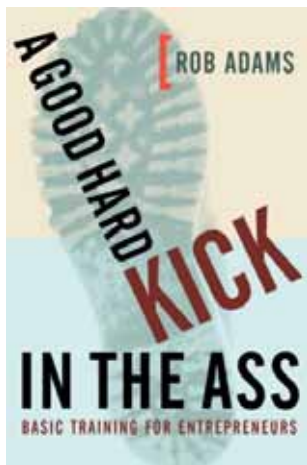


# Хороший увесистый ПИНОК ПОД ЗАД

Базовая подготовка предпринимателей  
Роб Адамс

## О книге:



Существует множество мифов о том, как начать бизнес, которые сбивают с толку и вводят в заблуждение тех, кто стремится стать предпринимателями, например:

- “У меня есть прекрасная идея нового бизнеса. Для того чтобы компания встала на ноги и развивалась, все, что мне необходимо, – это \$10 миллионов”.

- “У меня есть новая идея, которая станет миллиардным бизнесом. Все, что нам нужно, – это завоевать крошечную долю \$50-миллиардного Интернет-рынка”.

- “Все, что мне необходимо, – это найти достаточно денег для проведения хорошей рекламной кампании, и через пять лет моя компания сможет стать корпорацией”.

- “Это настолько замечательная идея, что до нее никто раньше не додумывался. У нас не будет конкурентов”.

Все, кто верит в эти мифы, нуждается в мягком пинке под зад, потому что они ничего не знают о том, как на самом деле в реальном мире на рынках с жесткой конкуренцией, где победитель получает все, создаются и развиваются успешные компании. Если потенциальные предприниматели не смогут избавиться от этих заблуждений и не вернуться к основным принципам, у них будет мало шансов на успех.

## Об авторе:



Роб Адамс (Rob Adams) является основателем и директором AV Labs, новой компании с венчурным капиталом.

До того как организовать эту компанию, он работал в компании Lotus Development (участвовал в разработке Notes 1-2-3 для компьютеров Macintosh), Pervasive Software (которой он помог стать открытым акционерным обществом в 1997 году) и Business Matters (основанной им компанией, которая специализируется на финансовом прогнозировании и моделировании). Г-н Адамс имеет степень в инженеринге и MBA.

Веб-сайт компании AV Labs находится по адресу [www.avlabs.com](http://www.avlabs.com).

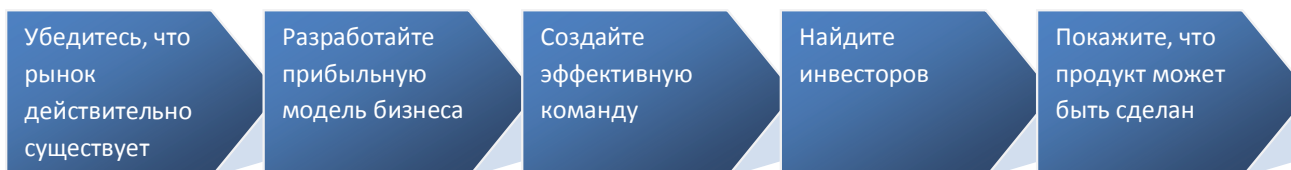
## В этом summary:

- [Принцип №1](#) Стремитесь создать хорошую команду – а не иметь хорошую идею
- [Принцип №2](#) Узнайте как можно больше о своих потребителях
- [Принцип №3](#) Выйдите на рынок как можно быстрее с тем, что у вас есть! Немедленно!
- [Принцип №4](#) Найдите столько капитала, сколько вам необходимо, для того чтобы выйти на следующий уровень
- [Принцип №5](#) Инвесторы финансируют хорошие команды – а не бизнес планы
- [Принцип №6](#) Хорошие инвесторы всегда ожидают получить качественную отдачу
- [Принцип №7](#) Поймите разницу между маркетингом и рекламой
- [Принцип №8](#) Овладейте процессом сбыта. Научитесь продавать
- [Принцип №9](#) Избегайте самодовольства – сохраните предпринимательскую искру

## Основная идея

- 1 Стремитесь создать хорошую команду – а не иметь хорошую идею.
- 2 Узнайте как можно больше о своих потребителях.
- 3 Выходите на рынок как можно быстрее с тем, что у вас есть! Немедленно!
- 4 Найдите столько капитала, сколько вам необходимо, для того чтобы выйти на следующий уровень.
- 5 Инвесторы финансируют хорошие команды – а не бизнес планы.
- 6 Хорошие инвесторы всегда ожидают получить качественную отдачу.
- 7 Поймите разницу между маркетингом и рекламой.
- 8 Овладейте процессом сбыта. Научитесь продавать.
- 9 Избегайте самодовольства – сохраните предпринимательскую искру.

### Пять ключевых этапов вывода продуктов на рынок



В сущности, пока вы руководствуетесь основными принципами, ничто другое на самом деле не имеет значения. Максимально упрощенно, бизнес существует для того, чтобы делать деньги. Если у вас нет четкого и логичного плана, как добиться этого, даже и не думайте создавать новую компанию. Вам лучше работать на кого-то другого, у кого он уже есть.

“Я всю свою жизнь имел дело с новыми компаниями, и я поражен тем, какое громадное количество мифов встает на пути у предпринимателя. Кто верит во всю эту чепуху? Я слышал, как опытный топ-менеджер одной корпорации сказал: “Интернет является \$50-тиллиардным рынком, и мы зайдем на нем полпроцента”. Люди, которые потратили десятилетия на разработку сложной технологии, говорили: “Все, что нам необходимо для маркетинга, – это реклама”. А что вы скажете о словах представителя одной из компаний из списка Fortune 500, создающей новое подразделение: “У нас нет конкурентов”?! Все, что я мог сказать в ответ: “Помечтайте!” Избавьтесь от всей этой бизнес-чепухи, в которую верят люди. Есть только один путь к успеху. Какой именно? Усердная работа и приверженность основным принципам”  
/Роб Адамс/

1

Стремитесь создать хорошую команду – а не иметь хорошую идею.

## Основная идея

Почти все предприниматели влюблены в свои идеи. Однако мир полон хороших идей. Чего не хватает, так это способности реализовать хорошую идею. Следовательно, гораздо важнее собрать команду, обладающую “способностью к реализации”, чем иметь потрясающую идею.

