

«Нетология-групп»: Компания входит в рейтинг «20 самых дорогих компаний Рунета — 2019» журнала Forbes.
Более 3 миллионов пользователей



НЕТОЛОГИЯ



СТАРТ-АП НА МИЛЛИАРД

ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО ПО СОЗДАНИЮ ДИДЖИТАЛ-БИЗНЕСА

**Максим Спиридонов
Вячеслав Макович**

Максим Юрьевич Спиридонов Вячеслав Макович Стартап на миллиард

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=47451010

*Стартап на миллиард : пошаговое руководство по созданию
диджитал-бизнеса: Эксмо; Москва; 2019
ISBN 978-5-04-105001-6*

Аннотация

Эта книга – уникальный пошаговый план создания и развития стартап-проектов с понятным объяснением всех основных механик, шаблонами ключевых документов и примерами выигранных подходов. Книга основана на личном опыте авторов: Максима Спиридонова, создавшего Нетологию-групп – одну из наиболее успешных и дорогих компаний Рунета, и Вячеслава Маковича – профессионального стартап-трекера, инвестора и организатора крупных программ развития предпринимательства. А также на практике десятков успешных ИТ-предпринимателей и инвесторов, ставших гостями программ «Рунетология» и «Заметки предпринимателя», в их числе: Шахар Вайсер (Gett), Георгий Соловьёв (Skyeng), Оскар Хартманн (CarPrice), Дмитрий Навоша (Sports.ru), Евгений Найдёнов (Ultimate Guitar), Игорь Рябенский (AltaIR Capital), Аркадий Морейнис (United Investors) и многие другие. Для вас эта книга станет одновременно:

- справочником, в котором вы найдете ответы на ключевые

вопросы, с которыми сталкиваются фаундеры, менеджеры и инвесторы; • методичкой с набором самых действенных техник, шаблонов, примеров и упражнений; • сборником реальных бизнес-кейсов, решение которых помогает выходить на новый уровень развития. Книга подойдет начинающим предпринимателям, основателям уже действующих стартап-проектов, инвесторам, управленцам традиционных бизнесов, желающим запустить внутренний стартап для сохранения конкурентных позиций в новой технологической реальности.

Содержание

Предисловие	8
От авторов	10
Об авторах	14
Основатели	17
Каковы задачи основателя стартапа?	18
Принципы	18
Практика	19
Создавать ли стартап?	32
Принципы	32
Практика	33
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Максим Спиридонов, Вячеслав Макович Стартап на миллиард: пошаговое руководство по созданию диджитал-бизнеса

© Спиридонов М., 2019

© Макович В., 2019

© ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

«Создание стартапа – безумно сложный процесс, но в этой книге авторы провели огромную работу, которая позволит каждому предпринимателю сфокусироваться на важнейших действиях, дающих наиболее мощные и стремительные результаты».

Оскар Хартманн,

серийный предприниматель, основатель KiriVIP, Carprice, Aktivo, член совета директоров Альфа-Банка

«Формулы успеха в бизнесе не существует. Существуют успешные люди, чей опыт учит находить верные решения. Никакая книга не поможет вам избежать ошибок на 100 %, но эта позволит кардинально снизить их количество».

Андрей Романенко,

инвестор, предприниматель, основатель QIWI, «Эвотор»

«Незачем читать лишнее – нужно читать главное. А главное в этой книге есть. Здесь вы найдете довольно полный перечень тем, которые нужно понять каждому, кто решил запустить свой стартап. Максимально компактно и без воды».

Аркадий Морейнис,

основатель Product University

«Максим – один из самых ярких в России IT-предпринимателей. Эта книга одновременно и источник вдохновения, и набор практических приемов для тех, кто выбрал для себя путь технологического предпринимателя.»

Дмитрий Степанов,

директор по новым продуктам Яндекс

«Прочел "Стартап на миллиард" запоем. Эта книга должна стать настольной для любого IT-предпринимателя».

Александр Горный,

сооснователь United Investors

«Это книга, которая поможет воплотить в жизнь самые смелые предпринимательские мечты. Минимум воды и общих фраз, максимум полезной конкретики и показательных, наглядных примеров».

Дэйв Вайсер,

основатель и CEO компании Gett

«Великолепное методическое пособие, содержащее всю основную информацию, необходимую для запуска успешного стартапа, и полезно обогащенное реальными примерами становления "Нетологии-групп"».

