

Евгений Калинин

# Упаковка для стартапа

Как заполучить хороших инвесторов  
и выгодно привлечь деньги.  
Экспресс-учебник.



---

Чтобы сделать стартап, нужно знать, куда идешь, и идти туда. Идти не останавливаясь, продолжать двигаться, даже когда сил больше нет.

Чтобы не останавливаться, нужна воля. Нужно принять решение и держаться его. Вы решаете делать бизнес, и как бы тяжело ни было – продолжаете его делать, продолжаете идти тем путем, на который встали.

Проблема в том, что все, что вы сейчас знаете о своем пути – неверно. Путь, которым вы идете, состоит из ошибок. Каждый день вы узнаете что-то новое о том, чем заняты, каждый шаг в процессе создания стартапа – эксперимент, который изменит ваше представление о нем.

Вы не можете зафиксировать какую-то картину будущего вашего бизнеса и упорно стремиться к ней. Все меняется.

Как удержаться на пути, который меняется с каждым шагом? Как продолжать понимать, куда идти?

Знать, куда идешь – означает постоянно иметь в голове максимально цельную картину того бизнеса, который вы строите. Знать ответы на вопросы о том, что это за бизнес, что и для кого он делает, как вы собираетесь его создавать и развивать. Знать свой план действий, свою стратегию и видеть, как они

меняются. Знать те вопросы, на которые пока нет ответов, и отдавать себе отчет в том, что этих ответов еще нет.

Стратегия меняется каждый день, а ваша задача – постоянно удерживать ее нынешнее понимание в голове. Каждый день понимать, где вы находитесь, и куда движетесь. Это создает стержень вашего движения – внутреннее ощущение, чувство дела, которое вы делаете.

Когда вы предлагаете венчурному инвестору вложить деньги в ваш проект, ему нужно понять, что вы затеяли, и убедиться, что у вас есть шансы это сделать. Понять, куда вы идете, и увидеть, что вы будете продолжать идти.

Эта книга о том, как показать это инвестору... и себе.

---

## Оглавление

Один к десяти.....	7
Стартап-морковка.....	9
Зачем вам деньги?.....	11
Инфраструктура венчурного рынка.....	17
Что вы делаете?.....	22
Бизнес – это решение.....	25
Упаковка.....	28
Инсайт.....	31
Из чего состоит упаковка.....	35
Идея.....	38
Кто ваш клиент.....	40
Потребность.....	46
Где деньги?.....	51
Объем рынка.....	54
Конкуренты.....	56
Минимальный продукт.....	61
Описание продукта.....	66
Команда.....	71
План мирового господства.....	74
Финансовый план мирового господства.....	79

Сколько?.....	89
Сборка.....	94
Что дальше?.....	101

*No one is born a CEO, but no one tells you that*

Drew Houston, CEO, Dropbox

## Один к десяти

На что смотрят инвесторы, когда оценивают стартап?

Мы привыкли к стандартному набору ответов на этот вопрос. Размер рынка, команда, финансовый план, наличие прототипа и т.д. Список пунктов легко найти в интернете, он везде примерно одинаков. Когда вы собираетесь выступить на каком-нибудь стартап-мероприятии, вам высылают шаблон презентации, в котором есть все необходимые пункты. Вы выходите на сцену, начинаете говорить, и уже в первые секунды понимаете – что-то не так.

Недавно я зашел к одному своему знакомому бизнес-ангелу и спросил его: на что ты смотришь, когда отбираешь проекты? Ответ был прост: чтоб интересно и выход один к десяти.

Можете ли вы рассказать о своем проекте так, чтобы инвестору было интересно, и он поверил, что заработает в десять раз больше, чем вложит?

Конечно, когда дойдет до дела, он будет смотреть и на все те пункты, которые есть в стандартном шаблоне презентации, и еще на кучу других. Ему же нужно убедиться, что выход один к десяти – нечто большее, чем просто ваши фантазии. И тут вам

понадобится набор документов, достаточно детально и убедительно описывающих ваш бизнес.

Все это вместе – способность рассказать о проекте и набор документов, подтверждающих ваш рассказ – и составляют упаковку для вашего стартапа.

Все знают, что красивая упаковка важна для успешных продаж продукта, но если у вас нет продукта – упаковка не поможет. Содержание важнее упаковки. Почти всегда.

Стартап – пожалуй, единственный продукт, в котором упаковка меняет суть.

Почему? Сейчас объясню.



## Стартап-морковка

Когда вы запускаете стартап, перед вами сразу вешают морковку. Вы должны получить инвестиции – и тогда у вас сразу все станет замечательно!

Весь рынок услуг для стартаперов основан на этой морковке. Вам продают упаковку стартапа, экспертизу, менторов, инкубаторы, акселераторы, мероприятия, обучение – все под одним и тем же флагом. Купите нашего слона, и вы получите инвестиции!

Сейчас мы закажем упаковку – нам сделают инвестиционную презентацию, напишут бизнес-план – и тогда мы получим денег! Мы пригласим в проект ментора, и он приведет инвесторов! Пройдем обучение в бизнес-школе, и уж тогда-то точно поймем, как заполучить себе долгожданную пачку долларов.

Разумеется, каждый раз оказывается, что для получения денег нужно теперь еще что-то. Вы молодцы, вы уже приблизились к успеху, осталось еще чуть-чуть – нужно всего лишь заказать вот этот учебный курс. Или презентацию. Или сертификат. Или...

Я тоже иногда так делаю.

---

Приходит человек, рассказывает про свой стартап. Я-то вижу, что у него все сыпется, что он не понимает, что делает, для кого, откуда там деньги возьмутся. Начинаю ему объяснять, показывать, вопросы перед ним ставить. Он кивает, да, мол, круто, ты умный. А инвесторы-то у тебя знакомые есть? Инвестора мне приведешь, да?

Я раньше в этом месте как-то стеснялся. Ну да, кого-то из инвесторов знаю, кого-то нет. Может, приведу, но вообще-то я не про это – я про стратегию, про продукт, про то, как бизнес устроен. А инвестор-то подтянется, когда с бизнесом все нормально будет.

А потом понял – пустое.

Инвестора? Приведу, чувак, даже не вопрос! Только ты сначала пойми про свой продукт. И про деньги пойми. Первую продажу сделай, ага. И еще вот с партнером договорись, а то как же ты к инвестору-то пойдешь такой красивый? И вот этот процесс еще подкрути. Инвесторы? Будут тебе инвесторы, будут. Договор только подправь вот здесь. С делегированием давай разберемся. Продажи пошли? Молодец. Инвестор звонит? Ну, ответь.

## Зачем вам деньги?

Что было важнейшей инновацией в области высоких технологий за последние 50 лет? Сотовые телефоны? Интернет? Социальные сети?

Нубар Афеян (Noubar Afeyan), основатель и руководитель фонда Flagship Ventures, утверждает, что самое главное, что случилось за это время – стартапы. Большинство новых технологий, доступных нам сейчас, стали возможны именно благодаря появлению этой формы превращения идей в бизнес.

Сейчас это уже кажется странным, но всего несколько десятилетий назад сама мысль о том, что можно взять идею, привлечь под нее деньги и создать из этого новую компанию, вовсе не была столь очевидной, как сейчас. Сто лет назад создание новой компании было уникальным явлением. Сейчас чуть ли не каждый студент запускает по паре стартапов в год.

Что изменилось?

В 2000 году основным содержанием большинства курсов MBA было управление компанией. Сегодня фокус смещается с того, как управлять бизнесом, на создание нового бизнеса.

---

Создание компании становится предметом технологизации. Тому, как создавать бизнес, теперь можно научиться, этим навыком владеет все больше и больше людей, это становится повторяемым, воспроизводимым процессом. А вокруг процесса создания компаний появляется развитая инфраструктура.

Эта инфраструктура начинается со встречи двух людей – предпринимателя и инвестора. У одного из них есть идея и предположение о том, что вокруг этой идеи можно создать бизнес и заработать много денег. У другого есть готовность вложить деньги в проверку этого предположения, рискнуть и, если предположение окажется верным, получить свою часть выгоды.

Инициатива и сила в создании бизнеса перешла от людей с деньгами к людям с идеей и готовностью действовать. Деньги стали одним из инструментов, одним из ресурсов, которые вы привлекаете для достижения своих целей. Привлекаете тогда, когда он вам нужен. Если нужен.

Ваш стартап в своем развитии проходит несколько стадий, на каждой из которых вам могут понадобиться, а могут и не понадобиться внешние деньги. Вариантов определения и обозначения этих стадий может быть несколько, я приведу один из

них. В этом варианте процесс запуска стартапа делится на четыре стадии: идея, прототип, запуск и масштабирование.

Вы начинаете со стадии идеи. У вас есть бизнес-идея, и вы раздумываете – а нельзя ли на этой идее заработать пару миллиардов за годик-другой? В этот момент часто происходит одно из двух: либо вы замыкаетесь в себе и боитесь рассказывать о своей идее – вдруг украдут? – либо пытаетесь привлечь деньги. Смешнее всего это выглядит, когда такой стартапер приходит и говорит: у меня есть идея, я хочу под нее инвестиций, но идею не расскажу, потому что боюсь, что вы ее украдете.

Ни того, ни другого делать не надо! На стадии идеи инвестировать еще не во что, вы не сможете привлечь деньги. А вот бояться рассказывать идею – совсем глупо. Идея сама по себе ничего не стоит. Стоят люди, способные ее реализовать. Вот их вам и нужно искать. Собирать команду.

Пока команды нет – привлекать деньги рано. Сначала вы должны собрать людей, с которыми вместе будете строить бизнес. Им и нужно рассказывать свою идею. Чем больше вы будете про нее говорить, тем больше она будет развиваться. В обсуждении с потенциальными участниками команды ваша идея полностью изменится,

преобразится. Наличие команды – индикатор того, что вы смогли хотя бы кого-то убедить в ценности идеи.

Но и в этот момент далеко не факт, что вам следует привлекать деньги. Следующий шаг, второй этап развития – создание прототипа продукта, который позволит проверить работоспособность идеи и интерес рынка. Пока вы этого не сделали – у вас есть только ваши (групповые – вместе с командой, что хорошо) фантазии. Когда вы создали прототип, на котором можно хоть что-то проверить, у вас есть результат. Этот результат сразу значительно снижает риск вложений и, соответственно, повышает стоимость вашего бизнеса. Прототип может быть работающей максимально усеченной версией продукта, а может – муляжом, презентацией, видеороликом.

На следующем этапе вам нужно привести первых клиентов, показать, что бизнес работает. По-английски это называется «traction». Сколько будет клиентов, и будут ли они платить вам деньги, зависит от специфики проекта. Если вы делаете массовый проект, вам нужно показать, что у вас есть хотя бы несколько десятков тысяч пользователей, но при этом далеко не всегда на этом этапе пользователи вам платят – такие проекты могут работать на накопление пользовательской базы.

Если вы работаете на корпоративном рынке, то всего нескольких даже предварительных соглашений с крупными клиентами может быть достаточно для уверенности в перспективах вашего стартапа.

Но для большинства проектов задача этого этапа – начать продажи и показать, что вы можете привлекать много клиентов и зарабатывать с каждого клиента больше, чем тратите на его привлечение.

Когда у вас есть работающий прототип и начались продажи – у вас есть работающий бизнес, который можно масштабировать. Улучшать продукт, вкладываться в привлечение большего количества клиентов, наращивать штат, увеличивать пропускную способность бизнес-процессов. На это нужно больше всего денег, но и риск вложений гораздо ниже – вы не придумываете что-то новое, а улучшаете то, что уже работает.

Чем дальше вы продвинулись по этим стадиям, тем выгоднее привлекать деньги. Если вы попытаетесь позвать инвестора, когда у вас есть только идея и больше ничего, с вами вряд ли будут всерьез разговаривать. Если вы показываете работающий бизнес, который умеет превращать деньги в деньги – вложили миллион, там что-то пошуршало,

---

прокрутилось, и наружу вылезли десять миллионов – к вам выстраивается очередь.

Но зачем же тогда вообще привлекать инвесторов? Почему бы не сделать первые продажи, на полученные деньги начать улучшать продукт, и продолжать вкладывать все, что заработано? Такой процесс называется «бутстреппинг» – когда вы запускаете бизнес без привлечения внешних ресурсов, на той прибыли, которую он сам генерит. Почему нет?