## Поддерживающие идеи

Практически все предприниматели испытывают глубокую страсть к своим идеям и верят, что у них нет конкурентов, которые делают то же самое. Просьба подписать соглашение о неразглашении – один из признаков человека, страстно любящего свою идею. Также этих людей обычно интересуют такие несущественные факторы, как, например, стремление быть на рынке первым или быть уникальным.

Проблема состоит в том, что на самом деле вы заинтересованы в том, чтобы существовала конкуренция, для того чтобы убедиться, что рынок готов к восприятию созданного вами продукта. Следовательно, важно иметь не уникальную идею, а прочную концепцию бизнеса, которая:

- Является новым подходом к уже существующим бизнес-процессам.
- Способна продемонстрировать жизнеспособность и конкурентоспособность своих решений, в которых рынок испытывает потребность.
- Нацелена на крупный рынок с оборотом, по крайней мере, в \$1 миллиард в год.

- Иметь крупные дополнительные рынки – вертикальные (данное решение можно применять на других рынках) или горизонтальные (решение может быть с течением времени видоизменено, для того чтобы привлечь несколько различных рынков).
- Может быть реализована управленческой командой, которая имеет опыт воплощения идей и ноу-хау.

Успех или провал большинства новых предприятий зависит от управленческой команды, способной реализовать идею. В обобщенном виде способность к реализации – это умение группы людей заставить концепцию бизнеса работать на рынке.

Способность к реализации состоит из:

1. Практических или специализированных знаний: они есть у тех, кто уже был там и делал это, следовательно, лично знает, что необходимо для повторения успеха. Подобными знаниями обладают те, кто лично знает рыночное пространство, на котором собирается конкурировать компания.
2. Опыта ошибок: он есть у тех, кто прошел через взлеты и падения в управлении растущей компанией и знаком со всеми проблемами, которые возникают на стадии роста. Пережившие подобный опыт знают, как рост может повлиять на инфраструктуру и систему организации.
3. Опыта конкурентной борьбы: он есть у людей, которые знают, что такое выживать в конкурентной борьбе, людей, добившихся хорошего финансирования и имеющих большие финансовые ресурсы. Им обладают те, кто знает, как использовать конкурента для того, чтобы увеличить темпы роста своей собственной компании.
4. Опыта в управлении рисками: он позволяет увернуться от ударов на быстро растущем, постоянно меняющемся рынке. Он есть у тех, кто способен быстро изменяться, получая новую информацию и используя новые возможности.
5. Необходимого опыта, складывающегося из маркетинговых ноу-хау, навыков разработки новых продуктов, опыта управления продажами и любого другого опыта, важного для инвестора.
6. Лидерских способностей: он есть у тех, кто имеет реальный опыт в найме, создании и поддержании сильной команды хороших работников.

Это правда, что большинство управленческих команд новых компаний не обладает поначалу большой способностью к реализации, однако команды должны знать, что им необходимо. Некоторые элементы, составляющие способность к реализации идеи, могут быть восполнены

консультантами или членами совета, работающими неполный рабочий день.

Эффективные предприниматели ценят хорошую управленческую команду выше оригинальной идеи и интуитивно понимают, какой спектр способностей к реализации необходимо приобрести в будущем.

## Ключевые мысли

“Хороших идей всегда в избытке – недостает команды, которая могла бы хорошую идею реализовать”. /Роб Адамс/

“Успех зависит не столько от оригинальной идеи или патента, сколько от хорошей стратегии ее реализации. Посмотрите на Wal-Mart или Coke. Вы способны понять их стратегию – она на самом деле достаточно проста. Но она гениальна! Она абсолютно понятна, поэтому столь мало компаний могут повторить их успех. Почему? Все дело в знаниях и способности к реализации”. /Майкл Делл (Michael Dell), главный исполнительный директор компании Dell Computers/

2 Узнайте как можно больше о своих потребителях.

## Основная идея

Каждый предприниматель думает, что он знает, чего хотят потребители. “Это просто: они будут хотеть то, что я хочу им предложить”. Это опасная иллюзия, которая всегда ведет к использованию такого подхода к организации бизнеса как “Приготовиться–огонь–цель”. Опытные предприниматели знают, что им необходимо изучить реальный рынок, для того чтобы применить более эффективный подход “Приготовиться–цель–огонь”.

## Поддерживающие идеи

Изучите рынок перед тем как начать разработку продукта или написать бизнес-план:

- У вас появляются большие шансы на разработку чего-то, за что потребители действительно будут платить, а не скажут, что это выглядит довольно интересным.
- Вы можете получить правильный продукт с первого раза, сэкономив ресурсы, которые были бы потрачены на неудачную первую попытку.
- Вы можете создать сообщество энтузиастов-пользователей, которые в будущем помогут вам совершенствовать ваш продукт.
- Вы будете знать, кто больше всего нуждается в решении, которое вы предлагаете, и на

каких рынках находится большее количество потенциальных потребителей.

- Вы тратите ваш капитал более эффективно и разумно, основываясь на своих знаниях, а не на своих надеждах.
- Вам будет легче распознать ваших конкурентов, потому что потребители скажут вам, какие еще товары они сейчас используют.
- Вам будет легче привлечь “умный” инвестиционный капитал, потому что потенциальные инвесторы будут обладать реальной обратной связью с реальными потребителями и у них появится опыт, для того чтобы использовать эти данные при принятии решений.

Проверяя рынок, вам необходимо убедиться в том, что первоначальный целевой рынок уже существует и что потребители внутри этого рынка испытывают потребность, которую ваш продукт будет удовлетворять. Другими словами, вы должны показать, что целевой рынок будет покупать то, что вы ему предложите.

### Этап 1 Исследуйте потребность

Проведите количественное исследование рынка, для того чтобы точно определить, что является потребностью или проблемой потребителей. Для этого необходимы статистические данные, а не просто смешные истории или описание отдельных инцидентов.

### Этап 2 Представьте решение

Протестируйте предлагаемое решение, поговорив с осведомленными и влиятельными потребителями. На этом этапе разрабатывается прототип, осуществляется презентация продукта и проводится его детальное обсуждение.

### Этап 3 Завоюйте доверие

Сделайте так чтобы люди, которые могут принести наибольшую пользу вашему проекту – аналитики, редакторы, консультанты, руководители компании – испытывали энтузиазм к вашему решению проблемы, которое вы хотите выводить на рынок.

