продажи).

7. Оценка компании. Это уже не экзамен на грамотность, а аттестат зрелости продвинутого финансиста. И вы больше других заинтересованы в том, чтобы его получить, иначе будет сложно справедливо оценить долю, которую вы отдадите инвестору в обмен на его деньги. А для этого вы должны легко оперировать всеми

возможными мультипликаторами и уметь рассчитывать стоимость активов и пассивов, входа и выхода из бизнеса. Если инвестиции привлекаются не впервые – раскрыть историю создания стоимости, объем и структуру инвестированного капитала, модель раундов финансирования ретроспективно и перспективно, привести анализ расходования привлеченных средств и т. д.

8. Корпоративное управление. Если у компании уже есть один или несколько инвесторов, то как построено общение с ним, как функционирует модель, есть ли совет директоров, какие права у основателей и инвесторов и т. д.

9. Стратегия развития. Краткосрочная стратегия развития, долгосрочная и план по ее реализации с ключевыми показателями эффективности на каждом из этапов (поэтапные планы технологического и продуктового развития – обязательные составляющие). Важный аргумент – возможность синергии с одной или несколькими портфельными компаниями фонда (изучите структуру портфеля). Речь идет не только о бизнес-стратегии, но и о стратегии инвестиционной, включая возможность будущего выхода. Это означает, что вы должны понимать, кто может стать инвестором в следующем раунде, есть ли возможность синдицированной сделки, сколько денег вам потребуется на новом этапе развития.

Чем подробнее вы проработаете этот список, тем больше шансов у вас будет убедить инвестора в том, что перед ним – грамотный, эффективный, уверенный в себе предприниматель, сотрудничество с которым принесет ему ощутимый и просчитываемый доход в конкретной обозримой перспективе.

Почему отказывают фонды?



ДМИТРИЙ ФАЛАЛЕЕВ

основатель и главный редактор Firma.ru

Хорошо это или плохо, но без венчурных денег большинство проектов обречены если не на смерть, то на долгий путь, к которому большинство из них не готовы. Как, кстати, не готовы к этому и сами инвесторы. Истории быстрого впечатляющего роста, безусловно, известны, но на то они и исключения, чтобы подтвердить закономерность. Проектам всегда нужно «топливо» – деньги.

Уже с самых ранних стадий бизнеса путь его инвестиционного развития кажется естественным: все молодые предприниматели, с которыми я сталкиваюсь, либо уже сегодня ищут деньги, либо планируют начать поиски в ближайшие полгода-год. При этом мы тесно общаемся и с «оппонентами» – фондами и ангелами – и знаем их подход к оценке стартапов. Конечно, на разных стадиях требования к проектам меняются, и отказы случаются по разным причинам. Но обычно показательнее всего молодые стартапы: впервые начав общаться с инвесторами, они сразу же наступают на все возможные грабли. Об их ошибках и поговорим.

«Подъем» денег до стадии А – одновременно и самый сложный, и самый линейный. Успех здесь очень сильно зависит от предпринимателя и команды (если она уже есть) и их умения правильно выстроить общение с инвестором. Бизнеса как такового на ранней стадии еще нет, и показывать его сложно: это значит, что очень многое зависит от умения создателей стартапа убеждать собеседника в жизнеспособности проекта и способности принести акционерам доход. Чем серьезнее стадия финансирования, тем больше придется показывать «бумажек»: доказывать цифрами и защищать в деталях бюджет, рисовать сложные финансовые модели и т. д. То есть все это надо делать с самого начала, но всем ясно, что на

стадиях pre-seed или seed эти данные эфемерны и скорее показывают, что предприниматель вообще способен задумывается о том, куда плывет его корабль.

Умение правильно выстроить коммуникации крайне важно для создателя стартапа, если он хочет найти деньги, но владеют им далеко не все. Просчеты, которые допускают на первых встречах, довольно типичны, и их не так много. Вот основные.

1. Неготовность к встрече. К разговору с инвестором (как к любой ответственной встрече) надо готовиться заранее. Если раньше вы с инвесторами не встречались, порепетируйте: вопросы, которые задают предпринимателю, лежат на поверхности. Похоже, многих это и успокаивает, поэтому совет потренироваться редко воспринимается всерьез. А зря. Я несколько раз присутствовал на таких «первых свиданиях» и наблюдал, как стартапы сыпались на самых простых вещах: неумении объяснить идею, рассказать про команду, описать бизнес-модель и защитить основные тезисы.

Молодые проекты редко специально валят. И агрессии по отношению к новичкам инвесторы обычно не проявляют. Но первая встреча бывает очень показательной: часто на ней высвечиваются многие проблемы, на которые сам предприниматель не обращал внимания.

Однажды я познакомил управляющего фондом с двумя основателями образовательного проекта. Ребята были очень неглупые и с неплохой идеей, поэтому фонд назначил встречу. Завалили они себя сами в самом начале беседы – когда им задали вопрос про бизнес-модель, выяснилось, что существуют два варианта, причем создатели придерживаются разных. После этого встречу можно было заканчивать: спор о бизнес-модели на глазах инвестора закрыл предпринимателям дорогу в фонд. Поэтому по основным позициям лучше договариваться заранее.



Вот круг вопросов, на которые имеет смысл ответить самому себе перед общением с инвестором:

- *В чем основная идея проекта и почему вы считаете, что она работоспособна?*
- *Почему проект нужен потребителю?*
- *В чем суть технологии?*
- *В чем ее конкурентные преимущества?*
- *Где слабые места?*
- *Как проект зарабатывает или планирует зарабатывать?*
- *Есть ли конкуренты? Кто они?*
- *Что собой представляете вы и ваша команда?*

2. Нет «огонька». Не стоит недооценивать силу презентаций, финансовых моделей и других доказательств состоятельности проекта, однако самое важное – личность основателя. Инвесторы часто об этом говорят, преподаватели Гарварда написали сотни книг по этой теме, но все равно: пока не увидишь сам, понять это невозможно. В некотором роде моя основная работа похожа на то, чем занимается инвестор, – мы тоже оцениваем проекты и пытаемся найти будущую «звезду», я точно

так же каждый день читаю десятки писем, и в любом пишут, что их стартап – лучший. Многие уже научились делать хорошие качественные презентации, и несколько раз я попадал в эту ловушку: приходит вменяемое интересное письмо, все в нем логично, есть доказательная база, но приходишь на встречу, а стартапер – вялый: верить ему не получается, и качественная презентация ситуацию не спасает. Бывает и наоборот: человек говорит зажигательно, и ты начинаешь верить в него и его способность поднять проект. Это, конечно, эмоции, но если человек сам не верит в свою идею и не способен никого ей заразить, то как можно ждать, что в нее поверит кто-то еще?

На ранних стадиях развития проекта, у которого нет никаких активов, предприниматель – единственный гарант. Хороший предприниматель может вытащить посредственный проект, но не наоборот. Поэтому личность основателя – первое, на что смотрят инвесторы на всех стадиях, и поэтому же в новые проекты успешных серийных бизнесменов выстраиваются очереди из желающих вложиться. Многие готовы дать деньги под управление Сергея Белоусова или Олега Тинькова, у каждого из которых огромный послужной список бизнесов. Успешный, уверенный, понимающий свой бизнес и способный защитить проект – вот образ человека, которого хочет видеть перед собой инвестор. Чем меньше галочек стартапер может поставить напротив этих пунктов, тем меньше у него шансов.

Не уверен, что можно натренировать зажигательность и предпринимательскую жилку, которую так ценят инвесторы. Но любить свой проект и посвящать ему свое время – совсем не сложно.

3. Нет команды. Этот критерий продолжает предыдущий пункт. Обычно инвесторы не любят стартаперов-одиночек. Хотя на ранних стадиях команды часто нет, у вас может быть партнер, и это большое преимущество.

Бизнес – длительная и непростая игра, в которую одному вступать опасно: процессов и задач много, время и ресурсы ограничены, все надо делать очень быстро. Естественно, у одиночки всегда меньше возможностей, чем у команд-конкурентов. Кроме того, когда человек приходит без команды, сложно оценить его лидерские качества, умение

построить систему и мотивировать людей, что для стартапа очень важно.

Команда – это действительно важный для инвестора критерий. Нет команды – минус балл.

4. Завышенные ожидания объема инвестиций. Проект с прототипом, ищущий \$1 млн, – ситуация, появившаяся пару лет назад. Свою роль сыграли сразу несколько факторов.

На рынок хлынули огромные деньги, существенная часть которых была от не очень опытных инвесторов. Все ждали историй грандиозного успеха: Facebook рос как на дрожжах, появлялись новые смелые и яркие проекты – Spotify, Airbnb, Evernote. Инвесторы Долины обогащались буквально на глазах – так по крайней мере казалось. А пресса с удовольствием описывала истории успеха розовощеких мультимиллионеров – вчерашних студентов. В итоге рынок раздулся: некоторые российские инвесторы были готовы переплачивать за стартапы, надеясь скоро из них выскочить с впечатляющей нормой прибыли, и некоторым стартапам удалось урвать хороший куш. Но этот период закончился: инвесторы быстро научились считать свои и чужие деньги.

Переоценка проекта – естественное поведение создателя стартапа. Весь вопрос здесь в адекватности оценки: если проект хороший, инвестор в него вложится, но ждать от него готовности оплачивать офис в центре города, секретаря и «золотой парашют» не стоит. Поэтому стартаперы, запрашивающие \$1 млн на посевной стадии, обречены на отказы и смех за спиной.

Самая лучшая проверка себя – составить бюджет и пройтись по нему чужими глазами, задавая себе два вопроса: «Можно ли обойтись без этого пункта?» и «Пострадает ли качество, если срезать здесь затраты?».