Ответ прост: скорость. Привлекая деньги, вы получаете возможность развиваться быстрее. Если ваша идея перспективна, то одновременно с вами над ней работают еще несколько команд. Те из них, которые вовремя привлекут внешние ресурсы и смогут использовать их для быстрого развития, обгонят остальных.

Отсюда и ответ на вопрос, когда звать инвестора: тогда, когда привлеченные деньги позволят вам резко ускорить развитие. Но для этого нужно, чтобы было, что ускорять.



## Инфраструктура венчурного рынка

Y-Combinator, пожалуй, один из самых интересных проектов на венчурном рынке за последние годы, инвестирует в стартапы в среднем всего 18 тысяч долларов. Из Y-Combinator вышли уже несколько сотен компаний, среди которых такие успешные проекты, как DropBox или Airbnb.

Видимо, дело не только в деньгах?

Для того чтобы запустить стартап, вам нужны деньги и мозги. Мозги, знающие, откуда берутся деньги, и что с ними делать. Иногда деньги и мозги идут вместе, иногда порознь. Если вместе – это называется «умные деньги», «smart money». Если порознь – никак не называется, чтобы никого не обидеть.

Рынок предоставляет вам кучу разных возможностей для привлечения денег, мозгов и других ресурсов.

Но первые деньги вы обычно берете не с рынка. Точнее, первые шаги в развитии проекта вы делаете либо вообще без денег, либо на свои, либо берете у друзей. Двое студентов взяли тысячу долларов у приятеля, дав ему за это 10% в проекте. На эти деньги они сделали работающий прототип, под

---

который можно уже привлекать гораздо большую сумму.

Следующие деньги – обычно в районе 20-25 тысяч долларов, хотя к моменту, когда вы будете это читать, все может десять раз поменяться – вы можете получить в акселераторах, построенных по модели упомянутого выше Y-Combinator. Как правило, это короткая (несколько месяцев) интенсивная программа, помогающая вам запуститься. Основное в ней – не деньги, а именно мозги. В ходе этой программы вы дорабатываете идею, создаете прототип, достигаете первых результатов, которые позволят вам либо сразу начать зарабатывать, либо привлечь еще большие суммы. В ходе программы с вами работают эксперты акселератора или приглашенные менторы. В некоторых программах таких экспертов всего несколько человек, в некоторых – десятки.

Примерно такого же порядка деньги вы можете получить в фондах посевного финансирования. Это фонды, которые дают вам деньги просто так, не беря взамен ни долю в компании, ни каких-либо обязательств. В России сейчас действует несколько таких фондов – в частности, Фонд посевного финансирования Microsoft и совместный фонд Юрия Мильнера и Павла Дурова. Примерно так же гранты на развитие бизнеса в 10-20 тысяч долларов

получают победители различных конкурсов. Существуют также программы государственной поддержки малого и среднего бизнеса, в рамках которых можно получить несколько сотен тысяч или даже миллионов рублей. Все эти программы позволяют вам протянуть первые несколько месяцев.

Следующая ступенька – бизнес-ангелы, посевные фонды и инкубаторы. Бизнес-ангел – это частный инвестор, вкладывающий свои деньги. Фонд управляет чужими деньгами. Форм организации их работы множество – несколько бизнес-ангелов могут собраться вместе и создать фонд, а могут и не создать, а просто вместе инвестировать. Может быть фонд, работающий с деньгами одного человека. У фонда (или ангела) может быть инфраструктура и мозги, помогающие вам развивать компанию (тогда это становится похоже на инкубатор), а может и не быть (вам дают деньги, а дальше уж вы сами).

Мозги существуют на рынке и отдельно от денег. Это в первую очередь менторы – люди, которые знают, как все это работает, и могут помочь вам добиться успеха. Иногда менторство основано исключительно на личных отношениях, в других случаях ментор получает долю в проекте или работает за деньги.

---

Еще один участник рынка, помощь которого вам может понадобиться – инвестиционный брокер. Это человек (или компания), специализирующийся на привлечении инвестиций в стартапы. Его задача – упаковать ваш проект и найти для вас инвестора. За свою работу он получает деньги – как правило, фиксированную сумму в начале, плюс долю от привлеченных денег в случае успеха.

Практически все, с кем вы сталкиваетесь на этом рынке – и инвесторы, и менторы, и брокеры – решают одну и ту же задачу. Им нужно найти перспективный проект, вложить в него деньги, время, силы и ресурсы и разделить с нынешними владельцами проекта выгоду от его успеха.

Первое, что им для этого нужно сделать – организовать поток проектов, из которых они будут выбирать. Кто-то для этого выстраивает сложные механизмы продвижения, кто-то пользуется услугами брокеров, кто-то просто ищет по друзьям и знакомым. Существуют также специализированные оффлайн и онлайн-площадки, на которых выступают или публикуются стартапы.

Следующий этап – отбор проектов. Из потока нужно выловить наиболее перспективные стартапы. Дальше с ними можно начинать взаимодействовать – встречаться, проводить экспертизу, проверять,

соответствуют ли действительности утверждения предпринимателя. Эта проверка называется «due diligence».

После этого происходит (или не происходит) сделка. Для брокеров на этом процесс заканчивается, а для остальных – начинается работа с компанией. Ей дают деньги, ресурсы, консультации, знания и опыт. Привлекают новых менторов и следующие раунды инвестиций. Компания живет, развивается, растет.

И где-то там, спустя несколько лет происходит финальный шаг этого процесса – выход, то есть продажа доли следующему инвестору или выход компании на биржу (IPO).

Кстати, для вас выход тоже где-то там – или еще позже. Сколько лет вы планируете заниматься этим бизнесом?

---

## Что вы делаете?

Один инвестиционный фонд собрал несколько тысяч заявок от стартапов. Из этих заявок удалось отобрать только чуть больше десятка, которые получили финансирование. И это еще неплохой результат. Слово, которое чаще всего звучит при обсуждении такого потока заявок – «треш».

Уверены ли вы, что ваш проект не попадает в треш?

И дело ведь совсем не в том, что в резюме проекта или бизнес-плане не заполнены какие-то обязательные пункты. Есть куча проектов, у которых все пункты заполнены, а проект все равно никогда не получит денег. А бывает, что человек приходит, говорит две-три фразы, и собеседники переходят непосредственно к обсуждению оценки бизнеса и доли инвестора.

В чем разница? Как у него это получается?

Секрет, конечно же, прост. Большинство предпринимателей, присылающих заявки венчурным инвесторам и фондам, не понимают чего-то очень важного про свой бизнес. И это очень хорошо видно.

Выглядит это, например, как-нибудь так: «Наш продукт будет интересен, прежде всего, всем

пользователям персональных компьютеров». Ты что, Билл Гейтс в 1985 году? Нет, студент из Перми в 2012. А как ты собираешься работать с рынком в миллиард человек? Ну, эээ...

Когда приходит человек, который понимает, что делает – это тоже видно. И с ним разговаривают.

Это понимание может выражаться в том, как человек описывает свой бизнес, как рассказывает про проблему, решением которой занят, как показывает, откуда возьмутся деньги. А может просто в том, как человек говорит. Ну вот видно по нему, что собаку съел на этой теме.

Нет, конечно, бывает, что деньги вкладываются в очень странные проекты. Но их и вкладывают очень странные люди. В проект, основатели которого не понимают, что они делают, вкладывают деньги инвесторы, которые тоже не понимают, что делают. Вам нужны такие инвесторы? Сомневаюсь.

Нет, но я-то понимаю, что делаю! – скажете вы. Конечно же, у каждого из нас в голове есть какое-то внутреннее понимание. Начав работать над упаковкой вашего проекта, вы обнаружите, насколько оно туманное и расплывчатое. И эта расплывчатость – основное препятствие на вашем пути к деньгам.

Ведь вашего собственного смутного понимания недостаточно – нужно еще, чтобы инвестор понял, чем вы занимаетесь, почему это интересно, и где там выход один к десяти. И тут вдруг выяснится важное: когда вы сможете объяснить это инвестору, обнаружится, что и ваше собственное внутреннее понимание изменилось, выросло.

Способность объяснить – индикатор вашего внутреннего понимания. А оно, в свою очередь – ключ к способности сделать то, на что вы просите денег. Понимаешь, что делаешь – сможешь сделать, не понимаешь – не сможешь. За этим пониманием, сопровождаемым обоснованной внутренней уверенностью, и охотится инвестор.



## Бизнес – это решение

А в какой, собственно, момент у вас вообще появляется бизнес, который можно было бы упаковывать, понимать, привлекать в него деньги? Что вы собрались упаковывать? Есть ли у вас что-нибудь?

Я часто слышу разговоры типа «У меня теперь бизнес. – Это ты юрлицо открыл, да?» Для многих людей запуск бизнеса маркируется регистрацией юридического лица. И в этом даже есть некоторый смысл – государство предоставляет магический ритуал, позволяющий зафиксировать факт открытия бизнеса. Но мы же с вами понимаем, что юрлицо – это лишь инструмент, в некоторых случаях необходимый для работы бизнеса, но совсем не эквивалентный ему.

Иногда запуск бизнеса – это первая продажа. У меня появился клиент, появились денежные потоки – значит, у меня есть бизнес. Но нетрудно привести примеры, когда бизнес уже есть, а до продаж еще пилить и пилить – делать продукт, выстраивать инфраструктуру, привлекать клиентов. Или наоборот, продажи, вроде, есть, а бизнеса-то никакого и нету. Так как-то, вроде, работаем, но разве ж это бизнес?

---

Кто-то уходит с работы. Кто-то нанимает первого сотрудника. Кто-то договаривается о чем-то с партнером. У каждого это происходит по-своему, но у всех есть одно общее.

Бизнес – это решение.

Решение о том, что у меня есть бизнес. Позиция. Я принял решение о том, что он есть – и этим я его и создаю. Just like that.

Дальше, для того, чтобы утвердить себя в этом решении, уже нужны магические ритуалы – регистрация юрлица, заключение договоренностей, найм людей. Магические ритуалы, подтверждающие решение о создании бизнеса – это целый отдельный рынок. Кто-то в качестве такого ритуала использует публичные стартап-питчи – я вышел на сцену и заявил, что у меня бизнес, значит, теперь-то уж точно у меня бизнес. Кому-то достаточно придумать бизнесу имя и напечатать визитки. Но вообще-то все это у вас в голове – как решите, так и будет.

Решение состоит из двух частей. Во-первых, бизнес есть. Вы создаете (у себя в голове!) объект, в который можно ткнуть пальцем, назвать его, изменить или уничтожить.

Во-вторых, он есть у вас. Вы находитесь относительно этого объекта в позиции хозяина. Это самое сложное – в этом месте люди чаще всего спотыкаются. Если вы хозяин, то у вас относительно этого бизнеса есть какие-то хотелки. Вы ставите относительно него какие-то цели. Свои цели! Стоит вам незаметно для себя подставить сюда чьи-то еще цели – клиентов, партнеров, сотрудников, инвесторов, менторов – и вы проиграли. Это уже не ваш бизнес, хотелки там не ваши. Вы перестаете быть его хозяином, перестаете нести за него ответственность. Или так и не начинаете.

А вот когда у вас есть бизнес, и есть хотелки относительно этого бизнеса – тогда вы можете начинать его улучшать, чтобы он этим хотелкам соответствовал в большей степени. Вы можете понять, чего хотите от бизнеса, в чем состоит этот бизнес, что у вас есть, и чего вы хотите. И с этим пониманием идти за деньгами.

---

## Упаковка

Как вы уже поняли, понимание возникает у вас в процессе работы над упаковкой бизнеса. Упаковка меняет суть того, что вы делаете – вы осознаете, в чем ваш бизнес, и сам бизнес от этого меняется.

Еще раз. Понимание – необходимое условие способности сделать. Одного лишь понимания, конечно, недостаточно – но об этом в другой раз. Но оно необходимо: не понимаешь, что делаешь – не сможешь и сделать.

Так что же такое эта упаковка? Питч? Презентация? Бизнес-план?

И да, и нет. Конечно, на выходе вы получаете все эти документы и материалы. Но они являются лишь формами выражения упаковки. Сама же упаковка – это некоторое сообщение, которое вы посредством всех этих материалов доносите до людей.

Упаковка стартапа – часть стратегии продвижения, направленной на привлечение инвесторов. Стратегия состоит из описания того, каких именно инвесторов вы привлекаете (целевая аудитория), сообщения, которое вы им передаете (собственно упаковка), и последовательности взаимодействий, в ходе которых это сообщение передается (выступления, рассылки, личные встречи и т.д.):

1. Понимаем, кому хотим сказать.
2. Понимаем, что хотим сказать.
3. Говорим.

