

100%

СТАРТАП

КАК СОЗДАТЬ И РАСКРУТИТЬ

БИЗНЕС

Продано более 150 000 экземпляров книг авторов

А. ПАРАБЕЛЛУМ А. ПУГАЧЕВ

БИЗНЕС В КАРМАНЕ

желание е
де
оле
тата
сан
ден
м, г
стр
ат п
и и при
людей в го
ового биз
именно не
жны ли с
растить п
ятно. В эт
ия бизне
тала, есл
даж и эф
мпании.
нигу всег
веты в раб
убльные
ути
ь д
из всег
й бизнес
екреты бы
ие старто
ие началь

100%

СТАРТАП

КАК СОЗДАТЬ И РАСКРУТИТЬ

БИЗНЕС

Продано более 150 000 экземпляров книг авторов

А. ПАРАБЕЛЛУМ А. ПУГАЧЕВ

БИЗНЕС В КАРМАНЕ

желание е
де
оле
ота
сан
ден
м, г
стр
ат п
и и при
людей в г
ового биз
именно не
жны ли с
растить п
ятно. В эт
ия бизне
тала, есл
даж и эф
мпании.
нигу всег
еты в раб
ибийные:
ути
ь д
из всег
й бизнес
екреты бы
е старто
е началь

Андрей Парабеллум, А. Пугачев

**100 % стартап. Как создать и
раскрутить бизнес**

Введение, или Оставьте обувные коробки пустыми

Почему мы решили написать книгу именно о стартап-бизнесе? Сказать по правде, сначала мы хотели поговорить только о венчурных капиталах: их сущности, методах поиска и наиболее эффективном применении. Однако когда черновик был готов и мы обратились к потенциальным читателям за обратной связью, чтобы понять, что необходимо подправить, изменить, дополнить (разослали письма различным гуру, поместили информацию о книге на форумах и в блогах), то оказалось, что большинство опрошенных вообще НЕ ЗНАЮТ, что такое венчурный капитал!

У многих людей есть «убойные» идеи нового бизнеса и жгучее желание его раскрутить. Но что именно необходимо сделать, чтобы вырастить полноценный работающий бизнес, а главное, с чего начать и где взять деньги для старта, – они не знают. В этой книге мы постарались раскрыть все секреты быстрого создания бизнеса – как найти стартовый капитал, если он необходим, как запустить начальные продажи и выстроить новую компанию, приносящую прибыль. **Удобный формат книги позволит вам держать ее всегда под рукой и применять наши советы на деле.**

Мысли о собственном бизнесе посещают, наверное, каждого второго человека. И вот он уже видит себя с сигарой в зубах отдыхающим на собственном острове... Но воплощению этой яркой мечты в жизнь что-то мешает. Это что-то – деньги! «Все отлично, осталось только найти энную сумму для разгона...» – думает он, и эта мысль, словно волна, обрушивается на песочный замок выдуманного бизнеса: только что он красовался своими башнями – и вот уже на его месте лишь горка мокрого песка...

В истории можно найти массу примеров того, как спавшая годами революционная идея затем извергалась на рынок подобно вулкану. Так, еще в 1800 году французы братья Ньепс изобрели пиреолофор – двигатель внутреннего сгорания. Но исторические перипетии, равнодушие со стороны науки и незаинтересованность обычных людей

не дали ростку пробиться на свет. Может, братьям нужно было действовать более энергично? Так или иначе, лишь спустя 70 лет на весь мир прославился уже Рудольф Дизель.

И сегодня у многих людей опускаются руки. Мне известны мегаэнергичные персоны, которые тем не менее в буквальном смысле откладывали свои грандиозные идеи, записанные на клочках бумаги, в долгий ящик и впоследствии никогда не возвращались к ним. А если и возвращались, то не с целью воплотить их в жизнь, а с ностальгией.

Между тем существует ряд способов нахождения стартового капитала – популярных, удобных, грамотных. В следующих главах мы подробно рассмотрим каждый из них, а заодно решим, нужен ли стартовый капитал вообще?

Все, что нужно знать о стартовом капитале

Стартовый капитал – это денежные или другие материальные ресурсы, на фундаменте которых вы можете начать строить свой бизнес. Это вид инвестиций, которые работают до того момента, как ваше дело не начнет приносить прибыль.

Естественно, размер стартового капитала зависит от масштабов проекта. Например, сегодня Интернет предоставляет возможность начать собственное дело всего за несколько сотен рублей. А в тот же *YouTube* было вложено порядка 4 миллионов долларов. Прекрасная идея – позволить каждому поделиться со всеми своим любимым видео – потребовала для полноценного воплощения немалой суммы. Но и отдача тоже была немаленькая – 1,65 миллиарда долларов!

Итак, с чего начинает каждый, кто задумывается о стартовом капитале? Правильно, с его поисков! Однако это далеко не лучший вариант действий.

Проблема в том, что многие размышляют примерно так: «У меня есть классная идея, сейчас я найду деньги, чтобы ее воплотить, а потом буду пытаться с ней взлететь – найти покупателя, двигать в массы». Однако такой алгоритм на самом деле очень неэффективен.

Дело в том, что попытки выйти на рынок с готовым продуктом практически обречены на провал. Почему? Потому что, скорее всего, на рынке уже имеется схожий продукт, и не один. Поэтому надо *сначала* выйти на рынок, узнать, что же все-таки этому рынку нужно, а уже потом выработать алгоритм выхода со своим продуктом.

Мне известны сотни примеров, когда отдельные люди и даже целые компании вкладывали серьезные деньги в то, чтобы втиснуться в уже забитую до отказа нишу. Некоторые из них потом приходили ко мне и с печалью во взоре вопрошали: «А как же нам теперь это все продать? Как же нам сделать так, чтобы народ приходил, покупал?!»

Зарабатывать, помогая окружающим решать их проблемы, – вот лучший вариант бизнеса!

90 % компаний организуются на собственные деньги: получка,

стипендия, накопления – все идет в ход... Человек решает вложиться в некий проект, потом пытается с ним взлететь, и уже на втором шаге денег резко начинает не хватать. Тогда человек начинает брать в долг.

На Западе, например, люди занимают деньги под дома, машины и какие-то активы у друзей и знакомых. Можно взять в долг у банка, оформив кредитную карту. Я знаю человека, который одним махом заказал их сорок штук. Однако я не сторонник того, чтобы платить 20–24 % в год (или даже больше) по кредитным карточкам.

Итак, **заем** – это стандартный подход к стартовому капиталу. В долг можно взять:

- ✓ у себя;
- ✓ у родных и друзей;
- ✓ у банка.

По своим сусекам: возьми в долг у себя

Если занять денег не у кого, а ничего другого придумать вы не можете, то... займите у себя! Можно отдать какую-то семейную драгоценность в ломбард (не знаю, правда, простят ли вам это близкие...) или продать, к примеру, собственный автомобиль. А можно копить. Работать двадцать лет, чтобы к пятидесяти годам поехать в Рио-де-Жанейро на ПМЖ? Нет, спасибо. ХОЧУ СЕЙЧАС! Всё и сразу!

И даже если копить придется не двадцать лет, а два-три года – за это время вы бы уже успели взлететь, упасть и снова взлететь со своим продуктом.

Еще один вариант – заложить свой дом или квартиру. Некоторые думают, что это хорошо – мол, без крыши тебя не оставят и денег дадут. Но здесь уйма подводных камней.

Наконец, можно воспользоваться кредитной картой. Однако по ним не всегда предоставляются удобные условия. Принципы содержания, возврата и овердрафта везде разные и почти везде очень невыгодные. Большую сумму и на долгий срок так не получишь!

Какие выводы? Если требуются очень небольшие вложения, имеет смысл одолжить денег у себя. Но при этом надо быть уверенным в том, что в ближайшее время вы получите хоть какую-то материальную отдачу от проекта.

Худший вариант: заем у родных или знакомых

Можно занять денег у родных или близких. Казалось бы, великолепный вариант, не правда ли? Уж они-то вам не откажут и, если есть деньги, непременно дадут в долг. Как-никак родные – можно и задержать немного выплату, они все поймут... А вот и черта с два! Одалживать у родственников – худшее из всего, что только можно придумать. Вы хотите расстаться со своей девушкой? Займите у нее денег и не отдавайте. Хотите потерять друга? Займите у него денег и не отдавайте. Вы можете прогореть и оказаться по уши в долгах – он простит, но дружбе, скорее всего, придет конец. Дружеские и родственные отношения – это поле, которое превращается в минное сразу, как только вы начинаете искать на нем деньги!

Занимать можно только очень небольшие суммы. Если нужно больше, стоит искать людей и компании, которые профессионально занимаются займами.

Можно занять деньги у банка – взять кредит. Но даже если с вашим начинанием все выйдет хорошо и вы получите прибыль, все равно потеряете деньги на выплате процентов.

