

Стенограмма выступления на неконференции SaaS предпринимателей

Василий Шабат (Tilbi): ошибки начинающего SaaS предпринимателя

Немного про меня. Я закончил мехмат МГУ, учился потом в аспирантуре в Голландии. Потом ушел в ИТ, работал там в двух маленьких системных интеграторах в Голландии. Потом работал в большом системном интеграторе, который называется Открытые технологии, здесь в Москве. Был там директором по маркетингу. У меня была детская мечта — работать в настоящем консалтинге. Поработал в консалтинге в немецкой консалтинговой фирме. Ушел оттуда осенью 2009 года, чтобы заниматься проектом Tilbi. Продолжаю им заниматься, хотя сейчас проект заморожен. Параллельно я коммерческий директор другого стартапа в компании ФинГрад. Это российский производитель финансовых стартапов. Собственно, SaaS я стал заниматься, когда еще был в Открытых технологиях. Первые стартап идеи у нас были еще в 2007 году. Поэтому я и познакомился с некоторыми здесь присутствующими. Я был одним из первых пропагандистов этого дела. Мы проводили первую конференцию в апреле 2009 года. А еще в 2008 году я бросал клич среди читателей моего блога: «Скажите, есть ли хоть кто-нибудь, кто занимается SaaS?» И такая тишина. Никто не откликнулся. Конференция в апреле 2009 года уже собрала 40 человек. Было уже понятно, что рынок возник. То, что сейчас есть уже сотни, это уже некоторый показатель.

Что у нас за проект Tilbi? Управление командировками. Все началось с того, что, работая в консалтинговой компании, я ездил в командировки в Ярославль. И меня совершенно убил процесс отчета по деньгам командировочным. Это, просто, невозможно. Сидишь в Ярославле в поезд и заполняешь придуманные немцами Excel два часа. Там все так запутанно, чеки, деньги. Сидишь, разбираешься. Задача у меня была очень простая. Я тогда был очень мотивирован. Я захотел что-нибудь купить, чтобы не мучаться с этими несчастными Excel. Задача оказалась интересная, потому что выяснилось, что купить ничего нельзя, потому что ничего нет нормального. Есть хороший продукт в США, называется Concur. Это большая компания. Я про него раньше немного знал, исследовал. Это третий или четвертый по размерам SaaS-проект в США с охватом более 300 миллионов долларов оборота. И так вот родилась идея. SaaS я до этого уже немного занимался. А давайте-ка мы поавтоматизируем командировки для российского рынка и сделаем российский Concur? Как я сказал, сейчас с марта этот проект заморожен. То есть, люди разошлись по другим работам. Но мы продолжаем им заниматься в другом режиме, как у нас было до этого. Сейчас я расскажу, что, собственно, происходило.

Хронология была, примерено, такая. Началось все с командировок в Ярославль летом 2009 года. Первое, что мы сделали, это связались с потенциальными заказчиками — август-сентябрь 2009 года. Бизнес-план писался в сентябре-октябре 2009 года. Потом начали искать инвестора. Общались со всеми, кого могли найти. Команда в этот период сформировалась. Потом начали писать спецификации. С инвестором в итоге мы договорились к февралю 2010 года. Эти деньги мы успешно «проели» к марту 2011 года. Тогда пришлось принять решение, что пока проект заморожен. Но, как я уже сказал, проектом мы будем продолжать заниматься.

Теперь по порядку основную часть моего рассказа. Что я считаю нашими ошибками? Я сразу оговорюсь, я рассказываю только про то, что происходило с нами. Я не пытаюсь это как-то обобщить. Я сейчас вижу интересные новые команды, которые за счет образования или каких-то личных способностей, бизнес-культуры эти ошибки пока не делают. По крайней мере, не делают их все, а, может, делают другие. То есть, я рассказываю только про наши «грабли». Надеюсь, вам будет интересно.

Первое. Недостаточно строгий подход к анализу спроса. Что мы делали? Тема — автоматизация командировок. Я сам не специалист. Я — жертва этого процесса. Я в

командировки ездил. Я не работал никогда в офисе в бухгалтерии. Что там, на самом деле, происходит? Что такое командировочное удостоверение? Что такое авансовый отчет? Я об этом знал очень поверхностно. Поэтому, я посмотрел на свой список контактов и стал звать людей, более разбирающихся, на разговор, девушек бухгалтеров и администраторов.