В зависимости от стадии развития и специфики проекта вашей целевой аудиторией могут быть бизнес-ангелы, вкладывающие сто тысяч долларов, или фонды, инвестирующие от миллиона, может быть узкий набор стратегических инвесторов из вашей отрасли или определенная группа частных инвесторов. Но вашей целевой аудиторией не могут быть все подряд. Точно так же, как у вашего продукта должна быть очень конкретная и достаточно узкая аудитория, чью проблему он решает – и у вашего инвестиционного предложения должна быть понятная аудитория. С кем вы говорите?

У вашей аудитории могут быть определенные требования к проектам и формам их упаковки. Эти требования, как правило, публичны, о них рассказывают на сайтах, на мероприятиях. Изучите эти требования. Но прежде, чем бросаться их реализовывать – поймите, что же именно вы хотите им сказать. В чем суть вашего предложения?

Да, я понимаю – вы хотите денег и предлагаете за это долю в бизнесе. Это они и так знают, это еще не сообщение. В чем фишка-то? Ваше сообщение – о

---

том, почему ваш бизнес интересен, выгоден и необычен.

А дальше это сообщение нужно превратить в несколько разных документов и рассказов, предназначенных для разных ситуаций. Тут и двухминутная презентация, и резюме проекта, и большой бизнес-план, и ответы на вопросы в каталогах стартапов. Все они содержат одно и то же сообщение, но с разной степенью детализации и в разных форматах.

### **Вопросы**

В конце большинства глав содержатся вопросы, из ответов на которые и будет состоять упаковка вашего проекта. Не пугайтесь, если на некоторые из них вы не можете ответить. Запишите то понимание, которое есть у вас сейчас, и двигайтесь дальше. Ответы на вопросы в следующих главах могут изменить и уточнить ваше понимание, и вы вернетесь к этим вопросам и дадите новые ответы на них.

- 1. Кого вы ищете, кого хотите видеть своим инвестором? Кто целевая аудитория для упаковки вашего проекта?*
- 2. Чего вы от них хотите? С каким основным сообщением обращаетесь к ним?*

## Инсайт

Илья Сегалович, техдир и один из основателей Яндекса, в какой-то лекции описывал момент, когда он ходил по улицам с идеей в голове и видел, что «все эти люди вокруг не понимают, а я понимаю». Он увидел нечто, чего никто другой вокруг не видел – и из этого вырос многомиллиардный бизнес.

Озарение, инсайт. Вы видите проблему, и вдруг понимаете, что нужно делать. Внезапно решение становится очевидным, простым – и вы удивляетесь, почему никто другой не видит, как же это просто.

В какой-то момент, наблюдая, как люди рассуждают об упаковке стартапов, о том, что хороший стартап и без упаковки хорош, а плохому никакая упаковка не поможет, я вдруг удивился – что это они? Ведь упаковка – это же просто стратегическая сессия! Не важно, что в результате получится инвестиционная презентация, бизнес-план и прочие бумажки. Не важно, помогут они привлечь инвестора, или на них никто даже и не посмотрит. Важно, что в процессе работы вы сами поймете, куда двигаться, что делать. Зачастую, в ходе упаковки проекта вы вообще откажетесь от привлечения инвестиций или перенесете его на более позднее время – и это тоже замечательный результат.

---

Упаковка стартапа – это стратегическая сессия, важны не бумажки для инвесторов, а то, что вы поймете, пока будете их делать. Это и есть пример инсайта. Но никого не интересует, что за инсайт случился у меня в голове – это мое личное дело. Вас интересует, что произойдет у вас в голове, что случится в вашей жизни. И поэтому я пишу этот текст, рассказывая вам, зачем нужно упаковывать стартап.

В вашем бизнесе тоже есть такой инсайт, вокруг которого этот бизнес и строится. Ведь правда, есть? Поищите, это важно. Все остальное, что вы говорите про свой бизнес, строится вокруг этого инсайта, вокруг основной идеи. Эту идею вам предстоит превратить в кучу текстов, презентаций, таблиц и выступлений.

«Видите эту маленькую щель? Это не очень заметно, но в ней миллиардный рынок». Примерно так (только гораздо конкретнее, конечно) может выглядеть ваш инсайт. Теперь его нужно донести до разных целевых аудиторий, с которыми вы работаете – до клиентов, инвесторов, команды.

Вы приходите к команде и говорите: «Смотрите, тут под кустом миллион!» И начинаете вместе вынимать миллион из-под куста.



Вы приходите к инвестору и говорите: «Смотрите, тут под кустом миллион, а там дальше еще сто таких же кустов». И запускаете вместе с инвестором проект по обработке сотни кустов.

Вы подходите к кусту и говорите: «Смотри, какая штука, и всего за миллион».

Каждому из них вы будете рассказывать эту историю по-своему. Но это все равно будет та же самая история, то же самое озарение, которое снизошло на вас, когда вы поняли – да вот же оно, как все просто!

Теперь это озарение нужно передать другим. Рассказать проблему так, чтобы они в нее поверили. Показать выход, который вы нашли. Выстроить картинку, положить недостающий кирпичик. Картинка схлопывается, все встает на место, и клиент с криком «А мужики-то и не знают!» бежит за деньгами.

Ну так как, вы уже поняли, вокруг какого инсайта строится ваш стартап? Если поняли – это очень здорово, вам будет сильно легче объяснить клиентам, инвесторам и команде, почему им стоит вам поверить. Если сходу не поняли – ничего страшного. Сейчас разберемся.

**Вопросы**

1. *Вокруг какого инсайта строится ваш стартап?*
2. *Как этот инсайт формулируется для инвесторов, клиентов, команды?*

## Из чего состоит упаковка

Что нужно понять, чтобы иметь возможность объяснить кому-либо свой бизнес?

Понимание вашего бизнеса состоит из ответов на три простых вопроса:

- Что и для кого вы делаете?
- Где деньги?
- Почему именно вы?

Это те же самые «интересно» и «выход один к десяти», только дополненные еще одной важной штукой – объяснением, почему у вас вообще все это получится.

Что и для кого вы делаете – это ваш рынок и продукт. Кто ваш клиент, какую его проблему вы решаете, как именно, как вы собираетесь это объяснять. Здесь заложен инсайт, который вы показываете клиенту:

– Вы думали, что у вас неразрешимая проблема? А на самом-то деле, вот решение!

– Офигеть! Дайте две!

Дальше начинается разговор про деньги. Это, в первую очередь, понимание того, кто и за что будет платить. Сплошь и рядом встречаются ситуации,

---

когда проблема и решение, вроде, очевидны, только вот платить за это решение никто не готов. Для того чтобы у вас получился бизнес, нужно, чтобы кто-то вам платил. Здесь же – ценовая политика, продуктовая линейка, все ваши допущения и оценки. Сюда же попадает и текущая ситуация на рынке, конкуренты, тенденции развития.

Почему именно вы – самый главный вопрос. Идеи ничего не стоят, если идея хорошая, то одновременно с вами над ней думает еще человек тридцать. Вопрос в том, почему у вас получится, а у них нет. Что у вас есть такого, что выделяет вас из толпы конкурентов? Команда, компетенции, эксклюзивный доступ к какой-то информации, ресурсу, технологии? Если ничего этого у вас нет – у вас проблема.

Ответы на эти три вопроса описывают ваш бизнес – что и почему вы делаете. Имея это описание, можно построить финансовую модель – систему взаимосвязей между показателями бизнеса, описывающую, на что вы тратите деньги и как их зарабатываете. А дальше можно переходить от описания того, что вы собрались создавать, собственно к планам создания. Вы формируете план действий по запуску бизнеса и финансовый план – сколько денег вам понадобится, и сколько вы заработаете.

Результатом этой работы должно стать четкое понимание того, что у вас есть, и что вам нужно. Какой продукт вы делаете, что уже сделано, а что еще предстоит. Сколько денег вы хотите привлечь, и что за это готовы отдать. А это и есть предложение для инвестора: что есть, что надо, и на каких условиях.

Следующие главы посвящены подробному рассмотрению этих вопросов. Из каждой главы вы вынесете некоторый элемент понимания вашей идеи. В конце мы соберем все эти элементы в набор материалов, которые и составляют упаковку стартапа, а затем разберемся, что же вы будете с этой упаковкой делать.

---

## Идея

Ответ на первый вопрос – что и для кого вы делаете – начинается с формулировки вашей бизнес-идеи. Одним предложением. Когда вы зажимаете инвестора в лифте (или сталкиваетесь с ним в ресторане – это уже совсем из реальной практики, так оно и происходит), у вас есть одна фраза. Ну ладно, две:

– Здравствуйте, меня зовут Билл. Я делаю простой язык программирования для персонального компьютера.

Формулировка идеи должна удовлетворять двум критериям. Во-первых, она должна быть понятной – иначе инвестор не успеет на бегу понять, о чем вы говорите, и отмахнется от вас. Как говорит Аркадий Волож, «Вы можете объяснить эту идею своей маме?»

Во-вторых, она должна вызывать восклицание «Ух ты!». Задача этой формулировки – зацепить внимание, получить возможность говорить дальше. В текстовом резюме проекта или бизнес-плане это первая фраза, задача которой – задержать внимание, чтобы человек начал читать.

Формулировка идеи зависит от того, кому вы собираетесь ее рассказывать. «Мы обеспечиваем

возможность подбора оптимального напряжения без остановки УЭЦН» – это очень хорошая формулировка, если вы разговариваете с нефтяником, разбирающимся в электроцентробежных насосах. Она понятна, и (наверное – я тоже не очень разбираюсь в электроцентробежных насосах) подбор напряжения без остановки – это круто, а значит интересно.

Но такая формулировка очень плоха, если ваш собеседник – интернет-маркетолог. Сформулируйте идею так, чтобы он понял. Для этого вам понадобится ваш инсайт и понимание того, какую проблему вашего клиента вы решаете. К клиенту-то мы сейчас и перейдем.

### **Вопросы**

- 1. Сформулируйте одним предложением основную идею вашего бизнеса.*
- 2. Требуется ли понимание этой идеи специальных знаний? Если да – то сформулируйте так, чтобы не требовало.*

---

## Кто ваш клиент

С чего начинается стартап? С текста.

Прежде, чем делать и продавать любой продукт, напишите текст, который продает его клиенту. Лучше не берите чужой готовый, а напишите сами. Этот текст убедит вас самого в том, что это хороший продукт. Вы будете чувствовать себя уверенно, когда делаете и продаете его – а эта уверенность передается клиенту. Как и ее отсутствие.

Для того чтобы у вас что-то купили, потенциальные покупатели должны об этом узнать. То есть, прочитать или услышать. Должен существовать текст, который они прочитают или услышат, и этот текст должен попасть им в глаза или в уши. Если через глаза или уши он попадет еще и в мозг – вы выиграли!

Процесс попадания идеи из вашего мозга в мозг вашего будущего клиента называется продвижением вашего продукта.

Для того чтобы это произошло, нужны три вещи. Идея, которая из вашего мозга попадет в их мозг. Текст, несущий эту идею. И канал продвижения, через который этот текст будет доставлен – рассылка, рекламная площадка, личный контакт и т.д.



А, и еще нужны мозги, в которые попадет ваша идея. Эти мозги – точнее, люди, носящие их в своих головах – составляют целевую аудиторию вашей коммуникации. Целевая аудитория вашего продукта – все те, кому он предназначен.

Самое главное при проектировании продукта – чтобы его целевая аудитория была достижима. Вы должны иметь возможность добраться до всех или почти всех тех людей, которым предназначен продукт, донести в их мозги написанный вами текст. Если вы, например, делаете продукт под названием «бухгалтерское обслуживание для малого и среднего бизнеса», его целевой аудиторией будут все компании малого и среднего бизнеса. Сможете ли вы добраться до этой аудитории? Вряд ли – она для вас слишком велика, вы ее не охватите. А значит, ваше сообщение затеряется в безликой серой массе ему подобных.

Вот если вашей целевой аудиторией являются Иван Иванович с третьего этажа и Мария Сергевна с пятого – эта ЦА для вас достижима. Если, конечно, вы не достали их настолько, что они отказываются с вами разговаривать, не открывают двери и, завидев вас, переходят на другую сторону улицы. Это были доступные вам каналы продвижения, которые вы можете использовать для работы с этой аудиторией.

