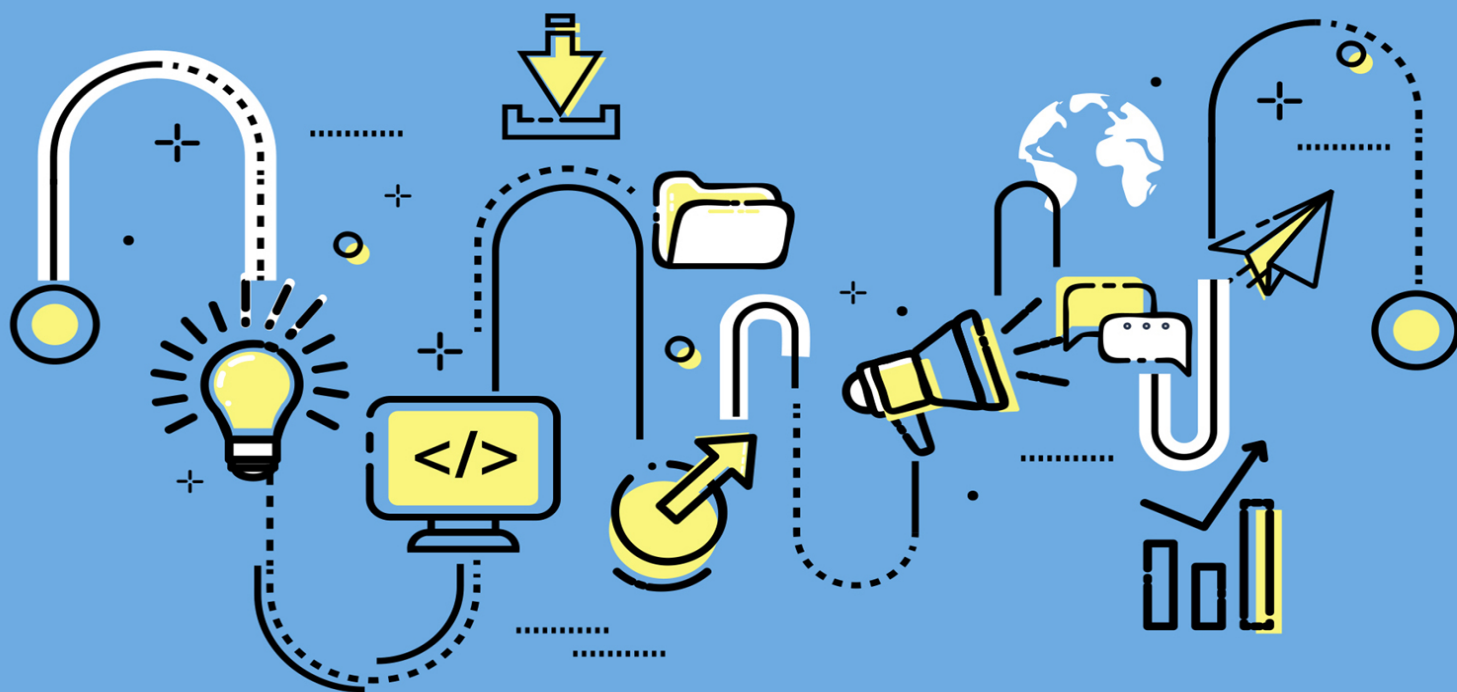


# **Стартап, скейлап, скрюап. 42 інструменти для прискорення Lean та Eгіle розвитку бізнесу**

Юрген Аппело, успішний підприємець і широко відомий фахівець із проблем лідерства, прокладає нові шляхи в менеджменті, щоби допомогти творчим організаціям вижити і досягти успіху у 21 столітті. Його нова книжка «Стартап, скейлап, скрюап» базується не тільки на власному досвіді автора з керування стартапами, але й на дослідженнях та інтерв'ю, проведених в багатьох країнах Європи. Головна мета автора — уніфікація методів та інструментів, що успішно використовуються стартапами та скейлапами на основі принципів і практик, популяризованих lean- та agile-спільнотами в усіх сферах управління бізнесом. Також йдеться про докорінну зміну способу, у який люди навчаються вдосконалювати себе і трансформувати свої організації. Для засновників стартапів, членів їх команд, а також для незалежних і корпоративних підприємців та бізнес-лідерів.

ЮРГЕН АППЕЛО

# СТАРТАП СКЕЙЛАП СКРЮАП



42 інструменти для прискорення  
Lean та Agile розвитку бізнесу

ВИДАВНИЦТВО  
ФАБУЛА  
#PRO

**Юрген Аппело**

**СТАРТАП, СКЕЙЛАП, СКРЮАП:  
42 інструменти для прискорення *Lean*-та *Agile*-розвитку бізнесу**



Видавництво «Фабула»  
2021

Оригінальна назва твору: **STARTUP, SCALEUP, SCREWUP:  
42 Tools to Accelerate Lean and Agile Business Growth**

Даний переклад опублікований за ліцензією оригінального видавця  
John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2019 by Jurgen Appelo. All rights reserved.

© М. Хандога, пер. з англ., 2021

© Видавництво «Фабула», 2021

© Видавництво «Ранок», 2021

ISBN 978-617-09-7153-1 (epub)

*Усі права збережено. Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена або передана в будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними чи механічними, включно з фотокопією, записом чи будь-якою системою зберігання та пошуку інформації, без письмового дозволу власників авторських прав.*

Електронна версія створена за виданням:

## **Аппело Юрген**

A76 Стартап, скейлап, скрюап: 42 інструменти для прискорення Lean-та Agile-розвитку бізнесу / пер. з англ. М. Хандога. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2021. — 240 с.

ISBN 978-617-09-6882-1

Юрген Аппело, успішний підприємець і широко відомий фахівець із проблем лідерства, прокладає нові шляхи в менеджменті, щоби допомогти творчим організаціям вижити і досягти успіху у XXI столітті. Його нова книжка «Стартап, скейлап, скрюап» базується не тільки на власному досвіді автора з керування стартапами, але й на дослідженнях та інтерв'ю, проведених в багатьох країнах Європи. Головна мета автора — уніфікація методів та інструментів, що успішно використовуються стартапами та скейлапами на основі принципів і практик, популяризованих *lean*-та *agile*-спільнотами в усіх сферах управління бізнесом. Також йдеться про докорінну зміну способу, у який люди навчаються вдосконалювати себе і трансформувати свої організації.

Для засновників стартапів, членів їх команд, а також для незалежних і корпоративних підприємців та бізнес-лідерів.

**УДК 65.01:338.1**

*Шановний читачу!*

*Спасибі, що придбали цю книгу.*

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до

двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

# Пролог

У мене є хитрий план.