Что мы делали не так? Во-первых, нас было, просто, мало. Я нашел 4-5 человек, тех кто в ближайшем окружении были. Я с ними поговорил. Сейчас я думаю, что для организации такого проекта нужно больше человек, чтобы более четкую картину сформировать. Второй момент, что бы я сейчас точно сделал по-другому, это подходил бы именно строго, то есть, с четко сформулированными гипотезами. Потому что тема сложная, новая. Пошел разговаривать с Аней. Вышел. Ну, думаю, я все понял, все замечательно. Потом пошел и поговорил с Наташей. Тоже все понял, все замечательно. Но, как-то вместе все это сочетать, чтобы понять, что на рынке происходит, в итоге, тебя спросят, а ответить сложно. Одна говорит то, другая говорит это. Где-то я прочитал, что для того, чтобы чему-то по-настоящему научиться, нужно, чтобы была гипотеза, которая либо подтверждена, либо опровергнута. То есть, я для себя здесь такой урок вынес, что для того, чтобы было все замечательно, нужно четко выписывать гипотезы и задавать четкие вопросы. Вот, здесь написано. Подтвердите или откорректируйте. Я-то подходил с таким настроем, что, вот, у меня такая идея! Послушайте. Они мне что-то рассказывали. Я говорил: «Я очень рад, что вам нравится моя идея». А то, что они мне говорили какие-то критические вещи, я был не очень настроен их слышать. Сейчас я думаю, что, если бы я это заново делал, я бы постарался пройти аудит какого-то независимого критика, чтобы понять: «А что мы, собственно, вынесли по поводу этого спроса?» Это первый момент.

Добавить функциональности в продукт. Это второе. Мы все читали и слышали, что нужно начинать с малого. Нужно сделать вначале небольшой продукт и попробовать его вывести на рынок. Здорово. Нам казалось, что мы выбросили очень много всего. Отложили разные идеи, отставили бизнес-процессы, отложили, вот, только самое ядро. Если смотреть в итоге на то, что мы прописали, что необходимо делать, в октябре 2009 года, из этого реально можно было выкинуть для первых версий 9/10. Это, наверно, следствие предыдущего пункта. То есть, когда есть понимание, как работает процесс и хочется его автоматизировать полностью, но при этом ты не понимаешь, в чем, собственно, вся суть бизнес-проблемы заказчика и что главное, за что, собственно, это и будет куплено, то очень сложно начать вот с этого самого главного. Все пошло довольно сумбурно. Очень сложно начать вот с этого самого главного. Я читал о подобном много раз. Даже, рассказывал. И, вот, сам ее успешно совершил. То есть, функциональность можно было очень сильно сократить перед тем, как начать разрабатывать.

Другая ошибка, такая трагическая и ироническая. Мы хотели сделать российский Сопсиг. А, на самом деле, я не понял в чем, собственно, бизнес Сопсиг заключается. Мы анализировали, делали тестовую подписку, смотрели их функциональность, я прочитал все их материалы, изучал аналитику. У Сопсиг есть два модуля. Есть финансовый модуль — это отчетность по подотчетным деньгам. Например, я поел в ресторане с заказчиком, и мне этот ужин компания возместила. Есть второй модуль — по командировкам, по заказу билетов и так далее. Они сами очень активно в маркетинге упирают на второй модуль, потому что он у них был новый, и они его активно представляли. И только полгода спустя мы поняли, что, на самом деле, все деньги зарабатываются и все продажи происходят из-за финансового модуля. И более того, они купили на стороне компанию Travel. В общем, мы немного «повелись» на их маркетинг и глубинные сущности этого нашего ориентира мы поняли слишком поздно. Я все время говорю «мы», а, на самом деле, я все это лично к себе отношу.

Первые три месяца мы сфокусировались на продукте и бизнес-плане. Что происходило? Я ходил на работу в консалтинговой компании, ездил в офис. Потом решил, все, хватит. Я занимаюсь своим проектом. Что это означает? Я сижу у себя дома, запираюсь, и смотрю сайт Сопсиг, что-то читаю, рисую, пишу в Excel бизнес-план красивый. Глядя на план, я понял, что это непродуктивная трата времени. Если бы я

сейчас начинал сначала, я бы намного больше времени тратил на общение с заказчиками, да и с кем угодно. Тут такая вещь, что нужно строго формальный подход применять. Время — это твой бюджет. Есть какой-то минимальный твой бюджет, который надо тратить на общение и анализ рынка. Нужно выходить за собственные двери.

