

Глава 5

Как проверить бизнес-модель?

Системный подход

Пусть все будет максимально простым. Если ваши стратегии, планы, решения, системы и прочее выглядят сложными — по всей вероятности, они ошибочны.

Верн Харниш, основатель Entrepreneurs' Organization, основатель и CEO компании Gazelles Inc.

Стартап — это бизнес-система. Как в любой системе, здесь все связано и каждый элемент (бизнес-процесс) влияет на другие и на систему в целом. Это влияние может быть и спасительным, и губительным — зависит от того, как вы организуете работу.

Когда крыша протекает во многих местах, нет смысла затыкать каждую дыру в отдельности — нужно менять все покрытие, иначе оно продолжит портиться и в один прекрасный

момент рухнет вам на голову. Точно так же нельзя менять что-то одно, когда в целом система неэффективна (в таком случае частичные решения не помогают или помогают временно). В то же время стоит помнить, что изменение одного элемента затрагивает всю систему.

Раз связано, значит, нужно делать все правильно с самого начала, чтобы потом вся система не обвалилась. Ведь если вы построите дом на кривом фундаменте, то не важно, что у него самая прочная крыша. Без системного подхода сложно растить и развивать бизнес. Поскольку все в стартапе происходит в рамках единой и целостной системы, важен каждый бизнес-процесс. Ни один из процессов нельзя обойти стороной по одной простой причине: ценность продукта закладывается на каждом этапе создания, и каждый этап требует определенных расходов: денег, времени, знаний, рабочих рук и т. д. Если хоть к одному бизнес-процессу отнестись пренебрежительно, это скажется на эффективности всей системы, другими словами — на всем стартапе.

Представьте свой стартап как живой организм и так же внимательно к нему относитесь. Когда часть организма повреждена, он выходит из строя, частично или полностью, и некоторое время не может действовать продуктивно. Поэтому, меняя что-то, убирая или добавляя (должность, бизнес-операцию и т. д.), думайте, как это отразится на целом.

Все бизнес-процессы, словно части пазла, складываются в картину организации работы компании: от начала создания продукта до получения денег от клиента. Взаимосвязь бизнес-процессов стартапа еще называют бизнес-моделью. Как нужно ее строить? Согласно своим принципам. Сначала вы определяете, что и как хотите сделать в целом, формулируете принципы

работы стартапа, а потом подбираете конкретные способы реализовать задуманное.

Вы сможете сделать работу стартапа более эффективной, если найдете ответы на следующие вопросы:

1. Что я продаю? Какой продукт? Какие преимущества он принесет?
2. Кому продаю (кто моя целевая аудитория)?
3. Как продаю (способ продажи)?
4. С кем работаю (сотрудники, партнеры, инвесторы)?
5. Как строю отношения внутри коллектива?
6. Как строю отношения с клиентами?
7. Что приносит стартапу самую большую прибыль?
8. Что приносит стартапу самую низкую прибыль?
9. Что требует самых больших расходов?
10. От каких статей расходов я могу отказаться, чтобы это не повлияло на бизнес?
11. От каких бизнес-процессов можно отказаться, чтобы это не повлияло на бизнес?

Найдя ответы, вы сможете выбрать самую подходящую бизнес-модель. Поэтому самое время поговорить, какие бывают бизнес-модели.

Знаете самый сложный процесс, портящий карму современных интернет-магазинов? Представьте, что вы сделали идеальный интернет-магазин. Лучшие товары от официального производителя. На сайте отличные картинки, сравнение товаров, варианты оплаты и доставки, 24-часовой колл-центр и отличные консультанты. И вот клиент делает заказ, оплачивает его,

он доволен, готов покупать у вас теперь постоянно, и... с опозданием на три часа к нему приезжает хамоватый курьер, у которого нет сдачи, из-за чего он посыпает клиента, отдает товар и уезжает. Как думаете: проигнорирует ли клиент это происшествие благодаря ранее сложившемуся впечатлению об уровне магазина? Нет! Клиенту важна каждая деталь! КАЖДАЯ!

