

Стартап

Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес



www.infobusiness2.ru

Стартап

Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес

2009 © Андрей Парабеллум, Артем Пугачев

www.infobusiness2.ru

2009 © Андрей Парабеллум, Артем Пугачев



CONTENTS

Введение, или Оставьте обувные коробки пустыми	5
Все, что нужно знать о стартовом капитале	8
По своим сусекам: возьми «в долг» у себя	11
Худший вариант: займи у родных или знакомых.	13
Поиск инвесторов. Раунд 1. Бизнес-ангелы.	
Бридж-финансы.	14
Поиск инвесторов. Раунд 2. Венчурный капитал. Быстрый способ найти мега-инвестора.	17
Венчурный капитал. Мифы и реальность	19
Венчурный капитал. Грабли, которые можно обойти	23
Венчурный капитал. Деготь в бочке меда	24
Найди себе партнера с ресурсами	26
Да поможет нам государство!	28
Утром деньги, Вечером стулья. Как забыть о стартовом капитале?	29
Как обойтись без стартового капитала	31
Создай решение большой проблемы	33
Раскрутка стартапа с нуля	35
Шестеренки и пружинки	39
Идите за деньгами	41
Стартап как отражение Личности	43
У страха глаза велики	45
Планирование прибыли	46
Основные цели стартапа	48

Партнеры и отношения с ними	49
Типичные проблемы начинающих стартапов	51
Нужные люди	53
Психология инвесторов	54
Дело своей жизни	55
Ловушки стандартных контрактов	57
Инвестиционная привлекательность стартапов	58
В поисках стратегического инвестора	60
Проблема выхода владельца	61
Стартапы и проблемы	62
3 этапа роста компании	64
Быстрый рост и масштабирование	67
Рост за свой счет	68
Затачивание продукта под крупных клиентов	69
Стартап и система продаж	71
Крупные конкуренты и стартапы: в чем разница?	72
Пусть ваши отличия работают на Вас	74
Пусть отличия конкурента работают... тоже на Вас!	77
Площадка для быстрого взлета	79
ТЕСТ-ДРАЙВ	
САМОЕ ЛУЧШЕЕ ОТ ПАРАБЕЛЛУМА - БЕСПЛАТНО!	80

ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ОСТАВЬТЕ ОБУВНЫЕ КОРОБКИ ПУСТЫМИ

Деньги – извечная проблема и извечное средство решения многих проблем.

Почему мы решили писать книгу именно на эту тему – стартап-бизнес?

Сказать по правде, сначала была мысль поговорить только о венчурных капиталах: их сущности, методах поиска и наиболее эффективном применении.

Когда черновик был готов, мы обратились к аудитории – разослали письма различным гуру, разместили множество сообщений на форумах и в блогах. Нужна была обратная связь, чтобы понять, что необходимо подправить, изменить, дополнить.

И вдруг оказывается, что большинство опрошенных вообще НЕ ЗНАЕТ, что такое венчурный капитал! Мало этого, у многих в голове есть просто одна или две «убойные» идеи нового бизнеса, жгучее желание его раскрутить и понимание, что без денег это сделать практически невозможно. А что именно сделать для нахождения денег и где их искать – непонятно. И тем более непонятно, как из этого всего вырастить полноценный работающий бизнес.

В этот момент стало ясно, что начинать следует с самых азов и рассмотреть все вопросы, связанные с нахождением стартового капитала, построением начальных продаж и эффективным выстраиванием Вашего нового бизнеса.

В последнее время многие из моих друзей хотят организовать свой бизнес. И вроде все у них хорошо, идей через край, да только

один каверзный вопрос мучает их: с чего начать? Где взять деньги для старта? И нужны ли они вообще?

Если заглянуть в мысли большинства людей, Вы увидите там сложившийся успешный бизнес.

Наверное, каждому второму в голову приходили и приходят какие-то оригинальные и, казалось бы, обреченные на успех проекты. Они молниеносно воплощаются в нашем сознании – и вот уже мы видим себя с сигарой в зубах отдыхающим на собственном острове. Но что-то мешает окончательно отдаться очарованию этих грез... Это что-то – деньги! «Все отлично, осталось найти энную сумму для разгона...» - думаем мы, и эта мысль действует, как хлесткая волна на песочный замок выдуманного бизнеса. Только что он красовался башнями, но мгновение – и ровная скучная поверхность блестящего песка на его месте...

В истории масса примеров, когда идея, зародившись, «спала» годами, прежде чем извергнуться подобно вулкану в рынок. Так, еще в 1800 году у французов братьев Ньепсов родился замысел двигателя внутреннего сгорания. Но исторические перипетии, равнодушие со стороны науки и незаинтересованность обычных людей просто не дали ростку пробиться на свет. Может, братьям нужно было действовать более энергично? Так или иначе, лишь только спустя семь десятков лет на весь мир прославился уже Рудольф Дизель.

И сегодня у многих людей опускаются руки. Мне известны просто мегаэнергичные персоны, которые, тем не менее, буквально складывали все свои грандиозные идеи на клочках бумаги в ящики своего стола. Процентом 90 из них больше никогда не возвращались к этим озарениям, а если и возвращались, то не с решимостью в глазах, а с ностальгией.

Меж тем, существует ряд способов нахождения стартового капитала – популярных, удобных, грамотных. Ниже мы коснемся каждого из них, а заодно рассудим – а обязателен ли стартовый капитал вообще?

ВСЕ, ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О СТАРТОВОМ КАПИТАЛЕ

Стартовый капитал – что это? Зачем он нужен? Почему с ним легче? Есть ли подводные камни? Способы нахождения стартового капитала.

Стартовый капитал, как уже видно из названия, - это денежные или другие материальные ресурсы, на фундаменте которых вы можете начать строить свой бизнес. Это вид инвестиции, которая работает до того момента, пока ваше дело не начнет приносить прибыль.

Естественно, размер стартового капитала варьируется в зависимости от масштабов проекта. Так, например, сегодня можно начать в Интернете собственное дело всего за несколько сотен рублей. А в тот же youtube.com 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 не маленькая – 1.65 миллиардов долларов!

С чего начинает каждый, кто задумывается о стартовом капитале? Правильно, с его поисков!

Возможно, вас это удивит, но это далеко не лучший вариант действий.

Проблема в том, что многие действуют по следующему принципу: «У меня есть классная идея, сейчас я найду денег, чтобы ее воплотить, а потом будем пытаться с ней взлететь – найти покупателя, двигать в массы». Такой алгоритм, хотя и приходит в голову большинству, на самом деле очень неэффективен.

Дело в том, что когда ты создаешь продукт, а потом пытаешься его «пропихнуть» на рынок, последний на эти манипуляции реагирует

очень вяло. Почему? Потому что, скорее всего, на нем уже имеется схожий продукт, и не один. Обычно я по крайней мере советую *сначала* выйти на рынок, узнать, что же все-таки этому рынку нужно, а уже потом выработать решение.

Мне известны сотни человек и целых компаний, которые вкладывают серьезные деньги затем, чтобы втиснуться в уже забитую до отказа нишу. Некоторые из них потом приходят ко мне и с печалью во взоре вопрошают: «А как же нам теперь это все продать? Как же нам сделать так, чтобы народ приходил, покупал?!»

Зарабатывать, помогая решать проблемы окружающим, - вот лучший вариант бизнеса!

90% компаний организуются на собственные деньги: получка, стипендия, небольшие накопления, деньги от продажи квартиры – все идет в ход... Человек решает вложить в некий проект, потом пытается с этим взлететь, и где-то уже на втором шаге денег резко начинает не хватать.

Тогда человек начинает брать их в долг. На развитом Западе люди берут деньги под дома, под машины, под какие-то активы - у друзей и знакомых. Естественно, постепенно люди начинают от тебя шарахаться, как только ты с безумными глазами приступаешь к ним и рассказываешь про свой очередной новый проект.