Мы начали работы не имея потенциальных заказчиков. Думаю, у достаточно многих это происходит. Казалось бы, мы с людьми поговорили. Нам казалось, что мы получили положительную обратную связь. Сейчас я понимаю, что обратной связи было недостаточно. В общем, мы начали разработку рановато. Какие из этого возникли проблемы? Во-первых, банально, финансовая проблема. То есть, условно говоря, ты не видишь денег в конце туннеля. Во-вторых, следующее следствие, это мотивационное. То есть, одно дело, когда ты работаешь над проектом, и тебя кто-то ждет, спрашивает: «Ребята, ну, когда же? Вы обещали, что будет через три месяца. Где ваш продукт?» Когда ты работаешь на некоего воображаемого заказчика. У нас, даже, был воображаемый заказчик в спецификации — компания, фотографии люди придумали. Когда заказчик воображаемый, это мотивирует меньше, чем реальный заказчик, который дышит тебе в спину. Третий вопрос технического порядка. То есть, мы что сделали? Мы придумали стратегию, мы придумали процесс, как все это будет работать. А в стыках обнаруживали дырки и впали в депрессивное состояние, когда приходилось придумывать, а как это на самом деле будет работать. Частично это связано с тем, что мы сами не были специалистами в этом деле. То есть, это была такая совсем инновация для нас как для специалистов тоже. Сейчас я бы подождал с началом разработки до получения какой-то осознанной обратной положительной связи.

Немного про инвестиции. Я не очень большой эксперт в инвестициях. Уверен, что здесь есть люди, которые знакомы с ними намного больше, чем я. Но могу сказать, что полтора года назад на стадии идеи общаться с большими фондами... А мы общались с ВТБ, с Тройкой, с Softline. Может быть, как-то можно подойти их критериям. Я, примерно, представляю как пишутся бизнес-планы, я их лично много написал. Но, мне кажется, что это слишком непродуктивно. То есть, в итоге нашим инвестором стала небольшая ИТ-компания, с ними у нас все было хорошо. Были налажены нормальные отношения. Мне сейчас уже сложно представить, как наша компания жила бы, если бы нас финансировал ВТБ именно на этой стадии. То есть, уже во второй раз я бы к большим фондам пошел только на стадии, когда уже есть какой-то продукт и, в общем, понятная бизнес-модель.

По поводу того, что с нашим инвестором прошло не очень хорошо. Мы согласились на небольшие инвестиции. Цифры, примерно такие. В нас вложили 50 000 долларов и, примерно, столько же мы сами вложили. Сколько правильно? Вот, есть такая цифра, что для SaaS стартапа, чтобы от стадии идеи дойти до первых денег, нужно 250 000 — 300 000 долларов. Мне кажется, что цифра правильная. Вот, что у нас произошло? Мы что-то разработали за эти деньги. Вполне нормально получилось. Но мы разработали продукт с серьезными стратегическими и функциональными ошибками. Два или три раза таких мы прошли. И под конец, когда мы проект замораживали, уже было ощущение, что вот оно, уже все понятно, что делать сейчас, но обещания инвестору были даны такие, что к этому моменту продукт уже будет в продаже. Хотя инвестор, в принципе, подписывался на большую сумму, но основные критерии были не выполнены, и они сказали: «Извините, ребята». В общем, это тоже такой фактор, который надо учитывать.

Прототип. Это уже такой технический момент. Мы начинали на волне энтузиазма, когда казалось, что все понятно, и я видел, как этот продукт используется. Все здорово. И что? Мы, там, набрасываем пять основных экранов, а дальше будем работать над интерактивом. Что получается в ситуации, когда мы разрабатываем без заказчика? Получается, что, да, мы начинаем дорабатывать, начинаем продумывать. И на второй месяц работы выясняется какой-то небольшой нюанс, пограничный случай, но он особенно критический, потому что из-за него меняется структура данных, меняется понимание того, как это все должно работать, и приходится переделывать все чуть ли не с самого начала. То есть, в условиях, когда нужно содержательно работать, погрузиться в идеи и что-то конкретное разработать, я думаю, что мы слишком самонадеянно подошли к

разработке. Сейчас я бы постарался либо сделать нормальные стыки, додумать, либо сделать прототип. Мы это обсуждали в начале. Сделать PHP, чтобы только функциональность показывать для демонстрации заказчику. В общем, это была тоже такая понятная ошибка.