---

Или не можете – если они уже испытывают к вам достаточно сильную личную неприязнь.

Такая узкая ЦА, как правило, для вас маловата – чаще имеет смысл делать продукт для более широкой аудитории. Но все же достаточно узкой, чтобы вы, с доступными вам ресурсами, могли с этой аудиторией справиться, могли стать для этой аудитории главным поставщиком предлагаемого вами продукта или услуги. А лучше – единственным.

Достаточно часто в вашей стратегии продвижения может быть несколько разных целевых аудиторий. Например, при продаже компьютеров разными целевыми аудиториями будут домашние и корпоративные пользователи. Они могут покупать одни и те же продукты, но работать с ними нужно совершенно по-разному. Разные идеи, разные тексты, разные каналы продвижения. В рекламных моделях отдельно нужно рассматривать тех, кто будет рекламу смотреть, а отдельно тех, кто будет ее давать. В моделях знакомств – разбираться, кого с кем знакомим, это тоже несколько разных ЦА.

Но и при работе с одной аудиторией вам, как правило, доступно несколько разных каналов продвижения. Вы можете печатать рекламу в журнале, а можете работать через партнеров. Можете продвигать свой продукт через Facebook, а

можете раздавать листовки у метро. Все это – каналы продвижения, с которыми вы можете работать.

Чем больше каналов продвижения вы будете использовать – тем лучше! В идеале вы должны использовать все доступные способы достучаться до вашей аудитории. И в дверь звонить, и по телефону, и на улице встречать. И в лифте тоже. А также найти Иван Ивановича и Марию Сергеевну на Одноклассниках и Вконтакте и там тоже с ними поговорить.

Конечно, сразу все вы не осилите. Поэтому ваша задача – спланировать процесс коммуникации, в котором вы будете постепенно расширять количество используемых каналов.

Вы определяете, с какой аудиторией (аудиториями) вы собираетесь работать. Где эта аудитория собирается. Какие каналы продвижения вам доступны. Формулируете идею, которую хотите до них донести. Создаете тексты – свой набор текстов для каждого канала. Планируете информационные поводы – чтобы выходить на контакт с людьми не просто так, а по какому-то поводу, будь то новость, скидка или какое-то еще событие, которое им интересно. Планируете последовательность

---

контактов. И начинаете эту последовательность реализовывать.

Это называется стратегией продвижения.

Спрашивается, зачем так сложно? Почему нельзя один канал, одно сообщение, один контакт – мы им прокричали, они у нас купили? Ответ прост: люди не покупают с первого раза. Для того чтобы клиент что-то у вас купил, необходима длинная последовательность множественных касаний. Клиент купит, когда будет слышать о вас постоянно, с разных сторон, в разных формах.

Касание клиента – это сообщение, достигающее его через какой-то из запланированных вами каналов коммуникации. Система множественных касаний – это когда таких сообщений много. Правило простое: они не должны заканчиваться. Никогда.

Есть особая целевая аудитория, которой это касается в наибольшей степени. Это ваши существующие клиенты. Им продать легче и дешевле, они готовы платить больше. Поэтому ваша главная стратегия продвижения – это стратегия продвижения ваших продуктов существующим клиентам. Не забывайте о них.

И последнее, самое главное. Когда вы говорите со своими клиентами – нынешними или будущими –

говорите с ними о них, а не о вас. Не рассказывайте им, какие вы замечательные – им это не интересно. Рассказывайте, какие их проблемы вы можете решить. Выясняйте, что у них болит, и говорите об этом. И тогда они откликнутся.

### **Вопросы**

1. *Кто является целевой аудиторией вашего стартапа? Эта аудитория одна, или их несколько? Какие?*
2. *Оцените размер этой аудитории. Не слишком ли она мала или велика? Хватит ли у вас на нее ресурсов?*
3. *Можете ли вы добраться до вашей аудитории? Через какие каналы, площадки?*
4. *Какие информационные поводы вы будете использовать для коммуникации с клиентами?*
5. *Что вы собираетесь им говорить?*

---

## Потребность

Какую проблему клиента удовлетворяет ваш бизнес?

Пока у вас нет ответа на этот вопрос – нет и бизнеса. Этим зачастую грешат программисты, которые придумывают «клевую штуку» и бросаются ее кодить, не задумываясь о том, нужна она кому-то или нет.

Но это только начало. Ведь люди уже как-то удовлетворяют эту свою потребность и без вас. Как?

Конечно, бывают стартапы, которые поставляют еду голодающим детям Африки. Бывают. Но редко. Большинство проектов имеют дело с потребностями, которые люди уже как-то удовлетворяют. Люди что-то едят, как-то отдыхают, с кем-то общаются.

И вы им для этого не нужны!

Если вы предлагаете еще один способ получить то, что у них и так уже есть – вы не сдвинете их с насиженного места. Чтобы они сдвинулись, нужно что-то, что заставит их пошевелиться. У них должна быть какая-то неудовлетворенность. Какая-то проблема.

За хлебом идти далеко и холодно. Вы открываете булочную поблизости – ваш бизнес решает проблему клиента. А вот если вы делаете сайт, такой же, как у соседа, но не на ламерском PHP, а на крутом Ruby – вы не решаете проблему клиента. Такой стартап не нужен!

Успешный бизнес возникает там, где у достаточно большого количества людей есть острая, болезненная проблема, они готовы платить за ее решение, и кроме вас никто не может это решение предоставить. Это и есть ваша ниша, в которой вы уникальны и можете быть успешны.

Так как, есть у них проблема?

Если у вас несколько целевых аудиторий – то у каждой из них должна быть проблема, которую вы решаете. У клиентов, пользователей, рекламодателей. У инвесторов, кстати, тоже.

Знаменитый российский стартап Darberry – клон Групона – был удачно продан самому Группону. Darberry решал проблему одного клиента – Группону нужно было очень быстро выходить на региональные рынки, и создатели Darberry предложили им решение для российского рынка. Когда вы делаете стартап для продажи, сам стартап – тоже продукт для некоторой аудитории, чью

---

проблему он должен решать. И далеко не всегда эта проблема – куда бы деть деньги.

Поняв, какую проблему вы решаете, вы теперь можете вернуться к предыдущим вопросам. Ваша целевая аудитория – это именно те люди, у которых есть эта проблема. Не все студенты, а именно те, кто прогулял лекцию и ищет ее конспект. Знаете ли вы, как добраться до этой аудитории? Не слишком ли она мала для вас? Какой инсайт вы предлагаете этим людям, какое неожиданное для них решение их проблемы вы увидели?

Далеко не всегда ваши клиенты видят свою проблему точно так же, как видите ее вы. В некоторых случаях они вообще не осознают проблему, пока вы ее не покажете, в других – их осознание сильно отличается от вашего. Инсайт возникает там, где вы показываете людям иной, неочевидный для них взгляд на проблему. Или даже не показываете, а просто даете им готовое решение, которое из их представления не было видно.

Почему спустя несколько лет после окончания школы люди теряют связь с одноклассниками? Вроде, друзья детства, многое связывает – а пропадают. Понятно, жизнь разметала, дела, переезды, заботы. Некогда, телефон сменился, не найдешь.



Чушь! Вам просто не о чем с ними поговорить! Все, что вы с трудом можете сказать друг другу – «О, я тебя, кажется, помню» и «Клевая фотка!». Запустив сервис, на котором язык коммуникации между пользователями состоит из этих двух слов, создатели Одноклассников решили эту проблему пользователя. И им даже не пришлось объяснять клиентам, в чем состоит их проблема. Жизнь разметала, бывает.

Многие стартаперы считают, что для запуска бизнеса им нужны деньги. А денег не дают, потому что бизнес плохо упакован (случай «денег не дают, потому что все инвесторы уроды» мы здесь не рассматриваем). Надо заказать красивую упаковку, и все будет хорошо. Так проблему осознает клиент. Но инвестор-то знает, что для того, чтобы получить денег, стартаперу нужно понимать свой бизнес, понимать, как этот бизнес будет зарабатывать. А упаковка – лишь процесс, в ходе которого вы это понимаете.

### **Вопросы**

- 1. Какую потребность каждой из целевых аудиторий вы удовлетворяете, какую проблему решаете?*
- 2. Как они сейчас удовлетворяют эти потребности? Кто ваши прямые и косвенные*

*конкуренты? Какова свободная ниша, которую вы хотите занять?*

- 3. Как клиенты осознают свою проблему? А как вы ее понимаете, как оно «на самом деле»? В чем разница, как ее преобразовать в инсайт?*
- 4. Как вы формулируете для каждой из ваших ЦА ее проблему и предлагаемое вами решение?*

## Где деньги?

Кто будет вам платить?

Да, понятно, вы сейчас рассчитываете, что это будет инвестор. Но он ожидает, что он будет не одинок. Что будут еще какие-то люди, готовые давать вам деньги за решение своих проблем. Клиенты.

Из многочисленных целевых аудиторий, которые вы перечислили, кто-то будет платить деньги. Например, у Гугла и Яндекса есть пользователи, которые ищут, есть владельцы сайтов, которые попадают в поиск, а есть те, кому места в поиске мало, и они платят за рекламу.

А у вас это кто? И за что именно они платят?

За этим вопросом открывается огромный пласт решений, которые вам необходимо принять. Что конкретно является продуктом, который они покупают? Какова единица продукта, которая стоит конкретных денег? Сколько она стоит? Какие варианты упаковки вы планируете – тарифные планы, дешевые и дорогие версии, бесплатные и платные варианты доступа?

Все это – процесс превращения решения проблемы в продукт. Даже если продукт – функциональность сайта или слова, которые вы говорите или пишете,

---

его все равно нужно расфасовать, упаковать, наклеить на него ценник и выставить на витрину.

Поняв, что конкретно вы продаете, можно прикинуть, сколько это будет стоить. Вы можете ориентироваться на цены конкурентов, аналогичные товары, на то, сколько денег ваши клиенты сэкономят или заработают, на опросы и исследования.

Конечно, если вы сейчас только планируете свой бизнес, все ваши оценки останутся только оценками. И продукт будет в результате выглядеть по-другому, и цены будут совсем не такие. Бесплатное станет платным, то, на чем вы собираетесь зарабатывать, придется отдавать за так. Но лучше иметь хоть какие-то оценки, чем не иметь никаких. Те оценки, которые вы сделаете сейчас, позволят вам оценить в первом приближении, сходитесь ли ваша бизнес-модель, хватит ли вам в принципе денег на то, чтобы бизнес оказался прибыльным. Если за ваш продукт готовы платить доллар, а его производство стоит десять – вы увидите это уже сейчас, и не станете производить такой продукт.

Следующее, что вам нужно понять – сколько этого продукта вы планируете продавать. Так же, как и с ценой – все это лишь ваши фантазии, но они важны для того, чтобы понять, правильно ли вы действуете.

Можете ли вы продать столько, сколько вам нужно?  
Есть ли вообще на рынке столько покупателей?  
Какие процессы продаж нужны, чтобы их охватить,  
справитесь ли вы с этим? С какой скоростью должны  
расти ваши продажи, чтобы выйти на приемлемый  
уровень? Адекватна ли эта скорость?

### **Вопросы**

- 1. Кто и за что вам платит?*
- 2. Что конкретно является вашим продуктом?*
- 3. Сколько он стоит, какие варианты продукта вы можете предусмотреть?*
- 4. Какие объемы продаж вы прогнозируете? С какой скоростью будут расти эти продажи? Сможете ли вы обеспечить такую скорость?*

---

## Объем рынка

Объем рынка интернет-торговли составляет стоициот триллиардов. Когда подобные цифы появляются в инвестиционной презентации интернет-магазина детских игрушек, это вызывает, как минимум, удивление. Какое отношение эти стоициот триллиардов имеют к маленькому интернет-магазину?

Оценки объема рынка, добытые из аналитических отчетов, вы можете сравнить с теми объемами продаж, которые у вас получаются, и оценить реалистичность своих оценок объемов продаж. Если вы собрались продавать в сто раз больше, чем продается на вашем рынке сейчас – возможно, вы где-то ошиблись в оценках. А может быть и нет – возможно, вы действительно знаете, как это сделать.

И наоборот, если оценки аналитиков дают объемы, на несколько порядков превышающие ваши прогнозы по продажам, значит, вам стоит подумать об увеличении этих прогнозов и соответствующей корректировке других своих планов.