Алексей Соловьев,

венчурный инвестор, основатель инвест-компании APartners

«"Стартап на миллиард" – актуальная книга для предпринимателей. Авторы до мельчайших подробностей разобрали этапы становление молодой компании: от идеи и ключевой роли основателей до финансовых и юридических аспектов развития. Также отлично подобраны практические кейсы и прикладные рекомендации о том, как построить успешную компанию».

Илья Екушевский,

основатель и CEO Busfor

Предисловие

Меня постоянно спрашивают: «Что прочитать, чтобы повысить шансы на успех в своем бизнесе и привлечение инвестиций?» Но по-настоящему полезной книги, состоящей из структурированной и ценной информации по данным вопросам, – нет. Точнее, не было до появления этой книги.

В отличие от многих бизнес-книг, суть которых сводится к двум-трем мыслям, «Стартап на миллиард» призван сохранить один из самых ценных ресурсов делового человека – время. Вам не придется выделять и записывать главные мысли, поскольку они уже расставлены и структурированы в максимально эффективном формате пошагового руководства.

Эта книга будет полезна начинающим предпринимателям, инвесторам, корпоративным менеджерам, стремящимся трансформировать свой бизнес в более технологичный и эффективный.

В условиях, когда десять лет назад только одна компания из десяти крупнейших в мире по капитализации была из технологического сектора, а сейчас компании из этого сектора составляют практически весь список – любой основатель и

менеджер должен понимать подход, с которым нужно строить гибкую и готовую к изменениям организацию.

По статистике, 97 % стартапов не привлекают новый раунд инвестиций и 80 % не доживают до «выхода». Их развитие связано с огромным количеством рисков и проблем, вызванных непродуманными ответами на одни и те же вопросы. Стоит ли бросить привычную работу и погрузиться в рискованный предпринимательский мир? Как выбрать правильный рынок и идею для бизнеса, которая позволит реализовать себя и достигнуть заветных целей? Как вести бизнес на основе метрик и показателей, а не на собственной интуиции? Как привлечь инвестиции от тех инвесторов, которые просматривают тысячи проектов и выбирают единицы? Как правильно построить маркетинг, продажи и операции?

Эта книга поможет ответить на большинство из этих вопросов и многократно окупить то время, которое займет ее чтение. При прочтении этого руководства вы будете ощущать то, что берете совет у опытного ментора, которого часто не хватает начинающим предпринимателям. Кроме того, книга снабжена многочисленными цитатами других предпринимателей, которые являются одними из самых успешных основателей в своих нишах, а учиться нужно именно у лучших.

Алексей Милевский, инвестиционный директор Mail.ru Group

От авторов

Стартапы в технологической сфере становятся все более модной темой, но проблемы построения успешного бизнеса остаются неизменными, как и скромный процент тех, кому удастся пройти этот путь.

В своей книге мы хотим поговорить об эволюции предпринимательского сознания по мере развития бизнеса и прикладных механиках разработки продуктов, привлечения венчурных инвестиций, выстраивания систем управления, продаж и маркетинга.

Для вас эта книга станет одновременно:

- справочником, в котором вы найдете ответы на ключевые вопросы, актуальные для основателей, менеджеров и инвесторов;
- методичкой с набором действенных техник, шаблонов, примеров и упражнений;
- сборником реальных примеров российских IT-проектов.

Наша цель – помочь вам существенно повысить вероятность и масштаб вашего успеха в технологическом предпринимательстве. Книга будет полезна начинающим предпринимателям, основателям уже действующих стартап-проектов, инвесторам, менеджерам традиционных бизнесов, жела-

ющих запустить внутренний стартап для сохранения конкурентных позиций в новой технологической реальности. Она состоит из шести частей:

- **«Основатели».** Эта часть для тех, кто хочет лучше понять роль фаундера стартап-проекта, понять, стоит ли двигаться в этом направлении, и если да, то как исполнять эту роль эффективно.
- **«Начало».** Здесь вас ждет понятный инструментарий поиска и оценки бизнес-идей для запуска стартапа или развития новых направлений действующего бизнеса.
- **«Деньги».** Проработав эту часть, вы научитесь понимать бизнес через финансы и – при необходимости – привлекать инвестиции.
- **«Продажи и маркетинг».** Здесь вы найдете инструментарий по построению эффективной системы привлечения клиентов.
- **«Продукт».** Если вы хотите выстроить продуктивный процесс создания продукта, то эта часть даст вам необходимый инструментарий, особенно если вы сами не являетесь техническим специалистом.
- **«Люди».** Как стать более качественным управленцем, используя главный инструмент развития бизнеса? Ответ на этот вопрос ищите именно здесь.