Цей план полягає в уніфікації методів та інструментів, що успішно використовуються стартапами та скейлапами<sup>{1}</sup> за принципами і практиками, популяризованими *lean*- та *agile*-спільнотами. До нього входить модернізація глобального бренду «Менеджмент 3.0», запущеного мною десять років тому із початковими бізнес-практиками, а згодом і з усіма сферами управління бізнесом. Також ідеться про докорінну зміну способу, у який люди навчаються вдосконалювати себе і трансформувати свої організації. На багатьох етапах виконання цього плану я передбачаю подорожі, дискусії, каву та тривалі обговорення в соціальних мережах.

Аж раптом я чую сигнал пральної машини і повертаюся до реальності.

Я знову витаю у хмарах. Про що я тільки думаю? Я ж навіть не в змозі примусити команду свого стартапу дотримуватися плану! Як я збираюся переконати решту світу прислухатися до того, що вважаю конче важливим? Я не коуч і не бізнес-консультант. Допомогати іншим компаніям трансформувати спосіб, у який вони працюють,— не моя робота і не моя спеціалізація. Я просто ділюся досвідом, набутим під час керування своїми стартапами. Із мене вийшов би жахливий радник. Зазвичай я кажу, що вважаю власні проблеми набагато цікавішими, ніж проблеми інших компаній. І в мене насправді багато проблем!

Ось чому я інколи почувуюся самозванцем. Єдине, у чому я експерт,— це засвоєння і перетравлення того, що допомагає мені вирішувати проблеми, із подальшим оприлюдненням моїх ідей. На щастя, люди, здається, це цінують. Тому, гадаю, немає потреби почуватися надто збентеженим, коли я іноді помиляюся. У такому разі я вигукую: «Я навчився чомусь новому — і запрошую аудиторію навчатися разом зі мною».

Сьогодні неділя. Це найкращий день для роздумів, за винятком моментів, коли пральна машина знову починає пищати. Це по-справжньому жахлива річ.

Я радію, що ця книжка наближається до завершення. Я радію з того, що вирішив написати її. Протягом минулого року я багато чому навчився завдяки дослідженням та інтерв'ю, проведеним по всій Європі. І відчуваю, що зараз стан мого бізнесу помітно покращився через численні знахідки, які запроваджувалися просто «з колес». Я був би обома руками за те, щоби всі засновники стартапів обов'язково писали власні книжки. Я б обов'язково їх прочитав.

На мене чекає дуже складна неділя. Окрім завершення та обмірковування книжки у мене безодня роботи із запуску наступного раунду краудфандингу нашої команди, що розпочнеться наступного дня після відправлення рукопису видавцю. Також досить багато людей воліють дізнатися про нову програму моїх семінарів, у яких я використовую ідеї, що виникли протягом роботи над цією книжкою. Мабуть, тільки ввечері я зможу трохи подумати про це — але лише після поїздки велосипедом у лісі.

Ох, забудьте першу фразу. Немає жодного хитрого плану.

Я просто імпровізую — так само, як це робить більшість інших засновників, незалежних і корпоративних підприємців та бізнес-лідерів. Я спробував тисячу підходів, і лише десяток із них спрацювали. Однак я успішніший за деяких інших підприємців, які часто взагалі нічого не намагаються зробити. Існує єдина річ, яку я засвоїв за останні двадцять років: можна часто зазнавати невдач, але вони повинні залишатися невеликими. Саме так діють тисячі засновників і керівників: лише лічені зусилля і засоби дозволяють досягти по-справжньому видатних успіхів. Ця книжка — лише один із цих засобів.

Заради Бога, ну чому якийсь продукт-дизайнер вирішив, що дозволити пральній машині постійно пищати — чудова ідея?..



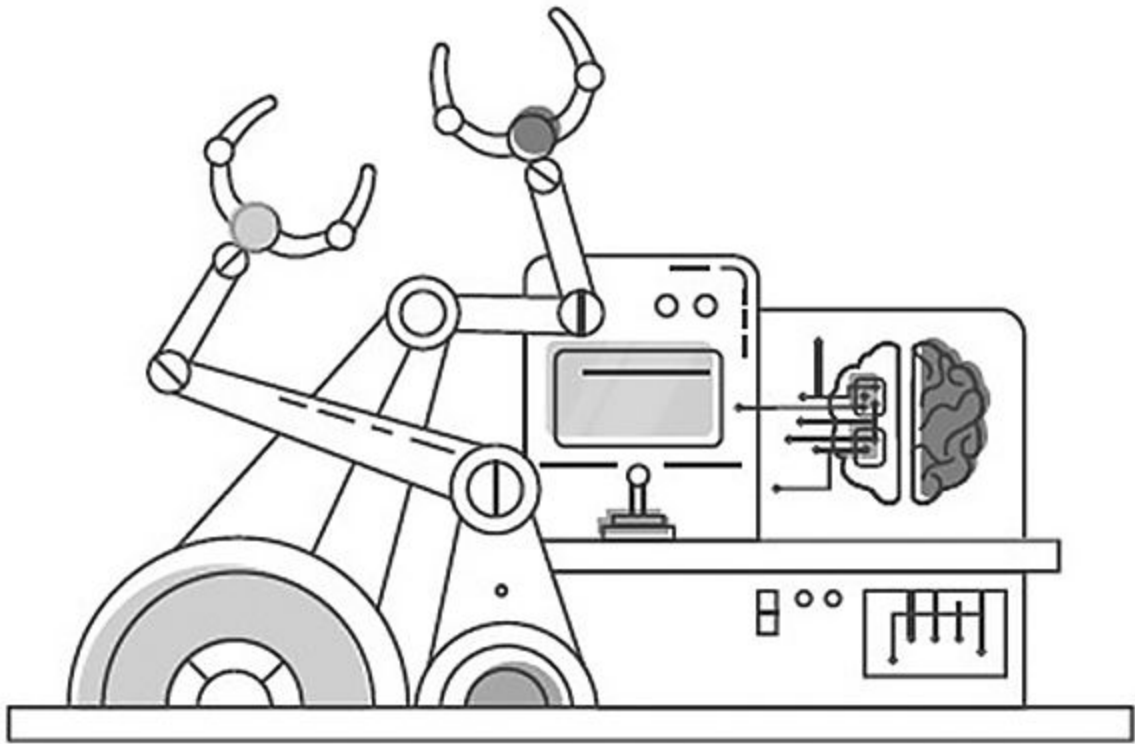
# 1. Наполегливість бачення

**Надихніть членів команди, клієнтів та інвесторів баченням продукту — уявним образом (візією) вашого бажаного майбутнього.**

Багато хто з нас є візіонерами. Як незалежні та корпоративні підприємці, засновники та лідери організацій і генератори ідей ми уявляємо собі речі, які ще не існують. Ми прагнемо, щоби ті речі перетворилися на реальність.

Ось приклад.

Хіба не було би чудово, якби не існувало поганої роботи, поганих менеджерів і поганих компаній? Хіба не було би круто, якби все, що ми знаємо про більш ефективну роботу, було якось збережено в базах даних та алгоритмах у такий спосіб, аби комп'ютери допомогли нам удосконалити наші організації? Хіба це не було би прекрасно, якби колись (у не такому вже й віддаленому майбутньому) не ми повідомляли комп'ютерам, як виконувати рутинну роботу, а навпаки — саме вони допомагали нам виконувати змістовну роботу?