Разновидности бизнес-моделей

Стартап — временная организация, созданная для поиска повторяемой, масштабируемой и устойчивой бизнес-модели.

Стив Бланк, предприниматель,
преподаватель, инвестор

В словах Стива Бланка — вся суть стартапа. Он создается не для того, чтобы проверить востребованность идеи, а для того, чтобы проверить, можно ли выгодно продавать. Другими словами, есть ли способ эффективно монетизировать идею, чтобы зарабатывать на этом деньги. Именно поэтому поиск бизнес-модели — это поиск ответа на вопрос: «Как мы будем зарабатывать?»

Без бизнес-модели не продается никакой продукт. Когда есть товар, но нет методики наращивания клиентской базы, работы с клиентами и способа получать деньги от сбыта, стартап запустить невозможно. Даже если вы делаете аналог существующего продукта, который где-то кем-то успешно продается, первым делом проверьте спрос, потом продумайте бизнес-модель и только после этого создавайте прототип.

Но есть ведь Twitter, Instagram или, на худой конец, WhatsApp, скажет внимательный читатель. Эти стартапы

долгое время не приносили деньги, а только накапливали базы пользователей. Несмотря на это, компания Facebook купила Instagram за миллиард долларов (кстати, всего через два года после запуска), а WhatsApp — за 19 миллиардов. О чём, кстати, их создатели вряд ли сожалеют, учитывая суммы сделок.

Twitter очень долго существовал за счет средств инвесторов, пока не определился со своей бизнес-моделью — заработок на рекламе. Тем не менее до сих пор о прибыльности Twitter, которому уже восемь лет, говорить не приходится. Проект пока убыточный, хоть и перспективный.

Да, модель наращивания базы пользователей на всех вышеупомянутых стартапах была, и она принесла отдачу, но много ли вы знаете об инстаграммах и вотсапах? Такие проекты требуют привлечения огромного количества венчурного капитала. При этом если шанс на взлет у обычного проекта 1 к 100 000, то для проектов, не имеющих работающей бизнес-модели, шансы взлететь еще ниже: 1 к 100 000 000.

Проекты, сами по себе не позволяющие заработать, но делающие владельцев баснословно богатыми, создаются очень редко. На такое везение даже я не надеюсь, потому что удача удачей, а необходимость думать головой никто не отменял. Необходимо целенаправленно создавать проект, способный приносить деньги с момента запуска, а первейшая задача основателя — выбрать бизнес-модель, позволяющую стартапу зарабатывать на конкретном продукте с конкретными возможностями, в конкретных условиях.

Итак, бизнес-модели. Их разделяют по множеству критериев, в первую очередь по потребителю основного продукта и источнику дохода.

B2B, B2C, P2P, B2G, G2B, C2C — не набор случайных букв и цифр, а бизнес-модели, разделенные на виды по потребителю основного продукта. Самые распространенные модели в ИТ-стартапах — первые две. B2B (от англ. Business to Business) — бизнес продает свой продукт другому бизнесу. B2C (от англ. Business to Consumer) — бизнес продает свой продукт конечному потребителю.

К примеру, наш проект Life-pay.ru предоставляет бизнесу возможность принимать платежи от пользователей. То есть LifePay работает по модели B2B — бизнес взаимодействует с бизнесом. Наши клиенты — другие компании, самостоятельно принимающие платежи от пользователей благодаря нашей разработке. Мы же сотрудничаем только с ними.

Как я уже не раз говорил, лучшие идеи получаются из объединения по две. Сервис My-Apps.com первоначально работал для двух групп клиентов — конечных пользователей (B2C) и малого бизнеса (B2B). Первым мы предлагали бесплатно и быстро сделать простое мобильное предложение, вторым — платные услуги по созданию полноценных приложений, но по ускоренной процедуре.