Каждая из этих частей представляет собой набор актуальных вопросов с принципами, пошаговым алгоритмом и примерами их решения. Многие главы дополнены специальными шаблонами, которые можно скачать с сайта книги <http://startupbook.spiridonov.ru>.

Большинство рекомендаций будут полезны всем предпринимателям и управленцам, но главный фокус сделан все же на тех, кто связан или хочет связать себя с диджитал-стартапами.

Стартап – это не обычный бизнес!

Диджитал-стартапы – это предпринимательские проекты в онлайн-среде, как правило ориентированные на инновацию и быстрый многократный рост. К особенностям диджитал-предпринимательства относятся:

- возможность быстрого и гибкого запуска проекта;
- ориентация на рынки с большим количеством потенциальных пользователей и возможность быстрого масштабирования для занятия существенной доли на таких рынках;
- четкое выделение ключевых стадий развития, которые, как правило, привязаны к раундам инвестиций;
- преимущественно венчурный формат финансирования;
- акцент на стоимости бизнеса, а не на получаемых дивидендах как основной критерий качества проекта.

В качестве примера стартапов, выросших в серьезные бизнесы и вошедших в «Топ-20 самых дорогих компаний Рунета», по версии Forbes, можно назвать Яндекс, Mail.ru Group, Avito, WildBerries, Ozon Group, HeadHunter, «Нетология-групп» и другие.

Об авторах

«Я занимаюсь технологическим предпринимательством порядка 20 лет и за это время построил более десяти онлайн-бизнесов. Я несколько раз проходил фазы предпринимательского цикла – от поиска идей через пивоты и вложение личных денег до привлечения раундов венчурных инвестиций, продажи проекта стратегическому инвестору и приличных по объему кэшаутов.

Как и многие в Рунете, я пришел в свое дело спонтанно, почти не имея представлений о том, что значит быть предпринимателем. На собственных ошибках я учился руководить микробизнесами, бурно растущими стартапами, малыми бизнесами. Сейчас я генеральный директор образовательного холдинга «Нетология-групп». У нас более 1000 сотрудников, постоянно занятых на проектах компании, и миллиард+ рублей годового оборота.

Когда начинающие предприниматели обращаются ко мне за советом, по их вопросам и болям я часто узнаю в них себя много лет назад. Я задумался: в чем же наше отличие? Почему молодые руководители допускают ошибки, наивности которых через пару лет удивляются сами? Считаю, что дело в полноте картины мира – в том, насколько предприниматель осознает все компоненты, формирующие контекст современного бизнеса, и насколько ему понятны связи меж-

ду этими компонентами».

Максим Спиридонов

«Я сооснователь венчурной инвестиционной компании AAA Trust, создатель Агентства личного брендинга SLV.

Последние 7 лет я помогаю авторам стартап-проектов внести уверенность, масштабность и правильный фокус в реализацию их бизнес-идей, в том числе:

- создал одну из первых (и в свое время крупнейших) в России акселерационных программ (StartUp Cup Russia);
- регулярно выступаю в качестве тренера / трекера / эксперта в программах АСИ, РВК, ФРИИ, Сколково, различных вузов, а также в программах развития внутреннего предпринимательства в крупнейших российских компаниях;
- выпустил три книги по осознанному предпринимательству и личному брендингу.

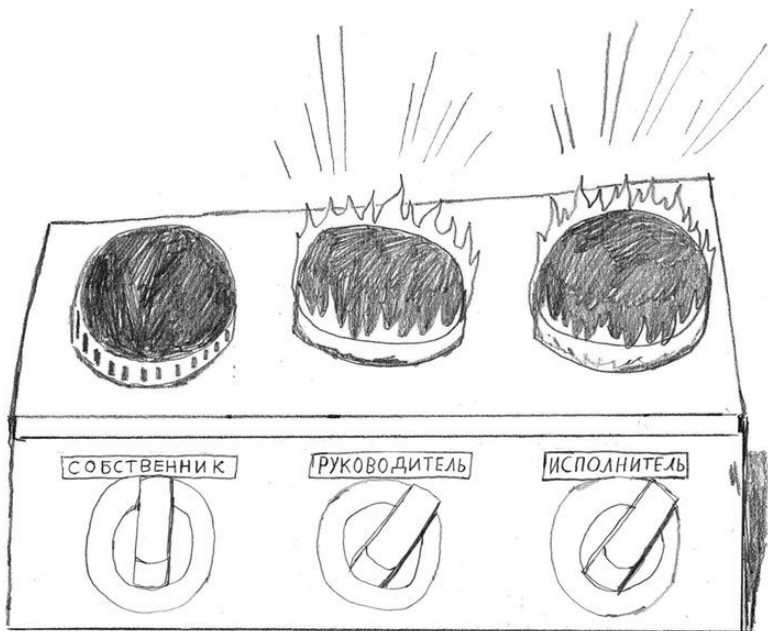
За это время через меня прошли несколько сотен авторов стартап-проектов, которым я помог убить изначальную идею, найти рынок, привести стартап в соответствие с жизненными целями, грамотно инвестиционно оценить и упаковать проект, выстроить системный маркетинг.