Размер целевого рынка может быть определен с помощью трехэтапного подхода:

Помните, что рынки постоянно эволюционируют. Следовательно, в лучшем случае проверка рынка будет похожа на моментальный снимок. Вы должны оставаться сфокусированным на потребителе и знать о происходящих изменениях.

## Ключевые мысли

“Проверяйте рынок снова и снова. Или вы будете делать это, или потеряете преимущество – первый шаг к тому, чтобы стать «мертвым мясом”. /Роб Адамс/

“Вы не представляете, сколько предпринимателей, цеплявшихся зубами и когтями за последние 5 центов стоимости, затем выходили на рынок со своим первым продуктом и проваливались на нем. Почему так происходило? Потому что они разрабатывали продукт без первоначальной проверки рынка. Нет лучшего способа обеспечить провал вашего продукта! Если у вас «неправильный» продукт, вы мертвы. В крайнем случае, вы можете вновь пойти к вашим инвесторам и попросить еще денег. Когда вы это сделаете, вы потеряете стоимость, за которую так упорно боролись. Ничто не оказывает такого влияния на “размывание” доли собственности команды учредителей, как выход на рынок с неправильным продуктом”. /Роб Адамс/

“СМИ обеспечивают нескончаемый поток статей, курьезных историй и спекуляций о новых компаниях. У меня есть название для этого типа продукции: бизнес-порнография. Подобно другим видам порнографии, ее бизнес-вариант может развлечь. Однако, как и другие ее виды, бизнес-порнография далека от реального мира. Генерируемые мифы продолжают заражать умы и воображение бесчисленного числа людей, с которыми я сталкивался в последние несколько лет. Бывалые бизнесмены, как наивные молодые люди, цепко держатся за свои иллюзии. Эти мифы так распространены, так прочно укоренились в воображении людей, что предприниматели знают – или думают, что знают, что именно необходимо делать. В подавляющем числе случаев они не правы”. /Роб Адамс/

3

Выходите на рынок как можно быстрее с тем, что у вас есть! Немедленно!

## Основная идея

После того как вы определили, в чем состоит потребность ваших потенциальных клиентов, у вас может появиться соблазн отложить выведение продукта на рынок до тех пор, пока вы не разработаете продукт-убийцу, способный решить все аспекты проблемы. Если вы попытаетесь это сделать, то «спалите» все ваши основные ресурсы. Намного лучше как можно раньше вывести на рынок версию 1.0 вашего продукта с минимальным набором характеристик. Затем продолжайте улучшать продукт, разрабатывая последующие версии. Выходите на рынок как можно быстрее, даже если это толкает вас на создание партнерства с теми, чей продукт дополняет ваш.

## Поддерживающие идеи

Все предприниматели рисуют в своем воображении полное и комплексное решение проблемы потребителей – создание продукта-убийцы, который удовлетворит всех потенциальных

клиентов. Для того чтобы разработать такой продукт, требуется намного больше времени и денег, чем есть у нового предприятия. Следовательно, намного лучше выйти на рынок как можно раньше с первым вариантом продукта, содержащим минимальный набор функций, или объединиться с другими компаниями, производящими продукты, могущие дополнить ваш продукт.

Преимущества быстрого выхода на рынок:

- Вы продолжаете проверять рынок, убеждаясь, что целевой рынок для вашего продукта готов. Реальные продажи – это наилучший способ сделать это.
- Вам потребуется меньше инвестиций – это означает, что уровень риска уменьшается.
- Руководителей высшего звена всегда привлекает стратегия быстрого выхода на рынок.
- Увеличивается ваша способность получить дополнительный капитал по более привлекательной цене на поздних сроках финансирования.
- Ваши первые потребители начнут рекомендовать ваш продукт своим друзьям, знакомым и коллегам.

Если вы не способны быстро выйти на рынок, найдите партнеров для работы. Они могут помочь вам в решении наиболее сложных для вас аспектов проблемы. Можно интегрировать их товары или услуги и ваши идеи, тем самым позиционируя вашу компанию как поставщика решения. Если ключевые характеристики разработанного вами продукта используются еще где-то, рассмотрите возможность лицензирования. Не создавайте продукт самостоятельно, если возможны другие более доступные бизнес-варианты.

Хороший партнер:

1. Внесет свой вклад в разработку продукта, который вы бы не смогли создать самостоятельно без серьезных инвестиций.
2. Способен обеспечить ключевые компоненты реализации идеи, маркетинговую поддержку, доверие и доступ к остальным участникам проекта.
3. Для него альянс будет столь же выгоден, как и для вас.

Бывают ситуации, когда нет подходящих партнеров. В этих обстоятельствах наиболее быстрый путь попасть на рынок – это разработать версию 1.0 вашего продукта с минимальным набором характеристик и функций. Идея состоит в том, чтобы получить небольшую часть рынка,



которая, при создании новых характеристик продукта, будет расширена. Преимуществом данного подхода также является то обстоятельство, что потребители сами станут диктовать, что должно быть добавлено в будущие версии. Тем самым разрыв между реальным и идеальным ценностным предложением будет постепенно сужаться.

Для того чтобы принять решение об оптимальном наборе минимально приемлемых характеристик:

- Определите, кто наиболее заинтересован в решении данной проблемы и, следовательно, имеет наиболее сильную мотивацию для того, чтобы попробовать новый продукт.
- Пообщайтесь с некоторыми из этих потребителей и наладьте с ними обратную связь.
- Разработайте продукт, который удовлетворяет запросам ваших потенциальных потребителей.
- Расскажите вашим потребителям о перспективах развития вашего продукта, для того чтобы они и в будущем оставались с вами.

## Ключевые мысли

“Если отсутствие проверки рынка является главной причиной «размывания» доли собственности команды учредителей, то поставка продукта-убийцы является главной причиной полного провала”. /Роб Адамс/

4

Найдите столько капитала, сколько вам необходимо, для того чтобы выйти на следующий уровень.

## Основная идея

Большинство предпринимателей считает, что для того чтобы добиться успеха, нужен серьезный капитал. При этом \$10 миллионов обычно рассматривается как адекватное круглое число, необходимое для выведения продукта на рынок, для того чтобы больше не беспокоиться о поиске денег. Такое представление не имеет ничего общего с тем, что делают успешные предприниматели. Они проходят через множество этапов финансирования, каждый из которых предполагает получение только того количества денег, которое необходимо для перехода на следующий этап.