Не нашли адекватных критиков, или менторов, советников. Точнее, мы их нашли, но уже ближе к концу. Тут вопрос какой? Мы думали, что обычно есть такой совет директоров. И еще раз, с нашими инвесторами отношения были замечательные. Очень хорошие люди. Потом выяснилось, что двое из руководителей компании ходили со мной в одну школу, на пару лет старше меня учились. В общем, мы очень хорошо говорили на одном языке, но наши проблемы им были непонятны. У них своя стабильная компания по разработке. Они знают, как управлять проектами. Знают, как их продавать. Но реально, серьезно нас контролировать они не могли. Я им не задал ни одного критического вопроса. Не говоря уже о том, что, по-хорошему, должны быть менторы, которые что-то понимают в отрасли. Мы уже потом нашли таких людей из Travel, стали общаться с американскими товарищами. Но, в общем, этого нужно было больше и сильно раньше.

Мы ждали выхода первой версии, чтобы начать продажи. Это ошибка у многих повторяющаяся. Идея какая? Что с нами не будут говорить, пока у нас не будет что показать. Что произошло? Мы начали всерьез разрабатывать продукт в офисе у инвестора, нам там выделили уголок. Начали разрабатывать в феврале. Думали, что первая версия, которую можно будет показывать, будет в апреле. Но, это предполагалось, что быстро будет найден второй разработчик, которого не было, и которого нашли в итоге в июле. В общем, первая версия у нас появилась в июне 2010 года. Мы ее тестировали, вычищали багги до июля 2010 года. В общем, мы надеялись начать продажи в июле. Мы наняли директора маркетинга и организовали шесть встреч. Из этих шести встреч до демонстрации продукта дело дошло только на одной. На остальных встречах это был просто Power Point. И нам говорили: «Ребята, извините, а мы зачем сюда пришли?» Были ситуации, когда завязывалось обсуждение: «Да, вы знаете, в этой области у нас есть проблемы. Но не здесь, а вот здесь». Ничто не мешало нам тот же самый опыт провести либо в феврале, когда мы только начали разработку, либо, даже, в октябре, когда я ушел из консалтинга и сидел, писал у себя дома бизнес-план. Это были незапланированные действия и теперь понятно, чего это стоило. Маркетинг, конечно, был раньше нужен. Но, если бы мы получили обратную связь не в июле 2010 года, а в сентябре — октябре 2009 года, было бы очень хорошо. Это сэкономило бы всем много сил, нервов и настроения.

Я, надеюсь, никого не обижу. Есть понятие сотрудника, а есть понятие партнера. Я это понял несколько позже. Но, давайте, я немного утрирую. Был коллега. У нас иногда возникали какие-то разногласия, конфликтные ситуации, особенно, когда заказчики нам «давали отлуп» или выяснялось, что какие-то сведения нечеткие, какие-то такие поворотные точки. Мы спорили. Я, немного утрируя, получал ответ, когда мы шли на определенный риск, например, где вкладывать деньги, а где не вкладывать, и получал ответ: «Ладно, любые капризы за твои деньги». Это может быть нормальная ситуация. Но я вас призываю четко различать, что такое партнер, а что такое сотрудник. Потому что партнер, у которого риск, примерно, на одном уровне с вами, в этот момент скажет: «Стоп. Это не годится, потому что ты рискуешь и моим благосостоянием тоже». А сотрудник может себе позволить сказать, что пусть будет так и так. Понятно, что это разные направления. Я в какой-то момент услышал: «Ну, я же тебе говорил полгода назад, что это плохая идея». Что же ты меня не остановил тогда? Такой тонкий момент. Его учтите.

Дальше, юридические вопросы. У нас всю инвестиционную часть финансисты оформляли. Я сталкивался с законами и нашим государством. Я думаю, что вообще практически все, что мы сделали, можно было сделать не так, не ударяясь в юридические тонкости, без формальных инвестиций, без регистраций. У нас это еще упрощалось в связи с тем, что инвестором была компания, а не фонд. Можно было стать их сотрудниками. Я бы сказал здесь так. Законы нас, все равно, не защищают. Во-первых, масштаб не тот. Во-вторых, законы у нас плохие. То есть, если надо как-то оформлять

инвестиции, то это достаточно бессмысленно, с одной стороны. С другой стороны, понятно, что самый ценный ресурс, пока это стартап, это вы лично. В общем, нужно договариваться, чтобы работало, это прописывание с четкими формулировками понятийных договоров. Что у нас будут такие-то планы, что вкладываемся в размере таких-то долей, что у нас такие-то обязательства по продажам. Конечно, что это сэкономит много в налоговом только плане. Потому что только за то чтобы оформиться, зарегистрироваться, потом перерегистрироваться в связи с изменениями в кодексы, нас проверяли, что мы одна контора, а так как бухгалтера штатного нету, то каждый раз нужно было идти к нотариусу, за выпиской в налоговую, в общем, ужас. Делайте это как можно позже.