Многие бизнесы начинались с кредитных карточек. Если ты занимаешь хоть какое-то место под солнцем, более-менее успешно работаешь, то тебе еженедельно может приходиться несколько предложений от разных банков завести у них кредитную карточку. Таким образом, если нужны деньги, можно их накопить с помощью карт. Мне известен человек, который вот так одним махом заказал их сорок штук. Однако я не сторонник

того, чтобы платить 20-24% в год (или даже больше) по кредитным карточкам.

Итак, **займ** – это стандартный подход к стартовому капиталу. И этот первый способ неразрывно связан с долгами. Вы берете в долг:

- у себя
- у родных и друзей
- у банка
- кредитные карточки

ПО СВОИМ СУСЕКАМ: ВОЗЬМИ «В ДОЛГ» У СЕБЯ

Лучше не быть никому должным. Риск – в пределах собственного имущества. Ломбард. Сэкономим? 20 лет основной работы. Кредитные карточки.

Если одолжить денег не у кого, а больше придумать вы ничего не можете, то... одолжите у себя! Почему бы не продать какую-то фамильную драгоценность в ломбарде? Не знаю, правда, простят ли вам это близкие... Чтобы высвободить деньги под дело, можно продать что угодно – автомобиль, телевизор. А можно копить.

Вам часто в детстве говорили: «Накопи»? Мне часто. И мне не нравится этот способ. Работать двадцать лет, чтобы к пятидесяти годам поехать в Рио-де-Жанейро на ПМЖ? – Нет, спасибо. ХОЧУ СЕЙЧАС! И все сразу!

Да даже если было бы и не двадцать, а два-три года – за это время вы бы уже успели взлететь, упасть и снова взлететь со своим продуктом. Когда вы копите, вы ведь еще и экономите на одежде, еде, семье. Это никуда не годится – ущемлять самого себя! Или вам нравится такая идея – не делать ничего из того, что хочется сделать?

Кстати, можно заложить в банке свой дом или квартиру. Некоторые думают, что это хорошо – мол, без крыши тебя не оставят и денег дадут. Но и здесь уйма подводных камней. В СНГ довольна сильна бюрократия, и денег вам за квартиру дадут гораздо меньше, нежели она стоит. А если куда и поселят – хорошо, если эта захудалая общага будет в черте города!

Наконец, есть еще один способ – использовать кредитные карточки. Однако по ним не всегда предоставляются удобные условия. Принципы содержания, возврата и овердрафта везде

различны и почти везде очень невыгодны. 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, что в ближайшее время вы получите хоть какую-то материальную отдачу от проекта.

ХУДШИЙ ВАРИАНТ: ЗАЙМИ У РОДНЫХ ИЛИ ЗНАКОМЫХ.

Лучший способ избавиться от близких людей! Заем. Отношение к человеку после заема.

Можно одолжить у своих родных и 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? Одолжите у нее денег и не отдавайте. Хотите потерять друга? – Не отдавайте ему денег в срок. Вы можете прогореть и оказаться по уши в долгах – он простит, но дружба навсегда изменится. Дружеские и родственные отношения – это поле, которое превращается в минное сразу, как только вы начинаете искать на нем деньги!

Одалживать можно только очень небольшие суммы. Если нужно больше, стоит искать уже людей и компании, которые занимаются этим профессионально.

Можно одолжить деньги у банка, взять кредит. Это тоже не лучший вариант, потому что кредиты надо когда-то возвращать. И даже если у вас с вашим начинанием все выйдет хорошо и вы получите прибыль – все равно потеряете деньги. В конце концов, отдача кредита совершенно не поднимет вам настроения.

ПОИСК ИНВЕСТОРОВ. РАУНД 1. БИЗНЕС-АНГЕЛЫ. БРИДЖ-ФИНАНСЫ.

Раунд первый и раунд второй. Вам хватит \$100.000? Кто такие бизнес-ангелы. Что такое бридж-финансирование. За и против. Этапы инвестирования в компанию. Стартапы, стратегические инвестирования, расширения.

Так называемые бизнес-ангелы — это профессионалы среднего и старшего возраста, высокообразованные, главным образом в области делового администрирования или инженерных и естественнонаучных дисциплин. У большинства из них есть опыт работы в бизнесе. Одни являются удачливыми предпринимателями, другие — высокооплачиваемыми специалистами (бухгалтерами, консультантами, юристами и т. д.) или занимают высшие должности в крупных компаниях.

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

Ангелы помогают только в самом начале развития компании.

Средний размер инвестиций, которые они готовы вложить в вас, составляет 50–100 тыс. долларов. При этом они за относительно небольшие деньги получают большой пакет акций: например, если на начальном этапе компания оценена в 100 тысяч долларов, то он может получить 40% акций за 40 тысяч. Если в миллион, то он может получить 10% за 100 тысяч. Когда же приходит крупный инвестор и поднимает компанию до 5-ти миллионов, ангел получает свои «один к двум, к трем, к 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 в 5–15% от стоимости акций.

Когда же удобно бридж-финансирование? Когда осуществляется переход к следующему этапу инвестирования. В основном его применяют перед тем, как выйти на рынок со своими акциями.

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

ПОИСК ИНВЕСТОРОВ. РАУНД 2. ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ. БЫСТРЫЙ СПОСОБ НАЙТИ МЕГА-ИНВЕСТОРА.

Венчурный бизнес: что это и как его видит инвестор? Условия участия в венчурном бизнесе. Популярность и история развития. Риски. Размеры инвестиций. Вы готовы потерять свое дело? Осторожно – венчурный инвестор!

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

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

Многие склонны видеть в таком варианте просто-таки волшебную таблетку: «А давайте-ка мы найдем какого-нибудь дурака, который в нас все это дело вложит!»

Люди резко начинают поиски либо инвестора, либо партнера с деньгами (желательно – так называемого молчаливого партнера, который будет только выдавать деньги и молчать в тряпочку).

К сожалению, на самом деле таких непрофессиональных инвесторов очень мало.

Вполне закономерно, что мало кто расстается со своими деньгами с удовольствием, не так ли? Да тем более, навсегда (что является фактом жизни при финансировании многих стартапов).

К некоторым потенциальным инвесторам приходят энтузиасты с гениальными идеями по несколько раз на день. И попадают в своеобразный «фильтр»: богатый человек со свободными средствами, к которому ты пришел с бизнес-планом, в первую

очередь смотрит, сделал ли хоть какие-то вложения ты *сам*? Если нет, это говорит о большом риске, и инвестор, скорей 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 инвестор видит: чем больше ты уже затратил до него, тем меньше вероятность, что ты свернешь лавочку с его деньгами.

ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ. МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Теперь рассмотрим пристальней, что такое венчурный капитал. Венчурным капиталом обладают организации, которые по роду своей деятельности вкладывают в стартапы - возвращают компании, а потом выходят из них, получая свои 200-300% и более прибыли.

Таким образом, если вам нужны достаточно большие суммы для инвестирования в ваше дело, можете смело обращаться в венчурные компании.

Венчурный бизнес появился в 50-х годах в Америке. Схема работы венчурного капиталиста примерно такова: вложил, вырастил, получил прибыль и вышел из компании. Обычно так работает группа инвесторов или компания, которая вкладывает деньги в молодые неразвитые фирмы, чтобы потом с большой прибылью из них выйти.

В чем преимущества работы с венчурным капиталом?

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

Во-вторых, вы сможете взять деньги на длительный срок без всякого 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.

Венчурный капиталист очень заинтересован в положительных и успешных 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 компании, которая дает венчурный капитал, надо узнать несколько вещей:

1. В какие отрасли она уже вкладывает деньги? Есть разные компании - например, которые вкладывают только в телефоны или только в оборонку.
2. Надо смотреть на то, какого возврата в процентах ждут от вас люди. Проблема в том, что многие эти проценты рассчитывают под себя: какой бы процент мне бы не казался привлекательным, по их мнению, отдавать 25 % – это наглость. На самом деле, нужно смотреть, каковы цели у компании. Если венчурная компания довольно большая и работает на объем, то следует взглянуть на статистику: сколько из вложенных денег у них отбивается? Многие венчурные компании, видя, что у них не отбиваются свои 200-300% в течение года-двух, даже не станут с вами разговаривать.