Аналогичная бизнес-модель задействована во многих социальных сетях и блогах, в которых есть платные и бесплатные аккаунты. Хотите больше возможностей, чем дает бесплатный аккаунт? Платите деньги. Хотите еще больше возможностей? Платите еще больше. Такая бизнес-модель называется «freemium», от соединения двух английских слов free (бесплатный) и premium (улучшенный).

По freemium-модели большая часть клиентов бесплатно пользуется сервисом за счет того, что меньшая часть платит за возможность получить более качественный продукт.

Freemium обосновано считают самой эффективной бизнес-моделью: несколько процентов пользователей платят за остальных и дают возможность проекту приносить прибыль.

Второй вариант: всем дают немного чего-то бесплатного, а за большее количество предлагают заплатить. Например, предлагают бесплатное место хранения фотографий, а если вам нужно в десять раз больше места — придется заплатить.

По источнику дохода бизнес-модели разделяют на посреднические, рекламные, торговые, информационные и др. Если вы продаете информацию — это информационная бизнес-модель. Если вы предлагаете услуги посредника — посредническая. Если зарабатываете деньги на рекламе — рекламная.

В свое время в бесплатных приложениях My-Apps имелся рекламный блок, который можно было отключить за оплату. Мы зарабатывали и на рекламе, и на ее отключении, то есть в любом случае. Теперь у нас все приложения My-Apps платные, но разные тарифы дают клиентам разные возможности. При этом мы отказались от freemium, так как бесплатно пользователи создавали приложения только с текстовым контентом. А приложения, содержащие только текст, не пропускаются магазином Apple, что делает процесс их создания бессмысленным — «попробовать» не получается. Поэтому мы сразу предлагаем пользователю заплатить, чтобы создать полноценное приложение и попробовать продать его в магазине Apple. Это очень важно: пользователь стремится сразу создать хороший контент, так как он уже заплатил, и тем самым мы закрываем пробел с Apple, зарабатывая деньги.

Оптимальное решение

Дело не в идеях. Дело в реализации идей.

Скотт Бельски, сооснователь Behance

*Все, что можно наблюдать и измерить,
можно улучшить.*

Боб Парсонс, основатель GoDaddy

Найдите бизнес-модель, дающую реальную возможность стартапу зарабатывать. Без нее невозможно начинать. Бессмысленно. Как любой бизнес, стартап запускают не для того, чтобы весело провести время и потусить на вечеринках, хотя есть примеры и проектов «вечных тусовщиков».

Не стоит брать с них пример: рано или поздно они умрут, конечно, за исключением тех, для кого вечеринки — это способ monetизации, а не ее следствие. В остальных случаях стартап нужен, чтобы создать нечто полезное для других с выгодой для себя, а не для того, чтобы просто развлечься. В чем преимущество? В том, что создание востребованного продукта принесет прибыль.

Итак, ищите прибыльную бизнес-модель. Ту, которая приносит деньги, а не просто вам очень нравится, или «взяли эту, потому что не нашли другую, да и эта вроде ничего». Работающая бизнес-модель позволяет продавать минимально жизнеспособные продукты. Смогли продать первым клиентам? Ура, можете стартовать и собирать первые отзывы, чтобы понять, куда двигаться дальше.

Хорошая новость: если для разработки бизнес-плана нужны определенные специфические знания, то для разработки бизнес-модели — нет. Вам нужно найти способ зарабатывать на своей идее, и все. Просто задайте себе вопрос:

«За что люди готовы платить из того, что я могу им предложить?» — а потом найдите ответ.

Да, здесь начинаются сложности. Понять, что будет проявляться, непросто. Допустим, вы создали полезный сервис. У вас есть разные варианты, как и чем привлечь пользователей, с кого и за что брать деньги. Можно сделать:

- 1) пробный период бесплатным, а дальше — платно для всех;
- 2) разные тарифы для разных сегментов пользователей;
- 3) базовый продукт бесплатным, а улучшенный — платным;
- 4) бесплатное пользование продуктом, но брать деньги от рекламодателей;
- 5) бесплатное пользование сервисом, но брать деньги за посредничество или лидогенерацию*;
- 6) платный продукт.