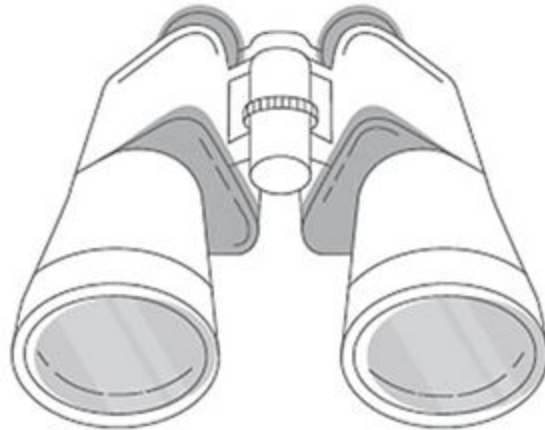


Колись штучний інтелект почне розуміти, як командам, що складаються з різних людей, ефективніше працювати разом. Вони будуть висувати нам пропозиції, як-от: «Можливо, ви бажаєте почистити беклог продукту після його демонстрації клієнтові?», «Це було ваше п'ятисоте "щоденне кафе". Може, відсвяткуємо це? У мене є ідея, як здивувати вашу команду». Або: «Агов, минулого разу ви проводили ретроспективу шість тижнів тому. Ось нова вправа, що саме зараз популярна у вашій галузі».

Кому будуть потрібні менеджери, які заглядатимуть людям через плече, якщо штучний інтелект почне допомагати командам наймати працівників, спрямовувати діяльність і досягати організаційних змін? Розумний бізнес — це той тип компанії, якого я бажав би для свого - стартапу! Усі люблять свою роботу. Усі намагаються щось покращити. А розумні комп'ютери допомагають удосконалити нашу працю. Наскільки я знаю, машини, що оперують алгоритмами, не зацікавлені мати кутовий кабінет на верхньому поверсі, лімузин із водієм чи паркувальне місце поруч із входом до офісу. Ми могли би заощадити

тонни грошей на управлінських привілеях, преміях та роздрукованих слайдах PowerPoint!

Те, що я тільки-но описав, лише візія. Але вона гарна. Я впевнений, що інновації часто починаються з нового бачення.



Як незалежному чи корпоративному підприємцю, засновнику бізнесу або генератору ідей вам необхідна візія інноваційного продукту. Вона описує його суть: що саме він прагне надати майбутнім користувачам або споживачам.

Долadne бачення майбутнього продукту допомагає людям подумки візуалізувати, яку цінність слід йому надати. Це ніби стисла розповідь про майбутній успішний бізнес.

Міхал Борковський, засновник і гендиректор «Brainly»<sup>{2}</sup>, приділив мені кілька хвилин в офісі компанії у Кракові (Польща). Компанія зростала настільки швидко, що її працівники на той час займали тимчасові приміщення — старий офіс уже не міг їх умістити, а новий ще не був добудований.

*«Ми визначили свої можливості у спосіб, що передбачає масштабування на глобальному рівні. У світі налічується 1,2 мільярда студентів, і кожен із них, навчаючись, щодня потребує допомоги. Це і є та велика проблема, яку вирішує “Brainly”. Дуже часто я бачу, що*

*проблеми, які ставлять перед собою стартапи, є недостатньо значущими. Вони працюють із можливостями, набагато меншими, ніж ті, що насправді існують. На початковому етапі так само було і з нами. Ми починали в Польщі. Спочатку ми не розмірковували про глобальні можливості. Ми просто думали про свою країну. Знадобилося приблизно три роки, щоби по-справжньому визначити, чому ми тут і чого намагаємося досягти. Тепер, коли ці моменти чітко з'ясовані, це допомагає мені керувати компанією, спрямовуючи її до тієї візії. Я би заохотив кожного засновника та CEO кожного стартапу подумати про свою велику візію раніше, ніж це зробили ми».*

*Міхал Борковський,  
засновник і CEO «Brainly» (Краків, Польща)*

Головна причина формулювання візії — наявність напрямку, у якому слід скеровувати зусилля команди з розробки продукту. Ми можемо уявити наші мрії, а тоді сформулювати візію, не маючи уявлення про доступні технології, ринки чи фінансові потоки. Подробиці та деталі будуть визначені пізніше. Перше, що необхідно зробити, — це надихнути себе та співзасновників (якщо вони у вас є), а також перших членів майбутньої команди і будь-яких інвесторів, якщо вони вам потрібні. Без натхнення ніхто не перейматиметься з'ясуванням подробиць того, як досягти мети. Без візії, найвірогідніше, утілення мрії не відбудеться.

Не плутайте бачення продукту зі стратегічним планом. Спільна мрія — це не перелік функціональних особливостей на дорожній карті створення продукту. Візія — це не ретельно складена заява, створена спеціальним комітетом під час дводенного відпочинку на спа-курорті. Візія також не слоган на чашці капучино. Ваша візія є вербальним образом майбутнього, створеним тією мовою, якою ви розповідатимете свою історію в барі, аби переконати друзів допомогти вам утілити той образ. І ця візія повинна бути великою, сміливою і переконливою. «У мене є мрія» завжди передує «у мене є команда». Це те, що відрізняє успішних лідерів від невдах.

Марк Весселінк, керівний партнер у «Startupbootcamp»<sup>{3}</sup>, з ентузіазмом промовляв, сидячи за великим столом у спільному конференц-залі в Амстердамі, а той, своєю чергою, містився в будівлі, де базувалося багато стартапів і, як на мене, панував добре організований творчий хаос:

*«Коли я дивлюся на десятки або сотні стартапів, що створили власну презентацію, то чітко розумію: ті з них, які я вважаю перспективними, мають дещо, чого бракує іншим. Існує одна річ, що відіграє вирішальну роль. Найкращі засновники відчують Істинну Північ. У них у голові цокає свого роду таймер — вони прагнуть вирішити величезну проблему. Але як саме та для яких клієнтів — на цьому етапі ще не визначено. Вони намагаються бути максимально гнучкими, поки здатні просуватися до своєї візії. Це, безсумнівно, найважливіший чинник, що їх відрізняє».*

*Марк Весселінк,  
керівний партнер «Startupbootcamp» (Амстердам, Нідерланди)*

Гадаю, Марк має слушність. І це стосується не тільки стартапів — малих компаній, які намагаються довести, що їхня ідея нового продукту є життєздатною. Це також справедливо для скейлапів — успішних компаній із перевіреними бізнес-моделями, які масштабують обсяг ринку та продукції. Це справедливо і для усталених компаній, чії лідери та інноватори прагнуть трансформувати та «перевинайти» свої організації так, щоби їх не обійшли і не витіснили стартапи та скейлапи.