Поиск инвесторов. Раунд 1. Бизнес-ангелы. Бридж-финансы

Так называемые бизнес-ангелы – это профессионалы среднего и старшего возраста с высшим образованием, главным образом в области делового администрирования или инженерных и естественно-научных дисциплин. Одни являются удачливыми предпринимателями, другие – высокооплачиваемыми специалистами (бухгалтерами, консультантами, юристами, руководителями высшего звена и т. д.).

Прибегнуть к их помощи – довольно интересный способ нахождения стартового капитала. Условия у всех разные. Тонкость состоит в том, что бизнес-ангелы рассчитывают «выпрыгнуть» из вашей компании сразу же, как только туда войдет большой инвестор. Последние не любят ангелов и всегда пытаются выкупить их долю.

Ангелы помогают только в самом начале развития компании.

Средний размер инвестиций, которые они готовы вложить в вас, составляет, как правило, 50–100 тысяч долларов. При этом они за относительно небольшие деньги получают большой пакет акций, например, если на начальном этапе компания оценена в 100 тысяч долларов, то бизнес-ангел может получить 40 % акций за 40 тысяч долларов. Если же компания оценивается в миллион долларов, то он может получить 10 % за 100 тысяч долларов соответственно. Когда же приходит крупный инвестор и поднимает себестоимость компании до пяти миллионов долларов, ангел получает свои «один к двум/трем/пяти» и «выпрыгивает». Ему вполне достаточно этой прибыли.

Существует еще один тип финансирования: бридж-финансирование. Это основная форма долгового финансирования для компаний на венчурной стадии развития.

Бридж-финансирование применяется в том случае, когда компания израсходовала все средства, полученные в предыдущем раунде вливаний, и ожидает в ближайшем будущем проведения следующего раунда.

Как правило, компании получают бридж-займы (*bridge loans*) от уже сложившегося синдиката инвесторов, которые финансировали ее на

предыдущих этапах. Также существуют особые венчурные фонды, специализирующиеся только на предоставлении займа в форме бридж-финансирования. К их помощи компания может обратиться в тех случаях, когда имеющиеся инвесторы в силу каких-либо причин не способны предоставить дополнительный капитал.

Бридж-финансирование обычно осуществляется в форме долговых нот (*bridge notes*), с помощью которых компания может достичь следующего раунда. После его завершения ноты должны быть оплачены и погашены.

Кроме того, часто используются конвертируемые ноты (*convertible promissory notes*). Они дают держателям возможность конвертировать ноты в акции в течение следующего раунда финансирования. Как правило, годовая кредитная ставка по бридж-нотам составляет 8 %, а при конверсии их в акции держатели получают скидку размером 5–15 % от стоимости акций (*из личной переписки с Гаем Кавасаки*).

Когда же удобно использовать бридж-финансирование? При переходе к следующему этапу инвестирования. В основном его применяют перед выходом на рынок с акциями.

Цель – поддержание нужного уровня наличных средств, необходимых для того, чтобы осуществить все нужные операции.

Поиск инвесторов. Раунд 2.

Венчурный капитал. Быстрый способ найти мегаинвестора

Если вы все же не большой охотник забирать деньги у себя, есть другой способ. А именно – можно возложить ваши начальные траты на кого-нибудь еще. Иными словами, можно найти инвестора.

Какого именно инвестора? Это зависит от величины необходимой вам начальной суммы.

Многие склонны видеть в таком варианте просто-таки панацею от всех бед: «А давайте-ка мы найдем какого-нибудь дурака, который в нас вложит свои денежки?» И начинают поиски инвестора или состоятельного партнера (желательно молчаливого, чтобы давал деньги и молчал в тряпочку).

К сожалению, таких непрофессиональных инвесторов очень мало.

Вполне закономерно, что мало кто с радостью расстается со своими деньгами. А тем более навсегда (что частенько происходит при финансировании многих стартапов).

К некоторым потенциальным инвесторам приходят по несколько энтузиастов в день со своими гениальными идеями – и попадают в своеобразный фильтр: богатый человек со свободными средствами в первую очередь смотрит, сделал ли хоть какие-то вложения в свой бизнес ты *сам* ? Если нет, это говорит о большом риске – и инвестор, скорее всего, откажет. Кому хочется, чтобы его деньги вылетели в трубу?

Это особенно характерно для Запада – инвестировать только в те компании, в которые уже были сделаны достаточно серьезные вложения. Потому что чем больше ты вложил в проект, тем меньше вероятность, что ты свернешь лавочку и сбежишь с деньгами инвестора.

Венчурный капитал. Мифы и реальность

Теперь рассмотрим более подробно, что такое венчурный капитал. Им обладают организации, которые по роду своей деятельности вкладывают в стартапы – возвращают компании, а потом выходят из них, получая 200–300 и более процентов прибыли.

Таким образом, если вам нужны достаточно большие суммы для запуска вашего дела, можете смело обращаться в венчурные компании.

Так в чем же преимущества работы с венчурным капиталом?

Во-первых, при работе с венчурным капиталом от вас не будут требовать ежегодных или ежеквартальных выплат.

Во-вторых, вы сможете взять деньги на длительный срок без какого-либо залога.

В-третьих, вас не объявят банкротом, ведь вы и инвестор станете добровольными партнерами.

Наконец, в-четвертых, если ваше предприятие подразумевает большие риски, никто, кроме венчурных капиталистов, не даст вам крупной суммы для раскрутки вашего бизнеса.

Венчурный капиталист очень заинтересован в положительных результатах вашего начинания. Идеология венчура – это риск в обмен на сверхприбыль.

Однако и здесь есть свои особенности, которые важно учитывать.

Перед тем как идти просить денег у венчурной компании, надо узнать следующее.

В какие отрасли она уже вкладывает деньги? Есть разные компании, например такие, которые вкладывают только в телефоны или только в оборонку.

Какого процента прибыли от вас ждут? Проблема в том, что многие при расчете процента прибыли ориентируются на себя: и им кажется, что отдавать 25 % – это наглость. На самом деле нужно смотреть на цели венчурной компании. Если она довольно большая и работает на объем, то следует взглянуть на статистику: сколько из вложенных компанией денег отбивается? Многие венчурные компании, видя, что у

них не отбиваются их 200–300 % в течение года-двух, даже не станут с вами разговаривать.

...

Такие проценты – это самая низкая планка. Чтобы отбить деньги на одной успешной компании из десяти, инвесторы должны получить от нее максимальный процент прибыли. Поэтому прежде, чем приходить и говорить: «Ребята, а давайте-ка вы проинвестируете в мою компанию!» – выполните свою домашнюю работу: создайте бизнес-план и выясните, на какой процент возврата рассчитывают ваши потенциальные инвесторы.

Какова ваша стратегия развития компании? Выстраивая график динамики роста, постарайтесь не рассмешить инвестора. Если ваш график представляет собой так называемую хоккейную клюшку: сначала было мало, мало, мало денег – и вдруг р-раз! – сразу миллиарды посыпались – можете его тут же выкинуть. Гораздо лучше инвестором воспринимается график, показывающий стабильный рост: сначала удвоение, затем утроение капитала и т. д. Сказки типа «нужно чуть-чуть потерпеть, и будет нам счастье» никому давно уже не интересны.

Создавая бизнес-план, составляйте и маркетинг-план – план продвижения вашего товара или услуги. В него может входить все: реклама, пиар, директ-маркетинг, инфобизнес и т. д. И хорошо, если у вас уже есть конкретные клиенты.

Чем выше ступень развития вашей компании на момент обращения к инвестору (к примеру, у вас уже есть базовый кредит) и чем меньше вам нужны деньги – тем больше вам захотят их предоставить.

В России венчурный капитал тоже развит, но не настолько, как за рубежом. Почему? Потому что в России сама индустрия еще не раскрутилась – и многие просто не видят, как можно на ней заработать.

Один из главных вопросов, которые занимают владельцев венчурных компаний, – как же они в конце концов выйдут из дела? Ваша компания для них – это товар, который надо купить дешево и продать дорого. Они не думают о том, насколько хорош этот товар, – в

голове у них одни деньги: предложил миллион долларов, а «вытащить» надо 10, 20 или 100 миллионов долларов. Отсюда – внимание к исключительно меркантильным вещам, таким как объем вложения, риски и конечная выгода.

Помните об этом, расписывайте грамотно весь процесс обогащения венчурных капиталистов – и они станут ходить к вам пачками! Покажите им рабочую модель и конкретных клиентов! Не просите миллион долларов, который вы потратите неизвестно на что, а говорите так: «Нужны деньги на такие-то шаги, на достижение таких-то целей». Покажите, как, согласно плану, через три года компания раскручивается до определенного состояния, а потом включается стратегия выхода на фондовый рынок или компания продается большой корпорации.

Когда есть приемлемая стратегия выхода (или несколько), все становится очень просто.