Удивительно, но почти все основатели, будь то бывший ведущий консультант «большой четверки», топ-менеджер, известный блогер или студент, сталкиваются с одинаковыми проблемами и совершают одни и те же ошибки, только разного масштаба. Эта книга написана для того, чтобы оставить часть граблей нетронутыми».

Вячеслав Макович

В работе над книгой также приняли участие сотрудники «Нетологии-групп»: Светлана Комолова, Глеб Фомичев, Сергей ДЕРЕЖИНСКИЙ, Надежда Федосова, Дмитрий МЕРЕМЬЯНИН, Богдан Преображенский. Благодарим их за вклад и вовлеченность. Отдельная благодарность Сергею ДЕРЕЖИНСКОМУ за советы и предложения по визуальному оформлению.

Основатели



Каковы задачи основателя стартапа?

Принципы

- Три основные задачи основателя: формулирование вдохновляющей цели, удержание вектора движения к ней и обеспечение необходимыми ресурсами.
- Продукт предпринимателя – его бизнес. Одни из основных показателей качества бизнеса – его стоимость и отделяемость от основателей.
- Бизнес нужно строить как систему, а не как деятельность по созданию продукта. То есть сам бизнес – это тоже продукт, который при желании может быть продан. В идеале такой продукт должен генерировать постоянно увеличивающуюся выручку на большом рынке, быть прибыльным и масштабируемым, стабильно обеспечивать ожидаемое качество продукта и иметь возможность функционирования без операционного участия основателя.
- Каждый основатель, как правило, выступает сразу в трех ролях, которые важно разделять: собственник или один из собственников проекта, руководитель проекта и один из исполнителей. У каждой роли есть свои задачи, которые необходимо выполнять для успешного создания и развития бизнеса, и для каждой роли есть набор полезных инструментов.

- Технологические бизнесы в своем развитии, как правило, проходят несколько этапов, которые определяют в соответствии с названиями инвестиционных раундов, привлекаемых для прохождения каждого из этапов. Особенности развития компании на каждом из этапов настолько различны, что, по сути, предприниматель каждый раз строит новую компанию, требующую от него нового подхода и новых компетенций.
- На каждом из этапов важно не только решать текущие задачи, но и совершать действия, обеспечивающие жизнеспособность бизнеса на последующих этапах.

Практика

Шаг 1. Запустить проект

Роль и задачи основателя стартапа меняются по мере развития проекта, но начинается все с запуска. На данной стадии ответственностью основателя являются:

- формирование бизнес-модели, соответствующей рыночной ситуации и целям основателей;
- формирование команды, адекватной задачам;
- привлечение финансирования (собственные средства и/или внешние инвестиции) и других необходимых ресурсов;
- оптимизация рисков проекта и основателей.

Типичное положение вещей: есть идея, которая увлекает, понимание MVP и небольшая команда, работающая за интерес или небольшие деньги.

Инвестиционная стадия: Pre-seed стадия (предпосев)

Типичная атмосфера: бьющий через край энтузиазм.

Ключевой инсайт предпринимателя: «Оказывается, я могу заниматься бизнесом!»

Типичные ошибки: излишняя «влюбленность» в идею, недостаточное внимание и понимание коммерческой части проекта, реальной рыночной ситуации и более потенциальных клиентов, желание сразу, без подтверждения спроса, создавать полноценный продукт, ориентация на слишком маленький рынок, стремление одним шагом создать огромную компанию, отсутствие какого-либо существенного мотива, кроме денег.