5. Где здесь деньги и в чем тут бизнес? Вероятно, это вообще самый простой вопрос, который можно задать любому предпринимателю. Тем удивительнее, что многих он ставит в тупик. Ну то есть все вроде бы думают про монетизацию, но потом оказывается, что думали чисто теоретически.

Существует некоторый набор готовых «способов заработка», кажущихся очевидными. Например, если вы делаете газету, то сама собой всплывает «рекламная модель», и предприниматель успокаивается. Рекламная модель – она устойчивая, проверенная временем и гигантами индустрии (никто ведь не будет спорить с опытом *The Wall Street Journal*, верно?). Таких слов много: «контекст», «партнерка» и т. д. Но следующий этап – понять, насколько модель корректна применительно к вашему конкретному ресурсу в данной ситуации? – нередко опускается. А именно об этом будут спрашивать вас инвесторы.

Другой распространенный случай: мы придумали классный продукт, у нас огромный рынок, поэтому все его купят. Обычно это тоже не устраивает инвесторов: им нужны конкретные выкладки, причем впечатлить их потенциальным размером рынка (это любимый слайд во многих презентациях) вряд ли удастся.

Третий вариант еще проще: «ввяжемся, а там разберемся». Удивительно, но даже умные начинающие предприниматели иногда так считают.

Нужно помнить, что инвестор – это про деньги. И если не объяснить ему в деталях, как вам удастся его обогатить, денег он не даст.

6. Нет перспектив. К сожалению, и такое бывает: талантливый программист придумал «прикольную фишечку» (например, еще один способ распознавания клиента на сайте интернет-магазина). Фишечка кажется полезной и толковой, и автор начинает ее дорабатывать, увлекается и превращает в самостоятельный проект. А потом ходит по инвесторам – и все ему, увы, отказывают.

Проблема в том, что венчурные инвесторы ждут взрывного роста проекта и высокой нормы прибыли. Многие прямо декларируют, что им не интересны стартапы без перспектив вырасти, например, в стомилионный бизнес.

«Фишечка» обычно этим похвастаться не может. И из-за своей скромности не проходит фейс-контроль фондов. Но это, кстати, не означает, что она не имеет право на жизнь, – проект вполне может стать нормальным бизнесом и приносить ее создателю не только удовольствие, но и доход. Просто это не венчурный проект.

Вот лишь небольшая часть причин отказов. Есть много других – начиная с того, что стартапер «забыл» упомянуть об уже существующем инвесторе, и заканчивая тем, что он вовремя не оформил патент, поэтому его разработка теперь ничего не стоит. Но если присмотреться к советам и к причинам отказа в получении инвестиций, все они крайне просты (видимо, поэтому на эти грабли так часто и наступают). И лучший способ подстраховаться тоже тривиален: поставьте себя на место инвестора. Отдадите ли вы свои \$50 000, \$100 000, \$500 000 или \$1 млн человеку, который не может «продать» собственный проект, не понимает, как он будет зарабатывать, или просит в три раза больше необходимого? Пожалуй, это лучшая проверка.

Как готовить презентации для инвесторов



КСЕНИЯ СУХОВА

руководитель управления по стратегии
компании «Стрим» (дочерняя структура
АФК «Система»)

Часто люди признаются, что не умеют излагать свои мысли на слайдах. Я уверена, что презентация – неотъемлемая часть любых продаж, оформленная в виде текстов, графиков и визуальных метафор.

Если на работе нам нужно отчитаться перед начальством о результатах проекта и при этом мы рассчитываем на премию, а не на увольнение, очень важно эти результаты грамотно преподнести.

С инвесторами дела обстоят точно так же. При поиске финансирования нам необходимо «продать» свою идею, проект, стартап и заставить инвестора поверить в нас.

Я подготовила сотни презентаций для советов директоров, руководителей компаний и слушателей учебных курсов. Ниже перечислены главные правила создания хорошей презентации: всего их получилось одиннадцать.

Определите цели и задачи

Цель – это очень важно, поскольку она определяет структуру всего документа. Задайте себе вопрос «Для чего мне нужна эта презентация?», ответьте на него и приступайте к дальнейшим действиям. Вы должны четко понимать, почему и для чего вы приводите ту или иную информацию на каждом из слайдов.

Опишите портрет целевой аудитории

Мы знаем, что наша целевая аудитория – инвесторы, но этого недостаточно. Нам нужны более детальные характеристики. Кто они?

Какие они? Разбираются ли в особенностях нашего продукта? Знакомы ли с профессиональной отраслевой терминологией? Степень подготовленности целевой аудитории диктует уровень детализации информации на слайдах. Сделайте так, чтобы из презентации инвестор всегда мог понять суть вашего проекта.

Сделайте историю презентации

Историю презентации проще всего собрать из заголовков слайдов. Она вам еще пригодится – например, в письме инвестору с предложением обсудить проект. Кроме того, готовя историю, вы не только проверите логическую стройность самой презентации, но и проследите, чтобы заголовки содержали все основные идеи и выводы, которые важно донести до сознания инвестора.

В книге Гая Кавасаки «Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»^[12] перечислены различные типы и структуры презентаций (в том числе и подробное описание презентации для инвесторов): их можно использовать в качестве шаблонов, но история каждой готовой презентации должна быть уникальной.

Подготовьте раскадровку

О таком способе создания презентаций мне рассказал один из партнеров McKinsey & Company.

Возьмите чистый лист и разделите его на прямоугольники (у меня обычно получается от 9 до 12 прямоугольников – в зависимости от того, насколько подробно я хочу описать содержание каждого слайда). Затем подпишите каждый прямоугольник заголовком соответствующего слайда и сделайте краткие зарисовки. Отметьте на каждом из прямоугольников, какую информацию вы хотите отобразить: графики, картинки, списки и т. д. Теперь у вас есть детальная структура и сценарий презентации.

Один слайд – один вывод

Напомню: заголовки слайдов должны содержать выводы (основанные на информации, приведенной на этом конкретном слайде, и только на нем!). Смиритесь с мыслью, что никто не захочет читать и слушать вашу презентацию. Поэтому в ваших же интересах разместить всю важную информацию в заголовках: инвестор потратит на изучение слайда несколько секунд и перейдет к следующему. Сэкономьте его время и создайте хорошее впечатление о себе.

Принцип МЕСЕ

Снова McKinsey & Company: в книге Итана Расиела «Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса»^[13] подробно описывается этот метод. Английская аббревиатура МЕСЕ образована от слов mutually exclusive & collectively exhaustive; на русский это переводится как «взаимоисключающие, совместно исчерпывающие». Каждый слайд содержит достаточную информацию по теме, при этом охватываются все аспекты, но нет пересекающихся между собой деталей. Любая математическая формула составлена по принципу МЕСЕ; в презентациях чаще встречается логическая формула. Например, если речь идет об эффективности работы сотрудника, она зависит от его мотивации, умений и лояльности. При этом зарплату можно учесть в мотивации, а образование – в умениях.

Визуализируйте!

Используйте схемы, визуальные метафоры, картинки – все, что может передавать образы. Например, при описании конкурентной среды используйте не названия компаний, а соответствующие логотипы (если, конечно, ваша целевая аудитория родом не из Африки или Азии, где люди охотнее воспринимают текст). Европейцам и американцам привычнее мыслить образами. По оценке *Forbes*, стоимость бренда Apple в 2013 году составила \$104,3 млрд, но все помнят именно картинку с надкусанным яблоком.

Если описываете мужчин и женщин в возрасте 30–35 лет с детьми, поставьте изображение семьи – это будет проще и понятнее. А слова пусть уточняют подробности.

Излагайте информацию тезисно

Если вы все-таки решили наполнить слайд текстом (то есть поленились подумать над визуализацией), помните: информация должна быть сжатой, а стиль изложения – простым. Пишите коротко и ясно. Не пытайтесь рассказать все, что вы знаете; ограничьтесь самыми важными аргументами и изложите их доступным языком. Не перегружайте слайд. Учтите, что мелкий (меньше 20 кегля) шрифт прочитать будет сложно.

Сосредоточьтесь на главном

На каждом слайде присутствует особо важная информация: ее необходимо выделять. Если это текст – сделайте его курсивным или жирным. Если это цифры на графике – выделите цветом. Если же самое важное на слайде – список, обведите его рамкой и сделайте фон цветным. Расставляйте акценты, чтобы привлечь внимание к самому важному, а не ко всему слайду в целом.

Придерживайтесь единообразия

Стандартизация – не враг творчества. Важно привести презентацию к виду, который легко воспринимать. Используйте один шрифт. Приведите заголовки к единому стилю. Продумайте цветовую концепцию и не нарушайте ее. Даже единообразие в оформлении сносит облегчает восприятие информации. Используйте на слайде шрифт одного размера (исключение делается только для заголовков и сносок). Следуйте этим простым принципам, и ваша презентация станет ясной, аккуратной и удобной.

Уделите особое внимание описанию команды

Этот пункт особенно важен для инвесторов. Очень часто деньги вкладывают не в идею, а в команду. Покажите на одном слайде лица лидеров и опишите их роли, личные качества и значение для проекта. Если вы хотите создать ресторан молекулярной кухни, не забудьте представить шеф-повара. Каждый проект индивидуален – выделите основное и самое важное обо всех ключевых участниках.

Говорите «Спасибо!»

Не забудьте в конце своей презентации поблагодарить всех за потраченное на вас время. Добавьте отдельный слайд, на котором достаточно одного слова: «Спасибо!».