По ошибкам фактологически у меня все. Есть еще философско-ироническая часть. Давайте, я здесь сделаю паузу, если кому-нибудь хочется что-то спросить.

Из зала: Можно, даже, если не по всем пунктам, которые вы перечисляли, по вашему новому проекту какие вы сделали выводы и чего теперь не повторите?

Дело в том, что новый проект не совсем мой. Я там наемный сотрудник — коммерческий директор. И проект уже существует какое-то время. Вы знаете, я думаю, что вся эта история не про новый проект. Там вполне понятная бизнес-модель. Мы там сейчас занимаемся нахождением бизнес-модели продажи. Там ситуация такая. Есть компания, которая нарастила 100 клиентов чисто только по «сарафанному радио». То есть, она никогда не имела ничего. Сайт у них с 2009 года. Не было ни одного продавца. То есть, это уже такой стартап в поздней стадии, к которому указанные ошибки скорее уже неприменимы.

Из зала: Вопрос по пункту 6. Пытались искать инвестиции «не там». А где надо?

Ну, я хотел сказать следующее. Вот, есть теория стадии инвестирования. Я, опять-таки, совсем не эксперт по инвестициям. Но, как я понимаю, все-таки работающие фонды у нас заинтересованы в проектах на много более поздней стадии, то есть, где уже есть продукт и есть клиенты. Так что, пока у вас стадии идеи или прототипа, в большие фонды обращаться не эффективно, как мне кажется.

Из зала: Не могли бы вы рассказать чуть подробнее, если не секрет, историю вашей команды, сколько человек наемных сотрудников, сколько партнеров, и как это все было во времени?

Без имен я могу это все рассказать. Это не секрет. Был один коллега, с которым мы пытались запустить несколько проектов с 2007 года, и, собственно, командировками мы думали начинать заниматься вместе с ним. Но, он демотивировался совсем и ушел примерно в то время, когда я начал заниматься этим всерьез и ушел с консалтинговой работы. Потом было двое коллег из ИнвестТехнологий, один остался сотрудником, другой стал внешним техническим директором, советником. Потом был еще один сотрудник, очень талантливый программист. Плюс много внештатных сотрудников: бухгалтер, дизайнер и так далее. Все было по Skype, виртуально.

Из зала: Как нужно общаться с потенциальными заказчиками не имея готового продукта?

Первый ответ. Пока у тебя нет готового продукта, это в чем-то лучше. Вы можете прийти как аналитик. Вы звоните и говорите: «Мы — стартаперы. Мы подумываем запустить такой-то продукт. Расскажите про ваши проблемы». Да, часто вы будете получать «отлуп», но не 100%. Я знаю. Когда я работал в большой компании и мне такие звонки доставались, я почти со всеми разговаривал. Другой ответ. Я не думаю, что есть

универсальный ответ. Это — блеф. То есть, говорить, что у вас есть продукт. Тут нужно всегда быть аккуратным, чтобы не нарушить физические границы и тем более не выкопать себе яму. Но в какой-то степени понятно, что, в целом, нужен идеал. Нужна компания с заказчиками, с командой, с гарантией надежности сервиса, с брендом и так далее. А у вас этого нет. То есть, в любом случае, для большей части рынка вы их привлекать не будете. А дальше, нужно как-то придумывать как в конкретном случае с людьми поговорить. Сразу нужно настраиваться на высокий процент «отлупа». Но можно находить тех, с кем ты сможешь наладить рабочие отношения, и кто поймет твою ситуацию.

Из зала: Почему в большие фонды не надо лезть, понятно. Но, почему было бы плохо, если бы удалось занять у того же ВТБ без прототипа, даже? Там какие-то для компаний условия или что-то другое?

Я не знаю, какие у них условия. То есть, я вроде как знаю. Я к ним приезжал. Я вроде как знаю, что там очень много формализма. Мы встречались с людьми, с которыми я лично знаком, и мы обошлись минимальным формализмом, ребята все обязательства выполнили по сути. Нет, в чем-то, может быть, и хорошо бы было. Я не знаю.