Но для этого вам обязательно нужно уточнить, какой рынок оценивали аналитики, и на каком рынке работаете вы. Чаще всего это очень разные рынки, и вам не стоит их путать.

Оценка объемов рынка нужна вам для того, чтобы показать инвестору, на какой масштаб бизнеса вы замахиваетесь. У каждого инвестора свои предпочтения по этому поводу. Кто-то хочет запустить следующий Фейсбук, а кто-то предпочитает маленькие нишевые проекты. Важно, чтобы оценки, которые вы показываете, были адекватны как ожиданиям инвестора, так и вашим реальным возможностям.

Но ваш реальный рынок – это те клиенты, до которых вы реально сможете дотянуться, и те объемы продаж, которые вы сможете сделать с этими клиентами. А не стопицот триллиардов.

### **Вопросы**

- 1. Каков объем рынка, на котором вы работаете?*
- 2. Какова динамика этого рынка – он растет, сужается?*
- 3. Как изменится рынок после появления вашего продукта? Создаете ли вы новый рынок? Как это изменит объем существующих рынков?*

---

## Конкуренты

Зачем смотреть на конкурентов?

Как правило, в инвестиционной презентации есть слайд, перечисляющий конкурентов. При большем объеме про этих конкурентов даже может быть что-то рассказано, описаны их удачные и неудачные решения.

И что?

Конечно, может быть довольно неприятно, когда вы говорите, что у вас нет конкурентов, а вам из зала рассказывают, что два месяца назад запустился точно такой же проект, как у вас, а месяц назад – еще один, уже чуть лучше. Это означает, что вы не знаете, что происходит на вашем рынке.

Но что вы будете делать с этим знанием о конкурентах?

«Отсутствие конкурентов говорит о привлекательности нашего проекта», – заявил как-то один стартапер. И был осмеян. На эту тему есть старая байка: вы приезжаете в новый город и обнаруживаете там девять булочных и ни одной парикмахерской. Что вы откроете: десятую булочную или первую парикмахерскую? Правильный ответ – булочную, поскольку на



десятого игрока место на рынке всегда найдется, а парикмахерских в городе нет, потому что все жители города лысые.

Если вы считаете, что у вас нет конкурентов – значит, вы не поняли, какую проблему клиента решает ваш бизнес. Если проблема существует, то люди уже сейчас как-то с ней обходятся. А значит, у вас есть конкуренты – прямые или косвенные. А если конкурентов действительно нет – то нет и проблемы. Все жители города – лысые!

Отдельная история – если вы делаете клон уже существующего западного сервиса и показываете, что в Америке на этом рынке уже несколько конкурентов, а в России пока никого. Здесь важен очень точный расчет времени - когда именно рынок будет готов к выходу вашего проекта, когда появится спрос? Как вы определяете этот момент?

Знание о конкурентах влияет на ваши дальнейшие действия в двух вопросах: продукт и привлечение аудитории.

Изучив продукты конкурентов, вы должны понять для себя, чем вы от них отличаетесь. Но еще важнее – и это напрямую влияет на ваши инвестиционные потребности - каков минимально необходимый набор функций, позволяющий запуститься в этой конкурентной среде? Если вокруг вас много

---

продуктов с богатой функциональностью, то для того, чтобы первые пользователи пришли к вам, придется сделать довольно много. Люди привыкли к богатству функций, и даже если ваша ключевая идея, то, что делает вас отличными от конкурентов, очень привлекательна, они все равно ожидают некоторого базового набора возможностей. И наоборот, если конкурентов мало, то вы можете выходить на рынок с совсем минимальным продуктом и проверять реакцию на него.

Второй вопрос – аудитория. Если у вас есть конкуренты – у них есть какая-то аудитория, клиентская база. Планируете ли вы отбирать клиентов у них, или будете привлекать на рынок новых?

Для того, чтобы отобрать клиентов у конкурента, нужно обратить внимание на механизмы удержания клиентов, которые использует конкурент. Как он привязывает клиентов к себе, как возвращает тех, кто начал отваливаться? Как вы собираетесь этому противодействовать? Какие механизмы удержания планируете использовать в своем бизнесе?

Если вы рассчитываете на новую аудиторию – ее тоже нужно будет удерживать, а до этого – сделать так, чтобы она попала к вам, а не к конкуренту. Но, кроме того, нужно оценить – а хватит ли вам той

доли новой аудитории, которую вы сможете захватить? С какой скоростью растет рынок, достаточно ли этого для того, чтобы у вас появилось нужное количество клиентов?

Куда идет ваш рынок? Какие тренды вам видны? Ожидаете ли вы появления на нем новых игроков, выход крупных игроков из соседних ниш? Могут ли они стать в будущем стратегическими инвесторами или покупателями вашего проекта, или просто выдавят вас с рынка? Собираются ли на ваш рынок Google или Яндекс? Что вы будете делать, если они придут?

### **Вопросы**

- 1. Кто ваши конкуренты? Как потенциальные клиенты сейчас решают проблему, с которой вы работаете?*
- 2. Когда рынок будет готов к выходу вашего продукта?*
- 3. С какой минимальной функциональностью продукта можно выйти на рынок?*
- 4. Планируете ли вы отбирать клиентов у конкурентов, или рассчитываете на новую аудиторию?*
- 5. Как ваши конкуренты удерживают клиентов? Как вы собираетесь удерживать своих?*

---

6. *Есть ли среди нынешних или будущих конкурентов потенциальные стратегические инвесторы?*

## Минимальный продукт

Стартап – это проект по поиску бизнес-модели.

У вас есть куча предположений о том, кто может быть клиентом, какие у этих людей проблемы, о том, что они готовы будут платить, ценах, объемах. О том, как можно решить эти проблемы, об устройстве и функционировании продукта. О стоимости разработки и текущих затратах, необходимых для работы бизнеса, и его доходах.

Почти ни одно из этих предположений не подтвердится на практике!

Бизнес-модель, которую вы в результате найдете – что, для кого и как вы делаете, и как зарабатываете на этом деньги – будет совсем не такой, как вам видится сейчас.

Вся работа по созданию бизнес-модели состоит из последовательной проверки ваших гипотез. А будет ли это работать? Будут ли за это платить? Есть ли люди, которым это нужно? Можно ли их найти? Убедит ли их такая формулировка? А такая?

Даже когда вы уже создали продукт – написали софт, сделали сайт – все, что у вас есть, это гипотеза. Предположение о том, что созданный

---

вами продукт будет успешно продаваться. Иначе вы уже не читали бы эту книжку.

Если вы еще не сделали продукт – у вас на одну гипотезу больше. То, что вы способны этот продукт создать – тоже гипотеза. Одна из многих, стоящих на вашем пути к деньгам. И далеко не факт, что именно эту гипотезу следует проверять первой!

Создатели сервиса по подбору подарков, с которыми я сейчас работаю, собираются зарабатывать на продаже кликов интернет-магазинам. Пользователи выбирают подарок, жмут на ссылку, ведущую в интернет-магазин, интернет-магазин платит за переход. Стартаперы приходят на мероприятие, где несколько экспертов говорят, что выгоднее продавать лиды, а не клики – получать контакт пользователя и передавать магазину этот контакт.

Следует ли предпринимателю бежать переделывать свою бизнес-модель и продукт? Нет! Все, что произошло – эксперты добавили еще одну гипотезу к тому набору, который есть у предпринимателя.

Единственное, что предприниматель может сделать в такой ситуации – проверить обе эти гипотезы на живых клиентах. Пойти к владельцам интернет-магазинов и предложить им заплатить деньги за клики или за лиды. На живых клиентах получить

реальные данные о том, по какой цене удается продать этот трафик. А дальше уже считать, что выгоднее.

Для того чтобы провести такой эксперимент, вам нужен минимальный продукт, который можно показать людям. В этом продукте не будет большей части функций, которые вы планируете реализовывать. В нем не будет умных аналитических алгоритмов, автоматического биллинга и личного кабинета. Все, что можно сделать руками – вы будете делать руками. Большую часть того, что нельзя сделать руками, вы вообще не будете делать.

Единственное, зачем нужен этот продукт – проверить ваши предположения о наличии проблемы у людей, вашей способности их проблему решить, о том, что они будут платить. О величине конверсии на различных этапах прохождения пользователя по процессу взаимодействия с вашим продуктом. О структуре и величине денежных потоков.

Для многих стартапов основная гипотеза состоит в том, что вы можете продать трафик дороже, чем покупаете его. Для проверки этой гипотезы нужно выполнить два действия: продать трафик и купить его дешевле, чем продали. Если получилось –

---

гипотеза подтверждена, не получилось – нужно что-то изменить.

Соответственно, план развития продукта – это план экспериментов, которые вы будете проводить для проверки своих гипотез. Для каждой из них вы разрабатываете какие-то новые функции продукта, вкладываете деньги в рекламу, чтобы привести тестовых пользователей, создаете контент или даже вручную выполняете для клиента ту услугу, которую затем будет выполнять компьютер.

Ваш план создания продукта состоит из последовательности шагов, про каждый из которых вы должны определить:

- Зачем вы это делаете – какую гипотезу проверяет данный шаг.
- Как вы это делаете – функциональность, способ реализации.
- Как вы приведете людей – продвижение, привлечение трафика, контакты с клиентами.
- Сколько это будет стоить.
- Сколько времени займет.

Этот план очень редко начинается с программирования. Обычно для проверки интереса и значительной части параметров достаточно презентации, рекламного сайта, формы регистрации



на тестирование бета-версии, рекламного видеоролика.

### **Вопросы**

- 1. Что вы уже сделали, чтобы проверить реакцию клиентов? Описание, презентация, продающий микросайт, прототип, готовый продукт?*
- 2. Кому из клиентов вы это показали? Как они отреагировали? Какие выводы вы сделали?*
- 3. На каких гипотезах строится ваша бизнес-модель? Каковы ваши предположения о потребностях клиентов, их достижимости, готовности платить, показателях конверсии на различных этапах взаимодействия?*
- 4. Как вы будете проверять эти предположения? Какие функции продукта для этого нужно реализовывать, а какие не нужно?*
- 5. Какими средствами продвижения вы планируете сопровождать эксперименты по проверке гипотез?*
- 6. Сколько денег и времени вам понадобится для проверки своих предположений?*

---

## Описание продукта

И все же, наряду с пониманием того, каков минимальный продукт, необходимый для тестирования вашей бизнес-идеи, вам также понадобится полное и развернутое описание «большого» продукта, того, который вы предполагаете создать в результате.

Первый заход на это описание вы уже делали в самом начале, когда формулировали свою идею одной фразой. Возможно, сейчас вы сможете сделать это краткое описание еще точнее и понятнее.

Одним из «фишек», которые можно применить для формулировки краткого описания продукта – описать его с двух разных сторон. Напишите две фразы: что делает продукт, и что делает пользователь:

«Мы делаем продукт, который помогает пользователю выбрать подарок. Пользователь приходит на сайт, отвечает на несколько вопросов и выбирает подарок из списка, который мы ему предложили».

Если в работе продукта участвует несколько важных групп, можно добавить описание с точки зрения каждой из них. Например, к приведенной выше

формулировке могут добавиться слова «пользователь нажимает на ссылку в описании подарка, переходит в партнерский магазин, покупает там подарок, а магазин платит нам за переход».

Сценарии использования продукта – не только один из основных методов его проектирования, но и лучший способ описания. Описывая возможности продукта в контексте их использования людьми, вы делаете это описание понятным. Опишите основные сценарии использования для всех ключевых групп пользователей, клиентов и партнеров.

Задав контекст использования, вы можете переходить к перечислению возможностей продукта. Помните, что ваши читатели и слушатели вряд ли являются специалистами в предметной области, в которой вы работаете. То, что очевидно вам, им может быть вообще неизвестно.

Инвесторы не понимают, чем система Service Desk отличается от какой-нибудь Jira. Если вы работаете в этой области, вам очевидно, что это совершенно разные классы продуктов, предназначенные для поддержки очень разных процессов. Но для тех, кому вы будете об этом рассказывать, это одно и то же – там тикеты со статусами и здесь тикеты со статусами. Объясните так, чтобы вас поняли!

---

Выделите три-пять основных функциональных возможностей продукта и опишите их – в чем суть, почему это важно, в чем отличие от конкурентов и аналогов. Остальные можно просто перечислить с кратким комментарием.

К описанию продукта полезно добавить его SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats – сильные и слабые стороны, возможности, угрозы), скриншоты, схемы процессов и другие материалы. Если в основе продукта лежит какая-то уникальная технология – сейчас как раз правильный момент про нее рассказать. Уникальные знания, разработки, патенты, изобретения – все это тоже часть описания продукта.