## Поддерживающие идеи

Если вы получаете много денег сразу же:

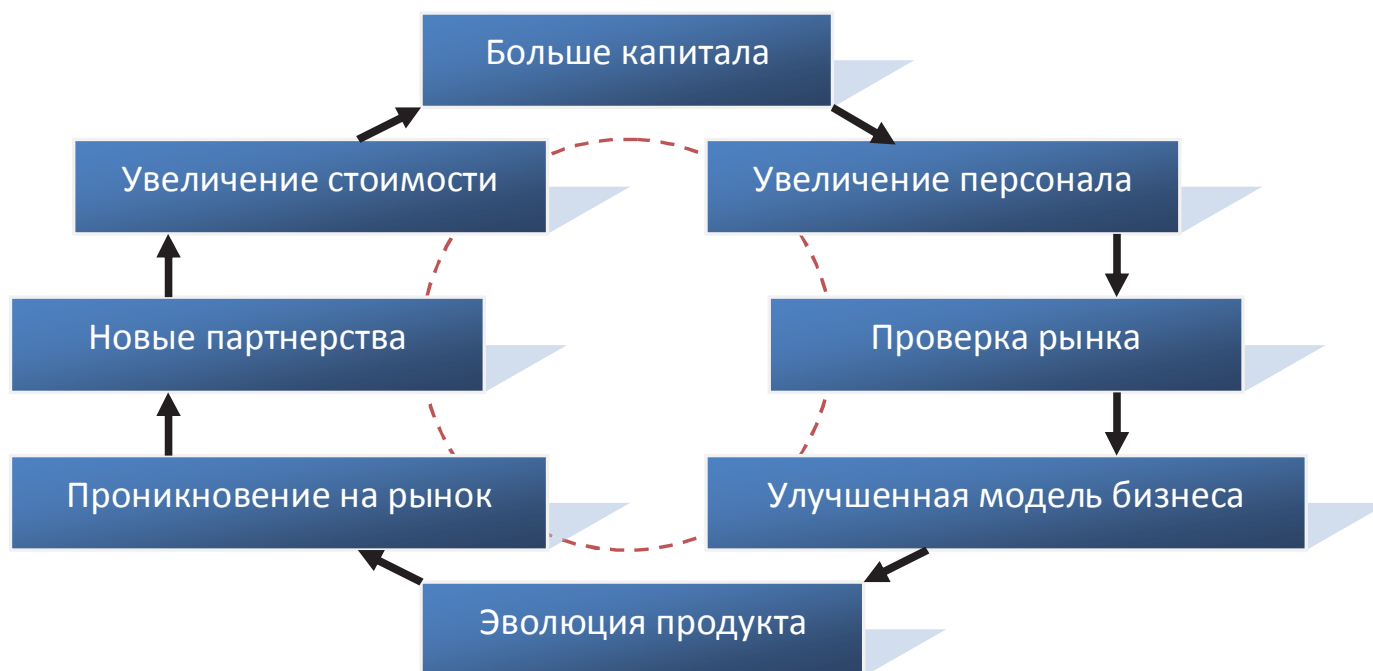
- Возникает соблазн потратить деньги на то, что не создает добавленную стоимость (например, на инфраструктуру и рекламу);
- Доля собственности основателей компании и инвесторов на ранних этапах развития компании серьезно размывается.

Второй пункт является особенно важным. Новая компания стоит намного меньше, чем предприятие, которое уже начало продажу своей продукции. Следовательно, чем раньше вы привлечете внешних инвесторов, тем большую долю они будут требовать за свои инъекции капитала.



Таким образом, лучший поход в отношении денег – быть “ориентированным на реализацию”, то есть концентрироваться на передвижении предприятия от одного этапа к следующему. Каждый раз как вам удастся вывести предприятие на следующий уровень, оно автоматически начинает стоить больше, что означает, что вам необходимо отдавать меньше, для того чтобы привлечь финансирование, которое вам необходимо.

Разумный подход к финансированию заключается в получении только того капитала, который



будет использоваться для перехода на следующий уровень. И не забывайте, что на поиск денег всегда требуется больше времени, чем вы предполагали, так что вам необходим небольшой запас времени, чтобы сделать возможным продолжение работы, пока обеспечивается следующий этап финансирования, на что часто требуется от шести месяцев и больше.

Цель растущей компании – начать позитивный цикл изменений, в котором компания постепенно увеличивает свою стоимость и обеспечивает финансирование различными инвесторами. Каждый этап финансирования должен начинать следующий цикл.

## Ключевые мысли

“Почему так важно применять тщательный пошаговый подход к получению денег? Почему вы должны получать деньги только после того, как возрастет стоимость вашей компании? Вот почему: из-за огромного риска, свойственного сегодняшнему быстро изменяющемуся рынку. Приблизительно до начала 1990-х годов инжиниринг сам по себе был основным риском. Сегодня технический риск не столь высок. Наибольшим риском является рыночный риск. Риск того, что вы окажетесь вне рынка. Риск того, что вы выведете на рынок продукт и направите его не в то место. Риск того, что вы должны будете перегруппироваться и найти еще больше денег – возможно, вы должны будете сделать это несколько раз. Именно поэтому большинство современных компаний терпит неудачу: они не способны вывести соответствующий продукт на соответствующий рынок, потратив разумное количество денег. Какой урок необходимо извлечь? Если вы планируете получить большое количество денег, делайте это только после того, как вы уменьшите риск”. /Роб Адамс/

“Что случится, когда вы выберете оптимальную стратегию капитализации? Что вы получите, когда будете брать столько денег, сколько необходимо, для того чтобы выйти на следующий уровень развития предприятия? Ваш бизнес приобретает значительную движущую силу для достижения следующего этапа развития, после чего увеличивается стоимость компании и снижается риск. Это самосохраняющаяся динамика обеспечивает выход компании с соответствующим продуктом на существующие и новые рынки. Если компания будет чутко реагировать на реальные потребности потребителей, это приведет к тому, что все больше и больше потребителей будет “голосовать своими деньгами”. Это, в конечном счете, максимально уменьшит риск”. /Роб Адамс/

5

Инвесторы финансируют хорошие команды – а не бизнес планы.