Несмотря на то, что перечисленные выше пункты подходят для любого типа презентаций, следует обращать особое внимание на ряд правил, которые применимы, если целевая аудитория – инвесторы. Вне зависимости от того, возьмете ли вы за основу структуру презентации для инвесторов авторства Гая Кавасаки, или кого-то еще, или будете разрабатывать свою – существует список обязательных слайдов, без которых инвесторы либо не дадут вам денег, либо даже не станут вас слушать.

Список обязательных слайдов, если целевая аудитория вашей презентации – инвесторы

Слайд «проблема»

Уделите особое внимание проблеме, которую планируете решить с помощью проекта, и тому, как будете это делать. Например, вы ищете инвестиции под открытие кинотеатра в городе Н. Если там уже есть 10 кинотеатров, которые стоят пустые, то никакую проблему вы скорее всего не решите. Если же в этом городе есть 1 кинотеатр и в нем все время очереди, люди не могут попасть на сеансы и покупают билеты у перекупщиков – то становится очевидно, что ваш кинотеатр решит проблему всего города. Ситуация гипотетическая, но суть в том, что вы должны показать, что

(мало кинотеатров) и как (построить кинотеатр с тремя залами на 40 человек каждый) вы решите и для кого это является проблемой (для жителей города Н в возрасте от 20 до 45 лет).

Слайд «как это работает»

Опишите схематично, как будет работать ваш проект. Укажите, кто ваши поставщики и клиенты, зарисуйте весь бизнес-процесс вашего проекта на верхнем уровне, начиная от того, где и что вы берете, что вы с этим делаете, и заканчивая тем, как и кому вы это в итоге продаете. Не вдавайтесь в детали, но покажите ключевые моменты того, как все работает.

Слайд «план»

Не забывайте о том, что цель презентации – продажа, а значит, необходимо говорить о деньгах. Для этого у вас должен быть четкий план по захвату доли рынка или созданию абсолютно нового направления. По сути, это ваш бизнес-план, в котором вы показываете, сколько и когда вы планируете зарабатывать и тратить. Обычно даже в рамках стартапа рекомендуется посмотреть минимум на один, а лучше на три года вперед.

Слайд «перспективы»

Инвесторы не хотят вкладывать свои деньги в проекты, у которых нет перспектив или они не четкие. Вы должны показать ключевые этапы развития вашего бизнеса в будущем, рассказать о том, что планируете делать после того, как выполните свой план. Будете ли вы расширяться или развивать новые направления? Может быть, вы хотите стать

сетью по географическим признакам или нарастить аудиторию. Именно этот слайд и предназначен для того, чтобы заявить об амбициозных планах.

Вот в общем-то и все. На мой взгляд, не так уж это и сложно. Главное – задавать себе почаще вопрос «зачем?» и говорить только о главном, экономя тем самым свое и чужое время. И да, визуализируйте и структурируйте – это ключ к успешной презентации.

Рост



Как масштабировать бизнес



РУСЛАН ФАЗЛЫЕВ

основатель и генеральный директор компании Ecwid

Могу сказать, что идея о быстром масштабировании – один из стандартных стартап-мифов. «Сейчас мы запускаемся, о нас пишет TechCrunch, мы становимся известными, масштабируемся, а потом к нам приходит Google и просит продаться» – что-то из этого ряда. На самом деле все, конечно, не так. Если масштабирование стало для вас проблемой, это отличный знак – значит, вы хорошо поработали. Только это не случается быстро. Попробую обратить внимание на несколько традиционных «граблей», на которые многие молодые предприниматели наступают.

До масштабирования

Не надо готовиться к масштабированию заранее

Пожалуй, не стоит даже особо о нем думать. Часто стартапы начинают прикладывать усилия прямо со дня основания: покупают серверы, планируют разработку в ожидании того момента, когда под клиентами ляжет сайт, а продавники перестанут справляться с заказами. Поверьте, до этого момента далеко. Мы сами проделали поначалу такую работу, и сейчас могу сказать, что в итоге это не понадобилось – на рост всегда хватало текущей организации, а когда мы упирались в предел – тогда и меняли что нужно, эволюционно. Стартапу, который всегда живет в условиях ограниченных ресурсов, пытаться подстраховаться и тратиться на технологии с неочевидным результатом точно не стоит. Первым приоритетом должно быть не решать проблему масштабирования, а создавать ситуацию, в которой проблема появится.

Не надо пытаться все автоматизировать

Это в принципе часть предыдущего совета. Стартапы иногда стараются сразу автоматизировать все части бизнеса, чтобы все было технологично и была возможность обслуживать большие потоки клиентов оперативно и качественно. Фокусируйтесь лучше на реальных проблемах клиента, а пока можно решать их вручную, так и делайте, в этом нет ничего страшного. И до масштабирования, и во время него это главное. Автоматизировать что-либо сейчас не проблема – это чисто техническая задача, сервисных компаний, которые этим занимаются, полно. Успеете сделать в любой момент, например, когда поднимете инвестиции.

Масштабирование

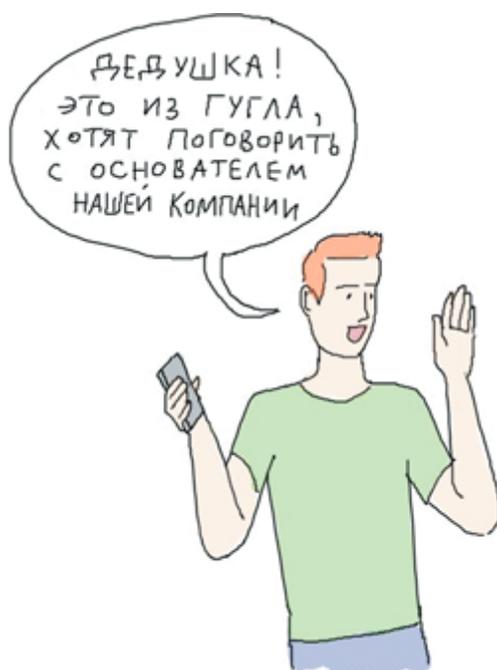
Не наращивайте бездумно число офисов

2 офиса по 20 человек эффективнее, чем 20 по 2. Работает это очень просто – чем больше точек, тем больше проблем с коммуникациями между людьми. Даже если они находятся в одном городе, но в разных офисах. Такой кейс у нас был с другим нашим бизнесом – X-Cart: как только всех переселили в одно здание, часть необъяснимых проблем исчезла сама собой, просто потому, что люди получили возможность нормально, лично общаться между собой. Я знаю еще несколько примеров на эту тему. Поэтому, пока есть возможность не разрастаться географически, лучше не торопитесь с этим.

Не обязательно сразу открывать офис в Калифорнии

Временами это похоже на культ Карго – выход на мировые рынки означает автоматическое открытие офиса в Долине. В половине случаев это ненужная и при этом недешевая операция. И уж точно это не палочка-выручалочка, как иногда думают. Для того, чтобы попасть на иностранный рынок, в том числе и на американский, не обязательно на нем физически присутствовать – по крайней мере на первых

стадиях. Мы много лет продавали в Штатах напрямую из Ульяновска, и первого клиента в офлайне я увидел спустя лет пять-шесть. Посмотрите, как это делает PayPal – когда они задумываются о выходе в какую-то страну, то просто открывают ей возможность платить через сервис и какое-то время внимательно анализируют число транзакций. Если оно их удовлетворяет, то постепенно начинают локализацию на этом рынке. Отличный пример в этом смысле – Россия. И это глобальная многомиллиардная компания, которая точно может себе позволить открывать офисы где угодно и в любом количестве, а не стартап, вынужденный считать каждый доллар.



Глобализуйтесь постепенно

Приходя на каждый рынок, ваш продукт должен удовлетворять огромному количеству критериев, чтобы быть конкурентным. Поэтому выходите в одну страну за другой, так будет проще поддерживать качество.

Работать физически можно из любой точки мира

Мы до сих пор сидим в родном Ульяновске, и это никогда не доставляло нам никаких неудобств. Но это не означает, что при возможности не надо ездить общаться с крупными клиентами. Ничто не может заменить личную встречу, так что если речь идет о ключевой сделке, езжайте его убеждать на его родину. Кстати, если он сам не готов пойти на это, задумайтесь, нужны ли вы ему вообще.

В локальный офис нанимайте местных сотрудников

Если уж вы все-таки решили открыть представительство, внимательно (и лучше самостоятельно) ищите работников. Это ключевая задача. Я знаю, что некоторые берут людей с российскими корнями, но мне кажется, это неправильно и сразу лишает одного из важных преимуществ – возможности говорить с местными клиентами на одном языке (во всех смыслах – коммуникации, культурные и национальные особенности и т. д.). Особенно важно верно выбрать главу офиса – если это будет не тот человек, скорее всего вас ждет провал. Мы много экспериментировали на эту тему, и не все начинания оказались успешными. Так, нам пришлось закрыть представительство в Лондоне, потому что там не пошли продажи – и я думаю, что проблема была не в городе, а именно в местном менеджере.

Следите за коммуникациями в команде

Теперь у вас есть несколько групп сотрудников – из разных регионов с разными особенностями. Очень важно, чтобы они стали одним целым, насколько это возможно. Мы всегда привозим западных коллег в центральный офис в Ульяновске и своих ребят по мере возможности отправляем в иностранные представительства. У всех сотрудников должно быть одинаковое понимание целей и задач, культуры компании. У меня есть еще один секрет – когда открывали американское представительство, я поставил одного из наших лучших менеджеров помогать его главе, и отчитываться он тоже должен был ему. Таким образом тот стал одновременно «адвокатом» для каждого из офисов. Важно, чтобы никто не чувствовал себя чужим на вашем корабле. Коммуникации – это вообще большая отдельная тема, о которой можно написать не одну книгу.