Венчурный капитал. Грабли, которые можно обойти

Если вы опираетесь на цифры больших компаний (к примеру, говорите, что, согласно исследованиям компании *Gartner*, количество интернет-ресурсов в вашей нише составляет 15 миллионов страниц на каждую единицу населения), никто не воспримет вас всерьез. Максимум, что можно сделать, – упомянуть такую информацию вскользь. Но строить на ней будущее своей компании – глупость.

Следующая ошибка, которую допускают многие, – отсылка к таким монстрам, как *Amazon* и *eBay*, со словами: «Нам бы только 2 % от этого рынка откусить – и будет нам счастье».

Инвесторы любят, когда вы становитесь первым в выбранной вами нише. Вторым – еще куда ни шло, однако приоритетная задача – стать первым, потому что рано или поздно первому достается более 50 % рынка. Так что если вы дадите понять, что хотите «откусить» всего лишь 2–4 % у какого-то гиганта, у вас, скорее всего, ничего не выйдет.

Многие считают, что на свете есть такие тупые инвесторы, которые дают много денег.

Друзья! Фишка, как говорится, в том, что если человек тупой, у него больших денег просто нет! И, скорее всего, никогда не будет.

Если человек заработал деньги своим трудом – не в лотерею выиграл и не у папы взял – он не станет разбрасываться ими направо и налево.

Венчурный капитал. Деготь в бочке меда

У венчурного капитала есть одно неприятное последствие. Пользуясь услугами инвестиционных компаний, вы можете забыть про контрольный пакет акций. Если у вас останется 10–20 % – уже можно радоваться. Проще говоря, вы будете плясать под дудку венчурных инвесторов. Поэтому я бы советовал работать с ними в каких-то локальных направлениях, чтобы набраться опыта, но не более того.

Многие инвесторы к тому же наверняка будут вам заливать: «У нас куча полезных контактов, мы обеспечим вам продажи!» Поймите: если у вас инвестор один, то таких, как вы, у инвестора много и заниматься вами вплотную никто не станет.

Если все же вы добились у инвестора согласия профинансировать ваше дело, не думайте, что сразу же получите все деньги на руки. Всё происходит поэтапно. Вам ставят условие: «Решаете первую поставленную задачу, получаете столько-то денег» и т. д.

Кроме того, сейчас многие инвесторы предпочитают вместо того, чтобы давать деньги, оплачивать расходы. То есть если вы говорите: «Мне надо 350 тысяч, чтобы купить это и это», они скорее согласятся оплатить покупке, чем выдать деньги вам на руки.

Инвесторы никогда не любят быть первыми. Если до сих пор в вас никто не вложил никаких денег, это вызывает подозрения. Если же вы показываете, что в ваш бизнес инвестировали уже трое, то стать четвертым вполне может кто-то согласиться. Быть первым просто слишком рискованно.

Обычная венчурная компания, как правило, не просит вас отвечать за долги вашей фирмы. Но ушлые маленькие организации часто пытаются заставить вас вписаться в такой контракт, по которому в случае потери денег вашей компанией у вас забираются какие-то активы. Это стало характерно именно в последнее время.

Помните, что если в контракте не написано, что в случае неуплаты долга вы отвечаете своим имуществом, то это значит, что уплату ваших долгов берет на себя венчурная компания. Надо внимательно читать

свой контракт.

Найдите себе партнера с ресурсами

В мире есть миллионы людей, которые обладают нужными вам ресурсами. Одни из них превосходно умеют делать то, что вам требуется. Другие владеют землей, зданиями, серверами, доступом к медиаплощадкам и т. п. – всем тем, что необходимо для воплощения вашего замысла в жизнь. У третьих в избытке сотни тысяч долларов, которые им некуда девать. Все они могут помочь вам.

Проблема в том, что они НЕ знают о вашем существовании. Что же делать?

Во-первых, дать о себе знать.

Во-вторых, показать, что люди получают взамен на нужные вам ресурсы.

Ну а в-третьих, после того как сотрудничество состоялось, вы можете продолжать вместе заниматься бизнесом.

Итак, вы находите человека, у которого есть деньги (или другие ресурсы, необходимые для начинания вашего дела, – техника, помещения, связи), и выкладываете ему свою идею. А дальше вы уже складываете вместе вашу идею и его ресурсы и развиваете бизнес как полноценные партнеры.

Однако у этого способа тоже есть свои недостатки. Самый значительный из них – то, что вы все-таки не являетесь единовластным хозяином бизнеса. Вы не можете самостоятельно принимать решения. К тому же в будущем могут возникнуть проблемы с партнером, например вы не поделите деньги или кто-то из вас захочет выйти из бизнеса.

Да поможет нам государство!

Наконец, самый интересный способ! Способ, в котором практически нет подводных камней. Способ, когда вы АБСОЛЮТНО ничего не вкладываете, кроме своего времени, – получение государственной помощи на развитие своего бизнеса.

Государство может и денег дать, и обязать кого-то приобрести вашу продукцию. Но чаще всего государство дает гранты на производства в сферах, которые ему нравятся. Это могут быть совсем неприбыльные и непривлекательные отрасли! Те, кто соглашался их развивать, часто так и прогорают без государственной помощи, не успевая оплачивать долговые счета.

В развитых капиталистических странах все обстоит по-другому. Вам достаточно доказать целесообразность и необходимость вашего продукта, и, скорее всего, вам выделят деньги на его развитие и продвижение.

Еще один способ получения начального капитала – это гранты. Обычно гранты выдают правительства. Однако завоевание гранта – это очень муторное дело: необходимо собрать множество справок, обойти кучу инстанций и потратить уйму времени на прочие формальности. Даже если вы получите грант, чудом не утонув в документах, наверняка этих денег будет слишком мало для начинания успешного бизнеса или воплощения новой идеи в жизнь.

Если нужны небольшие деньги, чтобы подняться, то можно получить грант. Однако если вам дорого собственное время, проще взять деньги в долг.

Утром – деньги, вечером – стулья. Как забыть о стартовом капитале?

Наконец, мы рассмотрим, как вообще обойтись без стартового капитала. Как ничего не вкладывать и ничем не рисковать!

Не все решаются открыть свой бизнес без стартового капитала. Причем мешает этому скорее природная застенчивость. Люди просто не могут отважиться на такое, хотя все, казалось бы, предельно просто.

Сначала вы находите клиента и продаете ему продукт или его концепцию (возможно, разработку). И лишь после этого производите сам продукт!

Таким образом, вы не вкладываете в свой бизнес ничего, кроме своего времени и других личных ресурсов.

Если вы уже спроектировали продукт, тогда ищите для него покупателя. Если же вы уже нашли покупателя, тогда изготавливайте для него продукт под заказ. Оба этих случая благоприятны, прибыльны и просты.

Вы не вкладываете никаких денег. Вы никому ничего не должны. Вам не надо искать и выбирать инвесторов, никакая бумажная волокита вам не грозит.

Но что *самое важное* – после продажи продукта вы оставляете за собой право реализовывать его и дальше! И при этом сохраняете компанию за собой. Вы – единоличный ее владелец и хозяин!

Кстати, часто случается так, что аванса, который дает вам клиент, с лихвой хватает на производство нескольких аналогичных продуктов.

Итого: идея → продажа → разработка → производство → прибыль!

Компании, разрабатывающие всевозможный софт, часто поднимаются следующим образом: они находят корпоративного клиента и создают программное обеспечение на заказ, однако оставляют за собой право дальнейшей реализации продукта. То есть клиент получает неограниченное право использования продукта, а производитель продукта – право дальнейшего его производства и реализации.

Если же продукт, который вы производите, еще сырой, то можно продать его клиенту за неполную стоимость. Иначе говоря, если бы вас привлекли как наемного рабочего, то заплатили бы 100 000 долларов. А вы готовы выполнить заказ за 30 000 долларов, но не потому, что хотите карму себе почистить, а чтобы протестировать продукт на заказчике.

Когда продукт будет готов и отработан на одном человеке или компании, наверняка найдется еще десяток потенциальных клиентов (бета-тестеров), готовых протестировать ваш продукт на своей живой системе, за что вы им предоставляете хорошую скидку. Ее размер, как правило, составляет 50 % от стоимости конечного продукта.

Таким образом, вы подняли продукт и начали его продавать без каких-либо вложений с вашей стороны.

Это принцип бутстрэппинга (*bootstrapping*): подняли яблоко – помыли, продали, купили два яблока – помыли, продали, купили четыре яблока – помыли, продали. И дальше по нарастающей.

Главный принцип – тратить время, энергию и деньги не на инвестора, а на бета-тестеров, которым надо отдавать не часть компании, а исключительно результаты вашей работы! Плюс вы тестируете рынок: не просто смотрите, будет ли продаваться ваш продукт или нет, а уже подгоняете ваше решение под соответствующие запросы рынка.

Этот принцип работает везде: и на рынке товаров, и на рынке услуг.

Создайте решение большой проблемы

Обойтись без стартового капитала также можно в случае, если вы сначала находите на рынке большую проблему, которую не могут решить другие компании, и лишь затем создаете продукт или услугу, помогающие эту проблему решить.