Но самое интересное – как ваш продукт меняет мир вокруг себя.

До появления проекта [cian.ru](http://cian.ru) на рынке аренды квартир существовало два типа риелторов – одни работали «от квартиры», другие «от клиента». И арендатор, и арендодатель нанимали каждый своего агента, те находили друг друга, договаривались и происходила сделка. Основной задачей агента, работающего «от клиента», был поиск предложений в многочисленных базах и газетах, обзвон других агентов – он должен был знать рынок, понимать, где что можно найти.

Cian.ru после нескольких лет упорной борьбы смог собрать в одном месте практически все предложения по аренде квартир в Москве. Оказалось, что квартир, не размещенных в их базе, почти нет. И функцию риелтора, работающего «от клиента», смог выполнять сам клиент – экономя на этом значительные деньги.

В результате рынок за несколько лет изменился драматически. Агентов, работающих «от клиента» практически не осталось. На профессиональных форумах остались следы баталий, конфликтов и стонов, сопровождавших этот процесс – но никакие стоны не помогли. Рынок изменился.

Сейчас похожие процессы происходят еще на нескольких рынках – например, в рекрутинге.

А как меняет рынок ваш продукт? Кого он лишит работы? Кого выдавит с рынка? Кто потеряет доход? Как эти люди будут вам противостоять? Готовы ли вы к этому?

### **Вопросы**

- 1. Что делает ваш продукт? Что делает пользователь в процессе взаимодействия с продуктом?*
- 2. Каковы основные сценарии использования продукта? Опишите их.*

3. *Каковы три-пять основных функций продукта? Опишите их.*
4. *Что еще необходимо добавить к описанию продукта? SWOT-анализ, схемы, иллюстрации и скриншоты, описания технологий, патенты, изобретения.*
5. *Как ваш продукт меняет мир вокруг себя?*

## Команда

А кто вам сказал, что вы вообще способны сделать этот продукт? И откуда вдруг у инвестора возникнет вера в это?

Деньги дают не идеям и не проектам. Деньги дают людям. Вас будут изучать, проверять, испытывать на прочность. Будут смотреть, способны ли вы исполнять обещания, оценивать свои возможности и достигать поставленных целей. Выяснять, что вы можете, а чего не можете.

Понимание и демонстрация ваших возможностей и их границ – важнейшая часть упаковки проекта.

Вы начинаете, конечно, с перечисления людей, входящих в команду. Не вздумайте делать это в двух или четырехминутном питче, но в большом документе, высылаемом инвестору, стоит рассказать про каждого из участников проекта.

То, что вы будете писать про себя, несколько отличается от привычного формата резюме. Конечно, вам нужно будет указать и образование, и ключевой опыт и профессиональные достижения, и контактную информацию. Но не стоит перечислять все места работы за последние десять лет – это никому не интересно. Интересны три вещи:

1. Уникальные компетенции и возможности важные для проекта. Вы – единственный в стране специалист по ключевой технологии проекта? Это важно.
2. Почему у вас это всерьез. Если вы ради проекта отказались от работы в Google – об этом стоит рассказать.
3. Роль каждого участника в проекте. Кто из вас за что отвечает? Как вы распределяете обязанности?

Выберите самый яркий, самый важный из этих тезисов, иллюстрирующий, что вы именно те, кто может лучше всех реализовать проект. Иногда это может быть просто email основателя проекта в домене harvard.edu. В коротком питче, когда нет времени на перечисление всех участников, достаточно этого тезиса.

Какие компетенции необходимы для реализации проекта? В первую очередь это, конечно, технические и маркетинговые компетенции – есть ли они у участников проекта? Если у вас нет маркетолога или вы ничего не знаете о том, как технически реализовывать то, что затеяли – вас вряд ли ждет успех. В зависимости от специфики проекта вам могут понадобиться и другие компетенции – все ли они закрыты в команде?



Здесь же опишите структуру управления компанией. Кто за что отвечает, кто чем руководит, как и кем принимаются решения.

Главный вопрос, на который должно отвечать описание команды – почему именно вы? Что позволит вам опередить любых конкурентов? В чем ваша магия?

### **Вопросы**

- 1. Почему именно вы? В чем ваша магия?*
- 2. Какие уникальные компетенции, возможности, опыт делают вас лучшими в вашей области? Покажите, что вы всерьез вовлечены в проект.*
- 3. Все ли необходимые компетенции есть в вашей команде?*
- 4. Кто за что отвечает, как распределены обязанности, как принимаются решения?*

---

## План мирового господства

Раз уж вы идете за деньгами, было бы неплохо понимать, на что вы собираетесь их потратить. Это план ваших дальнейших действий.

Но сначала имеет смысл рассказать о том, что уже сделано. Вам понадобится каноническая версия истории возникновения проекта. Обычно эта история имеет не очень много отношения к реальности – вы просто выбираете какой-то эпизод, наиболее ярко иллюстрирующий то, как и почему вы запустили этот проект.

Ребята собрались в гараже и решили сделать компьютер. Сидели в общежитии и сделали сайтик, на котором можно сравнивать фотки однокурсниц. Вы шли по улице и заметили, как две красивые девчонки...

Эту легенду вы будете использовать не только в общении с инвесторами, но и потом, формируя культуру компании. Что для вас важно, почему вы делаете то, что делаете, с какими эмоциями вы идете в этот бизнес? Найдите свою личную историю, иллюстрирующую это – и рассказывайте ее!

А дальше – рассказывайте, что уже сделано. Чем больше вы уже сделали, тем больше шансов, что у вас что-то получится, тем дороже стоит ваш бизнес.

Расскажите, что реализовано в продукте, какие договоренности с партнерами вы смогли достичь, какие коммуникации с клиентами провели. Есть продажи? Говорите об этом. Нет продаж? Говорите о том, как вы общаетесь с клиентами, что у них узнали, какую обратную связь получили.

Первый этап вашей работы – проверка предположений, на которых строится ваша бизнес-модель. Какие из этих предположений вы уже проверили? Что получилось?

После этого можно начинать говорить о будущем. Первую часть плана работ вы уже сформировали – это план проверки гипотез. Затем начинается работа по построению собственно бизнеса.

Заметьте – это уже не только создание продукта, но построение бизнеса в целом. Вам предстоит выстроить множество бизнес-процессов, и разработка продукта – только один из них.

Типичный набор бизнес-процессов технологического стартапа включает:

1. Финансы. Организация денежных потоков, бухгалтерский и управленческий учет, расчеты с контрагентами, налоги, документооборот. В какой юрисдикции вы планируете регистрировать компанию, как

---

будут организованы денежные потоки? Кто будет заниматься учетом и документами?

2. Продажи. Как организован процесс продаж вашего продукта? Какая часть процесса автоматизирована, а в какой момент включаются люди? Что эти люди будут делать? Отдел продаж, его структура, показатели эффективности. Ценообразование, структура продуктовой линейки, кросс-продажи, работа с существующими клиентами.
3. Производство продукта. Если вы делаете программный продукт – это включает процесс проектирования, разработки и дальнейшего развития продукта. Будете ли вы набирать программистов в штат или отдадите разработку на аутсорсинг? Управление продуктом, план разработки – что когда делаем, сколько времени и денег на это потребуется. Что еще, кроме программирования, потребуется для создания и развития продукта?
4. Поддержка. Как вы планируете осуществлять поддержку пользователей? Кто будет этим заниматься?
5. Найм людей. Как вы будете набирать сотрудников? Кто будет этим заниматься?

Сколько это будет стоить, сколько времени займет?

6. Инфраструктура. Нужен ли вам офис? Связь-кулер-печеньки.

Все, что вы перечислили, нужно будет делать. На это понадобится время и ресурсы. В зависимости от сложности проекта вы можете сформировать календарный план работ или диаграмму Ганта, отражающую взаимосвязи между частями проекта.

В процессе реализации плана вашему инвестору захочется понимать, насколько реальность соответствует прогнозам, заложенным в этот план. Для этого план должен содержать контрольные точки и метрики, по которым можно будет ориентироваться. Будьте готовы к тому, что в реальности все будет совсем не так, как в плане – контрольные точки нужны не для того, чтобы достигать их любой ценой, а для того, чтобы вовремя обнаружить, что ваши предположения не оправдываются, и изменить планы.

План действий, который вы создаете – так же, как и структуру бизнеса или функциональность продукта – не стоит воспринимать, как константу, зафиксированную в начале проекта. По мере того, как реальность дает вам обратную связь, меняется и ваш план. Он является инструментом управления,

---

отражающим ваше текущее представление о том, что необходимо делать, и меняющимся вместе с изменением этого представления.

Также, план работ служит инструментом коммуникации с инвестором – по мере того, как меняется ваше представление о том, что следует делать, меняется и план работ. Вы можете обсуждать его с инвестором, давая ему обратную связь по ходу развития событий. Это позволит избежать неприятных неожиданностей, если планы внезапно перестанут совпадать с реальностью.

### **Вопросы**

- 1. С чего начинался ваш бизнес? Какое событие наиболее ярко иллюстрирует то, почему вы им занялись?*
- 2. Что вы уже сделали? Как в создании продукта, так и в коммуникации с клиентами. Есть ли у вас первые продажи?*
- 3. Какие гипотезы, на которых строится бизнес-модель, вы уже проверили? Какие еще собираетесь проверить?*
- 4. Каков план разработки продукта?*
- 5. Какие бизнес-процессы вам предстоит выстраивать? Как именно? Сколько времени и денег на это понадобится?*

## Финансовый план мирового господства

Пятеро друзей собрали несколько миллионов рублей и сделали бизнес. Начали работать, что-то стало получаться. Приходят и рассказывают: нам бы, чтобы с должной скоростью развиваться, надо за первый год потратить не X, а Y миллионов. Иначе такие-то риски возникают. А доходы у нас только со следующего года начнутся.

Ходят ребята по рынку, ищут деньги. И делают это ну практически с тоской во взоре. Не хочется им еще одного собственника в компанию пускать, и есть у них для этого чувства все основания.

Спрашиваю – почему деньги так далеко? Потому что полугодовой тестовый период, пока система запустится, пока все заработает. А что будет, если тестовый период поменьше сделать? Считаем, обнаруживаем, что есть шанс, затянув пояса, проскочить на свои. Тоска во взоре сменяется надеждой.

Продолжительность тестового периода – один из параметров финансовой модели их бизнеса. Он влияет, с одной стороны, на то, когда появляются доходы от клиентов, с другой – на то, какая часть клиентов согласится подписать договор. Чем

---

длиннее тестовый период, тем легче в данном случае продать услугу, тем больше клиентов удастся набрать при тех же затратах на продвижение и отдел продаж.

Таких параметров в вашем бизнесе может быть довольно много. Часть из них устанавливаются вами, часть – ваши гипотезы, которые вам предстоит проверить на практике, например, процент конверсии входящего трафика в зарегистрированных пользователей.

Между ними есть зависимости – чем длиннее тестовый период, тем больше процент подписавших договор. Характер этой зависимости (насколько увеличение тестового периода повышает конверсию) – тоже параметр вашей модели, который вы можете оценить, а потом проверить на практике.

Выпишите в Excel все ваши статьи доходов и расходов. Про каждую из них вам нужно понять, на что она влияет, и что влияет на нее. Количество и размер зарплат программистов влияют на скорость разработки и, соответственно, дату запуска. Количество денег, вкладываемых в различные каналы продвижения, влияет на объем входящего трафика. Объем продаж зависит от количества



продавцов, от коэффициентов конверсии и множества других параметров.

Чем лучше вы понимаете, как работает ваш бизнес, тем лучше вам видны зависимости этих параметров. Иногда они очень простые и понятные, иногда – сложны и требуют хитрых моделей с большим количеством формул и переменных.

Основной инструмент, с которым вы будете работать, называется «отчет о движении денежных средств», ДДС (по-английски – Cash Flow, CF). Это табличка, в которой на каждый месяц или год расписано, сколько денег у вас есть в начале, сколько вы тратите, сколько зарабатываете, и, соответственно, сколько получается в конце. Сумма, получившаяся в конце, переносится на следующий месяц или год, и становится остатком на его начало.

Когда остаток на конец месяца оказывается меньше нуля – у вас кончились деньги. Это и есть тот момент, когда вам нужны инвестиции. А самая нижняя точка, когда остаток уходит глубже всего в минус, показывает, сколько всего инвестиций вам потребуется.