## Основная идея

Инвесторы не финансируют бизнес-планы. Они финансируют реальные возможности по получению прибыли. Тем самым создается возможность для сплоченной управленческой команды эффективно отреагировать на реальную и актуальную потребность рынка. Бизнес-план – это на самом деле подготовка к переговорам о финансировании, за которую ответственность несет управленческая команда.

## Поддерживающие идеи

Независимо от объема бизнес-планы – это изложение видения будущего компании. Они являются результатом размышлений управленческой команды, показывающим, куда компания хочет идти. Однако ни один инвестор не предоставит финансирование исключительно на основе бизнес-плана. Перед тем как сделать это, инвесторы захотят лично встретиться с управленческой командой. Таким образом, во многих отношениях реальной выгодой написания бизнес-плана является то, что он заставляет вас подготовиться к переговорам о финансировании.

Следовательно, вместо того чтобы читать подробный бизнес-план, большинство инвесторов захотят знать:

- Каков уровень способности к реализации у вашей управленческой команды.
- Насколько тщательно вы проверили рынок, на который собираетесь выводить ваш товар или услугу.
- Когда вы выведете продукт на рынок

- Сколько необходимо денег, для того чтобы развить компанию и получить реальную прибыль.

Эти факторы могут быть определены только во время встречи “один на один” на переговорах о финансировании. На этих переговорах команда пытается продемонстрировать, что она обладает достаточной энергией, энтузиазмом и ноу-хау, необходимыми для того, чтобы действительно создать соответствующий товар или услугу. Переговоры о финансировании – это попытка продать вашу компанию.

Эффективная презентация на переговорах о финансировании:

- Продолжается около 20 минут.
- Использует не более чем 12 слайдов PowerPoint.
- Предполагает участие всех членов команды.
- Демонстрирует компетентность и энергичность.
- Должна быть способна приспособиться к предпочтениям целевой аудитории.

Наиболее часто используемая структура эффективной презентации на переговорах о финансировании:

1. Краткое описание компании и ее нынешнего положения на рынке с использованием одного слайда.
2. Детали проблемы, с которой сталкиваются потребители, и то, насколько распространенной на сегодня является данная проблема.
3. Четкое изложение предлагаемого решения.
4. Анализ конкуренции.
5. Биографии и другая существенная информация о команде, включая советников и руководителей.
6. Модель доходов: сколько вы предлагаете производить и продавать, для того чтобы обеспечить прибыльность вашего проекта

## 7. Финансы: как компания станет прибыльной, какой капитал будет необходим, операционный план

Написание бизнес-плана является прекрасной подготовкой к логичной и убедительной презентации. Важен процесс, а не то, что в реальности будет получено.

### Ключевые мысли

“Использовать бизнес-план при получении финансирования – это все равно, что послать рекламную брошюру потенциальному потребителю, а затем сидеть и ждать, когда вам придет чек. Это не работает”. /Роб Адамс/

6 Хорошие инвесторы всегда ожидают получить качественную отдачу.

### Основная идея

Хорошие инвесторы всегда будут интересоваться долгосрочными перспективами, а не пытаться получить быструю отдачу от вложенных денег. Успешные новые компании знают, что существует множество потенциальных инвесторов и поэтому разборчивы. Они ищут инвесторов, которые увеличат ценность их бизнеса и предоставят “умные деньги”.

### Поддерживающие идеи

«Умные деньги» – это деньги, предоставляемые инвесторами, которых привлекает то, что вы пытаетесь делать, и они в этом разбираются. Выберите ваших инвесторов на основе того, обладают они или нет:

- Опыт работы в вашей сфере бизнеса – например, они уже делали успешные инвестиции в той же области.
- Выдержкой – способностью продолжать поддерживать вас, когда дела пойдут не так, как планировалось.
- Подходящими личностными характеристиками – типы личности инвесторов и предпринимателей в идеале должны соответствовать друг другу.
- Способностью дополнять ваши ключевые компетенции – умениями и ноу-хау.

- Инвестиционной проницательностью – чтобы понимать, что качественная отдача требует значительного времени и усилий.
- Солидный список успехов в прошлом.

Ниже описаны три наиболее часто встречающихся типа инвесторов новых компаний со своими достоинствами и недостатками:

#### Крупные фирмы венчурного капитала

##### Преимущества

- Могут помочь с контактами.
- Могут дать хороший совет.
- Могут обеспечить поддержку.
- Обеспечат рост бизнеса.

##### Недостатки

- Любят распределять риск.
- Высококонкурентная сфера.
- Устанавливают агрессивные цели.
- Трудно получить.

#### Стратегические инвесторы в крупных компаниях

##### Преимущества

- Обеспечивают понимание отрасли.
- Могут помочь проверить рынок.
- Комплиментарные продукты.
- Установившиеся взаимоотношения.

##### Недостатки

- Интересы могут не совпадать.
- Могут уже быть “растянуты”.
- Может вмешаться политика.
- Возможен конфликт интересов.

#### Инвесторы и посредники

##### Преимущества

- Посредничество на ранних этапах.
- Помогают создать команду.
- Стратегические альянсы.
- Введение & контакты.

##### Недостатки

- “Мелкие карманы”.
- У них нет средств на долгосрочные проекты.
- Узкая сфера интересов.
- Могут быть слишком практичны.

Для того чтобы получить “умные деньги”, нужно взять инициативу в свои руки и найти инвесторов, которые имеют необходимые средства, чтобы сделать все необходимое, чтобы создать ценность. Выбирайте ваших инвесторов тщательно и обдуманно, так как они окажут значительное влияние на ваш будущий успех. «Умные деньги» предоставляются инвесторами, которые не только имеют реалистичное представление о том, когда будет получена отдача, но также могут обеспечить все виды дополнительных выгод, например:

- Значительные фонды по финансированию большего объема научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР), маркетинга и продаж.
- Хороший совет и поддержку по мере роста бизнеса.
- Опыт на дополнительных этапах финансирования.
- Помощь в найме хороших менеджеров.
- Рекомендации и представление людям и компаниям внутри их сети.
- Помощь и руководство в создании хороших стратегических альянсов, которые продвигают ваш бизнес вперед.
- Прочную обратную связь по поводу вашей продукции и технологии.