Необходимо тренировать в себе умение видеть в проблеме не только минусы, но и плюсы. Приведу такой пример.

Когда в Орландо (США) открылся «Диснейуорлд», его создатели с удивлением обнаружили, что климат здесь хоть и не плохой, но дождливый. А так как диснеевские аттракционы находятся на открытом воздухе, посетителям под дождем не очень-то комфортно развлекаться. Нужно было как-то решать проблему.

Выход из ситуации нашелся очень быстро. Создатели парка развлечений задумались над тем, как использовать данную проблему себе во благо... и стали продавать пончо! Ярко-желтые накидки с Микки Маусом продавались по 10 долларов, хотя их себестоимость была всего несколько центов!

Но компания пошла еще дальше – она разработала и воплотила в жизнь идею дождь-парада: Микки, Дональд Дак и прочие персонажи гуляют в этих пончо под дождем, приглашая всех к ним присоединиться, – и дети бегут покупать желтые накидки. Так, во время дождя парк спокойно зарабатывает свои миллионы.

Еще один пример: один из моих коллег (мы коучились с ним вместе у Дэна Кеннеди) работает в компании, которая раньше занималась продажей индустриальных химикатов.

Несколько лет назад ее президент столкнулся с проблемой воровства со стороны сотрудников. Они просто сливали химикаты, фасовали в бутылки и продавали своим друзьям и знакомым. Полиция, обыски, установка турникетов – ничего не помогало.

И тогда Дэн сказал: «Ребята, если они у вас воруют и продают, значит, на рынке существует спрос на эти химикаты не только от индустриальных компаний, но и от обыкновенных людей! Так почему

бы вам не сделать отдельный бренд и под ним продавать продукт конечному покупателю?»

Так вот, пять лет спустя эта компания продает обычным людям продукции более чем на 110 миллионов рублей в год. При этом что продажи на индустриальном рынке выросли с 8 миллионов до 10 миллионов.

«Жизнь становится намного веселее, если подходить ко всем ее вызовам творчески». В этом вся соль стартапов – увидеть в проблеме не препятствие, а новую возможность для развития.

(Кстати, цитата принадлежит Биллу Гейтсу. А он, как всем уже давно известно, – один из самых ярких примеров эффективного взлета на чужих деньгах.)

Раскрутка стартапа с нуля

Для меня раскрутка стартапа с нуля – это даже не финансовое состояние и не состояние бизнеса, а состояние мышления и характер поведения в бизнесе.

Правильный стартап – это компания, которая платит сама за себя с самого начала.

При раскрутке бизнеса с нуля всегда помните о том, что:

- ✓ все деньги, которые вы получаете, надо вкладывать в развитие бизнеса;

- ✓ маркетинг и продажи определяют успешность компании. Не продукт, сервис или качество, а именно количество продаж и полученная прибыль;

- ✓ вы продали именно сегодня? Каждый день должен заканчиваться как минимум одной продажей;

- ✓ ключом к вашей победе и росту должны стать классные и первоклассные специалисты. Ищите их и заинтересовывайте. Заставляйте их бороться за возможность работы в вашей компании;

- ✓ нужно действительно ценить ваши время и деньги, а посему использовать все необходимые технологии, чтобы свести затраты этих ресурсов к минимуму;

- ✓ размер вашей компании достаточно мал по сравнению с крупными конкурентами, что непременно уменьшает для вас всю бумажную волокиту и позволяет вам работать оперативнее, быть более гибким;

- ✓ нужно всегда помнить о целях и действовать по плану. У вас будет появляться множество различных возможностей и перспективных направлений, но не стоит забывать о своей главной цели и идти к ней, не отводя глаз, снося все препятствия на своем пути. Однако при этом нужно знать: цели будут меняться – и при достижении одной необходимо сразу ставить следующую;

- ✓ важно четкое понимание того, что вы делаете. Поставьте четкие финансовые цели, наметьте пути их достижения, обозначьте временные рамки – и вперед;

- ✓ лучше запускать сразу несколько идей, которые в будущем

начнут дополнять друг друга. При этом не забывайте вкладывать в развитие продукта и исследования, чтобы ваше дело жило и после вас;

✓ про объект вашего бизнеса необходимо знать даже больше, чем клиенты, которые им пользуются. Размышляйте над тем, как сделать жизнь ваших заказчиков проще.

Так, на заре скалолазания экипировка для данного вида спорта и отдыха была одноразовой. И некий предприимчивый человек придумал, как сделать так, чтобы ее можно было использовать несколько раз, и на этом, естественно, заработал денег. А все потому, что он очень любил лазить по скалам и каждый раз, когда возвращался с тренировки, думал: «Как сделать все еще проще, легче, лучше?»;

✓ продавать нужно всегда и везде! Возможно, вас услышат или узнают серьезные люди, которым это понравится, – и они вложат в вас деньги!

Так, одна женщина обратилась в службу поддержки некой компании. И в какой-то момент, забыв о своем вопросе, стала рассказывать об изобретенном ею препарате, который избавляет человека от неприятного запаха изо рта после курения. Рассказ женщины услышал директор этой компании и через три недели вложил 4 миллиона долларов в ее продукт;

✓ нужно получать удовольствие от жизни и делать то, что вам по душе.

Как-то раз один молодой человек пообещал изобрести нечто, что будет использоваться по всему миру. Через 50 лет на его счету было 130 патентов. А в 1960-е годы под его руководством была создана игра, в которую до сих пор играют по всему миру, – «Твистер».

Правильная идея – только начало

К сожалению, нередко хорошее начинание умирает еще на стадии идеи. Помните, спроса на классные идеи нет! Но дело в том, что вам совершенно не обязательно начинать с чего-то нового. Вам скорее надо хорошо изучить рынок и найти бизнес-модель, которая уже работает. И все, что останется сделать, – это применить ее к вашему бизнесу!

Найти такую модель достаточно просто. Например, можно купить шоколадку за доллар, а продать за три. Затем на три доллара можно купить уже три шоколадки и продать их. На вырученные деньги купить девять шоколадок... И так по нарастающей.

Перед тем как начать строить свой бизнес с нуля, обязательно ответьте себе на следующие три вопроса:

- ✓ **Маркетинг** : как ваши клиенты узнают о вашем продукте?
 - ✓ **Продажи** : кто и как будет продавать ваш товар и что они получают взамен?
 - ✓ **Производство** : как вы будете изготавливать свой товар?
- Встаньте с той ноги, начиная правильный бизнес!

Шестеренки и пружинки

Чтобы выстроить грамотную бизнес-модель, необходимо очень хорошо понимать механизмы и законы, по которым она будет работать. Эти механизмы давно выработаны теорией и практикой бизнеса, остается их только понять и запомнить. **Бизнес должен быть прибыльным.** Вы себе и представить не можете, как много людей начинают свой бизнес и при этом делают его убыточным. Бизнес должен приносить деньги – в этом его суть! Это ведь не хобби.

...

Поначалу, конечно, всякое дело приносит убытки – необходимы деньги на покупку сырья и прочих материалов. Поэтому вам следует определить точную дату, когда ваш бизнес должен начать приносить деньги. Если к определенному моменту ваше дело все еще остается убыточным, необходимо изменить бизнес-модель.

Выясните, чем доходный бизнес отличается от убыточного, и действуйте по алгоритмам первого.

Если же и это не дало нужных вам результатов, меняйте нишу. Оставаться в убыточном бизнесе лишь потому, что вы уже потеряли в нем деньги, – глупо!

Бизнес должен быть гибким. Вы должны иметь возможность в любой момент поменять «траекторию движения». Даже если ваш проект уже запущен!

Вы должны всегда видеть перед собой результат вашей работы – что будет, когда бизнес станет стабильным и доходным . Как он должен функционировать, сколько вашего времени занимать и какой доход приносить.

То, что вы можете начать бизнес, не вкладывая в него денег, не делает его работающим, и это стоит помнить.

А учиться всегда лучше на чужих ошибках.

Идите за деньгами

Задумывая собственный бизнес, вы должны четко понимать, что чем больше стоимости (ценности) вы создадите, тем больше денег сможете выручить за продукт. Так, Сет Годин, известный американский маркетолог, предлагает для начала ответить на следующие вопросы:

- ✓ Кто будет покупать мой продукт?
- ✓ Сколько они готовы будут заплатить?
- ✓ Где они его найдут?
- ✓ Какова себестоимость продажи одной единицы?

Если вы пользуетесь услугами дилеров или реселлеров, то теряете какой-то процент от собственной прибыли. Они доставляют продукт покупателю, хранят его на складе, распространяют на него гарантию своего бренда – то есть достаточно сильно прибавляют стоимость продукта. Вот почему гораздо выгоднее осуществлять директ-продажи без посредников.