Поширеним закидом на адресу менеджменту в зрілих організаціях є скарги на відсутність чіткого напрямку. Персонал повністю зайнятий продажем товарів і послуг, але ніхто не знає, куди прямує компанія. Ніхто з працівників не почувається натхненним, не мріє про краще майбутнє. Щоби вирішити цю проблему, бізнес-лідерам традиційних компаній необхідно ділитися спільним баченням. І робити це систематично та дуже наполегливо. Візія майбутнього — велика та смілива мрія, має величезне значення для підвищення креативності,

рівня співпраці та відданості команд. Це допомагає їм уявити очікувані результати їхньої роботи. Ніхто не марить про пересічні функціональні особливості продукту, якщо це не кошмарний сон. Але уявлення про те, як світ зміниться в майбутньому, а робота, яку виконують люди, сприятиме цьому майбутньому, варті того, щоби мріяти. Люди відчують потребу сказати: «Якщо незабаром оце стане можливим, я з вами. Я хочу це здійснити!»

Ось як одного разу в Гельсінкі пояснювала мені первинну візію компанії «Management Events» її CEO Дженні Толонен:

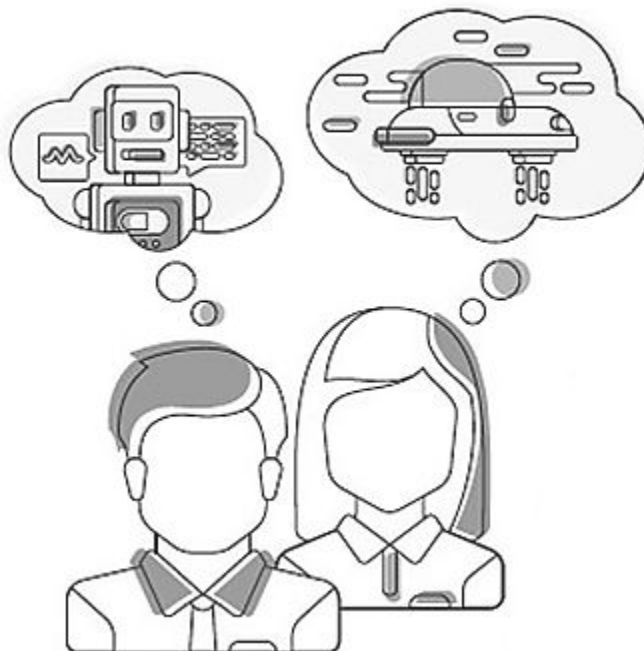
*«Наш засновник прагнув допомогти фінам почуватися більш товариськими на B2B-заходах і згуртувати їх. У сучасному цифровому світі, якщо особисті контакти добре організовані й об'єднуються навколо спільних інтересів, а середовище цікаве та заохочувальне, люди можуть створити гарний бізнес. Вони встановлюють нові контакти, можуть дізнатися про нові ідеї. Можливо, вони навіть вирішують свої проблеми. Це саме те, до чого прагнув наш засновник, тому у цьому й полягає наша візія. І ми щасливі, що досягли помітних успіхів на шляху до цієї візії».*

*Дженні Толонен,  
CEO «Management Events» (Гельсінкі, Фінляндія)*

Ризикуючи справити враження педантичного буквоїда — яким я, можливо, і є — додам тільки, що все, згадане Дженні, спочатку було візією компанії, а потім стало її призначенням або місією. Компанія вже досягла того, що поставила собі за мету. Її співробітники усвідомили свою мрію і сповнені бажання продовжити її реалізацію. За загальноприйнятими визначеннями, призначення компанії (іноді його називають місією) стосується теперішнього часу. Воно пояснює, чому компанія працює так, як працює. Візія — це про майбутнє. Вона конкретизує високу мету, якої організація сподівається досягти. Мати призначення означає бути сповненим змісту; мати бачення означає бути сповненим надії. Місія — це поштовх. Візія — це тягач. І заходити далі у своєму буквоїдстві я не маю бажання.

Прикладом візії, що надихає, є «The Ocean Cleanup», неприбуткова організація зі штаб-квартирою в моєму рідному місті Роттердамі (Нідерланди). Озброївшись пасивними дрейфуючими системами і передовими технологіями, використовуючи природні океанські течії, ця організація має на меті очищення щонайменше половини території Великої тихоокеанської смітцевої плями<sup>{4}</sup> лише за п'ять років. На момент написання цієї книжки компанія стверджує, що випереджає графік. Двадцятичотирирічний Боян Слат, засновник і CEO «The Ocean Cleanup», вважає свою візію настільки важливою, що перетворив її на назву компанії!

Однією з багатьох причин, за якими компанії зазнають невдачі та - псують справу, є брак захопленості та відданості вирішенню певної - проблеми у лідерів. Бізнес дрейфує в один бік, потім в інший, а можливо, навіть рухається по колу. Компанія стає схожою на ту саму смітцеву пляму, що очікує, щоби її очистив якийсь пристрасний молодий засновник стартапу. Дивіться, щоби щось подібне не сталося з вами. Почніть створювати власну візію!



Про що ви мрієте? Чим переймаєтеся? Що вам глибоко небайдуже? Яку мрію ви хотіли би зробити реальністю? Це не обов'язково має бути щось таке, що потрапить у топи новин по всьому світу, як,

скажімо, очищення океанів. Існують інші проблеми, більш важливі для меншої кількості людей. Ваша візія продукту має бути достатньо простою, щоби люди могли уявити її, зрозуміти та відтворити за вашої відсутності.

Ніякого жаргону. Жодної гри з модними слівцями. Жодних довгих, складних речень. Лише яскравий ментальний образ чогось, що може реалізуватися в майбутньому, переданий чітко та наполегливо.

Я мрію про те, як комп'ютери допомагатимуть нам ефективніше працювати та створювати кращі організації. Це моя власна візія кращого світу. Більш щасливі працівники завдяки кращим технологіям. До того ж, візії продукту добре узгоджуються з тим, що я називаю етапом *ініціації* життєвого циклу розвитку бізнесу. Невдовзі я розповім про це докладніше. На все свій час. У цій книжці буде розглянуто багато тем. Тож почнемо з історії засновника.

Аби переглянути пов'язані із цим розділом нотатки, статті, книжки, приклади і файли для завантаження, відвідайте вебсторінку <https://startup-scaleup-screwup.com/product-vision>.