Короче говоря, «умные деньги» будут обеспечены инвесторами, которые хотят иметь свою долю в долгосрочном успехе компании и максимизировать отдачу от своих инвестиций посредством создания и увеличения ценности вашего предприятия.

## Ключевые мысли

“Вашей компании может потребоваться либо один тип инвесторов либо их определенная комбинация. Ваш идеальный состав инвесторов зависит от того, на каком этапе развития вы находитесь, потенциала вашей компании на рынке, ваших конечных целей (стать открытым акционерным обществом, быть купленным или просто работать в течение нескольких лет как частное предприятие) и многих других факторов. Ваша комбинация инвесторов должна увеличить способность вашей компании реализовывать идеи”. /Роб Адамс/

7 Поймите разницу между маркетингом и рекламой.

## Основная идея

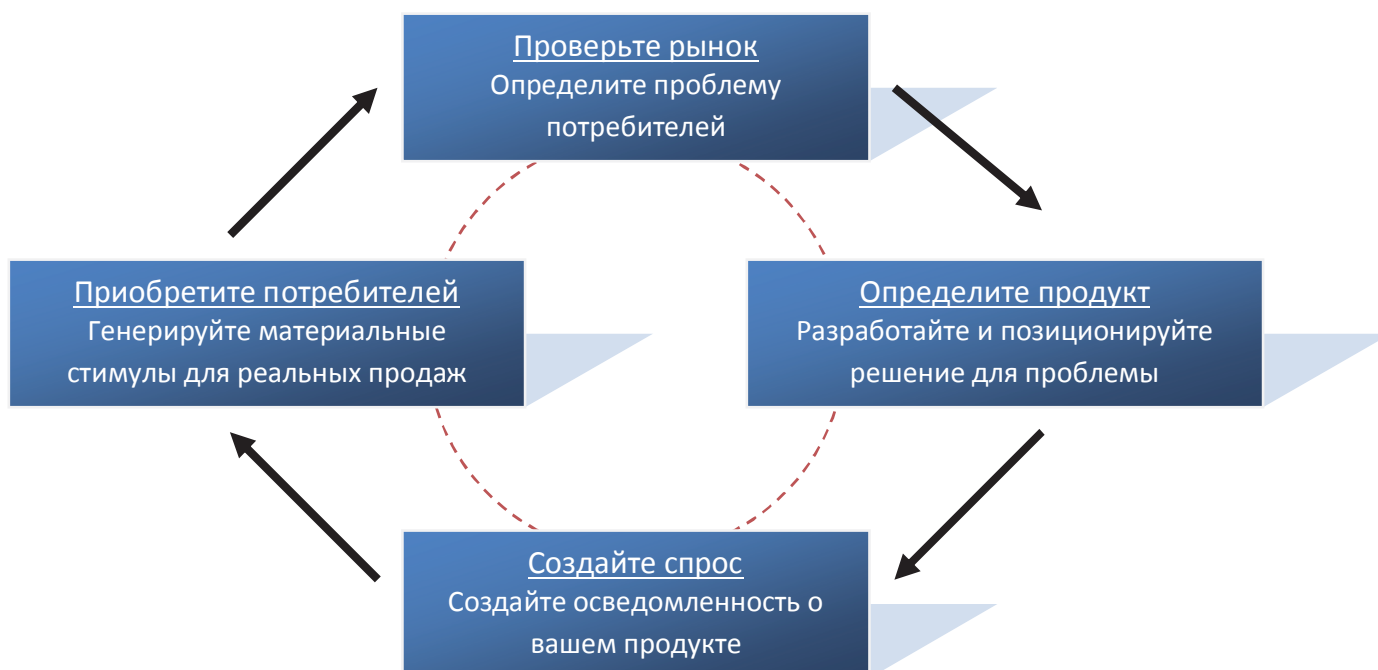


Большинство предпринимателей считает, что реклама и маркетинг – это одно и то же. Это заблуждение. Реклама – дорогое удовольствие, ее эффективность трудно измерить. Хороший маркетинг является продолжением программы проверки рынка.

## Поддерживающие идеи

Реклама имеет смысл только в том случае, когда продукт уже сформирован и разработан для массового рынка. На ранних этапах развития компании необходим маркетинг, а не реклама.

Четыре ключевые функции маркетинга на ранних этапах развития предприятия:



Проверка рынка дополняет маркетинг посредством обеспечения:

- Информации о точной природе проблемы потребителей.
- Идентификации первоначального сегмента целевой аудитории, где потребность наиболее сильна.
- Понимания того, какие характеристики и функции продукта будут наиболее важны на начальном этапе.
- Сообщества потребителей – первых потребителей, которые согласятся работать с вами над созданием и совершенствованием продукта, решающего их проблему.

- Поддержки отраслевых аналитиков внутри вашего целевого рынка.

После того как проверен рынок, вы определяете ваш продукт таким образом, чтобы он:

- Соответствовал тому, чего потребители хотят, и решал их проблему.
- Соответствовал тому, что потребители говорят вам о том, что им необходимо, и чего они хотят.
- Помогал пользователям достичь чего-то, чего они хотят.

После определения продукта вашим следующим шагом является создание осведомленности о продукте и обеспечение на него спроса. Обычно это предполагает использование:

- Мероприятий по связям с общественностью – подготовку пресс-релизов, статей в отраслевой прессе и других материалов в СМИ.
- Взаимоотношений с отраслевыми аналитиками, являющихся ключевыми игроками и наиболее влиятельными людьми, которых необходимо привлечь на вашу сторону, чтобы заручиться вниманием и поддержкой СМИ.
- Брендинга, с помощью которого создается и затем усиливается желаемый образ вашего продукта.
- Стратегических альянсов с компаниями, которые продают товары и услуги, увеличивающие ценность ваших продуктов.

Чем больший ажиотаж будет вокруг вашего продукта, тем лучше он будет продаваться. Пока вы не преобразуете интерес к вашим продуктам в сбыт, когда потребители действительно откроют свои бумажники и заплатят за ваш продукт, все ваши прочие усилия будут бесполезны. Вы завоеуете потребителей с помощью:

- Прямого маркетинга (direct marketing), используя почтовую рассылку, для того чтобы побудить к активным действиям тех потребителей, которые готовы сделать покупку прямо сейчас.
- Телемаркетинга – контактирования с целевым рынком с помощью телефона.
- Торговых выставок – отраслевых мероприятий, на которых вы имеете возможность продемонстрировать свой продукт.