Соответственно, при выходе на рынок нужно ответить себе на четыре приведенных выше вопроса и затем:

- ✓ определить нишу и аудиторию;
- ✓ провести анализ конкурентов и определить возможную стоимость вашего продукта;
- ✓ определиться с тем, какую часть контрольного пакета акций вы контролируете и сколько вы можете от этого получить;
- ✓ разбить затраты по частям и решить, стоит ли вам продавать этот продукт самим или через посредников.

После этого вы можете пойти дальше и выяснить, сколько стоят упаковка, доставка и сам продукт. Только тогда вы сможете рассчитать свою прибыль и спланировать количество ежемесячных продаж.

Стартап как отражение личности

В идеале ваш бизнес должен отражать ваши жизненные ценности. Он способен стать вашей визитной карточкой, говорящей не только о вашем социальном статусе, но и о вашей личности.

Если вы думаете, что все люди похожи и мыслят примерно одинаково, то вы глубоко ошибаетесь.

Один хороший менеджер, когда интервьюировал успешных американских бизнесменов, задавал им среди прочих такой вопрос: «Сколько в Америке автозаправок?» Ему был важен не сам ответ на вопрос, а то, как будут отвечать на него люди, многого добившиеся в этой жизни. И знаете что? Они отвечали примерно следующим образом: «Так... Давайте-ка посмотрим. В Штатах проживает примерно 315 миллионов человек, у трети населения есть машина, значит...» То есть они начинали анализировать, а не говорить первое, что взбредет на ум!

Анализируйте и вы! Ничего не обобщайте! Не тратьте ваши силы, время и деньги понапрасну. Рассчитывайте каждый шаг, грамотно выстраивайте собственную популярность. И главное – понимайте, что нужно рынку. Тогда вы сможете многое сделать!

Ведь бизнес на стадии стартапа – это пока только процесс, а не продукт.

И неважно, насколько сильно вы любите то, что производите. Если рынок не воспринимает ваш продукт, вы обречены на провал.

В жизни вашего стартапа будут разные дни. Вам будут отказывать, телефон будет молчать, а электронная почта уснет летаргическим сном. Но после этого обязательно начнется белая полоса, когда вы просто не будете успевать отбиваться от просьб и предложений вложить в вас деньги или купить ваши товары! Когда придут такие дни – наслаждайтесь ими. И продолжайте идти вперед.

У страха глаза велики

Один из главных внутренних врагов в самом начале развития бизнеса – страх. Страх поступить неправильно, сделать неверный шаг или выбор – и нести за него ответственность.

Многие люди уходят из бизнеса после первой же неудачи. А ведь бизнес – это наискорейший и наивернейший способ сделать ошибку!

Именно поэтому я советую вам перестать планировать и начать уже что-то делать. Как только в голову пришла идея – сразу же, после недолгих расчетов, начинайте воплощать ее в жизнь. Не позволяйте повседневной суете захватить вас. Переборите ее!

Каждый человек мечтает о светлом будущем. Но лишь один из десяти постоянно строит планы по воплощению своих мечтаний в жизнь. И только 3 % людей делают шаги по их внедрению. И именно перед ними распахиваются все двери. Так будьте же одним из этих трех процентов!

Планирование прибыли

Планирование прибыли – очень странная вещь. Дело в том, что большинство людей, делая бизнес, не всегда «планируют деньги», что, конечно же, неправильно. Вся странность заключается в том, что когда вы планируете свои расходы и доходы, у вас очень редко что идет по плану!

Но деньги необходимо планировать, и лучше всего начать с затрат. Затем посчитайте свои доходы. Сначала – стабильные доходы, а после – возможные дополнительные заработки.

Один из самых важных навыков – это умение спланировать свои расходы и сократить их, пойти на какие-то жертвы. Если вы много тратите на еду, персональный «Роллс-Ройс» с шофером и поездки в Куршевель бизнес-классом – и при этом вам не хватает на развитие собственного дела, тогда ваш бизнес обречен.

Поэтому всегда следите за тем, сколько:

- ✓ денег вы заработали в этом месяце;
- ✓ денег вы потратили в этом месяце;
- ✓ денег у вас сейчас на счету в банке;
- ✓ вы сможете прожить по текущим ставкам, пока не закончатся ваши наличные средства.

Для этого, кстати, разработано много хороших программ, которые можно установить на компьютер и заносить в них информацию о своих ежедневных расходах и доходах. В конце месяца вы получите исчерпывающую картину своего финансового состояния, а заодно рекомендации по возможной ее корректировке в будущем.

Основные цели стартапа

Первая цель стартапа – заработать.

На начальном этапе необходимо определиться, какой бизнес вы хотите построить: тот, который можно будет впоследствии продать, или тот, который станет вашей дойной коровой.

От осознания этого момента в самом начале развития бизнеса во многом зависит его успех.

Вторая цель стартапа – набрать профессиональную команду, которая бы помогала вам зарабатывать деньги.

На данном этапе развития бизнеса очень многое зависит именно от людей, которые в нем работают. Лучше всего, если бизнес начинает команда, которая уже сработалась на других проектах. Но даже в этом случае необходимо дополнительно привлекать профессионалов.

Обычно такие люди либо берут за свою работу очень большие деньги, либо работают, надеясь в будущем завладеть куском бизнеса, который будет продан за еще большие деньги.

Партнеры и отношения с ними

Грамотно прописанная стратегия выхода из бизнеса (*exit strategy*) на этапе его запуска решает половину проблем, которые могут возникнуть по мере развития вашего дела, потому что она во многом определяет, кто и каким процентом вашей компании будет распоряжаться впоследствии.

Представим типичную для стартапа ситуацию: трое партнеров поделили акции компании на три части. При отсутствии грамотной стратегии выхода и четко прописанных обязанностей для каждого партнера рано или поздно возникает ситуация, когда один из партнеров перестанет работать, однако владеть 33 % акций компании не перестанет.

Для того чтобы ни один из партнеров не мог использовать полученную прибыль в личных целях, ее распределение должно быть строго регламентировано, как и ситуации, когда бизнес прекращает свое существование или один из партнеров его покидает.

Проблемы накапливаются, поэтому зачастую половина стартапов останавливается тогда, когда один из партнеров решает, что ему все это уже не нужно, перестает работать, но оставляет акции за собой. В таких случаях начинаются войны, торговля, попытки выкупить долю и подобные проблемы, которые можно и нужно было предотвратить в самом начале.

Типичные проблемы начинающих стартапов

Опытные владельцы стартапов, как правило, четко понимают, что половина получаемой прибыли должна вкладываться в развитие бизнеса и делить можно только оставшуюся часть. Такая модель позволит сохранить ваш бизнес даже тогда, когда один из партнеров перестанет на него работать.

Однако чтобы стартап был действительно эффективен, лучше всего использовать каскадную модель получения доходов. Они должны напрямую зависеть от количества отработанных лет и (в идеале) привязываться к фактическим результатам деятельности каждого из партнеров. Возможность избавиться от человека, который не справляется со своими обязанностями, должна быть оговорена в документах компании. Если же такой возможности не предусмотрено, избавиться от нерадивого работника будет все равно возможно, но это обойдется бизнесу в кругленькую сумму.

Обычно в компании кто-то один исполняет роль «паровоза» и обеспечивает продажи. Рано или поздно такой человек понимает, что его навык стоит гораздо дороже, чем навыки всех остальных сотрудников вместе взятых. И он может либо избавиться от непрофессиональных сотрудников и нанять на их место хороших технарей, либо в самый критический для компании момент покинуть ее и уйти туда, где ему будут больше платить.

Хороший продажник непременно убедит технаря в возможности получить деньги в будущем. Так, в модели стартапа человек, который обычно вытягивает всю технологию, остается максимум с 5 % результата. Если он получает 10 %, то считает это большой удачей.

Некоторые технари привыкают к тому, что их используют, и выстраивают свои технические модели таким образом, чтобы 10 % им было достаточно.

При поиске партнера с деньгами технари обычно думают о себе, а не об инвесторе. Но стартап обычно продается как продукт для достижения цели инвестора.

Психология инвесторов

Люди, которые вкладывают деньги в бизнес, работают по-разному: как профессиональные финансисты и как стратегические инвесторы, для которых инвестирование – это хобби.

Например, проект *Galaxy-1*, который финансирует фирма Бенсона, ставит своей целью не столько заработать деньги, сколько оставить след в истории человечества.

Профессиональному инвестору не нужна дойная корова, обычно он хочет вложить деньги, получить максимальную прибыль и выйти из бизнеса через 2–3 года (максимум через 5 лет). В случае если за 5 лет инвестор не возвращает вложенные деньги преумноженными многократно, этот инвестиционный пакет больше не оценивается им как привлекательный, потому что небольшие возвраты не окупают большое количество рисков при вложении в стартап.

В стартапах, которые организуют новички, инвестору обычно предлагается всего 25 % контрольного пакета акций, потому что необходимо делить деньги между технарем и бухгалтером. Если же в бизнес-плане предусмотрен еще и человек, который будет отвечать за продажи, – инвестору не остается практически ничего, и, естественно, в такой проект никто не будет вкладывать деньги.