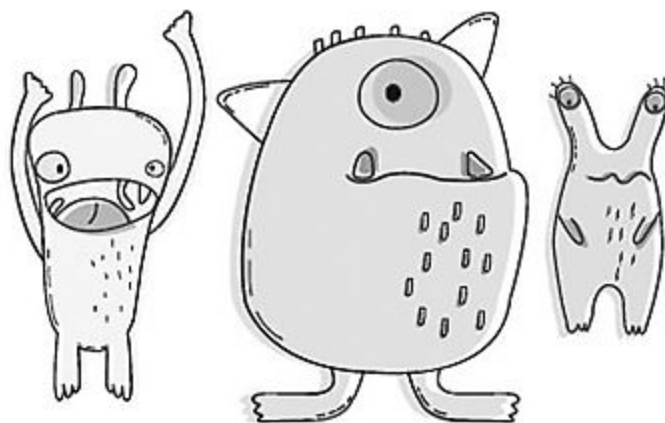


## 2. Історії життя — вашого та інших людей

**Дізнайтеся про життєвий цикл стартапів і скейлапів і поміркуйте про дослідження, запуск і відповідність продукту та ринку.**

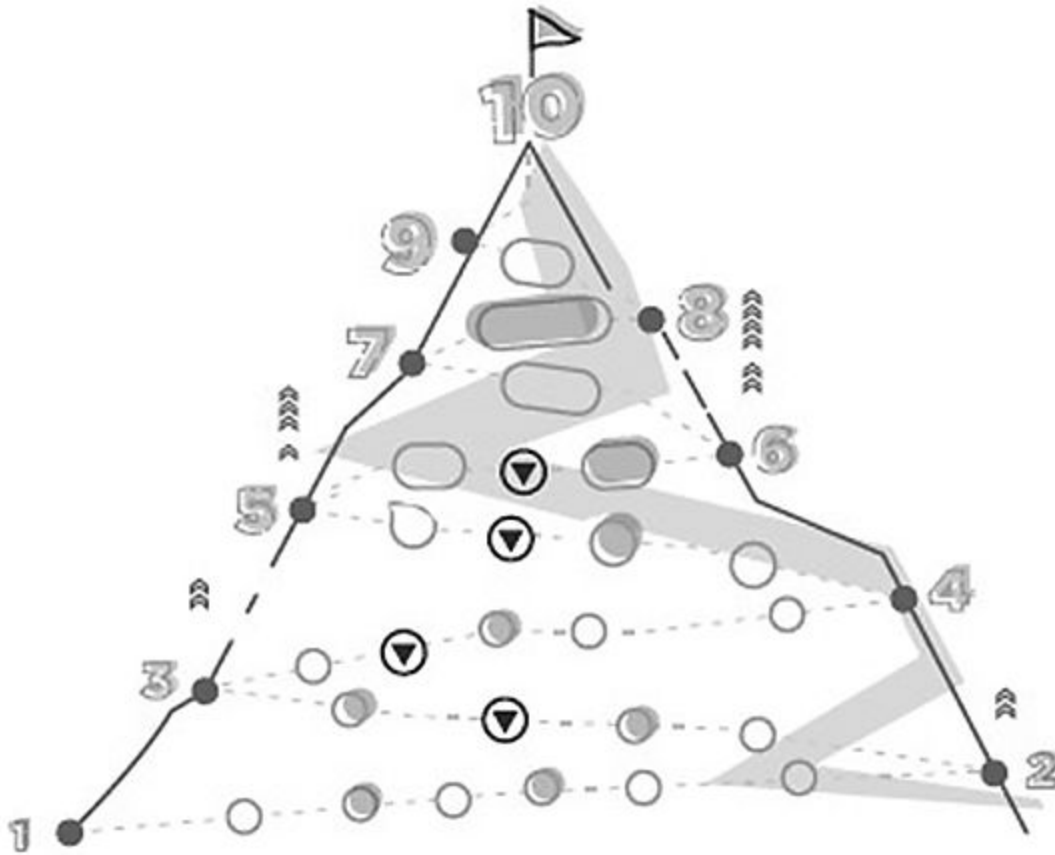
Ідея мого стартапу народилася на Юніон-сквер у Нью-Йорку. Було літо 2016 року. Я подорожував Сполученими Штатами, рекламуючи «Управління заради щастя», мою попередню книжку, а наразі сидів на лаві у парку, міркуючи про свої справи та неухважно гортаючи сторінки. Навколо мене були люди з усього світу; вони розмовляли різними мовами, мали несхожий одяг, різні зачіски, колір шкіри і статуру. Однак усі грали на своїх смартфонах у ту саму гру — «Pokémon Go». Це було абсурдно. Сотні незнайомців блукали навкруги зі своїми телефонами, намагаючись знищити невидимих монстрів. Раніше я ніколи не бачив глобального хайпу таких масштабів. Мені здавалося, що світ остаточно збожеволів.

А потім у моїй голові щось клацнуло. Я подумав: «Як бізнес-коучі, консультанти і тренери ми робимо все можливе, щоби люди в організаціях змінили свою поведінку. Можуть знадобитися роки, щоби якихось кілька сотень працівників цілком засвоїли *agile*- та *lean*-практики, тому що організаційні зміни — сповнений труднощів процес. А тут лише за кілька тижнів мільйони людей оволоділи грою в «Pokémon Go». Хіба це не поведінкова зміна? Як розробникам гри вдалося досягти цього так швидко? Це просто несправедливо!»



Згодом я усвідомив, що організаційні зміни часто гальмуються тому, що зазвичай не надають будь-якого задоволення. Не існує розумних алгоритмів, що пропонують працівникам квести, пошуки скарбів, нові рівні гри, винагороди і відзнаки. В офісі компанії не пополюєш на різнобарвних чудовиськ — стажера, якого ви хитрощами змусили носити діловий костюм і краватку, навряд чи варто рахувати. Тоді, у парку, я побачив можливість, що пізніше опинилася на слайді «Проблема» в моїй презентації: здійснення організаційних змін через гейміфікацію та машинне навчання. Це було саме те, що я хотів би спробувати. Це був момент, коли мій стартап вийшов на першу стадію того, що я називаю «життєвим циклом розвитку бізнесу».

Гадаю, ми можемо візуалізувати типовий життєвий цикл стартапів і скейлапів як послідовність стадій або рівнів гри. Як у грі для консолі PlayStation, уже на першому рівні, перед початком шляху на вищі рівні, виникають нові бізнес-ідеї. Найвищий рівень — це місце, до якого успішна бізнес-модель іде відпочивати після завершення довгого та заможного життя. На проміжних рівнях бізнес-модель спочатку існує як стартап, потім масштабується і, сподіватимемося, не зазнає провалу. Цікаво, що найкращі правила та стратегії щодо змін, необхідних для виживання, залежать від поточної стадії бізнес-моделі у цьому життєвому циклі. Виклики для старших бізнесів помітно відрізняються від тих, з якими стикаються молодші. До того ж, дозволи та заборони для стартапів значно змінюються, щойно вони перетворюються на скейлапи. Бізнес-гра протягом цієї подорожі постійно розвивається.