Такие проценты – это минимальная планка. Чтобы отбить деньги на девяти компаниях из десяти, которые прогорают, стоит узнать, какие проценты ждут инвесторы. Мало кто обращает на это внимание, а ведь это одно из ключевых правил!

Итак, прежде чем приходить и говорить: «Ребята, давайте-ка проинвестируйте в мою компанию!» - выполните свою домашнюю работу: сделайте бизнес-план и узнайте, на какие проценты возврата люди будут реагировать.

3. Далее – выстраивая график динамики роста, постарайтесь не рассмешить инвестора. Если на нем показано, что вот сначала было мало, мало, мало денег – и р-раз! – сразу миллиарды посыпались, можете такую «хоккейную клюшку» даже не показывать. Гораздо лучше инвестор реагирует на график, показывающий стабильный рост: сначала удвоение, затем утроение капитала и так далее. Сказки типа «нужно чуть-чуть потерпеть, и будет счастье» никому давно уже не интересны.

Когда вы делаете бизнес план, то вместе с ним составляйте и маркетинг-план. Маркетинг-план – это план продвижения Вашего товара или услуги. В него может входить все: и реклама, и пиар, и директ-маркетинг, и инфобизнес, и т.д. И хорошо, когда у вас уже есть конкретные клиенты.

Чем высшей ступени развития достигла ваша компания на момент обращения к инвестору (к примеру, у вас уже есть базовый кредит), 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 здесь сама индустрия еще не раскрутилась, и многие просто не видят, как можно получать с помощью такого механизма прибыль.

Один из критериев, которыми оперируют компании, предоставляющие венчурный капитал – это как раз то, 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: «Главное, чтобы это был хороший продукт», - в голове у

них одни деньги: предложил миллион долларов, а «вытащить» надо 10, 20, 100.

Отсюда – внимание к исключительно меркантильным вещам: важно не то, чтобы автор идеи обогатился или идея на рынке хорошо запустилась – нет, важно, сколько надо вложить, каковы риски, как их минимизировать и сколько денег выйдет в итоге.

Помните об этом, расписывайте грамотно весь процесс их обогащения – и они станут ходить к вам пачками! Покажите рабочую модель и конкретных клиентов!

А дальше: «Нужны деньги на конкретные 1-й, 2-й, 3-й шаги, и не просто миллион долларов, который мы потратим, а вот на достижение таких-то целей», - и показываете, что через три года по плану компания раскручивается до такого-то состояния, потом включается стратегия выхода – мы выходим на фондовый рынок или продаемся 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, Gartner Research заявил, что количество интернетчиков будет в вашей нише - 15 миллионов на каждую единицу населения) – никто не воспримет вас всерьез. Максимум, такую информацию можно упомянуть вскользь. Но строить на ней будущее своей компаний - глупость.

Следующая ошибка, которую допускают многие: они обращаются к примерам amazon.com, ebay.com и говорят: «Нам бы только 2% от этого рынка откусить - и будет нам счастье».

Инвесторы любят, когда вы идете в какую-нибудь нишу и становитесь первым в ней. Вторым еще куда ни шло, но все равно предполагается задача - стать первым, потому что рано или поздно первому достается более 50% рынка.

Так что если вы даете понять, что хотите «откусить» всего лишь первые 2-4 %, у вас, скорее всего, ничего не выйдет.

Хотя почему-то многие вбили себе в голову, что, мол, 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 получил деньги своим трудом - не в лотерею выиграл, не у папы взял, а именно своим трудом чего-то достиг! - он не станет разбрасывать их 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 их дудку. Поэтому и сам принцип помощи инвесторов лично мне не очень нравится. С ними можно работать в каких-то локальных направлениях, чтобы набраться опыта, но не более.

Многие инвесторы к тому же будут вам заливать: «У нас куча полезных контактов, мы обеспечим вам продажи» - и т.д. Поймите одно: если инвестор у вас один, то вас у инвестора много, и заниматься конкретно вами вплотную никто не станет.

Если все же вы добились у инвестора согласия профинансировать ваше дело, не думайте, что получите деньги все сразу и прямо сейчас. Все происходит поэтапно, по принципу milestones – по достижению определенных этапов развития компании.

Вам ставят условие: «Решаете первую поставленную задачу, получаете столько-то денег». И так далее последовательно.

Кроме того, сейчас многие инвесторы уже не дают деньги, а оплачивают расходы. То есть если вы говорите: «Мне надо 350 тысяч, чтобы купить это и это», - они скорее согласятся оплатить покупку, нежели дать деньги вам на руки.

Инвесторы никогда не любят быть первыми.

Если до сих пор в вас никто не вложил, 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.

Обычно нормальная венчурная компания не просит долги фирмы записать на себя. Но ушлые маленькие организации любят попытаться мотивировать вас вписаться в такой контракт, по которому если компания теряет деньги, у вас забирают какие-то активы. Это стало характерно именно в последнее время.

Если в контракте не написано, что вы отвечаете своим имуществом, за это отвечает венчурная компания. Надо внимательно читать свой контракт.

В последнее время начали заключаться больше и больше контрактов со списыванием риска имущества на организатора компании, потому что появилось много «ушлых» людей, которые слили деньги инвесторов и ушли в сторону.

НАЙДИ СЕБЕ ПАРТНЕРА С РЕСУРСАМИ

Ресурсы без партнера или партнер с ресурсами. (Партнер и ресурсы)+ (вы и разработка) = долгосрочные, крепкие, деловые отношения.

В мире 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 пиару - всем, что подходит под ваш замысел. У третьих в избытке сотни тысяч долларов, и они не знают, во что их вложить. Все они могут помочь вам. У них есть то, что нужно вам. И их много.

Проблема лишь в том, что они НЕ знают о вашем существовании либо знают, но не заражены вашей идеей. Что же делать? Для этого нужно всего лишь три шага:

4. Вы даете о себе знать.
5. Вы показываете, что они получают, если дадут вам денег.
6. После того, как все сделано, вы можете сотрудничать дальше и вместе заниматься бизнесом.

Итак, вы находите человека, у которого есть деньги (и даже не столько деньги, сколько средства, которые вам нужны для начинания дела - ресурсы, техника, помещения, деньги, связи), и выкладываете ему свою идею. Получается, идея ваша, ресурсы его – и дальше вы уже идете вместе, развивая бизнес как партнеры.

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. И

наверняка, в будущем возникнут проблемы с партнером – то ли вы не поделите деньги, то ли кто-то из вас захочет выйти из бизнеса.

ДА ПОМОЖЕТ НАМ ГОСУДАРСТВО!

Выйграй государственный грант. Что хорошо, что плохо. Стоит ли? Какое государство, такой и грант.

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 государствах все обстоит по-другому. Вам достаточно показать целесообразность и нужность вашего продукта, и у вас появляется достаточно обнадеживающий шанс, что вам выделят деньги на его развитие и продвижение.

Еще один способ получения начального капитала – это гранты. Обычно гранты выдают правительства. Но, если честно, завоевание гранта – это слишком муторное дело: нужно собирать много справок, обходить кучу инстанций и тратить 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 вас дорого собственное время, проще уж взять в долг и на нем взлететь.

УТРОМ ДЕНЬГИ, ВЕЧЕРОМ СТУЛЯ. КАК ЗАБЫТЬ О СТАРТОВОМ КАПИТАЛЕ?

Забудьте о проблемах со стартовым капиталом. Два способа поиска нужного человека. Продукт на заказ. Право на дальнейшее производство. Разработанный продукт. Плюсы и минусы.

Наконец мы подошли к способу, который лишен многих недостатков всех предыдущих. А именно - мы рассмотрим, как вообще обойтись без капитала. Как не вкладывать и не рисковать ничем!

Не все решаются на этот способ, причем скорее потому, что в людях есть природная застенчивость. Они просто не могут этого сделать, хотя все предельно просто.