Если бизнес-план составляется технарем, может создаться и вовсе курьезная ситуация, когда в него включается как большая зарплата технарю, так и большие проценты ему же в качестве вознаграждения за его идею.

Дело ВСЕЙ жизни

Если вы строите дело всей жизни – лучше не привлекать к нему инвесторов, потому что они раскрутят ваш бизнес, выжмут из него все соки и продадут.

В случае продажи стартапа главная надежда возлагается на то, что проект перекупит стратегический инвестор. Скорее всего, он не станет развивать компанию и закроет глаза на существующие в ней проблемы (недостаток прибыльности и пр.).

В стартапе невозможно купить бренд, потому что бренда как такового еще не существует. Стратегический инвестор покупает клиентскую базу, технологию или конкурента, который мешает развиваться бизнесу инвестора.

Типичный пример – покупка проекта *Autonomy* компанией *General Motors*. Несколько энтузиастов разработали единую базовую модель, на основе которой можно было создать седан, грузовик, джип и т. д. путем добавления различных элементов. Стоил такой кузов относительно дешево.

Эти энтузиасты поднимали отдельную индустрию, в случае развития которой больше не было бы необходимости держать несколько разных машин. Она также привела бы к созданию побочных направлений – появлению мастеров по замене кузова на дому, фирм, арендующих такие кузова, и т. д. Когда проект уже вплотную подошел к продажам, компания *General Motors* выкупила технологию вместе с компанией под предлогом ее дальнейшего развития.

Сегодня на автомобильных выставках модель такой разборной машины показывают как стратегический проект *General Motors*, однако фактически он никак не развивается.

По этой же причине (похоже) компания *Intel* купила русский микропроцессор «Эльбрус».

Многие технологии покупаются «для развития» и откладываются в долгий ящик.

И этот процесс не остановить, потому что у технаря обычно нет денег на самостоятельное развитие технологии или нет блокирующего пакета акций, чтобы контролировать то, что происходит в компании.

Ловушки стандартных контрактов

Грамотный инвестор обычно представляет технарю условия развития бизнеса такими, что компании необходим задел на будущее, причем чем больше этот задел – тем лучше.

Финансовые же условия прописываются очень обтекаемо, но суть их сводится к тому, что с привлечением новых денег инвестор получает право продавать все большую часть бизнеса.

Даже если технарю уходит 10 % прибыли, он все равно привыкает к постоянному, пусть и небольшому, доходу с каждой каскадной модели. Но проценты, владея которыми он мог бы влиять на принятие решений в компании, он постепенно теряет.

Впоследствии складывается такая ситуация: 51 % акций остается у инвестора, остальное уходит продавцам и хорошим юристам, которые делают бизнес прозрачным и легитимным.

И в тот момент, когда приходит стратегический инвестор, компания непременно будет продана вне зависимости от желания создателя технологии. Потому что стратегия выхода обычно рассчитана на 3–5 лет, а для инвестора самое главное – получить максимальную прибыль *сейчас* и вложить полученные деньги в десяток других проектов.

Инвестиционная привлекательность стартапов

Каждый инвестор надеется, что на бизнес, в который он вложил деньги, в конечном итоге найдется стратегический покупатель, который купит бизнес несмотря ни на что.

Если он покупает команду – это менее выгодно для владельца компании, но более удобно для стратегического инвестора. Так обычно поступают большие международные компании. Но подобные сделки не дают гарантии того, что сотрудник прежней компании не уйдет из новой фирмы. Однако если в общем и целом профиль нового бизнеса совпадает с профилем старого, то технология покупается вместе с командой.

Также стратегический инвестор может купить бизнес ради клиентской базы. Клиентская база стартапов, как правило, не приносит денег. Поэтому обычно крупные компании, в которых существует как *front-end*, так и *back-end*, на котором делаются основные деньги, покупают стартапы ради клиентской базы, чтобы продавать ей свои продукты и услуги, и отпускают команду, потому что она им не нужна.

Во многом такая покупка основана на обещании роста клиентской базы, потому что стратегический покупатель тоже планирует бизнес на 3–5 лет вперед и обязательно купит компанию, клиентская база которой росла постоянно, а не единичными всплесками. Пример такой покупки – приобретение *Skype* компанией *Microsoft*.

В поисках стратегического инвестора

Стратегического покупателя необходимо знать лучше, чем он сам себя знает, потому что в момент кризиса он обычно совершает глупые ошибки.

При этом чем более глубоким был кризис, тем более заманчивые перспективы можно нарисовать покупателю. А если к тому же еще произошли перестановки в менеджменте, бывает, что клиент покупается.

Особенно удачной может быть сделка, при которой профиль продаваемой компании дополняет идею стратегического покупателя. К примеру, если компания продает мало, но за большие деньги, а у покупателя имеется огромная клиентская база.

В случае создания компанией партнерской программы стратегический партнер покупает фирму и продает продукт или услугу от своего имени.

Поэтому чем более радужные трехлетние перспективы рисуются на этапе стартапа стратегическому инвестору, тем бóльшие деньги можно с него взять за продажу бизнеса.

Проблема выхода владельца из бизнеса

Когда собственник решает продать компанию, в которой все управленческие решения принимал он сам, это оказывается или совершенно невозможно, или возможно лишь за неадекватно малые деньги. Вот почему намного легче продать стартап человеку, который неожиданно получил шальные деньги и хочет их срочно вложить. В таком случае успех сделки будет зависеть от профессионализма продавца.

В стартаповых проектах проблемы возникают в порядке очередности: это вопрос структуры бизнеса, его развития и выхода, то есть результатов, которые получают все покинувшие проект люди.

Желательно, чтобы условия выхода были прописаны в документах еще до запуска проекта.

Стартапы и проблемы

Если в команду стартапа привлечены профессионалы, при отсутствии продаж они рано или поздно покинут проект по финансовым соображениям, потому что всем нужно кормить семью и покрывать ежедневные расходы. Их место в команде проекта могут занять случайные люди.

Вторая проблема, которая может возникнуть с командой, – покупка только тех специалистов, которых позволяет бюджет вашей компании. По мере роста бизнеса всех топ-менеджеров придется менять, потому что, как правило, специалисты, нанятые вами за скромные средства ввиду оптимизации инвестиций, на следующем этапе развития бизнеса уже не будут справляться со своими задачами.

Для успеха компании необходимо, чтобы хотя бы один ключевой человек имел необходимый для дела потенциал и не требовал бы себе замены.

Всегда хорошо, если этот ключевой человек уже имеет опыт раскрутки стартап-бизнеса с нуля и за плечами у него системные, а не спонтанные удачи. Акциями и деньгами можно и нужно стимулировать людей, которые значат для дела больше, чем вся компания, вместе взятая. Именно они смогут вести ваш бизнес вперед.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются стартапы, состоит в том, что контроль над происходящим в компании взваливается на технаря, который, собственно, и организовал бизнес с самого начала. Часто именно поэтому компания не может дойти до стадии взрывного роста.

Если вы строите стартап, который впоследствии планируете продать, собственно продажи вам не так уж и нужны. Вернее, они нужны, но они совсем не обязательно должны приносить большую прибыль.

Три этапа роста компании

Каждый стартап переживает три этапа развития.

На **первом этапе** разрабатывается концепция, или идея, проекта. Если технарь дальновиден, эту стадию стартапа он ведет сам.

На основе идеи делается прототип. Затем находятся первые покупатели продукта для того, чтобы убедить инвестора в том, что идея бизнеса востребована рынком, работает и продается.

Если вы создаете продукт, который решает проблему большого количества клиентов, и собираетесь продавать его за большие деньги, вы можете предложить стратегическому партнеру купить свой продукт по гораздо более низкой цене в обмен на то, что он профинансирует вашу концепцию либо привлечет еще нескольких клиентов.

Если вы нашли только одного клиента, который финансирует вашу концепцию, получившийся в результате работы продукт будет очень сложно вывести на рынок. Во-первых, потому что продукт будет приспособлен именно под конкретного клиента. А во-вторых, в связи с тем, что клиент платит вам деньги, он будет постоянно требовать различных усовершенствований продукта и расширения его функций.

Если же клиентов хотя бы пять-десять – их аппетиты гораздо легче контролировать.

Когда первый, концептуальный, этап заканчивается, начинается **второй этап** – создается *первая версия продукта*.

Практика показывает, что рынок обычно готов платить на порядок меньше, чем стратегический клиент, за гораздо больший функционал, чем вы предлагаете в своем первом продукте.

Как и в жизни человека, в жизни продукта наряду с рождением и функциональной смертью будут присутствовать первые продажи (продажи «пионерам»), мейнстрим и стадия угасания.

Например, факсы сейчас все ставят не потому, что очень хочется, а потому, что это необходимо. На стадии мейнстрима сейчас находятся мобильные телефоны, на стадии угасания – автомобили. Количество последних постоянно растет, хотя вряд ли уже можно придумать что-то новое в этой отрасли.