Життєвий цикл бізнес-моделей схожий на типовий життєвий цикл людських істот. Для нас гра життя починається з нашим народженням і набагато пізніше, коли ми вже старі, сиві та (у деяких випадках) майже готові попрощатися із цим світом, закінчується. На інших стадіях у проміжку поміж початком і кінцем ми ще молоді, потім дорослішаємо й долаємо (бажано!) усіх монстрів, із якими нас зіштовхує життя. А водночас постійно займаємося проходженням квестів, збором скарбів і зароблянням відзнак. Зростаючи, ми засвоюємо, що речі, які дозволено робити, поки ми ще малі (наприклад, гратися без штанців у парку), стають неприйнятними на вищому рівні, коли ми стаємо старшими. (Було б дуже добре, якби хтось мене заздалегідь про це попередив.) Аналогічно, дурниці, які забороняють робити дітлахам, раптом стають дозволеними у підлітковому та юнацькому віці. (І знову ж таки: було би дуже гарно, якби хтось розповів мені про це раніше.) Дозволи та заборони

залежать від етапу життя людини та її рівня у грі. Це скидається на те, що відбувається у бізнесі.

Зверніть увагу, що йдеться про життєвий цикл *бізнесів* (це просто скорочення поняття «*бізнес-моделі*»), а не *компаній*. Стартап — це тимчасова організація, що перебуває в пошуках здатної до масштабування, повторюваної та прибуткової *бізнес-моделі*. Коли *бізнес-модель* отримує підтвердження, стартап стає скейлапом. Якщо її неможливо підтвердити або вона зазнає провалу в якийсь інший спосіб, *бізнес-модель* перетворюється на *скрюап*<sup>{5}</sup>. Провал неминучий, бо коли бізнес стає дуже старим, йому в будь-якому разі приходиться кінець. Ми народжуємося, зростаємо й помираємо. Усе дуже просто.

Поки ваша компанія працює з однією *бізнес-моделлю*, ви маєте справу лише з одним життєвим циклом. Але коли у вас усталена компанія, що запускає нові *бізнес-моделі*, вона стає схожою на родину з дітьми. Кожен нащадок має власний життєвий цикл. Материнська *бізнес-модель* забезпечує коштами дочірні, і в міру того, як старіє, нащадки починають власні подорожі. Життєві цикли молодих *бізнесів* не можуть існувати без екосистем, що їх підтримують.

На позиції лідера ви можете працювати з багатьма *бізнес-моделями* на різних стадіях життєвого циклу. Ваша компанія — це лише юридичний і фінансовий контейнер. Коли ви все добре організуєте, тим, що починає існування як стартап, стає скейлапом, а в деяких випадках — і скрюапом, будуть тільки *бізнес-моделі*, а не компанія загалом. Ваша компанія є родиною. Але, постійно оновлюючись, вона може проіснувати дуже тривалий час. І це не дивно — адже історія багатьох відомих родин налічує століття.

Я багато разів помічав, що лідери та підприємці зазвичай зазнають поразки, коли роблять помилкові кроки на неправильних стадіях життєвого циклу бізнесу. Наприклад, засновники стартапу часто намагаються масштабувати свій бізнес без перевірки більшості аспектів наявної *бізнес-моделі*. Це так само небезпечно, як дитині керувати автівкою, не отримавши водійські права. Інші підприємці виявляються просто не готовими до наступної стадії і зазнають

істотних труднощів, коли середовище змушує їх зіштовхнутися із проблемами. Це така сама незрілість, як незрілість молоді дівчини, яка завершила навчання, але досі не знає, як заробити собі на життя. На іншому кінці шкали — поширена ситуація, коли лідери усталених бізнесів ставляться до нових бізнес-ідей як до звичайних проєктів, від яких очікується прогнозованість продажів, бюджетів, повертання інвестицій і чистої приведеної вартості. Це все одно що вимагати від власних дітей вирахувати, як саме вони повертатимуть вам гроші за своє утримання.

Я вважаю, що брак обізнаності про стадії життєвого циклу бізнесу та залежних від контексту правил і практик є головною причиною провалів у бізнесі. Усвідомлення місця вашого бізнесу на типовому шляху допоможе спрогнозувати виклики, із якими ви незабаром зіткнетесь. Також це допоможе правильно управляти своєю бізнес-моделлю відповідно до природної стадії її життєвого циклу. Щоби отримати найкращі шанси піднятися на найвищий рівень, дітям і підліткам необхідні різні ступені свободи та обмежень на різних рівнях гри.

Погляньмо на десять рівнів життєвого циклу розвитку бізнесу (рис. 2.1).

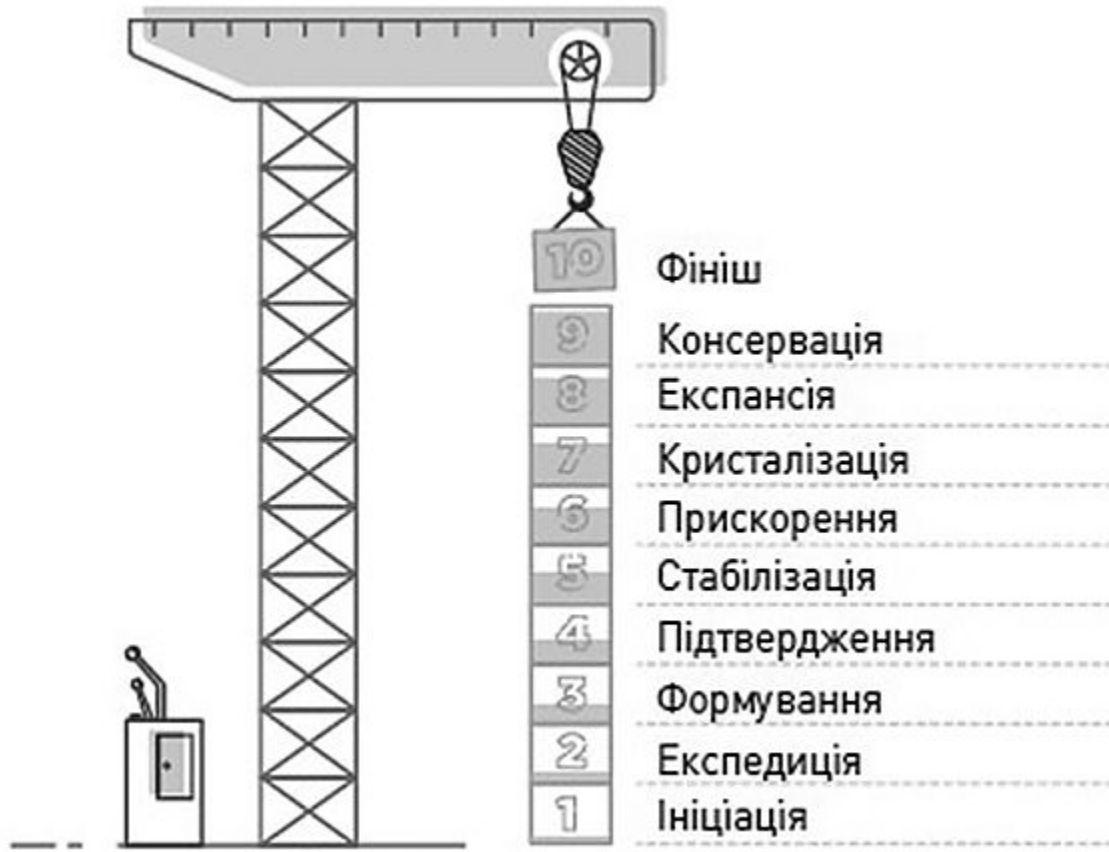


Рис. 2.1. Життєвий цикл розвитку бізнесу



На стадії **Ініціації (1)** ваш бізнес — лише ідея нового продукту або послуги. Він ще не має організації. Як новонароджена дитина він потребує постійної турботи та уваги, бо інакше він просто заслабне та помре.