В чем же его суть? Сначала вы находите клиента и продаете ему продукт или его концепцию (возможно, разработку). И лишь после вы делаете сам продукт!

Таким образом, вы не вкладываете ничего, кроме своего времени, личных ресурсов и гарантий результата.

Вполне возможно, вы уже спроектировали продукт – тогда ищите для него покупателя. Вполне возможно, что вы нашли покупателя, и делаете для него продукт под заказ.

Оба этих случая – благоприятны, прибыльны и просты.

Вы не вкладываете никаких денег. Вы никому не должны. Вам не надо искать и выбирать инвесторов, никакая бумажная кутерьма не доставляет вам головной боли.

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

Вы – стопроцентный владелец и распорядитель!

Кстати, часто случается так, что денег, которые вам выплачивает клиент, с лихвой хватает на производство нескольких таких продуктов.

Итого: идея → продажа → разработка → производство → сливки ваши!

КАК ОБОЙТИСЬ БЕЗ СТАРТОВОГО КАПИТАЛА

Теперь самое время обратиться к самой интересной теме: что делать, если капитала нет, и как сделать, чтобы он был не нужен вообще?

Мой принцип таков: если можно не вкладывать деньги, то зачем их вкладывать? Если можно обойтись без инвестора, то к чему морока с его поисками и дальнейшими деловыми отношениями? Если мы уже делаем маркетинг-план, если мы с этим пытаемся сами взлететь, то на кой нам тратить свои время, силы, энергию на то, чтобы найти инвестора, чтобы продать ему идею?!

На порядок проще найти покупателя, на деньги которого этот проект и можно поднять. Ведь гораздо легче дать человеку то, что ему нужно, нежели заставить другого человека рисковать своими собственными деньгами.

Рассмотрим несколько примеров:

Очень много компаний, разрабатывающих софт, поднимаются следующим образом: они находят корпоративного клиента и делают для него софт на заказ, однако в контракте оставляют за собой право упаковки и реализации софта в дальнейшем.

То есть клиент получает неограниченное право использования продукта, а вы – дальнейшего его производства и реализации.

Получается, вы запросто пишете софт за чужие деньги и дальше его уже сами раскручиваете.

Пусть продукт будет более или менее сырой, но здесь еще работает тройная схема: вы находите клиента, под которого делаете проект, и он получает продукт за неполную стоимость.

Иначе говоря, если бы он привлек вас как наемного рабочего для написания софта – он заплатил бы \$100 000. А вы готовы выполнить заказ за \$30 000 и делаете это не для того, чтобы карму себе почистить, а чтобы протестировать продукт на заказчике.

Далее, когда у вас уже есть продукт, и вы отработываете его на одном человеке, находится еще десяток потенциальных клиентов, бета- тестеров, которые потом получают хорошую скидку от стоимости конечного продукта и готовы тестировать его на своей живой системе. Обычно им дается 50% скидки.

Таким образом, вы подняли продукт и начали его продавать без вложения собственных денег.

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

Главный принцип – тратить время, энергию и деньги не на инвестора, а именно на нахождение бета-тестеров, которые вам еще и платить будут.

Кроме того, им не надо отдавать часть компании, им надо отдавать исключительно результаты!

Если вы обещаете результат инвесторам, то почему бы не отдать его Вашим клиентам?

Плюс – вы тестируете рынок, то есть не просто смотрите, будет ли это продаваться или не будет, а уже подгоняете ваше решение под соответствующий рынок.

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

СОЗДАЙ РЕШЕНИЕ БОЛЬШОЙ ПРОБЛЕМЫ

Другой способ обхождения без стартового капитала предполагает следующее: вы выходите на рынок и находите на нем большую проблему, которую не могут решить другие компании. И тогда – вы создаете продукт или услугу, которые станут решением этой проблемы.

То есть если в первом случае вы искали компании под ваш продукт, то теперь вы ищете проблему, а потом уже создаете ее решение для конкретного клиента.

В себе нужно тренировать это качество – умение видеть в проблеме не только минусы, но плюсы. Приведу такой пример: когда «Диснейленд» открылся в Орландо, организаторы с удивлением обнаружили, что климат здесь хоть и не плохой, но часто идут дожди. А так как диснеевские аттракционы находятся все на открытом воздухе, посетителям под дождем не очень-то комфортно развлекаться.

Нужно было как-то решать проблему.

Выход из ситуации оказался очень прост и интересен. Они подумали: «Дожди... как же мы можем их использовать?» - и стали продавать накидки, пончо.

Как только начинался дождь, все магазины стали доставать ярко-желтые накидки с Микки-Маусом стоимостью \$10, а себестоимостью - несколько центов!

Но компания пошла и еще дальше – она разработала и воплотила идею дождь-парада: выходят Микки, Дональды, прочие персонажи и гуляют в этих пончо под дождем, приглашая всех детей к ним присоединиться.

Естественно, дети в восторге, а плащей-то у них нет – и все бегут покупать эти желтые накидки. Так, во время дождя парк спокойно зарабатывает свои миллионы.

Еще один пример: один из моих коллег (мы коучились с ним вместе у Дена Кенеди) 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 помогает.

И тогда Ден говорит: «Ребята, если они у вас воруют и продают, значит, на рынке уже есть большой спрос не только от индустриальных компаний, но и от обыкновенных людей! Так почему бы вам не сделать отдельный бренд, под ним паковать и продавать конечным пользователям?»

Так вот, пять лет спустя эта компания продает конечному пользователю продукции на более чем 110 миллионов в год. Притом, что на индустриальном рынке продавали на 8 миллионов, а стали на 10.

«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.

(Да, кстати, приведенная выше фраза принадлежит Биллу Гейтсу. А он, как всем уже давно известно – один из примеров эффективного взлета компании 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 бизнес, который платит сам за себя с самого начала.

При раскрутке своего 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.

- Что 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 соперничать за возможность работы в Вашей компании.

- Нужно действительно ценить Ваше время и деньги, а посему использовать все нужные 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 оперативней, быть более гибким.

- Нужно всегда помнить о целях и действовать по плану. У вас будет появляться множество различных возможностей и перспективных направлений, но следует помнить о своей главной цели и идти к ней так, как бык бежит на красное полотно тореадора – не отводя глаз, снося все препятствия на своем пути. Однако при этом нужно знать: цели будут меняться - и при достижении одной сразу ставить следующие!

- Важно четкое понимание того, что вы делаете. Поставьте четкие финансовые цели, наметьте пути их достижения и временные рамки. И вперед!

- Запускайте сразу несколько идей, которые, в будущем начнут дополнять друг друга. При этом развивайте и вкладывайте в продукт и в исследования, чтобы ваше дело жило и после вас.

- Знайте про объект вашего бизнеса больше, чем даже клиенты, которые им пользуются. Придумывайте, как сделать их жизнь проще. Часто это можно сделать, зная о чем-либо больше, нежели другие.

Такова, например, история со скалолазанием. На заре этого вида спорта и развлечения экипировку приходилось выкидывать после одноразового использования. Один предприимчивый человек придумал, как сделать так, чтобы ее можно было использовать несколько раз, и на этом он, естественно, заработал денег. А все произошло потому, что он просто очень любил этот вид спорта и каждый раз, когда возвращался с тренировки, думал: «Как же усовершенствовать? Как сделать все проще, легче, лучше?»

- Продавайте всегда и везде! Возможно, вас услышат или узнают серьезные люди, которым это понравится, и они вложат в вас деньги!

Как это случилось с одной женщиной: она обратилась в службу поддержки, но почему-то в какой-то момент, забыв о вопросе, очень хорошо разрекламировала свой препарат, который избавляет человека от неприятного запаха после курения. Ее услышал директор этой компании, и в итоге через три недели они вложили 4 миллиона долларов в ее продукт.

- Получайте удовольствие от жизни и делайте то, что вам по душе.