## Ключевые мысли

“Определить продукт, создать ажиотаж, завоевать потребителей. Как все это сделать? Используя стратегию, которая является продолжением проверки рынка. Как реализовать эту стратегию? Не забывая о том, что она должна изменяться в соответствии с изменениями на рынке. Вы должны оставаться гибкими. Вы должны разработать новую стратегию, когда этого потребует рынок”. /Роб Адамс/

“Реклама – это только один аспект всего маркетингового плана. Что еще более важно, реклама особенно неэффективна для компаний, которые находятся на ранних этапах своего развития, независимо от того, где размещается реклама. Реклама очень дорога. К тому же, что уже доказано на практике, она обеспечивает низкую рентабельность инвестиций на начальном этапе. Позже реклама может стать эффективной. Но и тогда реклама является только частью разработанного плана маркетинга”. /Роб Адамс/

8 Овладейте процессом сбыта. Научитесь продавать.

## Основная идея

Новое предприятие должно управлять своими продажами, потому что никто другой не будет так заинтересован в генерировании продаж. Партнеры будут иметь свой собственный список приоритетов. Вы должны сделать это, если вы хотите иметь реальные шансы на успех.

## Поддерживающие идеи

Продажа вашего продукта, когда люди открывают свои бумажники и покупают ваш товар, являются крайней формой проверки рынка, потому что:

- Дается импульс рынку: рыночный спрос подтверждает правильность ваших исследований.
- Начинает формироваться база потребителей – людей, использующих ваш продукт, которые могут рекомендовать его другим, тем самым увеличивая сбыт в будущем.
- Продукт начинает эволюционировать и улучшаться благодаря налаженной обратной связи с реальными потребителями.
- Ваша энергичность передается другим, делая их столь же увлеченными, как и вы

Фактически, продажи для новой компании столь жизненно важны, что все в компании долж-

ны чувствовать ответственность за сбыт. Новое предприятие не будет зарабатывать достаточно, для того чтобы расширить и увеличить свои накладные расходы, пока люди не начнут покупать то, что предлагает компания. Все остальное будет затратным, в то время как сбыт начнет приносить прибыль, которую компания может затем увеличить в будущем.

Четыре наиболее распространенные модели сбыта, используемые новыми предприятиями:

#### Модель 1 Прямые продажи

Команды продавцов встречаются с руководителями корпораций, для того чтобы осуществить продажу. Ее лучше всего использовать для дорогих товаров, которые должны продаваться в сложных ситуациях, когда в принятии решения участвует множество людей.

#### Модель 2 Продажи ПОИ

Производители оригинального оборудования (ПОИ) – это компании, которые вставляют ваши продукты в то, что они делают. Вызов здесь заключается в том, чтобы создать потребительский спрос, для того чтобы ПОИ были заинтересованы в том, что вы предлагаете.

#### Модель 3 Консультационные услуги

Этот метод обычно используется для дорогих продуктов, когда потребители должны подумать и произвести реинжиниринг бизнес-процессов, которые они используют. Для этого обычно необходимы продолжительные, детальные и очень сложные переговоры.

#### Модель 4 Телепродажи

Это эффективный с точки зрения затрат способ продажи недорогих товаров. Телепродажи могут также быть использованы для того, чтобы обеспечить сбыт в ситуации, когда потребители должны быть обучены и подготовлены до того, как они решат, покупать им или нет.

Независимо от вида используемой модели, если она работает, компания находится на пути, ведущим за пределы этапа "новая компания". Она быстро растет, имея в своей структуре все обычные подразделения и отделы. Однако без продаж новое предприятие остается той же ориентированной на НИОКР компанией, которая генерирует несколько интересных идей, однако не движется вперед. Реальные продажи являются ключом к росту компании и ее расширению.

Так как сбыт на ранних этапах развития компании столь важен, он не может быть поручен партнерам, так как:

- Партнеры имеют множество продуктов и собственный сбытовой персонал, что означает, что они не будут специализироваться на том, что вы делаете.

- Их приоритеты будут другими: обеспечить объемы сбыта с помощью всей линейки продуктов, а не сбыт только вашего продукта.
- Большинство партнеров не будет интересоваться вашим продуктом, пока на него не возникнет рыночный спрос, что не произойдет, до тех пор пока потребители не будут знать о вашем решении их проблемы..
- «Интеграторы систем» не будут включать ваши продукты в то, что они продают, пока они не будут в них уверены. Уверенность появится только тогда, когда они увидят ваш продукт в действии в различных ситуациях.

## Ключевые мысли

“Меня всегда смущали разговоры предпринимателей о том, что партнеры продают их продукты. Вы можете попасть в эту ловушку, когда решите, что вам просто необходимо подписать соглашение с каким-нибудь крупным игроком рынка – IBM, Microsoft, Dell, Cisco и пр. Вы можете быть убеждены в том, что они добавят ваше решение в свой список продуктов, и в то время как продавцы вашего партнера обеспечивают высокие объемы сбыта вашего товара, вы с вашей командой сможете спокойно работать над его улучшением. Это будет заблуждением, потому что такая схема не работает”. /Роб Адамс/

“На ранних этапах развития компании вы должны «держать руку на пульсе рынка». Если вы полагаетесь на сбытовой персонал третьей стороны, вы сильно рискуете, поскольку будете узнавать о состоянии рынка через посредников”. /Марк МакКлеин (Mark McClain), президент компании Waveset/

“Вы не должны отдаляться от ваших потребителей. Что произойдет, если вы будете полагаться на других в продаже ваших продуктов? Вы создадите разрыв между вами и вашими потребителями. Если вы не продаете ваши собственные продукты, то не можете выслушать ваших потребителей и отреагировать на их требования. А на ранних этапах развития компании это особенно важно”. /Роб Адамс/

“Потребители помогут вам спланировать ваши действия, расставив приоритеты. Когда мы начали продавать нашу продукцию, потребители сказали нам, для чего им нужны наши продукты. Когда это стало мнением достаточного числа потребителей, мы поняли, что продукт должен включать именно эти функции”. /Марк МакКлеин, президент Waveset/

“Какой должна быть модель сбыта? Это зависит от вашего продукта и потребителей. Однако необходимо помнить: как только товар выходит на рынок, продажи становятся основным каналом доступа к потребителям. Именно поэтому ваша модель сбыта должна максимально учитывать контакт с потребителями”. /Роб Адамс/

“Любой искусный продавец скажет вам: рекомендации потребителей являются лучшим средством продажи независимо от вашей модели сбыта. Когда потребители убедятся, что предлагаемое вами решение успешно реализовано в других схожих средах, они с наибольшей вероятностью заинтересуются вашим продуктом”. /Роб Адамс/

9

Избегайте самодовольства – сохраните предпринимательскую искру.