Ви можете називати це рівнем ознайомлення чи підготовки. Це рівень, де ви як засновник/підприємець або керівник корпоративного стартапу починаєте досліджувати здійсненність і життєздатність ідеї та свою мету. На цьому етапі ви отримуєте дохід від іншого місця роботи чи діяльності та, можливо, ведете якісь обговорення із друзями або колегами. На наступних рівнях вони можуть стати вашими співзасновниками чи членами команди.

На цій початковій стадії вам потрібно створити візію продукту й підготуватися до пошуку відповідності рішення та продукту (Product/Solution Fit) — пошуку, що відбуватиметься на наступному рівні. Ця стадія завершується, коли вам вдається забезпечити наявність деякої кількості часу та ресурсів, аби почати дослідження та справжню гру.

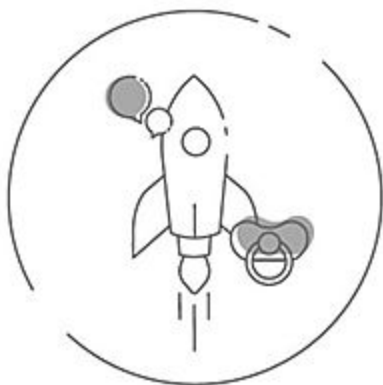


Стадія **Експедиції (2)** є «малечим» рівнем вашого стартапу. На цій стадії робиться все для того, щоби перевірити життєздатність ідеї та підтримати в «немовляті» життя. На цьому рівні ви стаєте засновником бізнесу або лідером стартапу, тому що знаходите спосіб оплачувати подальші дослідження та розробку своєї ідеї завдяки бутстрепінгу чи грошам, що надходять від «трьох F»: ваших друзів (*friends*), членів родини (*family*) або формального чи колишнього роботодавця (*formal/former employer*).

У центрі уваги на цій стадії (іноді її називають «виявленням клієнта») — створення первинної команди співзасновників, розробка стратегії та формулювання перших версій бізнес-моделі, що

потребують перевірки. Найголовніше полягає в тому, щоби з'ясувати, чи дійсно продукт, який існує у вашій уяві, є чимось таким, що зажадають мати споживачі, і досягається це шляхом спілкування з великою кількістю людей і перевіркою найважливіших версій. Частину цієї роботи можна виконати за допомогою мінімально життєздатного продукту з низькою деталізацією — найпростішого з можливих прототипу вашого продукту, що дозволяє оцінити реакцію потенційних клієнтів.

Стадія завершується, коли ви отримуєте підтвердження, що маєте певну відповідність між проблемою та її вирішенням. Ви виявили проблему, що варта вирішення; конкретна група цільових користувачів бажає заплатити за пропоноване вами рішення (це і є *життєздатність*), яке ви, до того ж, здатні реалізувати (а це вже *здійсненність*).



Тільки на стадії **Формування (3)** ви перетворюєтеся на справжнього засновника або лідера бізнесу. Відтепер ваш стартап нагадує дитину, яка навчається ходити. Вона починає самостійно спілкуватися, виявляє особисті риси в поведінці, але їй досі потребує постійної опіки, допоки намагається освоїти навколишнє середовище.

Починаючи із цього рівня у вас є підтверджена відповідність рішення і проблеми, а це означає, що ви можете починати створення продукту. Але насамперед вам необхідно створити структуру власності. Розробка продукту має фінансуватися засновниками, друзями і членами родин

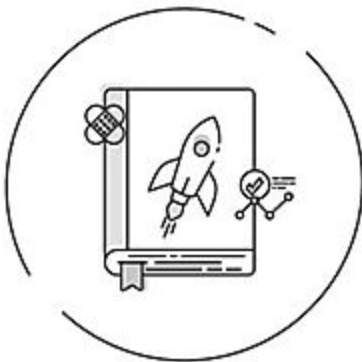


чи, можливо, постачальниками, ранніми споживачами, бізнес-ангелами або корпоративною інноваційною радою.

На цій стадії ви та ваші співзасновники маєте перебувати у процесі набуття цілковитої відданості новому бізнесу. Зрештою, якщо засновники навіть не в змозі переконати себе залишити свою звичайну роботу і вкласти частину власних ресурсів у компанію, ідея, радше, недостатньо вражаюча, щоби нею зацікавилися інші.

Ця стадія може передбачати укладання угод — акціонерних, опціонних, компенсаційних — та участь професійних консультантів. Наприкінці цієї стадії ви повинні досягти домовленості із засновниками щодо візії: вони мають погодитися з тим, що будуть з вами стільки часу, скільки знадобиться, щоби реалізувати спільне бачення.

До цієї стадії дитинчаті можуть минатися різні ігри та забавки. Але після цього рівня зростання все стає набагато серйознішим!



На стадії **Підтвердження (4)** ваше чадо починає навчатися: або відвідує школу, або примудряється не спалити родинну оселю доценту. Стартап починає пошуки відповідності продукту та ринку (Product/Market Fit), яка є підтвердженням усіх версій бізнес-моделі. Для багатьох стартапів ця стадія — найскладніша. На цьому рівні ви продовжуєте перевіряти припущення, що складають основу вашої бізнес-моделі, аж поки не зможете продемонструвати перші ознаки ринкової підтримки («трекшну»<sup>{6}</sup>), зростання та доходу. Ви вивчаєте

все можливе щодо своїх споживачів, водночас намагаючись витратити готівку якомога обережніше. Ви проводите більшість часу за налагоджуванням, створенням патчів, а іноді й повертаєтесь назад, аби створити мінімально життєздатний продукт із високою деталізацією, що стабільно розвивається від ранніх прототипів до майже завершених релізів.

На цій стадії ви маєте отримати підтвердження не тільки потенційної успішності свого продукту, але й оцінити обсяги майбутнього ринку. Можна вважати, що ви завершили стадію підтвердження, якщо продукт сприймається добре, а ринок є досить великим. Разом із тим, оскільки цей рівень за визначенням є пошуком на незвіданій території, для досягнення результату можуть знадобитися кілька додаткових раундів фінансування. Наприкінці цієї стадії можна вважати, що ви вирішили проблему відповідності продукту та ринку: створили дещо таке, що дійсно хочуть придбати споживачі, чим вони користуватимуться і залюбки рекомендуватимуть іншим. Також ви, мабуть, багатьма способами «зрізали кути», щоби якнайшвидше отримати підтвердження того, що рухається у правильному напрямку.