Однажды один молодой человек сказал, что он изобретет нечто, что будет использоваться по всему миру. Через 50 лет на его счету было 130 патентов. В 60-е он создал игру, в которую играют до сих пор по всему миру – «Твистер».

Правильная идея – только начало

Да, подвох в том, что на стадии классной идеи все начинание может и умереть. Спроса на хорошие идеи нет! Но дело в том, что вам совершенно не стоит начинать чего-то нового. Вам, скорее, надо хорошо изучить рынок и найти бизнес-модель, которая уже работает. И все, что останется – это применить ее к вашему бизнесу.

Бизнес-модель – это процесс построения бизнеса таким образом, чтобы вы могли получить деньги. То есть вам надо найти нечто, что будет привлекать сотни людей и приносить вам прибыль.

Бизнес-идею найти достаточно просто. Например, купить шоколадку за доллар и продать ее за три. Затем можно купить уже три шоколадки. Потом – девять. И так по нарастающей...

Когда вы начнете строить бизнес, вам обязательно надо будет ответить себе 3 самых важных вопроса:

1. **Маркетинг:** как Ваши клиенты узнают о Вашем продукте?
2. **Продажи:** кто и как будет продавать Ваши товары и что они получат взамен?
3. **Производство:** как вы будете изготавливать свои продукты?

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. Итак:

1. 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, а бизнес.

Поначалу, конечно, всякое дело приносит убытки... вам надо закупать сырье и проч. Как же действовать тогда?

Определите дату: когда бизнес должен начать приносить деньги. Если к тому моменту он все еще не делает этого, определите, что надо изменить.

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

Если все безрезультатно, меняйте нишу. Оставаться в убыточном бизнесе лишь потому, что вы уже в нем потеряли деньги, – глупо!

2. Ваш бизнес должен быть гибок. Вы должны иметь возможность в любой момент поменять траекторию движения. Даже если он уже запущен! Вы должны иметь возможность изменять вашу модель моментально, после того, как получаете обратную связь.

3. Вы должны всегда иметь видение – что же будет, когда бизнес будет сделан. Когда он будет готов. Как он должен выглядеть, как работать, сколько занимать Вашего времени и сколько приносить Вам денег.

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

А учиться всегда лучше на чужих ошибках.

ИДИТЕ ЗА ДЕНЬГАМИ

Задумывая бизнес, вы должны четко понимать природу прибавочной стоимости. Суть в том, что чем больше вы создадите стоимости (ценности), тем больше денег сможете выручить за продукт. Так, Сет Годин, думая над цепочкой прибавочной ценности нового продукта, отвечает на вопросы в следующем порядке:

1. Кто будет покупать мой продукт?
2. Сколько они готовы будут заплатить?
3. Где они его найдут?
4. Какова себестоимость продажи одной единицы?

Если вы пользуетесь услугами дилеров или реселлеров, можете потерять много прибыли. Они доставляют продукт покупателю, хранят его на складе, распространяют на него гарантию своего бренда – то есть достаточно сильно прибавляют стоимость продукта. Если же вы продаете премиум-товар, лучше делать директ-продажи, так, чтобы избежать посредников. Если вы управляете последним шагом в цепочке прибавления стоимости, вы имеете право на прибыль, создаваемую на каждом шаге!

Соответственно, при выходе на рынок, нужно ответить себе на 4 вышеуказанных вопроса и:

1. Определить нишу и аудиторию.
2. Провести анализ конкурентов и определить возможную стоимость вашего продукта.

3. Определиться с тем, как много в распределительном звене вы контролируете и сколько вы можете от этого получить.
4. Разбить затраты по частям и решить, стоит ли вам самим продавать этот продукт или продавать его через посредников.

После этого вы можете пойти дальше и выяснить, сколько стоит упаковка, доставка и сам продукт. В свою очередь это знание необходимо, чтобы уже рассчитывать на какую-то определенную прибыль и планировать количество ежемесячных продаж.

СТАРТАП КАК ОТРАЖЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

В идеале, ваш бизнес может отражать, что вы любите, цените и делаете. Чем живете. Он способен стать вашей визитной карточкой, отражающей далеко не только социальный статус и прочую шелуху, а – Личность.

Ошибочно думать, что все люди похожи. Ошибочно делать выводы из своего поведения и считать, что ваш способ мышления – такой же, как и у всех остальных.

Один хороший менеджер, когда интервьюировал успешных американских бизнесменов, спрашивал у них: «Сколько в Америке заправокных станций?» Делал это он не потому, что ему надо было знать, сколько же их там, а потому, что хотел выяснить – как же будут отвечать добившиеся много в жизни люди. И знаете что? – Они говорили: «Так... давайте-ка посмотрим. В штатах примерно 2.500.000 человек, у трети есть машина, значит...» - и так далее. То есть они начинали анализировать, а не брали из головы первое, что взбредет на ум!

Анализируйте и вы! Ничего не обобщайте! Не тратьте ваши силы, время, 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 и не может исполнить все задуманные вами процессы.

У стартапа случаются разные дни. У вас будет множество моментов, когда вам будут отказывать, телефон будет молчать, 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 не начинают своего бизнеса как раз потому, что ждут хорошей идеи, возможности, времени - и уходят после первой неудачи. А ведь бизнес – это наискорейший и наивернейший способ сделать ошибку! Это и останавливает большинство всех людей.

Именно поэтому советую вам: перестаньте планировать и начните уже что-то делать. Как только в голову пришла идея – сразу же, после недолгих расчетов выполняйте. Не позволяйте повседневной суете захватить вас снова. Переборите ее!

Каждый человек мечтает о светлом будущем.

Но лишь один из десяти постоянно строит планы по воплощению своих мечтаний в жизнь.

И только верхние 3% делают массовые шаги для их внедрения. И именно для них распахиваются все двери, появляются новые возможности, сама удача подталкивает их в спину.

Так будьте же вы этим одним из 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 их планируете, у вас никогда не получается так, как вы этого хотите!

Но деньги надо планировать, и лучше всего начать с затрат. Посчитайте, сколько вы тратите каждый месяц и умножьте эту цифру на 9. Вы получите цифру – сумму, которая вам нужна, чтобы прожить девять месяцев.

После этого надо рассчитать доходы. Сначала - стабильные доходы, которые вы будете стопроцентно получать в эти девять месяцев. Затем - отдельный расчет возможных дополнительных заработков: сколько, где и как.

Один из самых важных навыков – это умение спланировать свои расходы и сократить их. Сократить свои денежные расходы *сейчас*, пойти на какие-то жертвы. Если вы тратите большие деньги на еду, перелеты бизнес-классом, персональный Роллс-Ройс с шофером и поездки в Куршавель - и при этом вам не хватает на вложения в бизнес, тогда ваш бизнес уже обречен. Умение снизить свои затраты на повседневную жизнь до минимума и вкладывать все в бизнес – критический навык для раскрутки своего стартапа!

Поэтому всегда следите за тем, сколько:

1. ...денег вы получили в этом месяце.
2. ...потратили.
3. ...у вас в банке сейчас на счету.

4. ...вы сможете прожить по текущим ставкам, пока не закончится ваша наличка.

Для этого, кстати, разработано много хорошего простого софта, который можно установить на свой компьютер и заносить в программу информацию о своих ежедневных расходах/доходах. В конце месяца вы получите исчерпывающую картину своего финансового состояния и заодно рекомендации по возможной ее корректировке в будущем.

Да, кстати – никаких долгов! Долг как явление противоречит природе раскрутки стартапа с нуля. Мы против одалживания денег. Особенно надо избегать ответственности и поруки личным имуществом за бизнес. Если и стоит одалживать деньги, то лишь будучи уверенным, что этот долг принесет вам еще больше прибыли. Кстати, избегайте кредитов только на покрытие расходов. При долгах выигрывают только банки!

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ СТАРТАПА

Основная цель стартапа – заработать.

На начальном этапе построения своей компании нужно определиться, какой бизнес Вы хотите построить. Это может быть бизнес, который Вы хотите раскрутить, а затем продать, либо вы можете строить компанию, которая станет Вашей «дойной коровой».