Следите за мнением клиентов

Это тонкий момент. Теперь у вас больше потребителей, и они еще более разные. Не торопитесь выполнять каждое их желание – вполне возможно, что это мнение одной небольшой группы людей, которое никак не отражает пожелания большинства. У нас несколько раз случались такие ситуации: добавляли по просьбе какого-то количества клиентов новые возможности, а после изменений приходило еще большее число людей, которые просили все вернуть обратно. Поэтому лучше валидируйте нововведения через опрос случайной выборки клиентов. Мы постепенно пришли к такому решению – все, что не востребовано абсолютным большинством, не включаем в ядро продукта, а отдаем сторонним разработчикам.

Меня иногда спрашивают: не мешает ли при выходе на мировой рынок российское происхождение? Может, когда-то это и было барьером, но сейчас мало кого интересует, откуда вы, если продукт хороший. По крайней мере меня смещат компании, которые пытаются прикинуться американскими. Думаю, наиболее правильное поведение – вообще никак не акцентировать внимание на «национальности» проекта.

Вывод продукта на международный рынок



АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ

основатель и управляющий партнер
венчурного фонда Almaz Capital, сооснователь
Runa Capital

Иногда меня спрашивают: стоит ли выводить технологическую компанию сразу со дня основания на глобальный рынок?

Собственно, момент, когда выводить компанию на глобальный рынок, определяется многими условиями, но в любом случае сегодня нужно задаваться вопросами глобального рынка с первого дня поисков подтверждения состоятельности идеи нового бизнеса (конечно, для бизнеса, нацеленного на оказание локальных услуг). За последние 20 лет благодаря революционному развитию средств коммуникации, информационных технологий и особенно Интернета стало значительно проще пробовать свои силы на глобальном рынке, и сегодня стартапам стало гораздо легче родиться и развиваться, начиная в России. Кроме того, современные технологии позволяют работать со всем миром, географически находясь в любой его точке. Однако между глобальным и российским рынками существуют некоторые серьезные различия. Но, даже думая о так называемом «импортозамещении», нужно понимать, что оно возможно только в случае создания технологий и построении компании, способной быть конкурентной на мировом рынке с первого дня и с большой вероятностью хорошо встроенной в глобальную инновационную цепочку.

1. Учитывайте отраслевую географию. Так уж исторически сложилось, что технологические тренды (речь идет об информационных технологиях и Интернете) определяются не в России. Увы, это факт. Причина этому как внешняя изоляция, так и внутренняя самоизоляция. И этот заколдованный круг мы не в состоянии никак разорвать множество десятков лет. Инновации и бизнес, построенный на них, рождаются при двух важных условиях: на основе накопленных

прикладной наукой знаний и осознания потребностей и специфических проблем рынка, к которым эти знания можно применить. Знания устаревают очень быстро. Беспокоящие потребителей проблемы тоже в большинстве случаев появляются на больших рынках, и, соответственно, решения их создаются за пределами нашей страны. Поэтому, если предприниматель хочет сделать технологию международного масштаба, вполне естественно отправиться проверять свои гипотезы ближе к эпицентру. В конце концов, даже если вы попытаете продать свой продукт в России – не важно, крупной российской компании или международной, в ней все равно сначала посмотрят, что по вашей теме сделано за рубежом.

Я хорошо помню, как в 1990-е, когда я сам был предпринимателем и мы, например, продавали свои продукты по информационной безопасности в ведущие банки Швейцарии, их IT-подразделения, то есть «законодатели мод» в этой области, все равно располагались в США – там, где создавались инновации. Поэтому наши продукты проверяли специалисты в Соединенных Штатах и решения по их использованию принимались там же.

2. Приготовьтесь завоевывать Америку. Если я хочу реализовать технологию глобального уровня, очевидно, что мне нужно много потребителей. Пока, как бы там ни было, самый большой рынок IT – это Северная Америка: на него приходится 40–50 % продаж международных компаний, Европа – очень фрагментирована, в то время как на Россию в среднем приходится от 1 до 4 % мирового рынка. Быть ближе к своему потребителю – вполне естественно.

3. Подумайте, где стартапу будет лучше. Как правило, создавая свой бизнес, человек отвечает себе на вопросы: зачем он это делает и чего хочет добиться. И в конечном итоге продуктом является не только то, что производится его бизнесом, но и сама компания, появившаяся в результате запуска этого бизнеса. Поэтому нужно постараться понять, где стартап сможет себя лучше всего реализовать. Я имею в виду не только продукт и его продажи. Также нужно помнить, что как только у стартапа появляется инвестор, то этот бизнес фактически выставляется на продажу. Поэтому важно осознать: возможен ли экзит на локальном рынке? Будет ли он здесь выгоден акционерам и самой компании?

4. Оцените свои силы. Решение о выходе на мировой рынок – это, безусловно, и вопрос амбиций. Бизнес похож на спорт: можно играть в разных лигах, существуют чемпионаты мира и Олимпиада. Поэтому надо ответить себе на вопрос: устраивает ли вас роль локального игрока или же вы хотите попробовать силы на международном уровне? Если бы компания Microsoft, например, создавала продукты только для госучреждений США, вряд ли бы она стала такой, какой мы ее знаем. Поэтому глобальность, как и выход на IPO, это одна из форм признания успеха.

5. Посмотрите, где обитают ваши сотрудники. Одна из самых ожесточенных форм конкуренции – борьба за таланты. Любой активной, амбициозной компании нужны высококлассные профессионалы. В России очень сильные программисты, но специалистов некоторых профессий почти нет – скажем, менеджеров по продуктам или их маркетингу. Безусловно, надо создавать условия, чтобы такие таланты появлялись и в России или переезжали сюда, но пока их все-таки больше на Западе.

Впрочем, это не означает, что всем и всегда нужно думать о глобальности. Некоторые продукты по определению локальны: строить международную булочную странно (хотя и такие примеры, конечно, есть). Kaspersky Lab, Evernote, Parallels, Yandex, Acronis, Veeam, Acumatica, АБВУЮ делают продукты, которые можно быстро локализовать на любом рынке, а вот «1С» или «Контур» вряд ли смогут стать глобальными – специфика российской бухгалтерии или налоговой отчетности не позволяет использовать их продукты в других странах.

В любом случае в России сейчас открывается много возможностей для создания полезных и нужных экономике страны бизнесов. Например, социальные и государственные услуги, которые активно переводят в онлайн: люди с удовольствием заплатят за возможность подавать декларации или получать документы о своих расходах через Интернет, если такие сервисы будут сделаны качественно. Имеет смысл обратить внимание на медицину и образование. Все это примеры возможных хороших локальных бизнесов. Вообще, нет ничего плохого в том, чтобы работать только в своей стране.

Однако, если вы решили выходить на международный рынок, вот несколько важных моментов, которые нужно учитывать

1. Российские предприниматели до сих пор часто боятся рассказывать о своей идее, опасаясь, что ее украдут, и поэтому только после создания готового продукта начинают ходить с ним по рынку. В Калифорнии, напротив, охотно обсуждают свои планы, советуется с экспертами, знакомыми и друзьями: там предприниматели стремятся получить максимально полную оценку своего проекта, и это им помогает. Если тебя не слушают – скорее всего, с твоей идеей что-то не так. Если же люди проявляют интерес – скорее всего, ты на верном пути. А не поделившись замыслом, ты узнаешь реакцию рынка слишком поздно.

2. В России любят стабильность и не готовы к риску. И это не всегда хорошо для старта компании: предприниматели, получив инвестиции, сразу выписывают себе высокие зарплаты, потому что не привыкли жить вне зоны комфорта и обосновывать свой риск родным и близким. В Кремниевой долине создатели стартапов сами переводят себя в жесткий режим экономии, даже если до этого жили на широкую ногу. Умение рисковать и жертвовать – очень важное для предпринимателя качество.

3. В Кремниевой долине предприниматели и специалисты нацелены на успех. Жизнь коротка, поэтому если они не видят перспектив взлета стартапа, реализации своего опциона или экзита, то ищут другие варианты. Но, пожалуй, это тоже отражает их готовность к риску, которая в России слишком низкая. Конечно, и там есть люди, по 20 лет работающие в Intel или Microsoft, им там комфортно, и они не готовы рисковать, но им создали такие условия, когда можно не бояться за свое экономическое будущее и будущее своих детей. Так или иначе, как правило, если появляется более интересная или многообещающая работа, то начинается перетекание специалистов из больших компаний в молодые рискованные стартапы.

4. Сами американцы очень здорово умеют продавать все что угодно: себя, продукт, проект. Наши ребята, к сожалению, на этом фоне обычно теряются.

5. В Долине репутация играет огромную роль. Если люди назвали друг друга партнерами и пожали руки, это значит намного больше, чем формальный документ. Поэтому опасения русских, что их кинут, воспринимается как паранойя. Когда две эти культуры сталкиваются, возникает недопонимание. На Западе считается неэтичным спрашивать, как тебе работается с партнером: он – партнер, и этим все сказано.

Я не пытаюсь нарисовать красивую картину: проблемы существуют везде – и с этикой, и с правилами ведения дел, – но в целом на Западе бизнес, конечно, устроен гораздо прозрачнее.



Attention!



Юридические аспекты стартапа: хочешь мира, готовься к войне



ИСКЕНДЕР НУРБЕКОВ

заместитель директора ФРИИ по правовым вопросам и инициативам

Парадоксально, но на пути своего развития бизнес встречается со все нарастающим ограничением свободы действий. Чем он крупнее, тем больше внимания привлекает со стороны конкурентов, партнеров, инвесторов, государства и общества. И тем больше усилий основателям бизнеса необходимо прикладывать для соблюдения требований права.