Самая большая пропасть – между «пионерами» и мейнстримом, и

из-за этого разваливаются до 90 % бизнесов. То, что хорошо для «пионеров» на этапе разработки концепции, совершенно не подходит для мейнстрима, которому нужен гораздо более дешевый и профессионально упакованный продукт.

Психологически очень тяжело как для продавца, так и для покупателя продавать за 1000 что-то, ранее стоившее 100 000.

Стратегическим партнерам вряд ли понравится, если вы станете продавать дорогой продукт по низкой цене (их же конкурентам) только для того, чтобы попасть в мейнстрим.

Плюс для решения вопросов на этом этапе компании нужен очень хороший юрист.

Создание *второй версии продукта* должно быть основано на принципе достаточного основания и обеспечивать ваши базовые запросы. Все дополнительные функции на данном этапе необходимо отсечь.

Третья версия продукта обычно покрывает базовые запросы нового уровня, в нее также включаются 2–3 новые «фичи», что продиктовано переменами на рынке. Однако «фичей» не должно быть слишком много, потому что их поддержка влияет на падение уровня продаж.

Можно создать две версии продукта – дешевую и дорогую. В конечном итоге покупка недорогой версии зачастую будет приводить к покупке дорогого варианта.

Также необходимо знать свой рынок и понимать, что он отличается от тех десяти клиентов, которым вы уже продали свой продукт. Обычно первыми покупателями вашего продукта становятся крупные компании, а мейнстриму нужно совсем другое. Поэтому с самого начала необходимо определиться: если вы остаетесь нишевой компанией и не идете в мейнстрим, то становитесь непривлекательными для инвестора; если же вы хотите привлечь инвестора, необходимо идти в мейнстрим, потому что именно он, как правило, и нужен инвесторам.

На **третьем этапе** развития вашей компании в ней должны быть выстроены бизнес-процессы, которые обеспечат основные продажи. Без эффективного маркетинга и специальных знаний невозможно перейти из стадии «пионерского» бизнеса в мейнстрим, где личные контакты уже не работают.

Быстрый рост и масштабирование

Каждый стартап должен добраться до стадии быстрого роста.

Если времени постоянно ни на что не хватает, а решение одной проблемы приводит к появлению трех новых, значит, пора передавать большую часть работ на аутсорсинг.

Успешный стартап может масштабировать свои успехи с помощью своих партнеров. Это значит, что необходимо найти способ продавать не чайники, а свистки к чайникам *Siemens*, не программы, а плагины к *Skype*, *Photoshop* и т. д. То есть необходимо присоединиться к более мощному бизнесу.

Общая ошибка продаж в стартапах – это попытка поднять *свои* продажи, взлететь с *собственной* идеей. Мейнстрим ничего не покупает у стартапов, за стартапом обязательно должен стоять крупный стабильный бизнес.

Иногда клиенту достаточно только показать, что за вами стоит солидный партнер, и ваши продажи пойдут мощным потоком.

Рост за свой счет

Если же компания хочет взлететь своими силами, необходимо выполнить несколько условий.

Во-первых, создать *front-end* -продукты и *back-end* -продукты, иначе продаж на необходимом уровне не будет.

Во-вторых, все внимание и ресурсы необходимо сконцентрировать на раскрутке и автоматизации *front-end* -продуктов. Все находки обязаны тестироваться, а в отлично работающие методики нужно вкладывать как можно больше средств.

В-третьих, на участок перевода клиентов из *front-end* в *back-end* нужно поставить очень сильных профессионалов. Эту работу можно поручить аутсорсерам – компаниям, профессионально занимающимся закрытием продаж. Но это чревато появлением конкурирующих фирм, которые, видя, что вы продаете тот или иной продукт с большой маржой, будут пытаться делать то же самое или пристраивать к вашему продукту свой *back-end* . Поэтому лучше отдавать на аутсорсинг раскрутку *front-end* .

Даже если конкурентам будет понятно, что продукт отлично продается, и они найдут хорошего технаря, через полгода после того, как наличность закончится, фирма-конкурент прогорит, потому что основные продажи вы будете делать на *back-end* .

Затачивание продукта под крупных клиентов

Если товар, который вы продаете, действительно работает, вы можете стать частью крупной компании, которой все равно, является ваш бизнес стартапом или нет.

Однако со временем крупная фирма все равно будет стремиться к сокращению своих затрат, а значит, станет платить вам меньшие деньги за бо льшие функциональные возможности продукта – к этому нужно быть готовым.

Чтобы не терять наличные, которые будут необходимы, например, для оплаты рекламы, можно предлагать систему скидок для ваших клиентов. Если оплата производится в течение 90 дней – устанавливается одна цена. Если оплата производится немедленно – компания получает скидку, например 10 %.

В противном случае большая часть ваших денег будет фигурировать только на бумаге.

К тому же такая модель является своеобразной страховкой компании.

Фактически покупатель заявляет стартапу, что не заплатит за продукт до тех пор, пока он не будет разработан, инсталлирован, протестирован и приспособлен к конкретным условиям. Таким образом, из полуприбыльного продукт может стать убыточным для создателя.

Пытаться заставить покупателя соблюдать сроки и условия, прописанные в договоре, тоже чревато конфликтом, идти на который рискованно, если покупателей всего два-три.

Выиграть в конфликте можно только в том случае, если вы готовы разорвать отношения с покупателем.

Если клиентов много – можно пойти и на конфликт, и лучше это делать в самом начале вашего сотрудничества с появлением первых претензий по тому или иному поводу.

Стартап и система продаж

Недостаточно просто построить систему продаж, ей нужно следовать. В стартапах этого обычно не происходит.

Эту проблему можно отложить, но только до определенного времени. Потому что если бизнес не развивается, значит, либо в компании нет выстроенной системы продаж, либо над этой системой не существует контроля.

Очень полезно отслеживать, с какой периодичностью уровень ваших продаж повышается или падает.

Покупатели по-разному принимают решение о покупке. Одному необходимо решить проблему здесь и сейчас – он принимает решение сделать покупку и занимается своими делами дальше. Другому необходимо получить больше информации о продукте, компании и т. д. И как бы хорошо вы ни продавали, они не купят ваш продукт здесь и сейчас. Есть индустрии (например, продажа корпоративного софта), в которых срок принятия клиентом решения о покупке составляет 6–9 месяцев.

Крупные конкуренты и стартапы: в чем разница?

Большие компании – это организации со штатом в несколько тысяч человек, с ежегодными отчетами и прочими характерными корпоративными чертами. Вам нужно очень четко представлять, что они делают или не делают такого, что делаете или не делаете вы. Вам нужно видеть разницу между вами и вашим конкурентом и знать, как эту разницу использовать и заставить ее работать на вас!

Есть четыре ключевых момента, из которых извлекают выгоду большие компании.

1. **Развитая система продаж.** Крупные компании имеют развитые системы продаж, которые соединяют многочисленные склады, оптовых дистрибьюторов и розницу. Большие компании могут нанимать первоклассных продавцов, рекламщиков и пиарщиков, которые дадут гарантии, что продукт будет продаваться.

2. **Деньги.** Большие компании имеют доступ к огромным средствам, которые мелким фирмам даже и не снились. Им совершенно не нужны поручители или другие снижающие риски факторы. Они просто берут и финансируют – и с каждым разом все больше и больше. Если рынок можно купить за деньги – то это как раз то, что может и сделает крупная компания.

3. **Бренд.** Крупные компании вкладывают огромные средства в развитие своего бренда. Брендам всегда доверяют – *Coca-Cola, Nike, Pepsi*. Не стоит недооценивать силу брендов.

4. **Существующие клиенты.** Наличие постоянных покупателей, у которых уже есть доверие к компании, многое решает.

Пусть ваши отличия работают на вас

Так что же делать стартапам? Возможна ли успешная конкуренция такого бизнеса с монстрами рынка? Конечно, нет, если пытаться обойти этих конкурентов по их же направлениям.

Многие думают, что изобретение нового продукта, энергия и напористость творят чудеса. НЕТ! Так, ежегодно пищевая промышленность предлагает до 2000 новых продуктов, и 1900 из них так и не выходят на рынок! Почему? Да потому, что их «родители» без ума от идеи, но не от бизнеса!

Что же делать? Направить все свои усилия туда, куда не могут попасть огромные корпорации. Найти свои преимущества и за счет них выиграть.

1. **Нечего терять.** У крупных компаний большие мощности, тысячи человек персонала и огромные деньги в обороте. Сколько успешных железнодорожных компаний стали авиационными? Ни одной! Почему? Им есть что терять. Вам – нет. Вы открыты для новых направлений.

2. **Довольствоваться малым.** Вам совершенно не нужно получать горы золота, чтобы быть счастливым и начать свой бизнес. Как вы думаете, компания *Paramount Pictures* будет довольна одним фильмом, который принесет ей 20 миллионов долларов? Нет! Большим игрокам нужно много еды и энергии. А вам нужно гораздо меньше, и в этом – ваша сила!