	Типичная ситуация	Как правильно
Ключевые задачи:	Формирование прекрасного во всех отношениях продукта, который сразу после выхода поразит мир своим великолепием.	Формирование бизнес-модели и команды, привлечение ресурсов и оптимизация рисков.
Представления о психологии бизнеса и мотивах: (1) коллег; (2) клиентов; (3) партнеров:	1. Мы — команда. Считаю — братья и сестры. 2. Клиенты — прекрасные люди, которые только и ждут появления нашего продукта. 3. Потенциальные партнеры или инвесторы легко пойдут на контакт, стоит нам только к ним обратиться.	Рациональное отношение с пониманием реальной пользы друг от друга, а также с учетом специфики и интересов других людей.
Продукт и его развитие:	Полностью под контролем основателя или сооснователя.	Среди основателей должен быть человек, отвечающий за продукт, но продукт должен создаваться исходя из изучения клиентов.
Маркетинг:	«...Продукт настолько хорош, что не нуждается в маркетинге. Клиенты придут к нам сами...»	Проработанность коммерческой части — не менее важная задача, чем создание качественного продукта.
Продажи:	«...И уж тем более такому прекрасному продукту не нужны целенаправленные продажи...»	

Контроль финансов, управленческий учет:	Фактически отсутствуют.	Должен быть с самого начала.
Оргструктура, управление:	Оргструктура отсутствует за ненадобностью. Управление через прямой постоянный контакт основателя и немногочисленных членов команды.	Нет жесткой оргструктуры, но есть разделение ролей и ответственностей.
HR	Основатель лично ищет и вербует сотрудников.	Основатель лично вербует сотрудников.

Шаг 2. Создать востребованный продукт и налаженные бизнес-процессы

Типичное положение вещей: продукт вышел на рынок; получена первая критика от клиентов; как правило, вопреки ожиданиям у бизнеса нет взрывного роста, но есть некоторый интерес к продукту.

На данном этапе основатель должен обеспечить продуктивное переваривание обратной связи рынка от выпущенного MVP, налаживание бизнес-процессов по созданию и продвижению полноценного продукта, привлечение необходимых ресурсов, а также формирование и поддержание настроения пока немногочисленной команды. На этом этапе начинается еще более явное разделение ролей собственника и одного из участников команды. Если основателей несколь-

ко, важно четко разделить операционные роли и ответственность между ними.

Инвестиционная стадия: Seed (посев).

Типичная атмосфера: сперва недоумение, потом – удвоение энергии.

Ключевой инсайт предпринимателя: «Нужны коррективы в продукте и системный маркетинг».

Типичные ошибки: отсутствие полноценной команды и системности в ее руководстве, недостаточное внимание к маркетингу, отсутствие гибкости в отношении формата и функционала своего продукта, неадекватное восприятие обратной связи по MVP, несистемное использование аналитики, смешение ролей собственников и исполнителей.

	Типичная ситуация	Как правильно
Ключевые задачи:	Срочно внести в продукт изменения, на которые указывает проверка реальным рынком и запросами клиентов.	Обеспечить выпуск продукта нужного качества, построение системы маркетинга, продаж и управления, а также наличие ресурсов.
Представления о психологии бизнеса и мотивах: (1) коллег; (2) клиентов; (3) партнеров:	<p>1. Мы, конечно, команда, но оказывается, есть более сильные ребята, а есть слабые, почти балласт.</p> <p>2. Оказывается, портрет клиента отличается от того, что мы видели на этапе проектирования. Да и вообще, это не один портрет, а много. Они разные, с разными мотивами и потребностями.</p> <p>3. Оказывается, партнеров нужно заинтересовывать, находить персональный подход. Просто написать им «давайте сотрудничать» недостаточно.</p>	<p>Рациональное отношение с пониманием реальной пользы друг от друга, а также с учетом специфики и интересов других людей.</p> <p>Формализация отношений и процессов привлечения нужных людей.</p>
Продукт и его развитие:	Как и прежде: основатель = продуктолог проекта.	
Маркетинг:	Начало построения системной работы в маркетинге. Поиск работающих маркетинговых каналов, подходов, своего стиля в маркетинге.	

Продажи:	Продажами на этой фазе, как правило, начинает заниматься сам основатель как человек, лучше всех знающий продукт.	Основным драйвером продаж является основатель, но процессы продаж тщательно систематизируются и анализируются.
Контроль финансов, управленческий учет:	Появление первых версий финансовой модели проекта, определение ключевых бизнес-метрик и начало их отслеживания.	
Оргструктура, управление:	Первые попытки формализовать и систематизировать структуру управления.	Настойчивые попытки формализовать и систематизировать структуру управления.
HR:	Наём сотрудников, как и прежде, почти полностью на основателя. В редких случаях используются внешние рекрутеры, но отношение к ним — как к крайней, очень дорогой мере.	