Вот несколько важных правил, которые помогут защитить ваш стартап от внутренних и внешних угроз.

1. В любой стране мира незнание закона не освобождает от ответственности.

2. Всегда уделяйте внимание формальной стороне вопроса – даже до создания юридического лица. Все существенные договоренности должны быть зафиксированы письменно до старта проекта. После может случиться все что угодно, начиная с разногласий по дальнейшему развитию проекта или желания партнера покрыть кассовый разрыв в другом своем бизнесе и заканчивая внезапной смертью партнера или тяжелой болезнью близкого родственника. Фиксировать договоренности можно простым неюридическим языком даже на салфетке в ресторане: на основании этого документа суд сможет установить само наличие отношений между сторонами спора, а также, возможно, их реальное содержание. Существенным является следующее: кто, сколько и каким образом предоставляет деньги или имущество, как осуществляется выход из бизнеса его владельцев и вход новых партнеров и инвесторов, как разрешаются конфликты

между основателями, как распределяется прибыль, как согласовываются расходы и в каком размере, как осуществляется наем и увольнение персонала и т. д.

3. Контролируйте организацию бизнеса и документирование денежных потоков. Если вы начинаете в одиночку или лидируете в партнерстве, зарегистрируйтесь как индивидуальный предприниматель. Если нет – регистрируйте общество с ограниченной ответственностью, запретите участникам выход из него и разделите контроль (уставный капитал) в обществе. Для исключения безвыходных корпоративных конфликтов (когда у основателей равные доли в уставном капитале) целесообразно определить старшего и младшего партнеров. По вопросам размытия уставного капитала и принятия в состав участников новых людей важно закрепить необходимость единогласного голосования. В любом случае работайте по

Постарайтесь не смешивать личные денежные потоки с денежными потоками бизнеса: это значительно упростит вам взаимодействие с инвесторами и повысит привлекательность проекта в их глазах.

4. Определитесь с правом. Российское или иностранное? Очень часто при первых успехах основатели задумываются над ведением бизнеса по иностранному праву или через иностранную компанию. Регистрация иностранной компании бессмысленна до момента привлечения инвестиций на стадии роста (стадия А), в том числе до выхода на иностранные рынки. Кроме того, иностранное право чаще всего подразумевает и иностранный суд. Помните: в любой стране мира судебный спор влечет за собой существенные временные затраты (от полугода до десятков лет). В западных экономиках судиться гораздо дороже, чем в России (суммы начинаются от \$300 000). Очень часто стоимость и длительность процесса перевешивает любую возможную выгоду от выигрыша и даже проигрыша, поэтому многие споры заканчиваются мировым соглашением (но не все). За рубежом распространены кредиты на ведение судебных споров, однако они являются крайне рискованными для заемщика, что бы адвокат ни говорил о благоприятных перспективах дела.

Недостаточно просто выиграть суд; нужно исполнить решение и найти активы для взыскания убытков, что тоже требует существенных

расходов и времени. Это необходимо учитывать при выборе права, регулирующего сделку, суда для рассмотрения споров и вообще при ведении дел с партнерами и контрагентами.

5. Уделите ключевое внимание команде. Как и ваша жена, ваши сотрудники в случае «развода» могут уйти с половиной имущества или спровоцировать государственные органы на дополнительные проверки. Иногда имеет смысл получать по договору разовые услуги, а не принимать сотрудника на работу по трудовому договору. Однако, если ключевым активом проекта стала какая-либо технология и закрепляющая ее интеллектуальная собственность, ее создатели должны быть оформлены на работу по трудовому договору – и только в вашу компанию, а результаты их деятельности должны быть подтверждены актами сдачи-приемки. Серьезной проблемой для любого бизнеса становятся претензии от бывших работников о принадлежности прав на служебную интеллектуальную собственность.



Еще одна опасность – претензии других работодателей: ваш сотрудник мог одновременно работать над одной и той же технологией в нескольких организациях (например, в государственном университете, малом инновационном предприятии при нем и в вашей компании).

6. Контролируйте активы. Если в начале деятельности юридические связи между командой, активами, денежными потоками и компанией могут быть недостаточно явными, с ростом бизнеса необходимо укреплять юридические связи как между основателями и компанией, так и между компанией, активами и денежными потоками. Помимо того, что этого требует российское законодательство и проверяющие органы, в принадлежности всех ключевых активов компании крайне заинтересованы инвесторы. Поэтому вся интеллектуальная собственность, все доменные имена, все договоры с ключевыми клиентами и все платежи от них в компании должны юридически закрепляться.

7. Используйте интеллектуальную собственность как оружие. Это легальная возможность устранения конкурентов с рынка и защиты от них неэкономическими методами. Интеллектуальная собственность – инструмент нападения, а не обороны.

8. Помните о разнице ролей интеллектуальной собственности в высокотехнологичном и обычном бизнесах. Если бизнес не является высокотехнологичным, ключевое внимание необходимо уделять средствам его индивидуализации, а именно – товарному знаку и фирменному наименованию. Они должны распространяться и на доменное имя. При выборе бренда и названия проекта должна учитываться охраноспособность этих обозначений, поскольку при регистрации товарных знаков и фирменных наименований действует ряд ограничений. Если у вас высокотехнологичный бизнес, стратегия охраны интеллектуальной собственности зависит от отрасли и целевого рынка: например, в IT-индустрии целесообразно реализовывать модель Software as a Service (SaaS) при условии строгого сохранения продукта в тайне. В других индустриях разумно международное патентование продукта с сохранением в тайне способов его производства. Если целевым рынком являются США, то международное патентование допустимо и для IT-проектов.

9. При патентовании учитывайте стадию жизни проекта. Идея как таковая обычно непатентоспособна, однако патентоспособным может быть предлагаемый проектом продукт. Считается, что интеллектуальная собственность для IT-проектов начинает приносить реальную пользу не раньше стадии активного роста (инвестиции на стадии А) и при выходе на иностранные рынки, поскольку до этого

патентование и поддержание патентов в силе слишком сложно и экономически нецелесообразно. Но мероприятия по сохранению технологии в тайне и фиксации ваших прав на интеллектуальную собственность необходимо производить заранее – с учетом сроков рассмотрения заявок на выдачу патента на интересующих рынках, бизнес-целей компании, стратегии ее развития, патентной активности конкурентов. Насколько заранее – зависит от индустрии: иногда срок выдачи патента на продукт превышает срок жизни самого продукта.

10. Приготовьтесь к судам. Любой договор ничего не стоит и нужен только для налоговой инспекции, если бизнесмен не готов судиться по нему – психологически, организационно и финансово.

Вредные советы: как быстро убить стартап



ИГОРЬ РЯБЕНЬКИЙ

бизнес-ангел, управляющий партнер фонда Altair Capital. Более 70 проинвестированных проектов

Ко мне часто обращаются за советом, как добиться успеха. Что делать – извечный вопрос. Но приходится сталкиваться с таким количеством путей в никуда, что еще важнее понять, чего не делать.

Я разбил все советы на несколько блоков: команда, сосредоточенность, деньги и инвесторы, продукт, развитие. Если вы хотите как можно быстрее и эффективнее убить свой проект, прислушайтесь к ним.

1. Не думайте над тем, что вы создаете и для кого. Начинать делать стартап, потому что все вокруг занялись стартапами. Не думайте над тем, что именно вы запускаете и зачем. Посмотрите фильм «Социальная сеть», быстро поймите, как стать миллионером, и – вперед! Нужен или нет ваш продукт потребителям, выясните потом. Обязательно поднимайте вокруг как можно больше шума, а когда окажется, что ничего не вышло, ходите и обижайтесь на клиентов, партнеров и инвесторов.

Это весьма широко распространенная проблема: сходите на любое мероприятие для создателей стартапов, и вы встретите кучу людей, зараженных мыслью, что «срочно надо что-то делать, все равно что».

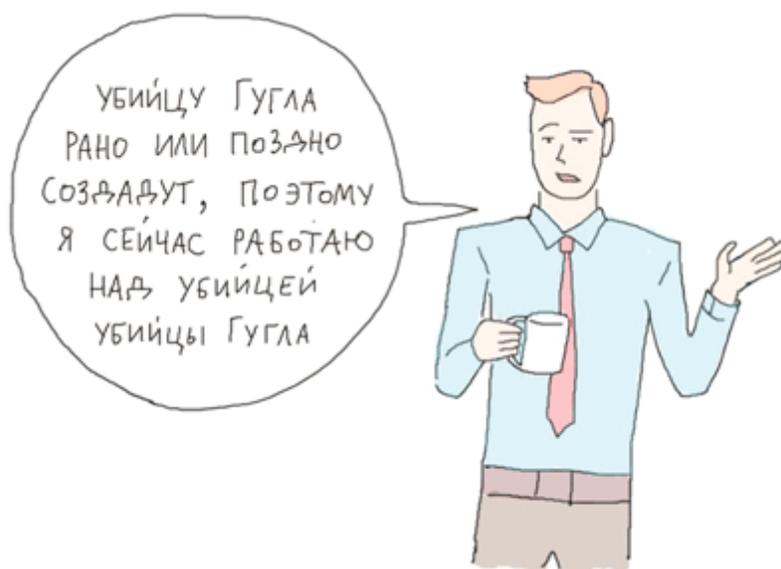
2. Копируйте чужие проекты. В поисках идеи залезьте в Интернет и просто скопируйте популярный продукт или сервис.

К сожалению, успешно копировать умеют очень немногие суперпрофессионалы, да и у них процент попадания не слишком высок. Ну и уж точно не стоит этим заниматься стартаперам.