Словом, вариантов много. Выбирайте самый оправданный с финансовой точки зрения — прямо сейчас или в ближайшем будущем. Например, можете на некоторое время сделать сервис бесплатным, чтобы набрать пользователей, а потом предложить им разные тарифы на выбор. Важно заранее уведомить людей о подобных переменах и учесть: переход от бесплатного продукта к платному повлечет за собой потерю до 99 % пользователей.

Средняя цифра потеря бесплатных пользователей — 80–95 %, поэтому так важно найти ответ на вопрос: «За что люди готовы платить?» Нашли ответ? Отлично! Теперь задайте

* Лидогенерация — сбор контактов потенциальных клиентов. Прим. авт.

себе следующий вопрос: «Сколько стоит привлечение одного клиента?» Это ключевой вопрос.

Возможно, спрос на продукт есть, люди готовы платить, но расходы на ведение бизнеса слишком высоки, а прибыли нет. Это все меняет, поэтому вопрос, сколько стоит привлечь клиента, при выборе оптимальной бизнес-модели — самый важный. Может оказаться, что даже востребованный продукт продавать невыгодно, потому что слишком высоки затраты на его создание и (или) продажу, из-за чего стартап не получает прибыли.

Риск бизнесмена в том, что до момента получения первых реальных результатов по привлечению клиентов вы не сможете посчитать, во сколько обойдется каждый, поэтому некоторое время придется исходить из предполагаемой выгоды от маркетинговых усилий. Сначала вы вкладываете деньги в маркетинг, потом получаете прибыль.

Оцените потенциальный доход с каждого платного клиента, чтобы узнать, сколько денег вы можете позволить себе потратить на маркетинг, в том числе на послепродажное обслуживание на первом этапе создания клиентской базы, и сколько времени вам придется ждать, пока вложения окупятся. Желательно, чтобы они окупились в течение полугода.

Выбор сделан. Что дальше?

*Теория прекрасна, но пока ее не проверили
на практике, она не представляет ценности.*

Джеймс Кэш Пенни, основатель J. C. Penney

Выбор сделан. Что дальше? Проверка на жизнеспособность в полевых условиях. Нужно убедиться, что ваша модель

работает, убедить в этом окружающих и сделать все, чтобы она работала максимально эффективно. Проверять нужно обязательно. Впрочем, по-другому и не получится: первая практика покажет, что оказалось упущенными.

Запуская стартап, первым делом определите основные показатели его эффективности, чтобы постоянно отслеживать их динамику. Их еще часто называют «ключевыми метриками». Они бывают сравнительными (один показатель сравниваем с другим) и относительными (вычисляем в процентах от общего количества чего-либо).

Пример показателей, которые мы можем отслеживать в конкретных цифрах, но которые не объясняют финансовое положение стартапа:

- 1) количество зарегистрированных пользователей;
- 2) количество скачиваний (приложения, игры и т. п.);
- 3) количество людей в базе подписки;
- 4) количество посещений сайта за определенное время;
- 5) сколько времени человек проводит на сайте;
- 6) сколько подписчиков есть на страницах в социальных сетях;
- 7) сумма расходов за определенное время (неделя, месяц, год) по каждой отдельной статье;
- 8) общая сумма расходов за определенное время (неделя, месяц, год);
- 9) сумма доходов за определенное время (неделя, месяц, год) из каждого источника;
- 10) общая сумма доходов за определенное время (неделя, месяц, год).

Измеряйте показатели стартапа, как врач — температуру тела человека, чтобы определить его состояние. Вам нужно знать, какие показатели нормальные (средние), какие хорошие (выше средних) и какие плохие (ниже средних), чтобы в любой момент сравнить с ними текущие показатели и поставить стартапу правильный «диагноз». От этого зависит выживаемость проекта: своевременное «лечение» может его спасти, запоздалое — только отсрочит смерть.