Шаг 3. Обеспечить быстрый рост

Типичное положение вещей: продукт первично доказал свою востребованность; команда выросла до 20–50 человек; бизнес стал прибыльным либо привлек инвестиции для того, чтобы при масштабировании показать рост.

На данном этапе основателю важно, как всегда, обеспечить компанию вектором развития и ресурсами. Помимо этого, на передний план выходят задачи по формированию эффективной системы управления бизнесом: формирование полноценного совета директоров и усиление качества операционного руководства. Основателю, руководящему проектом, очень важно развить свои управленческие компетенции либо привлечь стороннего управленца.

Инвестиционная стадия: Round A (Растущий малый бизнес).

Типичная атмосфера: радость и гордость.

Ключевой инсайт предпринимателя: «Я самый крутой предприниматель планеты!»

Типичные ошибки: готовность к компромиссам в отношении качества сотрудников, потеря фокуса или ритма, недостаточное внимание к конкурентам, управленческому учету и различным юридическим аспектам, неготовность развивать в себе и сотрудниках управленческие компетенции.

	Типичная ситуация (она же более или менее правильная)
Ключевые задачи:	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечить продукту твердые позиции на рынке, отстроиться от конкурентов или сильно опередить их; • настроить отношения с потенциальными или фактическими инвесторами; • спроектировать стратегию развития на 1—2 года.
Представления о психологии бизнеса и мотивах: (1) коллег; (2) клиентов; (3) партнеров:	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Ветераны» компании порой начинают требовать больше прав и внимания, чем предприниматель готов им предоставить. Уходит возможность руководителя уделять личное время каждому сотруднику. Происходит перестройка отношения к коллегам, меняются представления о своей роли как руководителя. 2. Портреты клиента изучены и прочно сидят в голове предпринимателя. 3. Настроена система работы с рядом партнеров. Усвоено важное правило: хочешь что-то получить — думай, что полезного можешь предложить.
Продукт и его развитие:	<p>В компании появляются продакт-менеджеры, которые, правда, часто все еще являются руками главного продакта — основателя.</p>
Маркетинг:	<p>Настроена системная работа. Убыточные каналы протестированы и отброшены. В прибыльных ведутся эксперименты для увеличения эффективности. Проводятся эксперименты с внешними исполнителями маркетинговых задач в разных категориях и вариантах.</p>

Продажи:	Функция продаж от предпринимателя начинает переходить к нанятым сотрудникам. Настройка процесса этой передачи, как правило, очень непростая, часто болезненная. Поиск и назначение руководителя продаж и менеджеров превращаются в долгую эпопею.
Контроль финансов, управленческий учет:	Учет финансов ведется систематически в ежедневном, еженедельном, ежемесячном разрезах. Внедрена система планирования доходов и расходов. Управленческая отчетность из импровизированных, самодельных табличек начинает перерастать в стандартные формы.
Оргструктура, управление:	Отлажена четкая структура подразделений с руководителями, подчиняющимися генеральному директору. Налажена постоянная коммуникация между топ-менеджерами.
HR:	Появляется HR-менеджер. Начинают формироваться представления о делении HR на рекрутмент, адаптацию сотрудников, кадровое делопроизводство.

Шаг 4. Занять и обезопасить свое место на рынке

Типичное положение вещей: занята определенная доля рынка; построена стабильная операционная инфраструктура для развития; в компании работает более 100 человек, годовой оборот превысил 200–300 миллионов рублей, скорость роста ключевых показателей замедлилась или замедляется.

Инвестиционные стадии: Round B, C, D...

Типичная атмосфера: ровный ритм горячего цеха.

Ключевой инсайт предпринимателя: «Оказывается, я не уникален. Я во многом повторяю путь тысяч других предпринимателей».

Типичные ошибки: недостаточное внимание и готовность к компромиссам по отношению к качеству сотрудников, невнимание к трендам и опыту других компаний, замедление процесса развития продукта.