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

Вторая главная цель стартапа – это набор профессиональной команды. Которая и будет продолжать зарабатывать Вам деньги.

На данном этапе развития бизнеса систем еще не существует, поэтому 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 берут за свою работу очень большие деньги, либо работают «за идею», надеясь в будущем завладеть куском бизнеса, который будет продан за еще большие деньги.

ПАРТНЕРЫ И ОТНОШЕНИЯ С НИМИ

Грамотно прописанная exit strategy на этапе запуска бизнеса решает половину проблем, которые могут возникнуть с его развитием, потому что это во многом определяет, кто каким процентом будет распоряжаться впоследствии.

Представим типичную для стартапа ситуацию: три партнера поделили акции компании на три части. Даже если это идеальный стартап, в котором команда сработалась, есть четкое разграничение обязанностей между партнерами и один из них обладает необходимыми знаниями и опытом, чтобы направить развитие бизнеса в нужном направлении (или имеет контакт с квалифицированным ментором, который может это сделать), в бизнесе постоянно возникают ситуации, решить которые необходимо немедленно, обладая минимумом информации.

При отсутствии грамотной exit strategy и четко прописанных обязанностей для каждого партнера, незафиксированных документально отношений между людьми и их денежного выражения – рано или поздно возникает ситуация, когда один из партнеров перестает работать, но по документам 33% акций продолжают ему принадлежать.

Если в стартапе участвует несколько партнеров, то в компании должен существовать четкий порядок распределения прибыли, чтобы один из партнеров не мог, руководствуясь только своим желанием, неожиданно оплатить свои личные расходы, используя средства, которые должны были пойти на развитие бизнеса.

Распределение прибыли должно быть регламентировано, как и ситуации, когда бизнес прекращает свое существование, или один из партнеров его покидает.

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

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАЧИНАЮЩИХ СТАРТАПОВ

Если это не первый стартап, владелец обычно понимает, что половина получаемой прибыли должна вкладываться в развитие бизнеса, и делить можно только оставшуюся часть. Если аналогичная проблема возникнет в таком бизнесе, она тоже будет трудноразрешима, но, по крайней мере, она не поставит бизнес на колени.

Но и такая модель построения стартапа не является идеальной. Чтобы стартап был действительно эффективен, лучше всего прописывать в документах каскадную модель получения доходов для партнеров.

Деньги, которые человек получает, должны напрямую зависеть от количества отработанных лет и (в идеале) привязываться к фактическим результатам его деятельности. Для компании возможность избавиться от человека, который не справляется со своими обязанностями, должна быть оговорена в документах.

Если такой системы нет – избавиться от человека будет все равно возможно, но это обойдется бизнесу очень дорого.

Обычно в компании кто-то один выполняет роль «паровоза» и обеспечивает продажи. Остальные думают, что они тоже что-то значат, но это не так.

Рано или поздно, если такой человек является профессионалом, он понимает, что его навык стоит гораздо дороже, чем навыки всех остальных сотрудников, весте взятые. И он может либо выстроить систему, позволяющую ему избавиться от непрофессиональных сотрудников и нанять на их место хороших «технарей», либо в самый критический для компании момент

уйдет из нее, потому что в другом месте он сможет заработать гораздо больше.

НУЖНЫЕ ЛЮДИ

Чтобы стартап заработал, необходим человек с идеей бизнеса и человек с деньгами или возможностью их в бизнес привести.

Если речь идет об инвестировании – деньги на развитие бизнеса уже есть. Если деньги только могут быть приведены в бизнес – речь идет о хорошем продажнике. Если продажник настоящий профессионал – он продаст «технарю» возможность получить деньги в будущем.

Так в модели стартапа человек, который обычно вытягивает всю технологию, остается максимум с 5% результата. Если он получает 10%, он считает это большой удачей.

Подобная ситуация может повторяться из раза в раз, от проекта к проекту.

Существуют люди, которые 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 ИНВЕТОРОВ

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, преследует цель не столько заработать деньги, сколько оставить свой след в истории человечества.

Профессиональному инвестору не нужна «дойная корова», обычно он хочет вложить деньги, получить максимальную прибыль и выйти из бизнеса как можно раньше - 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%, 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 встраивается и большая зарплата техноарю, и большие проценты ему же в качестве вознаграждения за его идею.

ДЕЛО СВОЕЙ ЖИЗНИ

Если вы строите дело своей жизни – лучше не привлекать к нему инвесторов, потому что инвестор раскрутит Ваш бизнес, максимально выжмет все Ваши силы и продаст компанию.

В случае продажи стартапа главная надежда профессионального инвестора – это то, что проект дальше перекупит стратегический инвестор.

Такой покупатель может не развивать дальше 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 покупатель покупает клиентскую базу, технологию, или конкурента, который мешает бизнесу развиваться.

Типичный пример – покупка проекта Autonomy компанией General Motors. Несколько энтузиастов разработали технологию создания различных машин на основе одной базы, достаточно было только поменять кузов, чтобы превратить свою машину в седан, грузовик, джип и т.д. Такой кузов стоит относительно дешево.

Технология была не просто разработана, дело было доведено уже практически до первых продаж. Люди поднимали отдельную индустрию, в случае ее развития не было бы необходимости содержать дома несколько разных машин, дополнительно развивался бы бизнес людей, которые меняют кузова на дому, и мастерских, арендующих кузова, и т.д. Когда проект уже вплотную подошел к продажам, компания General Motors купила технологию вместе с компанией под предлогом ее дальнейшего развития.

Сегодня на всех автомобильных выставках эту машину 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 очень необходим какой-то задел на будущее, и чем больше этот задел – тем лучше.

Финансовые же условия прописываются очень обтекаемо, с привлечением новых денег инвестор получает право подавать все большую часть бизнеса.

Даже если «технарю» уходит 25% прибыли, он все равно привыкает к постоянному получению относительно небольших денег 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 момент, когда приходит стратегический инвестор, компания непременно будет продана вне зависимости от желания создателя технологии. Потому что exit strategy обычно рассчитана максимум на 3 – 5 лет, а для инвестора самое главное – получить максимальную прибыль немедленно и вложить полученные деньги в десять других проектов.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СТАРТАПОВ

Практически невозможно привлечь в стартап инвестора, обещая ему 12 – 25% годовых, которые он может получить только через 3 – 5 лет.

Также нереально привлечь инвестора, предлагая ему диаграмму зависимости уровня продаж от времени работы компании. Диаграмма резкого роста продаж (от партнерства с другой фирмой и другими неожиданными чудесными обстоятельствами), которая выглядит как хоккейная клюшка, не заинтересует профессионального инвестора.

Каждый инвестор надеется, что на бизнес, в который он вложил деньги, найдется стратегический покупатель, который купит бизнес вне зависимости от того, выстроены ли в компании бизнес-процессы и т.д.

Если стратегический покупатель покупает команду – это менее выгодно для инвестора, но более удобно для покупателя, потому что у него не будет необходимости вновь разыскивать профессионалов и нанимать новую команду.

Так обычно поступают большие международные компании. Но не всегда в ситуации продажи компании есть гарантия, что сотрудник, ранее занимавшийся программированием, будет удовлетворен работой в новой компании и останется в фирме.

Но, если в общем профиль нового бизнеса совпадает с профилем старого, обычно технология покупается вместе с командой.

Также стратегический покупатель может купить бизнес ради клиентской базы.

В стартапах практически не бывает базы, которая приносит деньги. Поэтому обычно крупные компании, в которых существует как frontend, так и backend, на котором делаются основные деньги, покупают стартапы ради клиентской базы, чтобы продавать ей свои продукты и услуги, и отпускают команду, потому что на 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 продажи – продажа компании Skype.

В ПОИСКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА

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

Если вы ищите стратегического партнера, чем более глубоким был кризис, тем большие перспективы можно нарисовать покупателю, и, если еще случились перестановки в менеджменте, бывает, что клиент покупается.