## Основная идея

Крупная компания может продолжать свой рост только в том случае, если она будет действовать так, как будто она является новым развивающимся предприятием. Зрелые компании концентрируются на защите своей доли рынка, тогда как новые компании сосредоточивают свои усилия на отвоевывании доли рынка у других компаний. Ключом к долгосрочному успеху любой компании является сохранение предпринимательского образа мышления.

## Поддерживающие идеи

Если зрелая компания пытается защитить свои позиции любой ценой, она прекращает мыслить инновационно, а это верный путь к тому, чтобы перестать реагировать на изменения, происходящие на рынке. Следовательно, единственный способ сохранять завоеванные лидирующие позиции – продолжать действовать как новое предприятие.

Более конкретно, зрелая компания может действовать как новое предприятие:

- Обеспечивая создание каждым новым работником реальной добавленной стоимости, а не просто увеличивая общие издержки компании.
- Вознаграждая людей, которые создают наибольшую добавленную стоимость так же, как это делают новые предприятия, то есть используя бонусы, продвигая по службе и предоставляя возможность иметь свою долю в создаваемой собственности.
- Продолжая проверять рынок, сосредоточиваясь на проблемах потребителей и разработке продуктов, способных их решить.
- Приводя деятельность всех работников в соответствие с общим видением компании – так, чтобы все действовало согласованно в целях удовлетворения потребностей потребителей.
- Разрабатывая новые продукты в соответствии с ключевыми компетенциями модели сбыта, что означает установление соответствующей цены на новые продукты и такое их пози-

ционирование, чтобы сбытовой персонал был соответствующим образом мотивирован и вознагражден.

- Поддерживая предпринимательское мышление, поощряя и вознаграждая хорошие идеи и обеспечивая достаточную автономность работников в их деятельности.
- Устраняя бюрократические ограничения, сводя помехи к минимуму и позволяя тем самым быстро принимать решения.
- Допуская определенный риск, то есть используя все возникающие возможности и исследуя их перспективность.
- Мотивируя работников решать проблемы потребителей, а не беспокоиться о внутренних неполадках и междоусобицах. В идеале любая внутренняя презентация должна исходить из решения конкретной проблемы потребителя.
- Концентрируясь на том, что ваша компания делает лучше всего, и привлекая партнеров, которые могут обогатить вас новыми навыками и технологиями.
- Создавая небольшие динамичные команды и отделы, так как они всегда лучше реагируют на потребности потребителей, чем любое крупное подразделение компании.
- Продолжая делать инвестиции в новое поколение продуктов, даже тогда, когда вы заняты решением рутинных повседневных задач.
- Поддерживая прямой контакт с потребителями.
- Улучшая продукт.
- Создавая ценность на каждом этапе.

## Ключевые мысли

“Не беспокойтесь о вашем бизнес-плане. Это не более чем корпоративная брошюра. Вместо этого подумайте. О способности к реализации. Потребителях. Продукте и рынке. Решите эти проблемы, и план напишется сам. Кроме того, ваша презентация перед инвесторами будет более точной, продуманной и убедительной. И инвесторы смогут с большей вероятностью предоставить вам деньги”. /Роб Адамс/

“Помните, что не существует волшебных формул. Вы должны научиться управлять известными рисками. Проверьте рынок. Соберите эффективную команду. Разработайте прибыльную модель бизнеса. Реализуйте идею как можно эффективнее. И помните: когда вы принимаете решение создать новое предприятие, вы можете потерпеть поражение независимо от того, что вы делаете. Хотя есть факторы, которые вы можете контролировать, существует множе-

тво факторов, которые вы контролировать не можете”. /Роб Адамс/

“Хотя это звучит парадоксально, однако, когда вы являетесь маленькой компанией, вы должны думать как большая компания, а когда ваша компания превращается в корпорацию, вы должны быть способны думать, как развивающаяся маленькая компания. Когда компания вырастает, людям порой сложно сохранять общее видение ее будущего. Крупные компании должны помочь людям в этом. Также важен еще один аспект: люди должны представлять, как их работа соотносится с общими целями. Прорывы в развитии компании происходят тогда, когда люди представляют картину в целом и свою уникальную роль в развитии компании”. /Майк Тернер (Mike Turner), главный исполнительный директор компании Waveset/

“В сущности, процветающие новые компании используют тот же механизм, который двигал “старые” компании сто и более лет назад”. Вопреки тому, что вы слышали, сегодня легче открыть свой бизнес, чем когда-либо в прошлом. Однако сегодня труднее, чем когда-либо раньше, обеспечить рост новой компании. Качественно ценное предложение должно быть сформулировано и протестировано, а не просто записано на салфетках. Должна быть сформирована настоящая эффективная команда, а не просто группа людей с раздачей напыщенных должностей и зарплат. “Хорошие времена” приходят и уходят. А принципы бизнеса остаются неизменными во все времена. Компании, приверженные основным принципам, будут успешными компаниями. Означает ли это, что их никогда не постигнет неудача? Нет, никто не может дать никаких гарантий”. /Роб Адамс/

“Предприниматели должны время от времени возвращаться к чертежной доске, для того чтобы разработать четкую прибыльную модель бизнеса. Вы не поверите, насколько иногда бывает трудно убедить людей в том, что они должны делать деньги”. /Роб Адамс/

“Многие компании пошли круто в гору во времена расцвета “новой экономики” и продолжают процветать. Наверняка цены на их акции не столь высоки, как в начале 2000 года. Новые компании появляются на рынке каждый день. Многие из них являются в равной степени перспективными. В чем разница? Успешные предприниматели руководствуются основными бизнес-принципами. И финансирование получают только те предприятия, которые придерживаются этих принципов”. /Роб Адамс/