	Типичная ситуация (она же — правильная)
Ключевые задачи:	<ul style="list-style-type: none"> • построение и постоянное уточнение стратегии компании с горизонтом минимум в 2—3 года; • донесение этой стратегии до ключевых менеджеров и получение их поддержки; • обеспечение работающей коммуникации между подразделениями компании и их руководителями; • построение и развитие взаимоотношений с инвесторами, акционерами, потенциальными стратегическими инвесторами (возможными покупателями в будущем) компании.
Представления о психологии бизнеса и мотивах: (1) коллег; (2) клиентов; (3) партнеров:	<p>1. Главное в работе с командой — поиск и воспитание тех, кто хочет и может брать и нести ответственность, тех, кто способен решать вопросы комплексно. Задача — наполнить компанию на всех уровнях управления внутренними предпринимателями.</p> <p>2. Клиент понятен и прочувствован, но его точные очертания — уже забота не предпринимателя, а топ-менеджеров в маркетинге и продажах.</p> <p>3. Постоянно ведется сканирование рынка в поиске стратегических партнеров, сотрудничество с которыми могло бы сильно повлиять на развитие компании.</p>
Продукт и его развитие:	<p>Целиком в руках менеджеров по продукту. Влияние основателя — только на уровне стратегии и ключевых характеристик.</p>
Маркетинг:	<p>Является одной из важнейших зон внимания. Опирается на цифры и аналитику, которая постоянно усложняется и совершенствуется. Продвижение превращается в конвейер в хорошем смысле этого слова.</p>
Продажи:	<p>Развитие продаж идет активно, при возможности даже агрессивно.</p>
Контроль финансов, управленческий учет:	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль финансов ведется главным бухгалтером и штатным финансовым аналитиком (или финансовым директором) по стандартам РСБУ, МСФО или близким к ним. • Подробное планирование расходов, доходов, финансового остатка ведется минимум на год вперед. • Разработана финансовая модель планирования жизни компании на 3—4 года.

Оргструктура, управление:	Структура компании все больше ветвится. Помимо отделов появляются департаменты, включающие в себя более мелкие подразделения. Предприниматель сосредоточивается на стратегическом управлении, тактические вопросы уходят в ведение руководителей подразделений.
HR	Как правило, появляется HR-отдел: руководитель отдела (или HR-директор), рекрутер, кадровик, возможно — специалист по обучению и, возможно, даже инженер по охране труда. Для поиска кандидатов на топовые позиции привлекаются агентства или внешние хантеры. Заплатить за поиск толкового топ-менеджера треть его годовой зарплаты уже не кажется безумием.

Создавать ли стартап?

Принципы

- Предпринимательство дает бесценный жизненный опыт, но получать его нужно не всем.
- Перед запуском стартапа важно оптимизировать свои риски основателя.
- Создавать стартап имеет смысл, если вы:
 - 1) глубоко понимаете рынок, на котором предстоит работать;
 - 2) готовы играть вдолгую – уделить этому делу минимум несколько лет, а лучше заниматься им всю жизнь;
 - 3) страстно хотите что-то радикально изменить в окружающем мире. Например, в случае с «Нетологией-групп» «большая идея» – построить одну из ведущих образовательных компаний мира, которая является надежным партнером человека в меняющемся мире и убирает профанацию из образовательной среды.

Практика

Шаг 1. Принять решение

Вы можете заниматься чем угодно: путешествовать, быть музыкантом, политиком или юристом. Но нигде вы не получите такой разнообразный и развивающий жизненный опыт, как в бизнесе, даже если он не будет формально успешным.

Всем ли необходим такой опыт? Нет. Только тем, кто реально готов:

- брать на себя риски, нести ответственность и держать удар в непредвиденных ситуациях, которые точно будут возникать;
- долго находиться в состоянии неопределенности, сохраняя искреннее равнодушие к своему делу;
- очень много работать в первые месяцы (а чаще годы) жизни проекта
- и, наконец, воспринимать проблемы не как наказание, а как интересный вызов, возможность поработать над развитием себя как личности и управленца. Очень часто деньги зарабатываются не умом, а именно характером.

«Ожидал, что будет сравнительно просто. Ну, год займет. Однако после нескольких лет мы настолько глубоко зашли в эту тему, что отступить

было бы скверно. Решили продолжать потихоньку договариваться и формировать рынок. И в конце концов у нас получилось».

*Евгений **Найденов**, основатель Ultimate Guitar*

«Если фаундер готов работать над своим проектом пять, семь, десять лет, для меня это главный признак того, что туда стоит инвестировать».