Особенно удачной может быть сделка, если профиль компании дополняет идею стратегического покупателя.

Если компания продает мало, но за большие деньги, а у покупателя имеется огромная клиентская база, в уникальных случаях усилия объединяются.

Люди решают попробовать продавать партнерскую программу, и если это себя оправдывает – стратегический партнер покупает компанию и продает продукт или услугу от своего имени. Поэтому чем более радужные трехлетние перспективы рисуются на этапе стартапа стратегическому инвестору, тем большие деньги можно с него взять за продажу бизнеса.

ПРОБЛЕМА ВЫХОДА ВЛАДЕЛЬЦА

Когда собственник решает продать свою компанию, в которой все управленческие решения принимал он сам, это оказывается или совершенно невозможно, или продажа становится возможна только за неадекватно малые деньги. В таком случае намного легче продать стартап «залетному» 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.

Желательно, чтобы результаты были прописаны в документах еще до старта проекта.

СТАРТАПЫ И ПРОБЛЕМЫ

Многие стартапы запускаются без денег, это изначальная ошибка. Без инвестиций поднять проект невозможно, даже при наличии замечательной идеи.

Если в команду привлечены профессионалы, при отсутствии продаж рано или поздно они покинут проект по финансовым соображениям, потому что всем нужно кормить семью и покрывать ежедневные расходы.

В связи с этим в команде могут оказаться случайные люди.

Вторая проблема, которая может возникнуть с командой – если вы оптимизируете инвестиции и покупаете только тех специалистов, которых вам позволяет бюджет. Через год по мере роста бизнеса всех топ-менеджеров придется менять, потому что, как правило, специалисты, нанятые вами за скромные средства, на следующем этапе развития бизнеса уже не будут справляться со своими задачами.

Для успеха компании необходимо, чтобы хотя бы ключевой человек имел необходимый для дела потенциал, и его не пришлось бы менять, пусть это даже будет партнер.

Всегда хорошо, если ключевой человек прошел весь цикл и имеет за плечами системные, а не спонтанные удачи. Акциями и деньгами можно и нужно стимулировать людей, которые значат больше, чем вся компания, именно они смогут вести ваш бизнес вперед.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются стартапы, состоит в том, что контроль за происходящим в компании взваливается на «технаря», который, собственно, и организовал бизнес с самого

начала, поэтому компания не развивается, не может прийти 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.

3 ЭТАПА РОСТА КОМПАНИИ

Каждый стартап переживает три этапа.

На первом этапе разрабатывается концепция. Если «технарь» дальновиден, эту стадию проекта он ведет сам.

На основе идеи делается прототип, находятся первые клиенты и им продается продукт. Это делается 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 взамен 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, тот клиент в связи с тем, что он платит вам деньги, будет постоянно требовать различных усовершенствований продукта и расширения его функций.

Если же клиентов хотя бы пять-десять – их аппетиты гораздо легче контролировать и удерживать в рамках задач, очерченных для всей группы стратегических клиентов.

Когда концептуальный этап заканчивается, создается первая версия продукта.

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

Если представить кривую жизни и развития продукта, в ней присутствуют рождение продукта и первые продажи («пионерам»), мейнстрим, этап угасания и функциональное отмирание продукта.

Например, факсы сейчас все ставят не потому, что очень хочется, а потому что это необходимо. На уровне мейнстрима находятся мобильные телефоны, на уровне угасания – автомобили. Их количество растет, но концептуально в этой области уже нечего делать.

Самая большая пропасть – между пионерами и мейнстримом, на этом разрыве исчезают до 90% бизнесов. То, что хорошо для пионеров на этапе разработки концепции, совершенно не подходит для мейнстрима, здесь нужен гораздо более дешевый и профессионально упакованный продукт.

Психологически очень тяжело и для продавца и для покупателя начать продавать что-то за тысячу, что ранее уже было продано за сто тысяч.

Стратегическим партнерам очень не понравится, что вы для того, чтобы перепрыгнуть в мейнстрим, продаете дорогой продукт (за который они уже заплатили большие деньги) по низкой цене их же конкурентам.

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

Вторая версия продукта должна быть создана исходя из принципа достаточности, и обеспечивать ваши базовые запросы. Все дополнительные функции необходимо на данном этапе отсечь.

Третья версия продукта обычно покрывает базовые запросы нового уровня, в нее включаются 2-3 новые фишки, что обусловлено переменами на рынке.

Для того чтобы выйти в мейнстрим, нужно, чтобы в продукте было как можно меньше дополнительных «фишек», потому что их поддержка влияет на падение уровня продаж.

Можно создавать недорогую и дорогую версии продукта, в конечном итоге покупка недорогой версии зачастую будет приводить к покупке дорогой.

Также необходимо очень хорошо знать свой рынок и понимать, что он отличается от тех десяти клиентов, которым вы уже продали свой продукт.

Обычно такими покупателями становятся крупные компании, а мейнстриму нужно совсем другое.

Поэтому с самого начала необходимо определиться: если вы остаетесь нишевой компанией и не идете в мейнстрим, такая модель непривлекательна для инвестора, ему, как правило, нужен именно мейнстрим.

На третьем этапе должны быть выстроены бизнес-процессы, которые обеспечат основные продажи. Без эффективного маркетинга, литературы, хелпфайлов, без знания особенностей телефонных продаж и т.д. невозможно перейти из стадии пионерского бизнеса в мейнстрим.

В мейнстриме продавать, основываясь только на личных контактах, уже не получается.

БЫСТРЫЙ РОСТ И МАСШТАБИРОВАНИЕ

Стартапу необходимо добраться до этого этапа быстрого роста.

Если времени постоянно не хватает и решение каждой последующей проблемы приводит к появлению трех новых проблем – это значит, что пора выстраивать бизнес-процессы и передавать большую часть работ на аутсорсинг.

Успешный стартап может масштабировать свои успехи с помощью своих партнеров.

Необходимо найти способ продавать не чайники, а свистки к чайникам Siemens, не программы, а плагины к Скайпу, Фотопшопу и т.д.

Фактически нужно присоединиться к более мощному бизнесу.

Общая ошибка продаж в стартапах – это попытка поднять именно 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, для того, чтобы продажи пошли мощным потоком.

РОСТ ЗА СВОЙ СЧЕТ

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

Во-первых, создать frontend и backend продукты, иначе продаж на необходимом уровне не будет.

Во-вторых, все внимание и ресурсы необходимо сконцентрировать на раскрутке и автоматизации frontend-продуктов. Все находки тестируются, и в отлично работающие методики нужно вкладывать как можно больше средств.

В-третьих, на участок перевода клиентов из frontend-а в backend нужно поставить очень сильных профессионалов. На первоначальном этапе работу по закрытию можно поручить аутсорсерам, существуют компании, профессионально занимающиеся закрытием продаж. Но это чревато появлением конкурирующих фирм, которые будут видеть, что вы продаете тот или иной продукт с большой маржой, и пытаться делать то же самое, или пристраивать к вашему продукту свой backend.

Поэтому лучше отдавать на аутсорсинг раскрутку frontend-а.

Даже если конкурентам будет понятно, что он 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 backend-е.

ЗАТАЧИВАНИЕ ПРОДУКТА ПОД КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ

Если товар, который Вы продаете, действительно работает, Вы можете войти в крупную компанию, потому что ей все равно, является Ваш бизнес стартапом или нет.

Но со временем такая фирма все равно будет стремиться к сокращению своих затрат и пытаться платить вам меньше за большие 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, в 10%.

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

К тому же такая модель является своеобразной страховкой компании продуктом.

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, на него идти рискованно в финансовом отношении, если покупателей всего два-три.

Выиграть в конфликте можно только в том случае, если вы готовы разорвать отношения с покупателем. Если клиентов много – на конфликт идти не трудно, и лучше это делать в самом начале с появлением первых претензий по любому 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 – это значит, что либо в компании нет выстроенной системы продаж, либо над этой системой не существует контроля.