Чем больше показателей вы отслеживаете, тем точнее и проще определить ключевые показатели эффективности стартапа (KPI*) и динамику их изменения. Ключевые показатели дают возможность рассчитать реальную и (или) потенциальную прибыльность бизнеса.

Дальше будет урок математики, который каждый стартапер должен выучить «наизубок», потому что все нужно считать, а потом и пересчитывать. Не думайте, что все как-то само собой сложится, да еще и чудесным образом.

Вот что нужно посчитать в первую очередь, после того как у вас появились первые платные пользователи.

1. Среднюю ежемесячную выручку от одного клиента. Для этого всю выручку делим на количество клиентов, которые платят деньги за тот или иной продукт.
2. Процент клиентов, отказавшихся от платных продуктов (ежемесячно). Зная его, можно прогнозировать динамику количества пользователей и оперативно исправлять ошибки.
3. Среднее время так называемой жизни пользователя, то есть среднее время, которое один посетитель тра-

* KPI (от англ. Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности. Прим. авт.

тит на платное пользование вашим продуктом. Зная этот показатель, можно прогнозировать, сколько денег (в среднем) принесет один новый пользователь, и сравнить стоимость его привлечения с другими затратами на клиента.

4. Стоимость поддержки одного пользователя. Чтобы узнать ее, поделите все расходы на организацию поддержки на количество платных пользователей.
5. Стоимость привлечения одного платного пользователя, какую вы можете себе позволить, при которой пользователя целесообразно привлекать. Чтобы узнать ее, нужно разделить стоимость всех расходов на маркетинг и продажи на количество всех пользователей: и платных, и бесплатных.

После этого вы можете найти ответы на следующие вопросы, которые естественно себе задать.

1. Как увеличить средний доход с одного пользователя?
2. Как снизить сумму, которую тратим на привлечение одного пользователя?
3. Сколько тратить на привлечение новых пользователей?

С этими расчетами на руках не стыдно показаться на глаза инвестору. Или двигаться дальше, самостоятельно развивая стартап, если инвестора пока нет или вы не хотите его привлекать.

Бизнес-модель выбрана правильно, если расходы на привлечение одного клиента уменьшаются, а время платного пользования вашим проектом растет. Если все наоборот, значит, что-то в вашем стартаперском королевстве идет не так:

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

или бизнес-модель полностью не подходящая, или в ней где-то есть слабое звено и его срочно нужно найти.

Бывает, что начинающий стартапер правильно выбрал бизнес-модель, но не умеет ее эффективно использовать. В таком случае необходимо учиться маркетингу (работе с клиентами от создания способов их привлечь до послепродажного обслуживания) и анализу потребностей и поведения пользователей. Только опыт сделает вас мастером.

Самая главная ошибка стартаперов: боясь смотреть на цифры и показатели, они откладывают это «на потом». Стоит ли так делать? НЕТ! Нужно как можно раньше проверить цифры, так как высока вероятность, что в вашем стартапе нет бизнес-составляющей. Тогда его нужно закрыть и делать что-то другое! Не обманывайте себя!

Алгоритм улучшения бизнес-модели

Вам придется постоянно улучшать модель бизнеса, каждый раз выполняя одни и те же действия:

- 1) привлекаем новых посетителей;
- 2) изучаем поведение посетителей на сайте (что смотрят, как смотрят, сколько смотрят, с какой страницы уходят, сколько раз возвращаются, на какие страницы возвращаются, какая информация на сайте вызывает самый большой интерес, что рекомендуют другим, то есть отслеживаем бэклинки);
- 3) делаем выводы: почему и как люди приходят, почему уходят, как их удержать;
- 4) совершенствуем бизнес-модель;
- 5) привлекаем новых посетителей.