3. Слушайте только себя. При создании стартапа опирайтесь только на свои компетенции. Не думайте о том, что рынку нужно сегодня и что понадобится завтра. Умеете программировать на PHP – запускайте то, что сумеете написать, а что с этим делать, придумаете потом. Утром у вас уже будет B2B-продукт, вечером – B2C, а на следующий день – B2B2C.

Идти нужно от бизнеса: конечно, технология очень важна, но она всегда остается его составной частью. И направлений для успешного развития всего два: либо стать сильнее конкурентов, либо создать что-то абсолютно новое. Но в любом случае вы должны осознавать потребности рынка и уметь донести до пользователей, что им нужен ваш продукт.

4. Верьте в свою уникальность. Влюбитесь в свой продукт, потому что он – единственный и неповторимый. Ходите с ним в обнимку и спорьте с каждым, кто пытается критиковать. Обижайтесь на клиентов и инвесторов. Ваша цель – превратиться сперва в непризнанного гения, а затем – в фейсбучного тролля, который в реальной жизни никому не нужен.



Мир устроен таким образом, что любая мысль приходит одновременно многим людям. Поэтому продукт, похожий на ваш, разрабатывают как минимум несколько десятков молодых команд.

Приходящие ко мне за деньгами молодые предприниматели часто говорят, что у них нет конкурентов. Это всегда смешно слушать: любой, кто претендует на деньги и время вашего потенциального клиента, – ваш конкурент. А если их действительно нет, вспомните анекдот про неуловимого Джо, которого никто может поймать потому, что он никому и не нужен.

5. Одновременно запускайте как можно больше стартапов. Не надо концентрироваться на одном проекте – а вдруг он не выстрелит? Работайте с тремя, пятью, а лучше – сразу с восемью. Ходите по рынку и рассказывайте, как вы их все любите и какие они замечательные.

Правда, успешным не станет ни один. Исключения бывают, но не для стартаперов. Да, существуют «фабрики идей», где корпоративные инновации ставят на поток. Но там за каждый новый проект всегда отвечает отдельный человек. Даже успешные серийные предприниматели не делают несколько компаний параллельно – только по очереди, одну за другой.

Каждый день я получаю несколько писем в духе «посмотрите один из трех моих проектов». Остается только вспомнить известный анекдот: можно ли одновременно вести машину, пить пиво и обнимать девушку? В принципе – да, только все это вы будете делать исключительно плохо. По крайней мере меня такой «параллельный предприниматель» вряд ли убедит дать ему денег. А если и убедит, то потому, что я забыл перечитать свои же советы.

6. Просите все и сразу. Не заморачивайтесь: напишите три строчки текста, нарисуйте график в виде хоккейной клюшки и отправляйтесь к инвесторам. Не мелочитесь: не ищите деньги у друзей и знакомых, ангелов и посевных фондов – идите сразу в самые крупные венчурные фонды (а еще лучше – в фонды прямых инвестиций). Говорите, что вам нужно много денег, чтобы осчастливить мир.

И никогда не интересуйтесь, что из себя представляет инвестор, к которому идете. Тупо отправляйте предложение всем подряд, можно одним письмом. Писать лучше обезличенно, здороваться – лишнее.

Конечно, вся эта ковровая бомбардировка отправляется прямиком в спам. Нужно хорошо изучить потенциального инвестора:

понять, подходит ли ему ваша стадия, потренироваться перед общением, подготовить четкое персонализированное предложение.

Идите за деньгами только тогда, когда вам самому будет не стыдно показать продукт или его прототип. И потратьте сперва немного собственных денег и времени, если хотите получить финансирование от незнакомого человека.

7. Наймите кого-нибудь, кто сделает за вас всю работу. Для подготовки предложения наймите крупную консалтинговую компанию (лучше международную).

Недавно ко мне приходили создатели такого стартапа. Они потратили 200 000 рублей на то, чтобы им сделали бизнес-план. И очень удивились, когда я отказался его смотреть. А какой смысл изучать работу, сделанную человеком, который не имеет к проекту никакого отношения?

Как инвестору ранней стадии мне нужна простая и сжатая информация, но создатели стартапа уж точно должны ей владеть. Мы предлагаем составить краткое описание своего проекта: команда, рынок, план по запуску, бизнес-план и т. д. – простые, но важные вопросы. Еще нужна финансовая модель – тоже очень несложная, но человек должен уметь объяснить в ней каждую цифру.

8. Не берите в команду умных людей. Не нанимайте умных сотрудников. Они станут с вами спорить, а нужны те, кто будет смотреть вам в рот и со всем соглашаться. Лучше раздайте руководящие должности брату, жене, любовнице и лучшему другу (обычно в таких случаях создатель стартапа говорит, что они вместе начинали, они – одна семья и т. д.).

В преданности нет ничего плохого. Но если проект растет, команда начинает отвечать перед потребителями, инвесторами, акционерами – а это уже серьезно. Вполне понятно, что с ростом бизнеса кто-то перестает справляться с работой. Увольняйте их: они молодцы, но вы уже отплатили им с лихвой (долей или опционом). А сейчас, если хотите развивать бизнес дальше, вам нужны профессионалы более высокого уровня. Да, они будут менее

сговорчивыми, и вам придется доказывать свою компетентность – но такова роль лидера в растущем стартапе.

9. Пиарьте себя, а не создавайте продукт. Не занимайтесь слишком много продуктом. Вместо этого пиарьтесь и тратьте на это все свободное время. Конференции, газеты и журналы – это важнее.

Недавно ко мне приходил за деньгами стартапер, который похвастался, что в 2010 году выиграл престижный конкурс. Думаю, уместнее было бы умолчать об этом. У меня как инвестора сразу возникли вопросы: почему за четыре года у молодого, подающего надежды проекта не произошло никаких подвижек?

10. Научитесь получать деньги, а не зарабатывать их. Станьте профессиональным фандрайзером.

На рынке уже сложился класс людей, которые умеют красиво говорить и правильно смотреть в глаза инвесторам, чтобы получить деньги. Но даже те из них, кто не занимается мошенничеством, не сумеют поднять свои стартапы. У них просто нет на это времени – оно полностью уходит на поиск денег. А потом они разведут руками и скажут, что виновата команда, или рынок, или потребители. Но не они сами, – они же все правильно говорили, и вон какие люди их проинвестировали. Вспоминается Остап Бендер и его 400 относительно честных способов отъема денег.

11. Не упрощайте инвестору жизнь. Не думайте о том, как подготовить питч проекта и что говорить инвестору. Сделайте как можно больше непонятных слайдов – лучше штук 50 – с техническими терминами и неясными определениями. Пусть инвестор сам разбирается. Зато он поймет, какой вы умный и работоспособный человек.

На мастер-классах для стартаперов я много рассказываю о том, как общаться с инвестором. И каждый раз проделываю один и тот же эксперимент: в конце специально привожу основные (и очень простые) правила, как подготовить эффективный питч. Я знаю, что

после лекции ко мне выстроится очередь из желающих рассказать о своем стартапе. Но еще никто не воспользовался советом, который получил десятью минутами раньше.

Правило простое: у вас есть всего пара минут, чтобы продать свой проект совершенно незнакомому человеку, который за день видит несколько десятков таких, как вы. Придумайте, как заинтересовать его, и сделайте так, чтобы он сам не захотел вас отпускать.

12. Инвестиции – это главная цель. Получив инвестиции, расслабьтесь и смело впадайте в звездную болезнь. Хватит тянуть на себе весь проект – теперь это головная боль инвестора. Теперь можете тратить деньги на рекламу, офис и технику, а дальше все как-нибудь само собой образуется.

Инвестор обязательно вам поможет – но это будет скорее менторская (и финансовая, разумеется) помощь. Бизнес за вас он развивать не будет. Теперь у вас еще более ответственная работа, поскольку компания получила шанс на быстрый рост.

Давая эти советы, я твердо уверен в одном: вряд ли читатель ими воспользуется. Я сам когда-то не прислушался к Стиву Джобсу, который, посмотрев мой проект, посоветовал закрываться, потому что тот опередил время на пять лет. (Джобс ошибся: оказалось, что не на пять, а на десять.) Хотя он же и добавил, что быть впереди рынка даже на полгода может быть уже губительно для проекта. Думаю, если бы я его послушал, то сэкономил бы кучу времени и денег. Но я, как и большинство предпринимателей, предпочел набивать шишки самостоятельно. И это нормально: разница между плохим и хорошим предпринимателем состоит лишь в том, что второй осознает ошибки и вспоминает советы чуть раньше первого – тогда, когда ситуацию еще можно исправить.

Словарь стартапера

АКСЕЛЕРАТОР – образовательно-практическая программа, направленная на развитие проектов ранних стадий путем тестирования и отработки бизнес-модели при поддержке и консультациях бизнес-тренеров и экспертов рынка.

БИЗНЕС-АНГЕЛ – профессиональный частный инвестор, покупающий долю в проекте на собственные деньги в расчете на возврат инвестиций.

ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ – капитал, инвестируемый в более рискованные стадии: ранние стадии и стадии расширения предприятий.

КРАУДФАНДИНГ (Crowdfunding – англ.: от crowd – «толпа», funding – «финансирование») – способ коллективного финансирования проектов с целью поддержания каких-либо идей и/или компаний.

КРАУДИНВЕСТИНГ – способ коллективного инвестирования в компании.

КРАУДИНВЕСТИНГОВАЯ ПЛОЩАДКА – интернет-площадка, предоставляющая возможность поиска инвесторов для финансирования проектов в области информационно-коммуникационных технологий; площадка краудфандинга, краудинвестинга, содержащая информацию о проектах и инвесторах.