Очень полезно отслеживать, с какой периодичностью и в какие сроки уровень ваших продаж повышается и падает.

Покупатели по-разному принимают решение о покупке. Одному необходимо решить проблему прямо сейчас. Он принимает решение сделать покупку, решает проблему и занимается своими делами дальше. Есть люди, которым необходимо получить больше информации о продукте, компании и т.д. И как бы вы хорошо им не продавали, они не купят прямо сейчас. Есть индустрии (например, продажа корпоративного софта), в которых срок, в течение которого клиент принимает решение о покупке, составляет 6 – 9 месяцев.

КРУПНЫЕ КОНКУРЕНТЫ И СТАРТАПЫ: В ЧЕМ РАЗНИЦА?

Большие компании – это организации со многими тысячами человек в штате, с секретаршами, ежегодными отчетами и прочими характерными корпоративными чертами. Вам нужно очень четко представлять, что они делают такого, чего не делаете вы, - и наоборот. Вам нужно видеть разницу между вами и вашим конкурентом и знать, как эту разницу использовать, как заставить ее работать на себя!

Есть 4 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 успешных продавцов, классных 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 делает крупная компания.
3. Бренд. Крупные компании вкладывают в бренды. Брендам всегда доверяют. Кока-Кола, Найк, Пепси - это компании, которые вкладывают миллиарды долларов в год в развитие своего бренда. Не стоит недооценивать силу брендов.

4. Существующие клиенты. Это очень важный момент. Существующие клиенты, у которых уже есть доверие к компании и которые уже постоянно покупают другие ее продукты многое решает.

ПУСТЬ ВАШИ ОТЛИЧИЯ РАБОТАЮТ НА ВАС

Так что же делать стартапам, которые конкурируют с такими монстрами рынка? Возможна ли успешная конкуренция с ними? Конечно, нет, если вы стараетесь обойти их именно в указанных направлениях.

Полагаете, что, изобретая новый напиток или спортивную одежду, вы сможете победить их?! Ха! Да Nike и Coca-Cola просто живьем вас съедят (причем даже этого и не заметят, как кит не замечает каждую креветку, которую волной зашвыривает ему в пасть).

Многие думают, что изобретение нового продукта, энергия и напористость сотворят чудо. НЕТ! Для примера, ежегодно пищевая отрасль предлагает до 2000 новых продуктов. 1900 из них терпят крах! Почему? Да потому, что их «родители» без ума от идеи, но не от бизнеса!

Что же делать? Всего-то действовать наоборот. Обратиться в ту сторону, куда не могут попасть огромные корпорации. Вам нужно найти свои собственные преимущества и за счет них выиграть.

Каковы же они? Пожалуйста:

1. *Нечего терять.* Вам совершенно нечего терять! У крупных компаний – большие мощности, громоздкий массив персонала и огромные деньги в обороте. Сколько успешных железнодорожных компаний стали авиационными? Ни одной! Почему? Им есть что терять. Вам – нечего. Вы открыты для новых направлений, бизнесов, понятий, шагов.
2. *Довольствование малым.* Вам совершенно не нужно получать горы золота, чтобы быть счастливым и хорошо начать бизнес. Как вы думаете, компания «Paramount

Pictures» будет довольна одним фильмом, который принесет ей 20 миллионов? Нет! Им этого совершенно не хватит! Большим игрокам нужно много еды и энергии. А вот вам нужно гораздо меньше, и в этом - ваша сила!

3. *Вклад президента компании.* В крупных компаниях президент получает все, что только захочет. Все идут у него на поводу. Но здесь кроется одна опасность – он слишком далек от самого процесса производства. Он не может осуществить нужное действие в самом низу лестницы бизнеса, 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. *Быстрый НИОКР!* Большим компаниям гораздо сложнее создавать нечто новое лишь потому, что у них огромный бюрократический аппарат. И для принятия 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, а большие могут их лишь приобрести.
5. У вас не так много *расходов*, как у крупных компаний, не связанных непосредственно с производством, а именно с организацией бизнеса.
6. *Время.* У больших компаний нет лишнего времени на задержку: банки, склады – все это требует оплаты в

нужное время. А за вами – никто не следит. И вы можете производить свои выплаты, затраты и производства в более гибких временных условиях.

ПУСТЬ ОТЛИЧИЯ КОНКУРЕНТА РАБОТАЮТ... ТОЖЕ НА ВАС!

Помните особенность некоторых восточных единоборств? Грамотный боец там практически всегда сможет одолеть того, кто во много раз превосходит его по физической силе, по массе, комплекции и т.п.

В чем секрет? В том, что он умеет использовать силу врага против самого врага. И воздействие приемов противника либо сводится к нулю, либо и вовсе обращается на него! Примерно то же самое вы можете научиться делать в бизнесе.

Как же стать мастером в подобном единоборстве, когда ваш конкурент – гигант рынка? Вот основные принципы «боя»:

1. *Распределение.* Не продавайте ваш продукт в главных магазинах. Вместо этого воспользуйтесь прямыми продажами.
2. *Доступ к большим капиталам.* Будьте дешевы во всем!
3. *Сила бренда.* Позиционируйте себя в противовес бренду – дешевле, чем Nike и т.д.
4. *Отношение покупателей.* Вы, наверняка, не сможете захватить большую долю рынка – компании слишком легко защититься от вас. Но вы можете попробовать одну из этих стратегий:
5. возьмите маленькую часть рынка в качестве теста и постепенно начните ее увеличивать. Нацеливайтесь на полный захват рынка,
6. продавайте кому-нибудь еще.

7. *Суперпрофессионалы*. На самом деле, не все профи гонятся за брендами, большой оплатой 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, кто-то наоборот – начинает требовать с Вас запределные деньги.

И самое главное в этот момент – НЕ СДАВАТЬСЯ!

Продолжайте идти вперед, как Вы и спланировали.

«Если у носорога плохое зрение – это обычно не его проблема» (с)
Филипп Богачев

Удачи Вам и Вашему стартапу!

И помните, что это турбулентное всемя может быть самым интересным временем в Вашей жизни и ключом к Вашему яркому и успешному будущему.

Андрей Парабеллум — автор ряда популярных книг на тему бизнеса и финансов (в том числе и бестселлеров):

- Бизнес и ЖЖизнь: Правда, о которой не говорят
- Бизнес и ЖЖизнь 2: Секретные материалы
- Бизнес и ЖЖизнь 3: Нелегкое падение вверх
- Продажи и ЖЖизнь: Жизненная правда о продажах
- Оптимизация продаж
- Премиум: Работа с верхними сегментами рынка
- Бизнес без правил: Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль
- Клиенты на халяву: 110 бесплатных способов приведения новых клиентов
- Аутсорсинг и управление проектами
- Золотые законы успешного консалтинга
- Легкий способ удвоить продажи. Русская модель эффективного ИТ-бизнеса
- Инфобизнес от А до Я: Упаковка и продажа своих знаний
- Продавая воздух
- Клонирование бизнеса: Лицензирование, франчайзинг и продажа Вашего бизнеса
- Самодисциплина за 7 дней
- Личная власть за 7 дней

- Нужны деньги? Возьми и напечатай! Создаем бестселлер за 3 выходных...
- 100 Подсказок менеджеру по продажам
- Как легко заработать в интернете миллион рублей пассивного дохода практически без усилий
- Все, что на самом деле мужчины знают о женщинах
- Все, о чем на самом деле мужчины думают после секса
- Развитие бизнеса
- Стартап: Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес
- Все, что на самом деле технари знают о продажах
- Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам удвоить свою эффективность
- Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль

Большую часть этих книг можно бесплатно скачать на сайте www.infobusiness2.ru

Зарегистрируйтесь прямо сейчас

на нашем сайте www.infobusiness2.ru и скачайте **бесплатно** более 300 аудиозаписей mp3, 100 видео и более 50 книг по бизнесу, инфобизнесу, продажам, маркетингу и личностному росту.

После регистрации откроется раздел «Мои продукты» → «Free»

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