Из зала: У вас на слайде двенадцать ошибок, но наверняка, что-то вы делали правильно все-таки? Можете сказать, что вы с вашей точки зрения делали правильно?

У меня был такой слайд. Я его выкинул. Сейчас попробую вспомнить, что на нем было. Во-первых, я думаю, что главное, чтобы проект вообще стартовал. Поговорка есть «Не попробуешь — ничего не поймешь». В этом смысле я очень рад, что, вообще, все сдвинулось. Например, появилась возможность вот с этим выступить. Я до сих пор верю, что в самой идее есть потенциал, как бизнес-идея она мне до сих пор кажется привлекательной. Сейчас мы будем это проверять более серьезно. Сейчас я разговариваю с потенциальными заказчиками. Да нет, масса всего было хорошего по ходу работы. Мы замечательно работали, и коллеги, и инвесторы. Много опыта получено. Сложно еще что-то сказать. Я не структурировал. Я еще подумаю, потом отвечу.

Из зала: Вот, одиннадцатый пункт, не могли бы вы расшифровать, где лучше, где хуже? Где лучше на зарплате, а где лучше с партнерами?

Я думаю, что я бы ничего не менял, я бы, может, просто по-другому немного к этому относился. Нужно понимать, когда на человека можно рассчитывать, что он всерьез заинтересован в судьбе проекта и тебя остановит, когда ты что-то в пылу рассказываешь, как ты хочешь действовать, и делаешь ошибку. Это — партнер. И когда есть сотрудник, увлеченный, заинтересованный, но в итоге ты его, все равно, «передавишь». Это вопрос психологии.

Из зала: Так нет, все равно, без лидера команды не бывает. Здесь где, вот, те критерии как раз? Лидер — команда или команда — лидер?

У меня нет четких критериев. Я для себя понял, что у меня изначально были слишком радужные ожидания по поводу того, что, если я сделаю ошибку, то меня предупредят. А я делал ошибки и, просто, следовал тому, что я думал в тот момент.

Из зала: У меня не вопрос, а комментарий. Хотелось, чтобы ты согласился или опроверг. Тут разговаривали про большие фонды, что надо с ними сотрудничать или нет. Но я хотел бы разделять. У нас есть большие фонды частные и есть большие фонды, которые организованы и контролируются государством. В частных фондах какой-нибудь маленький стартап может и не подходить по стадии инвестирования, они могут



инвестировать во что-то, что уже более развилось во что-то понятное, оправдало себя с точки зрения бизнес-модели и так далее. В государственных фондах все контролируется специально назначенными людьми, чиновниками. А смысл существования чиновника — это обогащаться, и он не заинтересован в развитии предпринимательства и эффективной работе фонда. Поэтому, вот, почему не надо обращаться в государственный фонд, поэтому они просят много бумажек и не хотят выдавать вам деньги.

Честно, я не знаю. Я сталкивался с такими людьми, которые очевидно не преследовали интересы инвестируемых компаний. Так что, честно, не знаю. Их мотивация для меня потемки.

Из зала: Сейчас вы готовитесь к второй версии, как я понимаю?

К пятой, примерно.

Из зала: При этом, старые инвесторы, которые были, они какое отношение имеют к новому проекту?

Они инвестировали в нашу компанию по формальной и неформальной договоренности. Я их полностью намереваюсь выполнить. Они остаются в доле компании, остаются совладельцами.

Из зала: Наверно, размывается их доля?

Пока ничего не размывается, потому что новых инвестиций нет. А как потом будет, мы будем договариваться. Есть там тонкие вопросы, но, думаю, договоримся.

Из зала: А, действительно, проект требовал 100% вашего времени в самом начале? Действительно была необходимость уходить из консалтинга, чтобы начинать проект?

Вы знаете, не могу ничего точно ответить. Тогда мне казалось, что, да. Это, может быть, было психологически необходимо. Сейчас у меня есть ощущение, что я уже представляю, какие шаги нужны, на чем вначале фокусироваться, так что смогу совмещать работу в сегодняшней компании с развитием этого проекта. Посмотрим, как это получится. Но, в общем, думаю, да.