	янв	фев	мар
Начальный остаток	150 000	- 285 000	- 320 000
<b>Доходы</b>			
<i>Абонентская плата</i>	150 000	300 000	450 000
<i>Реклама</i>	250 000	500 000	750 000
Всего доходы	400 000	800 000	1 200 000
<b>Расходы</b>			
<i>Зарплаты</i>	600 000	600 000	600 000
<i>Офис</i>	200 000	200 000	200 000
<i>Хостинг и связь</i>	35 000	35 000	35 000
Всего расходы	835 000	835 000	835 000
Сальдо за период	- 485 000	- 35 000	365 000
<b>Конечный остаток</b>	- 285 000	- 320 000	45 000

Посмотрев на эту таблицу, вы видите, когда у вас кончатся деньги, или наоборот, когда вы начнете зарабатывать. Если вы пропишете в ней зависимости доходов и расходов от параметров своей финансовой модели, вы сможете увидеть, как при изменении параметров модели меняется момент, когда вам нужны деньги, или величина ваших доходов. Вынесите параметры модели на отдельный лист.

Финансовый план является отражением плана работ, который вы сформировали ранее. Каждая цифра в финансовом плане – особенно в расходах – соответствует какому-то пункту плана работ. Расходы нужны для того, чтобы сделать что-то из

этого плана. Доходы возникают оттого, что что-то из этого плана реализуется.

Начав делать финансовый план, вы обнаружите, что забыли какие-то детали плана работ. Через деньги многое оказывается видно – возникают зарплаты людей, которые очевидно нужны, но в плане работ про их деятельность забыли. Возникают доходы, которые нужно поддержать какими-то дополнительными действиями. Становятся видны зависимости, которые без такой таблички не заметишь.

Составление финансового плана дает мощную обратную связь для понимания плана действий, продукта, маркетинговой стратегии. Через деньги все видно гораздо яснее. Составив финансовый план, вернитесь назад, к плану работ, продукту и продвижению, и скорректируйте их.

Второй важнейший инструмент финансового планирования – отчет о прибылях и убытках (Profit & Loss, P&L). Он показывает, сколько денег вы будете зарабатывать или терять в месяц или в год. Обычно для стартапа важно соотношение прибылей и убытков на операционной стадии – когда вы уже запуститесь, выйдете в рабочий режим. Этот отчет показывает инвестору, что у вас есть бизнес – то

---

есть, что вы будете зарабатывать больше, чем тратить.

Таким образом, для начального этапа работы (обычно от года до трех) вам нужно составить отчет о движении денежных средств, который покажет, когда и сколько денег вам понадобится, и когда вы выйдете в плюс, а для операционного этапа – отчет о прибылях и убытках, показывающий, сколько денег вы начнете зарабатывать.

Между CF и P&L есть еще некоторые тонкие различия, но они вам сейчас вряд ли важны. Также вам вряд ли понадобится третий стандартный бухгалтерский отчет – баланс (Balance Sheet, BS). При необходимости вы можете посоветоваться со своим бухгалтером по поводу этих деталей.

Но гораздо важнее – не забыть про налоги.

Скорее всего, основную налоговую нагрузку для вас составят зарплатные налоги. Это НДФЛ, который сейчас составляет 13% от начисленной зарплаты (то есть начисленная зарплата = зарплата на руки / 0,87), и пенсионные отчисления, величина которых сейчас меняется быстрее, чем рейтинги кандидатов в президенты.

В данный момент пенсионные отчисления составляют 30% с первых 512 000 рублей

накопленной в течение года начисленной зарплаты и 10% с того, что выше 512 000 рублей. Берете начисленную зарплату (это та, которая «на руки/0,87»), складываете по месяцам, пока сумма меньше 512 тысяч – платите 30%, когда перевалило за 512 000 – до конца года платите с оставшихся сумм по 10%. Со следующего января будете опять платить по 30%.

Кроме этого, есть еще множество специальных налоговых режимов, в которых пенсионные отчисления могут быть меньше. Постарайтесь не рассчитывать на них – ваш бизнес должен быть прибыльным вне зависимости от того, удастся вам получить какие-то налоговые льготы или нет. Льготы появляются и исчезают, а ваш бизнес должен продолжать работать.

Следующий налог, который вам нужно учесть в своих расчетах – НДС. Вы не являетесь плательщиком НДС, если используете упрощенную систему налогообложения (УСН), но для инвестируемых стартапов это обычно недоступно – вы не можете использовать УСН, если среди учредителей вашего юрлица есть другие юридические лица.

Ставка НДС для большинства товаров и услуг составляет 18%. Это означает, что в любом платеже,

---

который вы получаете, есть две части: сумма без НДС (ваши деньги) и НДС (не ваши деньги, составляет 18% от суммы без НДС). Когда вы платите кому-то (за хостинг, аренду и т.п. – платежи другим юридическим лицам, являющимся плательщиками НДС, но не зарплата сотрудникам), вы тоже платите две части – сумму без НДС и НДС.

Если общая сумма НДС, который вы получили от клиентов, больше, чем сумма НДС, который вы заплатили поставщикам, то разницу, которая у вас осталась, вы должны отдать государству. Если вы заплатили поставщикам больше НДС, чем получили от клиентов – государство должно вам. Но, скорее всего, не отдаст, а позволит зачесть эту разницу в следующий раз.

Третий налог, который вас может затрагивать – налог на прибыль. Не включайте этот налог в свои расчеты! В зависимости от того, как будут организованы инвестиции в вашу компанию, она может оказаться в самых разных юрисдикциях – в России, Европе, Америке, в офшорах. В этих юрисдикциях разные ставки и правила начисления налога на прибыль. Ваша задача сейчас – показать, что компания эту прибыль заработает. А с налогами с заработанных денег вы разберетесь позже.

Учтя все налоги, доходы и расходы, параметры и зависимости, вы получаете финансовую модель, показывающую, как ваши планы и прогнозы выражаются в деньгах. Теперь любое ваше управленческое решение может быть отражено в этой модели. Если вы решаете изменить цены, купить рекламу, нанять нового сотрудника – это решение может быть выражено в деньгах и отражено в вашей табличке. Таким образом, вы сразу видите, как управленческое решение отразится на финансовых показателях бизнеса.

Люди, начинающие бизнес, часто спрашивают: зачем составлять финансовый план, если я все равно ничего еще не знаю о величине своих будущих продаж? Это же все фантазии. И они правы: если финансовый план делается только для того, чтобы показать его инвестору, то смысла в нем не очень много, реальность будет сильно отличаться от прогнозов.

Но если вы действительно поняли, как работает ваш бизнес, и отразили это в финансовой модели – финансовый план становится основным инструментом управления бизнесом. Все, что вы узнаете о своем бизнесе, проводя эксперименты и поверяя гипотезы, все решения, которые вы принимаете, все новые обстоятельства, которые преподносит вам реальность – становятся

---

элементами финансовой модели. И вы понимаете, что ждет вас впереди. Управляете своим бизнесом.

### **Вопросы**

1. *Составьте прогноз движения денежных средств (Cash Flow). Когда у вас кончатся деньги? Сколько денег вам не хватает?*
2. *Составьте отчет о прибылях и убытках на операционной стадии. Сколько денег будет зарабатывать ваша компания?*
3. *Про налоги не забыли?*
4. *Для кого вы сделали эти таблички? Для инвестора или для себя? Сделайте для себя, они вам понадобятся.*



## Сколько?

Сколько стоит ваша компания?

На этот вопрос есть правильный ответ: сколько договоритесь. Стоимость компании всегда определяется тем, сколько за нее заплатят. Убедите инвестора, что компания стоит миллиард, заплатит он вам четверть миллиарда за четверть компании – значит, она таки стоит миллиард. Не поспоришь.

Но все-таки, сколько денег просить? И что предлагать взамен?

Для компаний на самых ранних стадиях есть сложившиеся на рынке стандартные условия. На данный момент в Москве это 100-150 тысяч долларов за 40-45% интернет-компания, у которой еще практически ничего нет. В Америке цены другие, завтра и в России цены будут другие, все меняется.

Если вы продаете 40% за 100 тысяч, значит, вся компания стоит 250 тысяч ( $100 / 0,4 = 250$ ). В этом случае говорят: «доля в компании продана по оценке в 250 тысяч». Различают стоимость до инвестирования («pre-money valuation») и стоимость после инвестирования («post-money valuation»). 250 тысяч в этом примере – стоимость после инвестирования (post-money). Стоимость до

---

инвестирования (pre-money) – это разница между стоимостью после инвестирования и вложенной в компанию суммой, то есть, в данном случае,  $250 - 100 = 150$  тысяч.

Чем больше у вас уже сделано, тем дороже вы стоите. По мере того, как вы проверяете гипотезы, заложенные в бизнес-модель, доказываете, что у вас есть бизнес – его стоимость растет. Если у вас есть реальные продажи – бизнес можно уже оценивать, исходя из каких-то более содержательных показателей.

Заметьте, продажи влияют на стоимость бизнеса гораздо больше, чем готовый продукт. Если вы сделали продукт, но продаж у вас нет – стоимость компании остается крайне низкой. Отсюда главный вывод: сначала ищите клиентов, а потом уже инвесторов.

Когда у вас возникают реальные денежные потоки, вы можете уточнить финансовую модель и показать инвестору более или менее реальную оценку тех будущих прибылей, которые он покупает. Задача инвестора – вложив деньги сейчас, получить доход потом. Ранний инвестор обычно рассчитывает перепродать компанию через некоторое время, но тот, кому он ее перепродает, все равно будет покупать будущую прибыль.

Помните, зачем венчурный инвестор вкладывает деньги в ваш стартап? Чтобы интересно и чтобы выход один к десяти. Прибыль, на которую вы собираетесь выйти через два-три года, должна обеспечивать десятикратный рост стоимости компании относительно того, во что вы оцениваете ее сегодня. Тогда это интересно.

Для оценки стоимости вы также можете опираться на аналоги, прецеденты – если похожую компанию недавно продали по оценке в пять миллионов, а ваши финансовые показатели в четыре раза выше, значит можно оценить ваш бизнес в двадцать.

Все это – инструменты, которые вы будете использовать в процессе торговли с инвестором. Ваша задача – набрать побольше аргументов, подтверждающих вашу оценку. Инвестор приведет вам свои аргументы, согласно которым ваша компания стоит в десять раз меньше, чем вы просите. Или объяснит, что компания стоит меньше, чем ничего, и вы уже и так ему должны, а когда он войдет в ваш бизнес, будете должны еще больше. У него работа такая – цену сбивать. Не беспокойтесь, просто подготовьте побольше обоснований вашей цены. На какой-то цене вы сойдетесь.

Взамен на деньги вы отдаете, в первую очередь, долю в бизнесе. Но это еще не все. Доля в бизнесе

---

предполагает, что инвестор получит определенный контроль в компании. Это может быть место в совете директоров, возможность назначить финансового директора или финансового контролера, право принимать определенные решения или накладывать вето на те или иные действия. Ваше инвестиционное предложение, кроме оценки и доли, должно включать также и механизмы контроля и участия в принятии решений, которые вы готовы предоставить инвестору.

Не всегда полная сумма сделки перечисляется вам одновременно. Во многих случаях она разбивается на отдельные транши в соответствии с вашими потребностями в финансировании. Это позволяет инвестору защитить свои вложения на случай, если что-то пойдет не так.

Кроме этого, условия сделки могут предполагать определенные обязательства с вашей стороны. Вы обязуетесь достичь определенных показателей в бизнесе – создать продукт, добиться определенного объема продаж, выйти на те или иные показатели по количеству пользователей, объемам трафика и т.д. От достижения вами этих показателей может зависеть как продолжение финансирования, если инвестор перечисляет вам деньги несколькими траншами, так и доля в бизнесе, которую он получает. Например, если вы обеспечили нужный

объем продаж, доля инвестора составляет 25%, а если не обеспечили – то 40%. Эти условия тоже являются предметом ваших переговоров.

### **Вопросы**

- 1. По какой оценке вы будете продавать долю в компании? Какую долю собираетесь предложить?*
- 2. Какие аргументы у вас есть для обоснования своей оценки? Чем их больше – тем лучше.*
- 3. Какие инструменты контроля и защиты вы готовы предложить инвестору? А какие не готовы?*

---

## Сборка

Если вы ответили на те вопросы, которые приведены в конце каждой главы, то у вас есть понимание того, как работает ваш бизнес. Вы понимаете, для кого работаете, какую проблему решает ваш продукт, что и как вы делаете, где и сколько денег будете зарабатывать, и почему именно у вас это получится.

