

КАК РЕШАТЬ ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТАРТАПОВ?

Станислав Сажин

Пермь, 16 декабря 2011 года

Об авторе

- Станислав Сажин
- 27 лет
- Родился и вырос в Перми
- Выпускник школы №146
- В 2006 году закончил МГИМО
- В 2009 году стал сооснователем русскоязычного онлайн-сообщества врачей «Доктор на работе»
- Сейчас – генеральный директор сайта

О «Докторе на работе»

- Запущен в марте 2010 года
- Формат – социальная сеть, контент генерируют пользователи
- Только для врачей
- Декабрь 2010: 7 сотрудников, 5.000 врачей, 0 клиентов
- Декабрь 2011: 35 сотрудников, 58.000 врачей, 20 клиентов, выручка \$20.000/мес
- Декабрь 2012: 250.000 врачей, выручка \$100.000/мес
- №1 в России по объему аудитории: больше, чем все конкуренты, вместе взятые

Инвестиции в ДНР

- \$15.000 от основателей в октябре 2009 года
- \$300.000 в июне 2010 года
- \$500.000 в марте 2011 года
- Основатели и команда проекта сохранили более 2/3 акций компании
- Все инвестиции шли на развитие, «себе» основатели не оставляли ничего
- Единственный актив – сайт «Доктор на работе»
- Все инвестиции привлечены при посредничестве «Медиан-Финанс» (<http://www.medfin.ru>)

1. СТАДИЯ СОЗДАНИЯ

Типичные проблемы

1. Стадия создания

- Нет команды
- Команда есть, но бардак
- Нет денег
- Деньги есть, но все сроки нарушены
- Прототип неудачен

1.1. Нет команды

- Деньги найти легко. Команду найти сложно.
- Кто должен быть в команде обязательно: лидер (вы?), юрист, бухгалтер, эксперт по отрасли (может совпадать с лидером)
- Активно используйте аутсорсинг
- Давайте опционы
- Обещайте заплатить больше, но позже
- Выступайте в качестве мессии
- Основатели работают бесплатно

1.2. Команда есть, но бардак

- Плохо работают – расставайтесь
- Плохо работает сооснователь – заранее договоритесь, как поступить
- Самые большие мои ошибки – когда не увольнял плохих сотрудников
- Лишайте опционов тех, кто не оправдал надежды
- Используйте четкое планирование. Я использую Мегаплан.
- Не тратьте время на совещания
- Работа в офисе – лучший способ повысить эффективность. Но не тратьте время на совещания!
- Мотивируйте сотрудников не только деньгами

1.3. Нет денег

- Зачем вам деньги до запуска прототипа? Деньги нужны для закупки оборудования или научных экспериментов.
- Если у вас иной случай – вам деньги не нужны
- Работать можно в чьей-то квартире, гараже, офисе
- Мегаплан решает вопрос дистанционной работы
- Без денег вы становитесь злее, голоднее и успешнее
- Если без денег никак – обращайтесь к друзьям
- Если все отказали – пишите письма в посевные фонды. Их десятки в России.
- Пример хорошей презентации проекта есть на сайте farminers.com

1.4. Деньги есть, но сроки нарушены

- Постарайтесь как можно скорее запустить прототип с минимальными расходами
- Любые сроки заранее умножайте на 2
- Стоимость умножайте на 4
- Инвесторам указанные выше сроки и цены еще раз умножайте на 2. Скорее всего, и эти обещания вы нарушите
- Никогда заранее не анонсируйте дату выхода прототипа
- Если нужно – меняйте всю команду

1.5. Прототип неудачен

- Вы подменили потребности целевой аудитории своими. Сделали прототип под себя. Заранее исследуйте мнения аудитории, не верьте себе
- Прототип на самом деле хорош, просто ваши продавцы/маркетологи делают все неверно. Поменяйте команду
- Пока вы делали прототип, ситуация на рынке изменилась. Делайте все заново
- Изучите успешных конкурентов в России или на Западе, почему у них получается, а у вас нет
- Вам не дано быть бизнесменом

2. СТАДИЯ РАЗВИТИЯ

Типичные проблемы

2. Стадия развития

- Команда уже не та
- Деньги закончились
- Инвестор гнет свою линию
- Продажи разочаровывают
- Конкуренты догоняют

2.1. Команда уже не та

- Нормально, если спустя 1-2 года после запуска вся команда поменяется. Пример: Facebook.
- Лидер, который справился с запуском, может не подойти для развития. Тогда нужно нанимать опытного управленца (как бы ни хотелось самим порулить). Пример: Google.
- Не раздавайте опционы кому попало, только потому что это модно. Опционы – только незаменимым. А незаменимых у нас нет.
- Чем больше штат сотрудников, тем труднее ими управлять. Будьте готовы заранее.

2.2. Деньги закончились

- Инвестора есть смысл привлекать после прототипа
- Варианты: бизнес-ангелы, венчурные фонды, крупные компании из вашей отрасли.
- Стоит нанять посредников для поиска инвестора
- Сохраняйте контроль за собой. Пути: не отдавать инвестору голосующие акции, обязать инвестора в случае успеха вернуть часть акций, внести в устав пункт о вашем контроле.
- Если не успеваете найти деньги – увольняйте, закрывайте все ненужное, только чтобы бизнес жил
- Кредитуйтесь у команды или первого инвестора

2.3. Инвестор гнет свою линию

- Может быть, инвестор прав?
- Найдите посредника для урегулирования конфликта
- Игнорируйте инвестора, но только если он уже выплатил все деньги -> перспектива идти в суд всегда очень туманна

2.4. Продажи разочаровывают

- B2B:
- Вы уверены, что сделали услуги под клиентов, а не под свое представление о клиентах?
- Наймите к себе представителей стороны клиента – в идеале тех, кому пытаетесь продать свой продукт
- Просите клиентов консультировать и обучать вас
- Обучайте клиентов вашим продуктам
- B2C:
- Вы уверены, что сделали систему монетизации под пользователей, а не под свое представление о них?

2.5. Конкуренты догоняют

- Быть может, вам всем хватит места на рынке?
- Приглашайте к себе лучших сотрудников конкурентов
- Ориентируйтесь на западные аналоги
- Внимательнее изучайте потребности аудитории
- Демпингуйте, даже себе в ущерб
- Создавайте дополнительные сервисы вокруг основного
- Патентуйте свои разработки

3. СТАДИЯ УСПЕХА

Типичные проблемы

3. Стадия успеха

- Главное, не потерять голову от успеха:
- Продолжать здраво относиться к финансам
- Развивать успех
- Менять команду при стагнации
- Свободный кэш – важная составляющая успеха.

СПАСИБО!

Станислав Сажин

insies@gmail.com

[facebook.com/insies](https://www.facebook.com/insies)