Я сейчас немного из практики в психологию ударюсь. Это, по-моему, интересная тема — психология стартапера. Если мы раньше говорили про факты, то теперь поговорим про заблуждения, которые были у нас, и которые я время от времени встречаю у других людей тоже. Первое я уже говорил. Формулировка такая: «Заказчики не станут с вами говорить без продукта». Мои комментарии. Во-первых, в общем говоря, может быть, да, многие не станут. Но в этой формулировке кроется скрытое следствие, что, вот, будет продукт, и они будут с вами говорить сразу. То же самое, наличие продукта очень часто не является препятствием в маркетинговой продаже. Как я говорил, первая часть встречи, потом демонстрация, и ту можно было пропустить.

Другая модная тема. Все слушали про Jail или другие модные стартапы, и иногда это интерпретируется так, что, вот, сейчас у вас будет продукт, его первая версия, у него будут пользователи, и пока мы еще не решили по поводу, что дальше делать, какие функции в него добавлять, по чем его продавать, какое у него будет позиционирование, а, вот, будут первые заказчики, они будут пользоваться, они будут нас «хлестать хлыстом» и говорить, куда двигаться. Опять-таки, это, наверно, правда. Но, обычно, эта формулировка подразумевает, что, вот, сделаем продукт и будут у нас первые заказчики. А до этого об этом можно не задумываться. Это часто не работает. Я встречал стартаперов, задаешь им вопрос: «Сколько будет стоить?». Они говорят: «Ну, будут первые заказчики, тогда определимся». Но у первого же заказчика будет вопрос, сколько



это будет стоить на ранней стадии, еще до того, как он пример решение, статья, вообще, заказчиком или нет. Это все к чему? Вывод такой: нужно составлять конкретные гипотезы. Например, стоить будет 1000 долларов или 10 000 долларов. Ты эту гипотезу выносишь человеку, с которым разговариваешь, и смотришь на его выражение лица — да или нет? И, желательно, в письменной форме. Я не шучу.

Это тоже такой психологический момент: «Главное инвестиции, а потом разберемся». Часто повторяющийся диалог со стартапером:

- Чем занимаешься?
- Занимаюсь стартапом.
- Сейчас что делаешь?
- Пишу бизнес-план.
- Ну, а дальше?
- Дальше, пойду по фондам.
- А дальше?
- Дальше, инвестиции получим.

И возврат в первую точку. Я думаю, что все, кто получали инвестиции, через это проходили, что легче не становится ни капли, потому что когда получаешь инвестиции, то теперь-то что дальше делать? Есть экстремалы, которые говорят, что инвестиции — это зло. Можно дискутировать. Но, с точки зрения выстроения всей цепочки, которая кончается у заказчика, получили или не получили вы инвестиции, будет уже все равно.

И еще одна популярная фраза: «Это — лучшая из моих бизнес-идей». Что я имею ввиду? На самом деле, это про обратную связь. В популярной психологии считают, что обратная связь — это хорошо. На самом деле, все мы, стартаперы, обратной связи очень боимся. Почему боимся? Потому что это наше детище, которое мы взрастили. Мы его показываем заказчикам. А вдруг им не понравится? Что делать тогда? Это же лучшая идея из того, что у нас есть? Что я обратно пойду менеджером в компанию? Соответственно, мы, стартаперы, придумываем массу психологических уловок, чтобы не ходить к заказчикам с первого месяца работы, не спрашиваем, что происходит, когда садимся писать бизнес-план. Это, по-моему, довольно частая мотивация. Вот, я в это не верю. Я никогда не видел человека, который бы бегал по рынку с единственной идеей, его там «загасили» и он вернулся менеджером в компанию. Чем больше ты общаешься, тем больше возникает идей. Бизнес-визинг только усиливается, а не, наоборот, «забывается».

Для тех, кто проспал первые 40 минут моего доклада, это главное, что я хотел вывести по поводу психологии стартапера и подходу к стартапу, по крайней мере, для меня. Мне кажется, что стартаперу нужно научиться балансировать между энтузиазмом и скептицизмом. Энтузиазм абсолютно необходим. Это то, что заставляет нас бросать хорошо оплачиваемые работы и какую-то стабильность, и идти в рынок, что может обернуться полным негативом совершенно. Это создает некое поле искажения реальности, привлекает коллег, партнеров, инвесторов, и вообще как-то заставляет меняться мир вокруг нас. Это с одной стороны. А с другой стороны, это та же самая влюбленность, которая потом не дает нам возможности поменяться, поменять бизнес-модель, поменять свой подход. То есть, нужна доля скептицизма, чтобы разбавить энтузиазм, и в итоге получилось движение к результату. А как это делать?