Теперь все это нужно собрать в единую упаковку. Упаковка понадобится вам в нескольких вариантах – от сжатых и коротких до детальных и развернутых. И самый короткий из них – отнюдь не двухминутная презентация со слайдами или без них. Зажимать инвестора в лифте и презентовать ему бизнес-план уже не модно.

Вы заходите в ресторан и сталкиваетесь с нужным вам инвестором, который оттуда выходит. Или натываетесь на него на конференции – он идет вам навстречу и (везение!) вроде ничем не занят. Ваши действия?

Если вы начнете продавать стартап – он, скорее всего, отмахнется. Вас таких много, и все просят денег.

Не просите. Дайте ему что-нибудь!

Лучше всего, если вы сможете сделать его пользователем вашего проекта. Или предложите ему особые условия партнерской программы. Или VIP-карточку. Или еще что-нибудь, что втянет его в коммуникацию с вами. Все, что вам нужно – возможность начать с ним взаимодействовать. И у вас есть замечательный механизм взаимодействия – ваш бизнес!

Для этого вам нужно подготовить специальный текст. «Здравствуйте, меня зовут Василий, я делаю стартап про детские развивающие игрушки и хочу дать вашим детям (вы же уже знаете, сколько у него детей, сколько им лет и как их зовут – вы же сделали домашнюю работу, да?) специальный доступ с расширенными возможностями».

Просто подойдите и дайте что-то, что ему нужно, важно и полезно. Только не надо давать дурацкую футболку с логотипом. Хотя... Те, кто помнит, как запускался проект twihoo.ru, с этим могут поспорить.

А дальше уже можно рассказывать ему двухминутный питч, договариваться о презентации, присылать бизнес-план. «А еще в нас инвестировать можно». И даже если он не захочет инвестировать сам – у вас уже есть повод попросить рекомендовать вас кому-то из его коллег. Проект-то хороший, почему бы и не порекомендовать.

---

Питч на две минуты – формат, который вам потребуется для выступлений на различных мероприятиях. Этим питчей у вас должно быть несколько, для разных ситуаций. Во-первых, презентация на сцене, с пятью слайдами, перед залом, в котором могут быть заинтересованные инвесторы. Во-вторых, индивидуальный рассказ без слайдов – тот самый elevator pitch. В третьих – рассказ для экспертов, которые могут вам помочь. В последнем, в отличие от питча для инвесторов, нужно фокусироваться не на том, как у вас все круто, а на ключевых проблемах, в разрешении которых вам нужна помощь.

Питч содержит самые яркие, эффектные и убедительные из всех тезисов, которые вы собрали по всем разделам упаковки. Наплюйте на стандартные шаблоны – если вам нечего сказать про методы продвижения, не говорите про них. Если из названия вашего проекта однозначно понятно, кто ваша целевая аудитория – не посвящайте этому отдельный слайд. Каждая фраза в вашем двухминутном рассказе должна забивать гвоздь в голову слушателя. Не забивает? Выбросьте ее, она не нужна.

Вы будете выступать в толпе из десяти, а иногда и пятидесяти проектов. Представьте себе, что люди слушают кучу проектов подряд. Все проекты говорят



одно и то же. Что может выделить вас из толпы? Внятное описание проблемы и решения? Рынок? Понятная бизнес-модель? Нет. Все это необходимо, если этого нет, вас не будут слушать. Но, чтобы вас запомнили, нужно другое.

Не жалейте эмоций! В вашем рассказе должна звучать уверенность в том, что вы можете сделать бизнес, и страсть к тому, чем вы занимаетесь. Уверенность убедительна. Страсть – заразна!

Высший пилотаж – если эти эмоции вы сможете перенести в короткие текстовые описания своего проекта в каталогах стартапов, типа <http://startuppoinr.ru> или <http://angel.co>. Во всех этих каталогах формат описания примерно одинаков и соответствует типовой структуре питча. Ссылка на ваш профиль в каком-либо из каталогов – простой способ для участников рынка порекомендовать вас друг другу, обратить на вас чье-то внимание. Профиль должен содержать отточенную, проверенную на людях формулировку сути проекта – чем вы занимаетесь, какую и чью проблему решаете, в чем инсайт. Должно быть понятно, где деньги, почему вы можете это сделать, и в чем ваше убийственное конкурентное преимущество.

---

Задача всех этих коротких форматов – выступлений, питчей, регистрации в каталогах и т.п. – вызвать интерес какого-то количества инвесторов. Следующий этап – презентация проекта.

Здесь вам нужно два разных формата. Во-первых, получасовая презентация, с которой вы будете выступать. Во-вторых, презентация на 20-30 слайдов, которую можно читать – ее вы будете высылать по почте.

Обратите внимание – это два разных формата! Если вы будете выступать перед инвесторами с той же презентацией, которую отправляете по почте – на ней будет много текста, который вы начнете читать. Это верный способ убить весь эффект от выступления.

Слайды, с которыми вы выступаете – иллюстрация к вашему рассказу. Там не может быть много текста – он вам не нужен, вы и так его скажете. Нужны визуальные образы, подчеркивающие ваши ключевые тезисы. График с долей рынка. Скриншот продукта. Ключевое отличие от конкурентов. Три главных преимущества – яркими компактными тезисами, которые вы развернете в своем рассказе. Почитайте хорошую книжку по презентациям, научитесь отличать хорошую презентацию от плохой. И сделайте хорошую.

Презентация, которую вы высылаете по почте – совсем другое дело. Она работает без вас, вы не можете ничего прокомментировать, поэтому все, что нужно, должно быть на самих слайдах. Много текста – пожалуйста. Цитаты, описания, формулировки – если получатель заинтересуется, он должен иметь возможность закопаться в эти детали. Сколько денег? А почему именно столько? Что уже сделано? Кто все эти люди? Ответы на все его вопросы должны быть в документе.

И в то же время, это остается презентацией, которая должна прочитываться за несколько минут. Крупные заголовки, тезисы и иллюстрации должны доносить основную идею продукта, ваши преимущества и основания для уверенности в своих силах. Точно так же, как и в питче, вы собираете наиболее яркие и убойные тезисы, которые у вас есть, и создаете из них канву документа – ярко, крупно, заметно. Глаз должен цепляться за главное.

Ну и, наконец, самый полный формат – бизнес-план. Это текстовый документ достаточно большого объема (иногда в сотни страниц), в который вы собираете все, что у вас есть. Подробные описания клиента и проблемы, рынка, маркетинговую стратегию, все материалы по продукту, резюме всех членов команды, стратегию, планы, финансовую модель и прогнозы, инвестиционное предложение.

---

Над этим документом вы будете работать вместе с инвестором и его командой в процессе выработки условий сделки. Чем дальше вы продвинулись в проверке своей бизнес-модели и понимании бизнеса – тем больше у вас деталей, тем подробнее и убедительнее бизнес-план.

Но помните – сколь бы подробным ни был бизнес-план, он все равно остается вашим инструментом управления. Вы не знаете, что произойдет в будущем. Бизнес-план показывает, что вы понимаете про будущее в данный момент. По мере того, как меняется ситуация, условия работы, ваши знания о бизнесе – меняется и ваш план.

### **Вопросы**

1. Как вы можете вовлечь потенциального инвестора во взаимодействие с вашим бизнесом еще до того, как он задумается об инвестировании?
2. Каковы ключевые, наиболее мощные тезисы, описывающие ваш проект? Соберите из них все необходимые версии питча.
3. Чем отличается презентация, с которой вы выступаете, от той, которую вы отправляете по почте? Не читайте во время выступления текст со слайдов!

## Что дальше?

Привлечение инвестиций в ваш стартап – это продажа. Самая обыкновенная продажа – просто на довольно большую сумму. А значит, и готовите вы ее так же, как любую другую продажу. У вас должна быть стратегия продвижения, маркетинговая воронка, множественные касания, процесс работы с существующими клиентами. Все то же, что и в маркетинге вашего продукта.

Первая ваша задача – определив, кто является вашей целевой аудиторией, зацепить как можно больше потенциальных инвесторов. Для этого вы можете ходить на всевозможные стартап-мероприятия, выступать с питчами или докладами на конференциях, рассылать заявки во все фонды, знакомиться с людьми, вовлеченными в процесс поиска перспективных стартапов. Так же, как и в маркетинге вашего основного продукта, каждый из этих каналов в отдельности вряд ли что-то даст, но если их много, где-то вдруг случайно возникнет что-то интересное. Завяжется полезный контакт.

Этот полезный контакт нужно продвинуть на следующий уровень – договориться о встрече, на которой вы расскажете о своем проекте и получите обратную связь. Даже если человек, с которым вы встречаетесь, не будет в вас инвестировать, эта

---

встреча может оказаться очень полезной – у таких людей, как правило, большой опыт, широкий кругозор и понимание рынков. От одной такой встречи вы можете получить заряд энергии, которого хватит на несколько месяцев работы. Это, зачастую, гораздо важнее денег.

Если ваш проект интересен инвестору, то результатом первой встречи будет план дальнейших действий: сделай вот это и еще вот это, расскажешь, что получилось, и тогда поговорим про деньги. С этого момента начинается процесс вашей коммуникации с потенциальным инвестором. Эта коммуникация не должна прерываться!

Держите его в курсе развития проекта, всех изменений и продвижений. Даже если вы не делаете того, что он вас хотел (а это вполне возможно – у вас таких желающих может быть много), все равно регулярно сообщайте, что у вас происходит. Инвестору гораздо важнее понимать, что вы движетесь вперед, чем добиться выполнения каких-то конкретных хотелок. Вы гораздо лучше, чем он, знаете свой бизнес, и он это прекрасно понимает. Главное, не теряйте его.

На следующем шаге вы начинаете обсуждать условия сделки. Инвестор предложит вам документ, описывающий основные условия – так называемый

term sheet. Фактически, это заготовка договора, который вы будете заключать. Он описывает финансовые условия сделки, структуру собственности, механизмы контроля и защиты инвестора, участие инвестора в управлении компанией, контрольные точки и показатели, которых вам необходимо достичь, последствия неудачи в их достижении.

Подготовку этого документа вы вполне можете оставить юристам вашего инвестора – особенно если это опытный инвестор или фонд. Но обязательно покажите его своему независимому юристу и добейтесь, чтобы вам подробно объяснили, что все это значит. Вы принимаете одно из самых важных решений в жизни стартапа, подойдите к нему ответственно.

На этом этапе потенциальных инвесторов у вас должно быть несколько. Вам нужно понять, насколько предлагаемые инвестором условия адекватны, выгодны, приемлемы, и единственный способ это сделать – сравнить с другими предложениями. Никакие экспертные мнения и советы бывалых здесь не помогут – каждый случай уникален, нужно сравнивать конкурирующие предложения.

---

Но возможно, эти предложения и не станут конкурировать. Вместо того чтобы сталкивать их, вы можете собрать пул инвесторов, совместно финансирующих вашу компанию. Для инвестора это механизм снижения рисков. Очень комфортно последним входить в пул – раз уж все эти умные люди вписались в проект, значит там все нормально, значит, я ничем не рискую. Для вас – снижение риска вмешательства инвесторов в вашу деятельность. У каждого из них будет сравнительно небольшая доля в компании, поэтому они не будут лезть к вам со своими взглядами на управление.

В момент заключения сделки ваше взаимодействие с инвесторами не заканчивается. Если компания будет успешна, вам понадобятся еще деньги, а потом еще и еще – чтобы быстро расти. Эти деньги вам предстоит привлекать, проходя снова и снова тот же путь. Поэтому не прекращайте коммуникацию с инвесторами, продолжайте рассказывать им, что у вас происходит. Они вам еще пригодятся!

Но это впереди. Пока же у вас есть бизнес, но еще нет инвесторов. Их поиск, привлечение, выстраивание отношений, получение денег – все это займет уйму времени. Очень важно не потерять это время! Ваш бизнес должен продолжать развиваться прямо сейчас, вне зависимости от того, дадут вам денег или нет. Пока они думают, у вас



## Упаковка для стартапа

---

может все измениться – вам могут быть уже не нужны деньги, или наоборот, нужно гораздо больше. Когда появятся деньги – вы ускоритесь в десять раз. Но сейчас – пожалуйста, не останавливайтесь!