КОВОРКИНГ – способ организации процесса труда, в рамках которого участники используют общее пространство для своей деятельности.

РАУНД ФИНАНСИРОВАНИЯ – этап финансирования проекта, начинающийся после принятия решения о выделении установленной суммы денежных средств на конкретный проект по результатам отбора и завершающийся после получения автором проекта установленной суммы финансирования.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ СТАРТАПА:

ПРЕДПОСЕВНАЯ СТАДИЯ (PRE-SEED) – стадия жизненного цикла стартапа, в рамках которой формируется и прорабатывается идея проекта (считается ранней стадией развития стартапа).

ПОСЕВНАЯ СТАДИЯ (SEED) – стадия жизненного цикла стартапа, в рамках которой ведется более детальная разработка идеи и

создается первый прототип (считается ранней стадией развития стартапа).

ПОЗДНИЕ СТАДИИ – стадия жизненного цикла стартапа, в рамках которой происходит тестирование продукта, а также все последующие этапы развития стартапа до его продажи / выхода на IPO (раунд А, раунд Б).

EXIT (англ.) – буквально: выход. Продажа одним из акционеров компании своей доли. Как правило, используется применительно к инвесторам.

FRIENDS, FAMILY AND FOOLS («друзья, семья и дураки») – в классической схеме привлечения денег – источник начальных инвестиций. Фраза пошла из Кремниевой долины и уже стала крылатым выражением.

FUNDRAISING (англ.), или **ФАНДРАЙЗИНГ** – процесс поиска и привлечения денег.

IPO (Initial public offering, англ.) – первичное размещение акции на бирже.

KILLER FEATURE (англ.), или **КИЛЛЕР-ФИЧА** – убийственное качество продукта или услуги стартапа, которое дает большое конкурентное преимущество.

LAUNCH (англ.), или **ЛОНЧ**. Официальный запуск продукта.

LEVERAGE (англ.) – соотношение между собственными средствами и внешними инвестициями.

MENTOR (англ.), или **ментор** – буквально: наставник. Человек, который исполняет в проекте роль консультанта, поддерживает его своими знаниями и опытом, помогает с поисками контактов нужных людей и инвестиций, но, как правило, не оказывает материальную поддержку.

MVP – minimum viable prototype – прототип с минимальным функционалом.

P&L (Profits and losses, англ.) – буквально: прибыль и убытки. Форма финансовой отчетности и планирования – отчет о прибылях и убытках.

PITCH (англ.), **питч** – краткая презентация проекта. Как правило, инвесторам.

PIVOT (англ.), или **ПИВОТ** – изменение бизнес-модели и стратегии бизнеса.

POST MONEY (англ.) – оценка компании с учетом полученных инвестиций.

PRE MONEY (англ.) – оценка компании до вложения в нее инвестиций.

REVENUE SHARING (англ.) – буквально: разделение доходов. Распределение доходов / убытков между партнерами.

SMART MONEY (англ.), или УМНЫЕ ДЕНЬГИ – концепция финансирования стартапов. Инвестор подходит к объекту вдумчиво и знает заранее, что и зачем делает.

TERM SHEET (англ.) – протокол согласования основных договоренностей по условиям и порядку вложения инвестиций (не является документом, имеющим юридическую силу).

TRACTION (англ.) – положительная обратная связь от клиентов и рынка, доказательство, что продукт / услуга имеют спрос.

Об авторах

Пол Грэм

Известный инвестор, предприниматель, технологический гуру и публицист. Сооснователь одного из самых успешных мировых инкубаторов Y Combinator, среди выпускников которого такие компании, как Dropbox, Airbnb, Stripe и Reddit. Евангелист языка программирования Lisp. Автор ряда книг для стартаперов.

<http://www.paulgraham.com/>

Сергей Ашин

Основатель и генеральный директор кулинарного интернет-магазина «Шефмаркет». Имеет степень MBA Лондонской бизнес-школы. Более 10 лет проработал в металлургии, управлял европейскими активами ОАО «ТМК». Был консультантом в McKinsey & Co, занимался повышением операционной эффективности, в том числе внедрением системы непрерывного совершенствования на предприятиях.

Николай Давыдов

Инвестиционный директор фонда iTech Capital. Занимается полным циклом ведения сделок и принимает участие в управлении портфельными компаниями. До этого работал в Cisco Systems. Также консультирует российских и британских предпринимателей и небольшие компании, специализирующиеся в области IT и высоких технологий в вопросах стратегического менеджмента и привлечения капитала. Окончил Бизнес-школу Университета Эдинбурга по международному бизнесу и Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Александр Журба

В настоящее время предприниматель и частный инвестор. Сооснователь нескольких проектов: фонда ранних инвестиций Genezis Capital и посевого фонда с акселерационной поддержкой TechDrive.com, проекта StartupIndex (отбор и рейтингование стартап-проектов, организация привлечения инвестиций в IT-проекты на ранних стадиях) и др. Участвовал более чем в 50 инвестиционных сделках в различных ролях, включая компании «Мегаплан», «Ютинет.ру», «Фабрика Футбола», «Фабрика Онлайн», «Тичвидео» и др. Член Отборочного комитета Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере («Фонд Бортника»), Казанского IT-парка, конкурса БИТ, Russian Startup Rating, ФРИИ.

Дмитрий Калаев

Директор акселерационных программ ФРИИ. Также эксперт IT-кластера Фонда «Сколково». Сооснователь фонда Red Button Capital, в рамках которого было закрыто сделок на \$10 млн. В 2001–2009 годах участник стартапа Naumen: от участника квартирной команды в шесть человек до компании с оборотом в десятки миллионов долларов в роли одного из директоров и акционеров компании. В 2010–2011 годах был советником министра экономики Свердловской области, позднее руководил офисом «Сбербанк-Технологии» в Екатеринбурге.

Александр Бородич

Предприниматель, бизнес-ангел. Основатель акселератора FutureLabs. До этого руководил маркетингом в компаниях Parallels и Mail.Ru Group.

Егор Руди

Сооснователь и генеральный директор Eruditor Group, одной из самых динамично развивающихся российских интернет-компаний. Бизнес-ангел. До предпринимательской и инвесторской деятельности много лет работал в сфере IT и маркетинга в глобальных технологических корпорациях.

Маргарита Зобнина

Руководитель департамента исследований ФРИИ. Доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Более 10 лет работала в управленческом консалтинге, в том числе была главой российского представительства международной консалтинговой компании Dynargie. Кандидат экономических наук.

Макс Крайнов

С августа 2011 года исполнительный директор Aviasales.ru – крупнейшего в РФ метапоисковика авиабилетов.

До этого генеральный директор мобильного стартапа Unwiredtec (продан в 2006 году), вице-президент по разработке продуктов одной из крупнейших мобильных компаний Mobile Messenger и начальник подразделения цифровых услуг в австралийском мобильном операторе. Фанат системного подхода к бизнесу и моделирования всего подряд.

Николай Митюшин

Директор по инвестициям венчурного фонда АВРТ. Помогает в создании программ акселерации, адаптируя в России мировые практики из Кремниевой долины (Калифорния). До этого работал в корпорации Intel. Кандидат физико-математических наук.

Илья Красинский

Основатель и генеральный директор сервиса аудита ключевых метрик стартапов AppCraft. Инструктор акселераторов ФРИИ, «Яндекс. Старт», Harry Farm по экономике продукта и метрикам. В 2011–2013 годах руководитель разработки и продакт-менеджер мобильных и десктоп-продуктов LinguaLeo. Комьюнити-менеджер сообщества мобильных продакт-менеджеров RADUG. Модерирует и отвечает за подготовку докладчиков на мобильных конференциях Apps4All, MBLT, MDDAY.

Константин Шабалин

Сооснователь и руководитель первой российской краудинвестинговой площадки SmartMarket.net. С ноября 2013 года – генеральный директор краудинвестинговой платформы StartTrack.ru. До этого – директор клиентских информационных и рекомендательных сервисов в БрокерКредитСервисе (БКС).

Алена Владимирская

Основатель и генеральный директор кадрового агентства Pruffi. Ранее руководила медиахолдингом «Наш регион» в Вологде и журналом «Ваш досуг», а затем отвечала за интернет-проекты в «РДВ-Медиа» – в частности, за «Работу.ру». В 2008 году начала работать в Mail.Ru и спустя год возглавила в компании направление поиска талантов. В 2010 году Алена Владимирская создала собственное кадровое агентство «Талантинг», а затем – кадровое агентство Pruffi. Среди клиентов Pruffi, Mail.Ru, Group, издательский дом «Коммерсантъ», «Газпром-Медиа» и другие крупные компании.

Сергей Белоусов

Известный серийный предприниматель и венчурный инвестор. Генеральный директор Acronis, основатель Parallels, старший партнер венчурного фонда Rupa Capital и сооснователь еще нескольких фирм. Член правления Физтех-Союза, председатель попечительского совета Российского квантового центра. Кроме того, входит в правление Сингапурского квантового центра, в консультационный совет Иннополиса и в наблюдательный совет Новосибирского государственного университета. Один из самых успешных на глобальном рынке технологических предпринимателей из России.

Олег Анисимов

Эксперт в маркетинге. До последнего времени работал вице-президентом по маркетингу банка TCS. До этого был главным редактором журналов «Финанс.», *Financial Director* и газеты «Финансовая Россия».

Кирилл Махаринский

Соучредитель и президент компании Ostrovok.ru. Отвечает за бренд и стратегию. Ранее запустил несколько стартапов в США и Европе. Выпускник Оксфордского университета.