Процесс должен повторяться снова и снова. Это так называемый цикл непрерывных улучшений. Цель — чтобы люди покупали больше и чтобы стоимость привлечения одного посетителя все время снижалась. Что это значит? Когда вы продаете 1000 приложений, расходы на продажу каждого должны быть меньше, чем когда вы продаете 100 приложений. Больше продаем — меньше тратим на одну продажу. Если все так — вы двигаетесь в правильном направлении.

В надежде на рост клиентской базы наш конкурент решил включить канал холодных звонков из внешнего колл-центра. Как думаете, во сколько обходился каждый новый пользователь? В 2000 рублей? В 3000? Нет, не угадали. В 50 000 рублей!!! Такой дорогой клиент не окупит себя, даже если останется активным в течение двух лет! Для сравнения: нам каждый новый клиент стоил меньше 1000 рублей.

Выстраивайте бизнес-процессы вовремя

Стоит учитывать, что эффективность работы стартапа зависит от двух главных факторов. Первый — максимальная заинтересованность сотрудников в результате работы. Если люди не хотят работать на результат, если они не мотивированы или мотивированы недостаточно, ваше дело погубит пресловутый человеческий фактор. Нельзя этого допускать ни в коем случае. Тем более что как раз от команды зависит, как повлияет на бизнес-систему второй фактор.

Второй фактор — это хорошо отлаженные бизнес-процессы. Когда люди готовы работать качественно и быстро, они смогут это делать, если им такую возможность даст система. Хорошая система не зависит от работника и его настроения, она стимулирует его работать как можно лучше. Вместе

с командой стремитесь создать стимулирующую, саморазвивающуюся бизнес-систему.

Построение бизнес-процессов долго и трудоемко. Не думайте, что сможете сделать все за две недели и уехать отдохнуть на Бали. Нет, нет и еще раз нет! Первые шесть месяцев, год, а может быть, и полтора вы будете работать по 20 часов в сутки, в том числе на Новый год и в другие праздники, истерично ища клиентов и тестируя бизнес-модель, пока вы не сможете построить бизнес-процессы.

В некоторых случаях хорошо отлаженные бизнес-процессы губительны для стартапа. Их нельзя вводить преждевременно. Важно четко понимать, когда, какие и в каком объеме процессы стоит вводить, чтобы пошло на пользу проекту. Делать все вовремя — качество классного руководителя.

В первых проектах я начинал отлаживать бизнес-процессы с небольшим опозданием. Приведу элементарный пример: сотрудники стартапа работали, где, когда и сколько хотели. Дома, в кафе или в офисе. Утром, днем или ночью. Рабочую технику, конечно, везде носили с собой, договора о материальной ответственности мы не подписывали, и правило выноса оборудования из офиса не существовало. Впрочем, как и завхоза или человека, занимающегося вопросами безопасности.

На то время в проекте было четыре сооснователя, но ни один из нас вовремя не подумал, что нужно позаботиться хотя бы о сохранности имущества. Только когда из офиса украли два телефона и один MacBook, а ответственного за произошедшее не нашлось, я понял: нужно выстраивать бизнес-процессы, а немного бюрократии пойдет только на пользу. Главное — найти баланс: правила должны помогать, а мешать.

Универсальный метод решения проблем

На вашем пути все время будут возникать преграды. Это не должно вас пугать. Учитесь быстро определять проблемы и находить решения. Любой сложный вопрос можно и нужно разбивать на более мелкие, и стоит делать так до тех пор, пока не найдется ответ на каждый. Любую сложную цель лучше разбивать на более простые задачи, которые по отдельности выполнить совсем не сложно.