Я для себя сформулировал четыре подхода. Во-первых, это продажи. Ситуация такая. Поле искажения реальности, которое вы создаете из своего энтузиазма, оно действует на всех, кроме заказчиков. Это такие очень правильные люди, которым нужно платить деньги, и которые вам скажут, если вы неправы. Вам важно только их услышать правильно. Но, чем больше вы общаетесь именно с концом этой цепочки добавленной стоимости, тем больше вы разбавляете свой необузданный энтузиазм каким-то реальным знанием. «Психология стартап», может читали, мне это кажется очень полезная вещь. Я очень книжки люблю. Философия объясняет, что является целью, а что является связью, то есть показывает, что сбор команды — это средство, зарабатывание денег — это, вообще, не цель и не средство. Вообще, чем тебе нужно заниматься? Что главное в жизни



стартапера? Мне, по крайней мере, эта философия очень помогает. Я уже сказал, что есть вовлеченные менторы и советники, которые могут, очевидно, помочь, и правильная команда, то есть, люди, которые тебя остановят и как-то помогут вместе сформировать новую реальность, которая правильно сочетает в себе энтузиазм и скептицизм.

Я считаю, что будущее, несомненно, за нами. Тем более, те сложности, которые возникают сейчас, не то, что неизбежны, они закономерны. Книжки про инновации почитайте. Там часто написано, что рынок, который начинался как маленький, со временем становился огромным.

Дальше. Практический компромисс. По крайней мере, мы, когда разрабатывали свой SaaS-продукт, очевидно, что, если бы нас попросили со временем поставить его на сервер заказчика, мы бы не отказались. То есть, идеология, конечно, хороша, но практические необходимости на ранних стадиях скорее перевешивают.

И новый момент. Не знаю, насколько он широко замечен. Мне кажется, что разумно будет срастить мир SaaS с мобильными приложениями. Мы, по крайней мере, такое положение касается нас, Travel, у нас совершенно неизбежно использование мобильных клиентов. И, вообще, мне кажется, что эти миры срастутся и через какое-то время различаться они не будут. По крайней мере, для своего проекта SaaS я не представляю, как я его буду выпускать на рынок без какой-то минимальной поддержки мобильного. Вот, это все, что я хотел сказать. Есть еще три минуты на вопросы.

Из зала: Полная подавленность.

Из зала: Нет, вполне все оптимистично.

Из зала: Почему такое название Tilbi?

Это долгая история. Можно я ее не буду рассказывать?

Из зала: У меня такой вопрос. За сколько хотели продавать?

Рабочий вариант был 100 рублей за командировку.

Из зала: Вот, вы говорили про менторов, советников. Вообще, в ИТ такие специалисты больше завязаны на ИТ технологиях, чем на внешнем мире. То есть, очень сложно найти тех, кто специализируется, предположим, в командировках, в бухгалтерии, и тех, кто знает, как вести проект. Мой вопрос в этом и заключается. Как вы в конце уже буквально нашли менторов проекта, которые могли вам помочь?

Действительно, чисто ИТ специалист помогает не очень. Тут метод грубой силы. Просто, перебор. Я, просто, стал больше по проекту общаться, было больше, может быть, бесполезных знакомств. Но в итоге я пришел на мероприятие, где была вывешена доска с потенциальными менторами. Я там увидел Антона Терехова, который тогда был директором интернет-проекта TUI Travel. Я сразу написал Терехову. Мы с ним несколько раз встречались и переписывались. Наверно. Сейчас его нельзя назвать ментором. Но тогда он нам очень сильно помог с несколькими очень сложными вопросами. А так, просто, на дне рождения мне старый друг посоветовал, что он меня познакомит с одним человеком, даст мне его контакт. Мы с ним тоже несколько раз встречались, и он мне очень много рассказал по проектам.

Из зала: Вот, вы сказали, что нашли инвестора на 50 000 долларов. Первый вопрос: Это во сколько вы оценили долю? А второй вопрос: Как вы страхуетесь, когда платите вот эту биллинг-систему?

А от чего страхуемся? Что нас, просто, отодвинут? Доля была 30%. Не страховались



**СМАРТ
СОРСИНГ**

Сообщество руководителей ИТ-компаний www.smartsourcing.ru

мы никак. Но, во-первых, насколько мне известно, риски возникают, когда вы связываетесь с миноритарием России.