*Игорь **Мацанюк**, председатель совета директоров Game Insight и управляющий партнер фонда IMI.VC*

«По-настоящему невозможно заниматься несколькими проектами, это самообман. Нам кажется, что мы можем, но любой серьезный проект требует 1000 % времени».

*Дэйв **Вайсер**, основатель Gett*

«Чтобы стать предпринимателем, обязательно иметь хватку, нужно просто хорошо и много работать и не думать о том, что деньги достаются легко».

*Андрей **Романенко**, Инвестор, предприниматель, основатель QIWI, «Эвотор»*

Шаг 2. Определиться с таймингом

В большинстве случаев предпринимателю лучше начинать с работы по найму, получить опыт, а уже потом (возможно, сначала не уходя из офиса) запустить собственный бизнес. Тогда, вероятно, большую часть ошибок удастся со-

вершить в чужой компании и за чужие деньги.

Однако нужно понимать, что, пока вы будете «работать на дядю и набираться опыта у старших коллег», ваши энергия и азарт могут пойти на убыль. Поэтому лучше не откладывайте свои первые предпринимательские шаги слишком долго, так как уже к 28–30 годам многие становятся конформистами и начинают настороженно относиться к переменам.

При этом важно подчеркнуть – работа по найму может быть очень разной с точки зрения пользы для вашего будущего бизнеса. Можно хоть вечность работать кладовщиком на складе, но это вас ни на шаг не приблизит к своему бизнесу. В то же время, находясь рядом с эпицентром развития компании, в зонах обсуждения и принятия бизнес-решений, вы точно обогатитесь нужным опытом. Ищите возможность оказаться как можно ближе к таким зонам и максимально деятельно участвовать в судьбе компании или хотя бы того подразделения, где работаете.

Однако если у вас уже сейчас есть и желание создавать свое дело, и необходимый опыт в интересующей вас сфере, то не стоит затягивать.

Шаг 3. Опт и мизировать риски

Качество стартапа определяется самым узким местом проекта, а это обычно оптимизация рисков. В любом деле

есть не только риски проекта, но и личные риски основателя. И данные риски нужно не просто «знать», а знать и намеренно внедрять механизмы их оптимизации. Именно оптимизации, а не минимизации, потому что любой бизнес – это риск, вопрос лишь в том, как свести его к приемлемому уровню.

Любой бизнес – риск. Вопрос лишь в том, как свести его к приемлемому уровню.

Личные риски показывают вероятность негативного влияния на вашу жизнь возможного провала проекта или успеха бизнеса. Рассмотрим некоторые распространенные личные риски и возможные способы их оптимизации (данный список не является исчерпывающим).

Финансовые риски, в том числе потеря вложенных в проект денег, недополучение зарплаты при уходе с работы по найму, необходимость дальнейшего инвестирования собственных средств. Такие риски можно оптимизировать за счет привлечения партнера, оптимизации бюджета или формата проекта, предварительного создания «подушки безопасности» для семейного бюджета и описания характеристики stop loss (четких критериев для закрытия проекта с принятием понесенных убытков).

Психологические риски, вызванные повышенным уровнем стресса и восприятием возможных неудач. В предпринимательстве нужно быть готовым к любым неудачам, заранее оптимизировать финансовые риски и относиться ко всему как к обучению.

Репутационные риски, заключающиеся в возможном негативном восприятии авторов неудачных стартап-проектов. Они сильно переоцениваются, особенно в нашей стране. Если вы этично ведете свой бизнес и создаете правильный круг общения, то возможная неудача никак не ухудшит репутацию, но даст новые компетенции.

Временные риски, связанные с неэффективным использованием своего времени по сравнению с другими вариантами профессиональной деятельности. Для их оптимизации нужно понимать свои личные жизненные цели, чтобы, создавая стартап, опираться на них и развивать свои компетенции при любом развитии проекта.

Считается, что построение бизнеса сопряжено с большим риском. Однако подумайте вот о чем – рискуют и те, кто НЕ открывает бизнес.

Безусловно, бизнес подразумевает риски потери времени, денег, нервов и проч. Но при этом стоит учитывать, что рискуют и те, кто не открывает бизнес. Неоткрытие бизнеса – это тоже риск: риск упущенных возможностей, в том числе и новых связей, опыта и эмоций, риск зависимости от рынка труда, работодателя и состояния пенсионной системы. Поэтому при оценке целесообразности открытия бизнеса имеет смысл смотреть не только на возможные предпринимательские риски, но и на риски продолжения карьеры по найму или самозанятости.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.