Еще в 1930 году японский предприниматель Сакити Тоёда разработал универсальный метод решения проблем. Он прост, как двери, и действует в 100 % случаев, поэтому сегодня используется в компании Toyota. Суть в том, чтобы задавать вопрос «почему» до тех пор, пока не найдется первопричина. Получив ответ на первый вопрос, нужно снова спросить «почему», а потом опять и опять, чтобы восстановить цепочку причин и следствий. Несколько советов:

- 1) сформулируйте проблему, которую необходимо решить;
- 2) решая проблему со своей командой, спросите всех, согласны ли они с определением и формулировкой;
- 3) идите в обратном порядке: от проблемы до первопричины, чтобы понять, как она возникла (и не пытайтесь угадать первопричину!);
- 4) найдя ответ на поставленный вопрос, записывайте его под проблемой;
- 5) если ответ не показывает первопричину, задайте еще один вопрос «почему» и снова запишите ответ;
- 6) повторяйте до тех пор, пока не обнаружите первопричину;

- 7) когда найдете первопричину и все сойдутся на том, что это она и есть, подумайте, как ее устраниить.

Метод Тоёды дает возможность не только понять отдельные недочеты или ошибки, но системно проанализировать бизнес-модель. Его можно применять при решении любой проблемы стартапа, в одиночку или с коллективом. Хотя, конечно, две головы лучше, чем одна, а десять лучше, чем две, поэтому дальше я расскажу, как собрать и мотивировать команду.

Любой выбор — временный

*Всегда предлагайте пользователям больше,
чем от вас ожидают.*

Ларри Пейдж, сооснователь Google

*Единственным разумным человеком был мой
портной. Он каждый раз заново снимал с меня
мерку.*

Бернард Шоу, писатель, лауреат Нобелевской
премии в области литературы

Портной не случайно каждый раз заново снимает мерку с клиента. С пошива последнего костюма тот мог поправиться или похудеть, поэтому обойтись без обновления данных истинный мастер не может. Поступайте, как умный портной: проверяйте и фиксируйте малейшие изменения в клиентах (в их поведении), чтобы сделать максимально востребованный продукт.

Некоторое время выбранная и проверенная бизнес-модель будет работать так, как вы ожидаете. Со временем она начнет давать сбои. Это совершенно нормально, потому что

все меняется, и бизнес-модели тоже. К примеру, создатели Instagram сначала планировали запустить геолокационный сервис, позволяющий пользователю определять его месторасположение. Эта функция в сервисе осталась, но не в качестве основной. Конечно, целиком модели бизнеса меняются редко, но совершенствовать их нужно постоянно. Что значит совершенствовать? Искать и укреплять слабое звено!

В любой системе, в том числе бизнес-системе, в отдельный момент времени есть только одно слабое звено. Как вы, наверное, знаете, прочность системы (стабильность, эффективность, перспективность) зависит от прочности самого слабого звена. Когда оно сломается, цепь разорвется.

Допустим, пять отделов компании работают, создавая продукт (или партию продуктов, или услугу) с нуля до полной готовности. Каждый делает свою часть за определенное время. Четыре отдела со своими задачами справляются за два дня, а пятый — за неделю. Может быть, у него специфика работы другая, или дело в количестве рабочих рук, или бизнес-процесс не продуман, но факт есть факт: нужно пять дней, чтобы сделать свою часть работы.

Где слабое звено в такой системе? Пятый отдел, конечно! Именно он тормозит работу. Даже если другие отделы научатся свою часть делать за один день (вместо двух), они все равно будут ждать, пока не закончит пятый. При отсутствии перемен в нем менять что-то в других отделах — пустая трата времени и сил.

Если вы крупная корпорация с отделами и большим циклом разработки (годовым), то можете просто накапливать результаты труда. Но замените слово «отдел» на слово «человек», имея в виду сотрудника вашего стартапа, и поймете, насколько важно быстро устранить слабое звено.

Вы можете возразить: если мы научимся делать свою работу в два раза быстрее, то сделаем в два раза больше. И вы правы. Но скорость (а также количество) работы пятого отдела, который мог бы быть и вторым, и четвертым, это не важно, не изменится. Вы можете сделать в два раза больше полуготовых продуктов, но пятый отдел сделает столько, сколько может. На выходе у вас окажется только то, что успел этот отдел. И все решит именно его работа, потому что *все в системе зависит от слабого звена*.