3. **Вклад президента компании.** В крупных компаниях президент получает всё. Все идут у него на поводу. Однако сам он слишком далек от процесса производства. Он не может осуществить нужное действие в самом низу, в момент продажи, просто потому, что на этом месте сейчас другой человек. И часто этому человеку даже нет дела до прибыльности компании. Вы же, наоборот, находитесь непосредственно в самом процессе производства. Вы можете общаться с клиентами и сами принимать решения. В этом ваше преимущество!

4. **Быстрые НИОКР [1]** . Большим компаниям гораздо сложнее создавать что-то новое лишь потому, что у них огромный

бюрократический аппарат. И для принятия решения идея должна пройти сотни инстанций. Более того, в крупной корпорации гораздо сложнее назначить ХОРОШЕГО ответственного за проект. Легко заметить, что большинство интересных и продуктивных идей исходят от маленьких компаний, которых впоследствии выкупают большие корпорации.

5. **Расходы.** У вас не так много расходов (в отличие от крупных компаний), связанных с организацией бизнеса, а не с производством.

6. **Время.** У больших компаний нет лишнего времени на задержку выплат банкам, складам и т. п. – все они требуют оплаты в нужное время. А за вами никто не следит. И вы можете производить свои выплаты, практически когда сможете.

Отличия конкурента... Пусть тоже работают на вас!

В некоторых восточных единоборствах грамотный боец практически всегда может одолеть своего противника, который во много раз превосходит его по массе, комплекции и т. п.

В чем же здесь секрет? В том, что боец умеет использовать силу врага против него самого. Примерно то же самое вы можете научиться делать в бизнесе.

Как же стать мастером подобных единоборств, если ваш противник – гигант рынка? Вот основные принципы ведения «боя».

1. **Распределение.** Не старайтесь реализовать ваш продукт через магазины, используйте метод прямых продаж.

2. **Доступ к большим капиталам.** Сокращайте расходы где только можно!

3. **Сила бренда.** Позиционируйте себя в противовес сильному бренду: «Дешевле, чем *Nike* » и т. д.

4. **Отношение покупателей.** Вы наверняка не сможете захватить большую долю рынка – компании-гиганту слишком легко защититься от вас. Но вы можете попробовать одну из следующих стратегий:

- возьмите для начала маленькую часть рынка и постепенно увеличивайте ее. Нацеливайтесь на полный захват рынка;

- продавайте кому-нибудь еще.

5. **Суперпрофессионалы** . На самом деле не все профи гонятся за брендами, большой зарплатой и т. п. Сфокусируйтесь на том, чего не предлагают «большие парни», и продвигайте это в массы профессионалов.

Площадка для быстрого взлета

В жизни зачастую не все идет так, как нам хочется.

Особенно это важно понимать при развитии своего стартапа.

Клиенты уходят к другим, ключевые работники увольняются, инвесторы теряют веру в проект, кто-то вам не платит, а кто-то, наоборот, – требует с вас запредельные деньги.

Самое главное в этот момент – НЕ СДАВАТЬСЯ!

Продолжайте идти вперед, как вы и планировали.

«Если у носорога плохое зрение – это обычно не его проблема» ©
Филипп Богачев.

Удачи вам и вашему стартапу!

И помните, что нынешнее беспокойное время может стать самым интересным в вашей жизни и открыть двери в яркое и успешное будущее.

Бизнес тест-драйв (9 мастер-классов + бонусы)

Бизнес тест-драйв существует в трех версиях.

Электронная аудиOVERсия:

- 01 – Мастер-класс – Развитие бизнеса;
- 02 – Мастер-класс – Агрессивное развитие бизнеса;
- 03 – Мастер-класс – Развитие бизнеса чужими руками;
- 04 – Мастер-класс – Апстарт;
- 05 – Тренинг – Стартап;
- 06 – Тренинг – CRM;
- 07 – Бонусы – Развитие бизнеса;
- 08 – Мастер-класс – ВШЭ – Современные стратегии построения и развития бизнеса;
- 09 – Мастер-Класс – ГУУ-RMA – Когнитивная психология для менеджеров.

Стоимость электронной аудиOVERсии – всего 300 рублей.

Заказать тест-драйв и узнать подробности можно на странице www.infobusiness2.ru/TestDrive-Business.

АудиOVERсия на одном DVD:

На DVD содержатся аудиозаписи девяти мастер-классов, а также добавлены книги и отрывки из тренингов по бизнесу из папки Free:

- 01 – Мастер-класс – Развитие бизнеса;
- 02 – Мастер-класс – Агрессивное развитие бизнеса;
- 03 – Мастер-класс – Развитие бизнеса чужими руками;
- 04 – Мастер-класс – Апстарт;
- 05 – Тренинг – Стартап;
- 06 – Тренинг – CRM;
- 07 – Бонусы – Развитие бизнеса;
- 08 – Мастер-класс – ВШЭ – Современные стратегии построения и развития бизнеса;
- 09 – Мастер-Класс – ГУУ-RMA – Когнитивная психология для менеджеров;

Книги – CRM;
Книги – Бизнес и Жизнь;
Книги – Бизнес и Жизнь 2;
Книги – Бизнес и Жизнь 3;
Книги – Клонирование бизнеса;
Книги – Развитие бизнеса;
Книги – Стартап;
Промо-тренинги – 0 – Апстарт;
Промо-тренинги – 1 – Развитие бизнеса;
Промо-тренинги – 2 – Агрессивное развитие бизнеса;
Промо-тренинги – 3 – Развитие бизнеса чужими руками;
Промо-тренинги – ROI – Расчет возврата инвестиций;
Промо-тренинги – Антикризис;
Промо-тренинги – Аутсорсинг и управление проектами;
Промо-тренинги – Быстрые деньги в бизнесе;
Промо-тренинги – Клонирование бизнеса;
Промо-тренинги – Mini-MBA Light;
Промо-тренинги – Оптимизация и автоматизация бизнеса 1;
Промо-тренинги – Оптимизация и автоматизация бизнеса 2;
Промо-тренинги – Прибыльное производство;
Промо-тренинги – Ритейл – Увеличение продаж в розничных магазинах;
Промо-тренинги – Трансформация бизнеса.

Стоимость аудиOVERсии на одном DVD – 500 рублей. Доставка в любой город – бесплатно.

Заказать тест-драйв и узнать подробности можно на странице www.infobusiness2.ru/TestDrive-Business.

ВидеOVERсия на 10 DVD:

Содержание комплекта:

DVD 1:

Аудио DVD (см. выше).

DVD 2:

01 – Мастер-класс – Развитие бизнеса (видео);

02 – Мастер-класс – Агрессивное развитие бизнеса (видео);

03 – Мастер-класс – Развитие бизнеса чужими руками (видео).

DVD 3:

04 – Мастер-класс – Апстарт (видео).

DVD 4:

Мастер-класс – ВШЭ – Современные стратегии построения и развития бизнеса (видео).

DVD 5:

Промо-тренинги – 1 – Развитие бизнеса (видео);

Промо-тренинги – 2 – Агрессивное развитие бизнеса (видео);

Промо-тренинги – 3 – Развитие бизнеса чужими руками (видео).

DVD 6:

Промо-тренинги – 4 – Апстарт (видео);

Промо-тренинги – Клонирование бизнеса (видео);

Промо-тренинги – Ритейл – Увеличение продаж в розничных магазинах (видео).

DVD 7:

Промо-тренинги – Оптимизация и автоматизация бизнеса 1 (видео);

Промо-тренинги – Оптимизация и автоматизация бизнеса 2 (видео).

DVD 8:

Промо-тренинги – Антикризис (видео).

DVD 9:

Промо-тренинги – Mini-MBA Light – Часть 1 (видео).

DVD 10:

Промо-тренинги – Mini-MBA Light – Часть 2 (видео).

Стоимость видеOVERсии на 10 DVD – 5000 рублей. Доставка в любой город – бесплатно.

Заказать тест-драйв и узнать подробности можно на странице www.infobusiness2.ru/TestDrive-Business.

Как купить эту книгу с большой скидкой?

Если вы хотите заказать 10–1000 экземпляров для распространения среди своих дистрибьюторов, клиентов или партнеров, то мы даем хорошие скидки на объемы:

10 книг – скидка 10 %;

20 книг – скидка 25 %;

100 книг – скидка 50 %;

1000 книг – скидка 75 %.

Чтобы заказать книги, позвоните по телефону (495) 662-99-49.

Зарегистрируйтесь прямо сейчас на нашем сайте www.infobusiness2.ru и скачайте **бесплатно** более 300 аудиозаписей в

формате mp3, 100 видео и более 50 книг по бизнесу, инфобизнесу, продажам, маркетингу и личностному росту.

После регистрации откроется раздел «Мои продукты» → Free.

Примечания

1

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.