Мария Лапук

Руководитель пресс-службы Фонда развития интернет-инициатив. До этого работала пресс-секретарем социальной сети «Одноклассники», входящей в группу компаний Mail.Ru Group и в пресс-службе компании МТС.

Дмитрий Чихачёв

Сооснователь и управляющий партнер венчурного фонда Runa Capital. Под управлением Чихачёва в первом фонде Runa Capital находится \$135 млн. В 2014 году Дмитрий Чихачёв и партнеры запустили второй фонд Runa Capital II объемом \$200 млн. Дмитрий активно участвует в стратегическом развитии проинвестированных фондом проектов.

Алексей Соловьев

Управляющий директор фонда Prostor Capital. За три года под его руководством заключено более 10 инвестиционных сделок общим объемом \$20 млн. По результатам исследования рынка стартапов и инвестиций в сфере информационных технологий Фонда общественного мнения Алексей Соловьев назван одним из наиболее известных среди первых лиц в венчурной отрасли. До этого Алексей работал в инвестиционной компании ru-Net, а также в компаниях «Оптима» и IBS.

Дмитрий Фалалеев

Основатель медиаплатформы Firma.ru. Ранее директор по развитию Digital October и заместитель главного редактора *Harvard Business Review*. Кандидат филологических наук.

Ксения Сухова

Руководитель управления по стратегии компании «Стрим» (дочерняя структура АФК «Система»). Специализируется в разработке и коммуникации как верхнеуровневой, так и функциональной стратегий в телекоммуникационной и медиасферах. На протяжении последних лет ею были успешно подготовлены стратегические презентации для топ-менеджмента компаний ОАО «Вымпелком», ООО «Стрим» и АФК «Система».

Руслан Фазлыев

Основатель и генеральный директор компании Eswid, виджета электронной коммерции. Eswid официально самый популярный интернет-магазин на платформе Facebook. Также Руслан сооснователь первой негосударственной телефонной компании и интернет-провайдера в Ульяновске: «Симбирские Коммуникации» и компании F-Cart (сейчас X-Cart) – первой в мире РНР-платформы электронной коммерции. В 1997-м был капитаном команды-победителя в российской командной олимпиаде по программированию среди школьников.

Александр Галицкий

Венчурный инвестор, а ранее и серийный предприниматель. Сооснователь и управляющий партнер венчурного фонда Almaz Capital, сооснователь фонда Runa Capital. Кандидат технических наук. В начале 1990-х годов Александр закончил успешную научную карьеру в оборонной промышленности и стал заниматься высокотехнологическим бизнесом. Одним из первых в стране получил инвестиции, а затем продал IT-компанию западной корпорации – Sun Microsystems (законодатель IT-мод того времени). В 1990-х создал 5 компаний, с которыми вышел на мировой рынок с пионерскими продуктами в области WiFi и VPN. С 2003 года сосредоточился на венчурном инвестировании. Один из ранних инвесторов в Parallels, Acumatica, QIK (сейчас Skype / Microsoft), Yandex, PGP, Jelastic, Evernote и другие компании. «Технологический Пионер» Давоса WEF 2000, Лучший предприниматель России EY 2013.

Искендер Нурбеков

Заместитель директора ФРИИ по правовым вопросам и инициативам. Руководитель правового блока ФРИИ. Кандидат юридических наук. Работал на руководящих должностях в Фонде «Сколково», до этого – в юридической фирме Pavia e Ansaldo и в корпоративном банке Citigroup в Москве – ЗАО КБ «Ситибанк».

Игорь Рябенский

Основатель посевого фонда Altair Capital. Один из самых влиятельных бизнес-ангелов страны. Бизнес-ангел года по версии Национальной ассоциации бизнес-ангелов России с более чем 20-летним опытом в создании и развитии венчурных компаний в области информационных технологий, биотехнологий, Интернета и др. Один из первых инвесторов и член совета директоров компаний LinguaLeo и Eruditor Group. В портфеле несколько десятков проектов, многие из которых уже успешны и динамично развиваются.

Книги, рекомендованные авторами

Альтшуллер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Амундсен Р. Южный полюс. – М.: Молодая гвардия, 1937.

Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Вассерман Н. Главная книга основателя бизнеса: Кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Годин С. Пробуй – получится! Когда в последний раз вы делали что-то впервые? – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Кейтс Б. Расскажите обо мне! Испытанные приемы привлечения новых клиентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

Кристенсен К., Скотт Э. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Рашиел И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

ФРИИ



**ХОТИТЕ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ
И ПОЛУЧИТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВАШЕМУ ПРОЕКТУ
ОТ ЭКСПЕРТОВ?**

УЧАСТВУЙТЕ В ПРЕАКСЕЛЕРАТОРЕ ФРИИ!

- 1** На первой ступени преакселератор поможет подготовить проект к рынку и оценить насколько он привлекателен для инвесторов:
 - видео с мнениями, рекомендациями, инструкциями, требованиями и критериями отбора проектов инвесторами;
 - список вопросов, ответы на которые нужны инвестору для оценки проекта;
 - разбор кейсов с ошибками и рекомендациями;
 - до 3-х рекомендаций от экспертов Фонда по вашему проекту;
 - пройти Skype-консультацию с представителем ФРИИ.
- 2** Вторая ступень программы преакселератора дает возможность прокачать проект в течение 2-3 месяцев с экспертами ФРИИ.

Подробнее: edu.iidf.ru

У ВАС УЖЕ ЕСТЬ ПРОТОТИП?

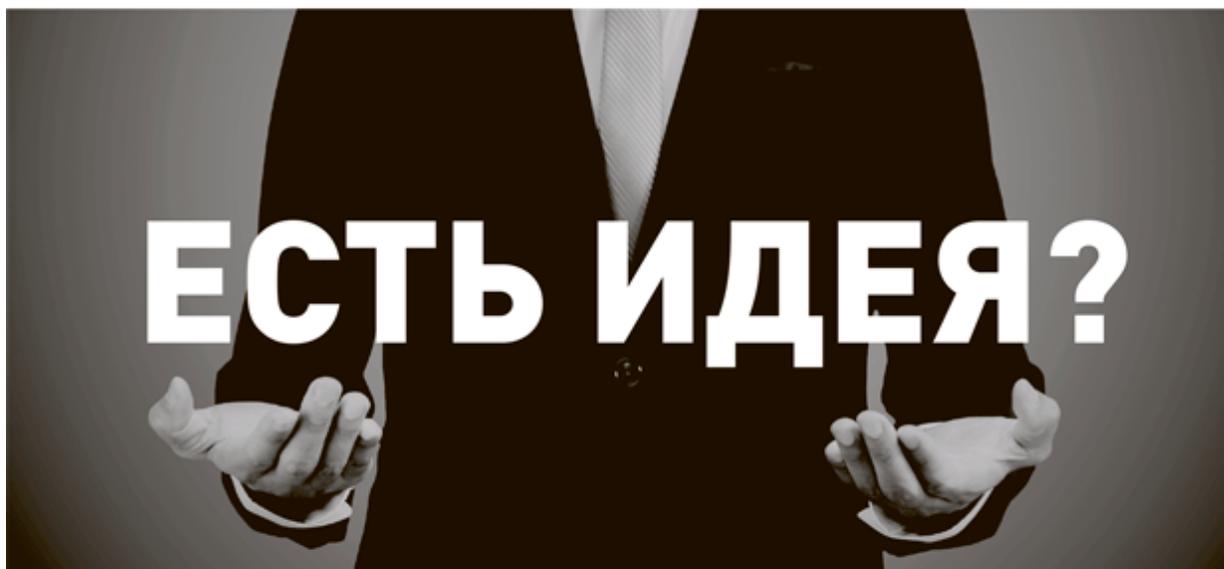


ПОДАЙТЕ ЗАЯВКУ В АКСЕЛЕРАТОР ФРИИ И УСКОРЬТЕ РАЗВИТИЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА!

АКСЕЛЕРАТОР – программа интенсивного развития бизнеса, включающая в себя:

- индивидуального трекера;
- образовательную программу;
- лучших экспертов рынка;
- 3 месяца работы и обучения с лучшими стартап-командами;
- инвестиции: **₽800 тыс.** на счет компании + **₽600 тыс.** за программу обучения.

Хотите узнать больше?
Заходите на iidf.ru



ЕСТЬ ИДЕЯ?

Не знаете с чего начать или не хватает средств?

Более 1000 проектов нашли единомышленников
и партнеров благодаря Planeta.ru

ВСЕ ПРОСТО!

- 1 Зайдите на сайт planeta.ru
- 2 Предложите творческую или бизнес-идею
- 3 Расскажите о ней и проверьте жизнеспособность
- 4 Получите финансовую поддержку

notes

СНОСКИ

1

Американский программист, ключевой разработчик почтовой службы Gmail и других сервисов компании Google. С 2010 г. – партнер фонда Y Combinator. – *Прим. ред.*

2

Строго говоря, без машины времени тут не обойтись.

3

На практике это не прямая, а скорее рваная линия.

Джо Краус (программист, венчурный инвестор, партнер компании Google Ventures. – *Прим. ред.*) считает, что первым эту идею высказал один из основателей Hewlett-Packard, но не помнит, кто именно.

Вернее, они были бы взаимозаменяемы, если бы рынок стоял на месте. А коль скоро он все-таки движется, работать в два раза быстрее все же лучше, чем иметь в два раза больше времени.

Компания Viaweb (специализация – разработка программного обеспечения для покупок онлайн) была основана Полом Грэмом и Робертом Моррисом в 1995 г. – *Прим. ред.*

Рис. Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблицер, 2014.

Амундсен Р. Южный полюс. – М.: Молодая гвардия, 1937.

Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Расиел И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. – М.: Альпина Паблицер, 2014.