Рійна Ейнберг, генеральна менеджерка «Taxify», сидячи у зручному кріслі в модному, декорованому в індустріальному стилі (однак тимчасовому) офісі компанії в Таллінні, розповідає про свій досвід із багатьма естонськими стартапами:

*«Я не фінансова директорка й не бухгалтерка, але виконувала купу фінансової роботи, оскільки завжди намагалася знайти для стартапів максимально прості рішення. Річ у тім, що коли ви надто рано запросите фінансових експертів, вони неодмінно перевантажать цю роботу своїми процесами.*

*На ранніх стадіях компанія, як правило, змінюється дуже швидко. Отже, бізнесу потрібен той, хто скаже: “Гаразд, зробимо те, що є достатнім для поточного етапу, і трохи підготуємося до наступного. Можливо, у певний момент нам знадобиться хтось із тих, хто працює з фінансами повний робочий день і більш професійно. Але зараз і цього достатньо. Ми працюємо тільки із цією*

частиною і залишаємо решту на потім”. Ось так і виглядало моє завдання у галузі фінансів, HR, IT й офіс-менеджменту».

*Рійна Ейнберг,  
генеральна менеджерка «Taxify» (Таллінн, Естонія)*

У світі стартапів загальновідомо, що багато з них зазнають невдачі через те, що зарано здійснюють масштабування. Недостатньо знати, що ваш продукт успішний і що для нього є великий ринок. Перед тим як піднятися до рівня Прискорення, спочатку вам необхідно покращити якість наявних процесів. Шукаючи підтвердження бізнес-моделі, ви, найвірогідніше, користувалися ручними системами бухгалтерського обліку й управління. Ви витрачали більше часу на обслуговування клієнтів, ніж на контроль якості. І запевне не витрачали багато часу на маркетингові плани та партнерські канали, поки перевіряли свій продукт та особисто спілкувалися з усіма споживачами. Як зазначила Рійна Ейнберг, ви «зрізали кути» і виконували той мінімум роботи, що є необхідним на поточному рівні, лише трохи плануючи дії на наступному. Усе інше — марнування часу.



На стадії **Стабілізації (5)** маленька дитина стає старшою, але ще не готова піти до школи, поки не в змозі як слід подбати про себе. Ваш стартап витрачає час на усунення дірок у процесах. Він не може вважатися готовим до масштабування, якщо його фундамент не завершений. Ви працюєте над проблемами відповідності бізнесу та ринку (Business/Market Fit): перевіркою решти непідтверджених версій

щодо клієнтських каналів, ділових партнерств та інших складових бізнес-моделі. І вам необхідно делегувати роботу кваліфікованій управлінській команді, яка знає, як масштабувати бізнес, водночас отримуючи фінансування для оплати стадії Прискорення в так званому «раунді серії А», у якому провідну роль відіграють венчурні інвестори.

Стадії Підтвердження та Стабілізації разом часто називають *підтвердженням клієнта*. Це стадії раннього та пізнього дитинства вашого стартапу. На цих двох рівнях усе експериментування та навчання присвячене дослідженню світу та розумінню варіантів вибору. Це та частина життєвого циклу бізнесу, у якій ви вперше створюєте продукт, що потрібен багатьом людям, і перевіряєте, чи є ваша бізнес-модель відтворюваною, прибутковою і здатною до масштабування.

Є сенс розрізнити дві окремі стадії — відповідність продукту та ринку й відповідність бізнесу та ринку. На стадії Підтвердження ви робите речі, що не масштабуються, і «зрізаєте кути», підтверджуючи найістотніші передбачення щодо вашого продукту. На стадії Стабілізації ви налагоджуєте все те, що не здатне до масштабування, і готуєте свою бізнес-модель для перетворення на скейлап. Багатьом засновникам, незалежним і корпоративним підприємцям складно дається це розрізнення, тому що більша частина літератури на тему стартапів вважає *підтвердження клієнта* й відповідність продукту та ринку однією стадією, забуваючи про відповідність бізнесу та ринку. Але малі та старші діти граються за різними правилами. Вам не потрібна здатна до масштабування організація, поки у вас немає *підтвердженого продукту*. Нерозумно прагнути масштабування, не маючи повного уявлення, як працює ваш продукт.

Стадія Стабілізації є останньою, на якій бізнес ще вважається стартапом. Починаючи з наступної стадії мова піде про скейлап. Бізнес залишає роки дитинства позаду і вступає у світ підлітків.

Пол Долман-Дарролл, CEO компанії «Gamevu»<sup>{7}</sup>, у своєму невеличкому офісі в центрі Лондона таким чином пояснив мені, чому його компанія протягом трьох років стикалася із труднощами, а потім раптом увійшла в режим масштабування:

*«Наш умонастрій змінився з “не витрачай гроші” на “витрачай їх”. Витрачай розважливо, але витрачай. Не гальмуй компанію. Менше зосереджуйся на грошах і більше — на часі. Гадаю, у проміжку між виживанням і масштабуванням у нашому мисленні сталася велика зміна. Виживання означало: не витратити гроші незважаючи ні на що. Тепер, коли ми розпочали масштабування, попри все необхідно не гаяти часу. Тому що наразі час, на відміну від грошей, є тим, що може нас знищити».*

*Пол Долман-Дарролл,  
СЕО «Gamevu» (Лондон, Велика Британія)*



Стадія **Прискорення (6)**, яку іноді називають *створенням клієнта*,— це момент, коли акцент зсувається з дослідження на запуск повноцінної роботи. Наразі дитина є підлітком. Її експерименти та навчання зосереджені переважно на тому, як досягти успіху в майбутньому.

Щойно ваш стартап виконав усю роботу з підтвердження відповідності продукту та ринку і бізнесу та ринку, конкурентам дуже легко просто скопіювати те, що ви робите. Це означає, що ваш бізнес має перейти на вищу передачу. Протягом цієї стадії ви намагаєтеся зробити все можливе, щоби вас не обійшли конкуренти, адже це розповсюджена причина провалу бізнесу.

Бізнес-модель, що масштабується, зосереджена на зростанні доходу та частки ринку. Вона виявила стале джерело доходу, але їй досі складно домогтися його стабільності разом із позитивним значенням грошового потоку. Завдання бізнесу — охопити працюючим продуктом якнайбільше споживачів, водночас не працюючи понад наявні можливості. Імовірно, що протягом масштабування знадобиться додаткове фінансування, яке часто називають «раундом серії В».

На цьому рівні бізнес-лідери мають справу з новою сукупністю потреб, що вимагають особливої уваги: це рекрутинг, конкуренція, партнерські відносини та організаційна культура. Бізнес замінює неформальну команду більш формальною структурою: відділами продажів і маркетингу, розвитку бізнесу, розвитку продукту та купую менеджерів, які всім керують. Багато уваги приділяється оптимізації, делегуванню, автоматизації, розвитку та зовнішньому виконанню бізнес-процесів.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**