Представьте, что вам с командой нужно пройти дистанцию в 12 километров. Скорость ходьбы всех, кроме одного человека, составляет, скажем, пять километров в час, а один человек может идти только со скоростью два километра в час. За сколько времени вся группа дойдет до цели? Только за шесть часов. Все будут ждать одного, иначе не получится. Если кто-то возьмет самого медленного ходока на спину и потащит на себе со скоростью 3 километра в час, то вы доберетесь до пункта назначения за четыре часа, потому что в этом случае самым слабом звеном будет не тот, кто медленнее всех идет, а тот, кто его тащит.

Так как в системе в отдельный момент существует только одно слабое звено, ваша задача упрощается: ищете его, укрепляете и смотрите, как оно работает, потом ищете новое слабое звено, потому что место пустым не бывает — оно есть всегда. И всегда одно в отдельный момент. Таким образом, шаг за шагом, без особого напряга и паники, вы будете совершенствовать все бизнес-процессы, составляющие бизнес-систему.

Если укрепление слабого звена не дает возможность улучшить работу стартапа, есть смысл рассмотреть возможность полностью поменять бизнес-модель. Впрочем, вряд ли у вас будет выбор. Запустив стартап, вы тут же обнаружите: ваши

представления об эффективности первой выбранной модели были просто фантазиями на тему. Только практика расставляет все по своим местам, поэтому перебор бизнес-моделей — обычное дело.

Практика показывает, что стартап может выжить на свои деньги, если затраты на привлечение одного пользователя в три раза ниже, чем прибыль, которую он может принести. Если эти пропорции не соблюдаются, а тем более, если расходы и доходы почти равны, в организации бизнеса нужны существенные перемены. Очевидно, придется менять бизнес-модель полностью, то есть перестраивать работу всей системы*.

Не нужно держаться за неработающую, неприбыльную идею. Нужно меняться, как только возникает необходимость или представилась возможность. Лучшие стартапы меняют бизнес-модели несколько раз, прежде чем найдут ту, которая их удовлетворяет, временно оправдывая финансовые надежды. Меняйтесь вовремя!

Подойдите к процессу смены или совершенствования бизнес-модели нестандартно. Задайте себе вопрос: как нас воспринимают пользователи? Если бы они могли одним словом определить, с чем мы у них ассоциируемся, чтобы это было бы за слово? «Качество», «удобство», «красота», «легко», «быстро», «глупости», «идиоты»? Вопрос совсем не праздный — ответ содержит подсказку, в какую сторону нужно меняться и что исправить, а еще дает понимание, что сделано правильно. Когда тесты показывают «Верной дорогой идете, товарищи» — это тоже хорошо. Успех мотивирует.

Может случиться, что клиенты начнут использовать ваш продукт не так, как вы задумали, или не только так, как

* Процесс смены бизнес-модели стартаперы часто называют термином «pivot» (от англ. pivot — поворот; вращение вокруг своей оси). Прим. авт.

планировали. Например, смартфоны и планшеты при помощи разных мобильных приложений используются в качестве музыкальных инструментов или пультов дистанционного управления.

Если пользователи вашей разработки тоже решили применять ее необычным способом, не спешите обзывать их дурачьям, неспособным понять суть гениального изобретения. Используйте находку в своекорыстных целях! Начните продавать продукт, рассказывая обо всех возможных способах его применения, чтобы расширить число своих покупателей.

Классический пример из учебника по маркетингу: женщины покупают детское мыло для себя, будучи уверенными, что если оно подходит нежной детской коже, то им подавно подойдет. Производители это заметили и начали использовать в рекламе мыла для женщин.

Конечно, рекламировать необычное применение продукта или его свойств нужно с умом. Coca-Cola в быту используется как пятновыводитель и средство очистки металлических изделий, но по понятным причинам в рекламе колы лучше об этом не упоминать. Кто захочет в жаркий летний день освежиться пятновыводителем?