

ЗМІСТ

	ПРОЛОГ	7
1	НАПОЛЕГЛИВІСТЬ БАЧЕННЯ. Надихніть членів команди, клієнтів та інвесторів баченням продукту — уявним образом (візією) вашого бажаного майбутнього	9
2	ІСТОРІЇ ЖИТТЯ — ВАШОГО ТА ІНШИХ ЛЮДЕЙ. Дізнайтеся про життєвий цикл стартапів і скейлапів і поміркуйте про дослідження, запуск і відповідність продукту та ринку	15
3	ВІДБІР СКЛАДОВИХ ЧАСТИН. Створіть «клаптеву ковдру» бізнесу, сполучаючи частини ощадливої канви і канви бізнес-моделі та додаючи часовий вимір	30
4	ПРОТОКОЛ ПЕРСОНАЖА. Краще зрозумійте своїх цільових споживачів та їхні завдання, створюючи ощадливих персонажів.	44
5	КОЛЕСО ДОЛІ. Сформууйте власну унікальну ціннісну пропозицію, дослідивши проблеми та вигоди споживача і створивши колесо ціннісної пропозиції.	51
6	ГРОМАДА ТІНЕЙ. Дізнайтеся про переваги акціонерного краудфандингу та вирішіть, як його здійснювати — за допомогою краудфандингової платформи чи самостійно	59
7	КАФЕ СНОВИД. Зустрічайтеся кожного дня зі своєю командою у «щоденному кафе» та «працюйте вголос», надсилаючи один одному щоденні оновлення.	65
8	ПОТОКИ СРІБЛА. Візуалізуйте свою роботу на канбан-дошках та оптимізуйте робочий потік за допомогою лімітів виконуваної роботи.	71
9	ВИНАЙДЕННЯ ВСЬОГО ІНШОГО. Дізнайтеся про інноваційний вир, створений завдяки сполученню дизайн-мислення та ощадливого стартапу.	78
10	ОСТАННІЙ ЕКСПЕРИМЕНТ. Підтверджуйте гіпотези ощадливими експериментами, щоби мати змогу робити віражі, патчі або продовжувати роботу в руслі відповідності бізнесу та ринку	89
11	СЮЖЕТИ ТА РОЗДУМИ. Збирайтеся зі своєю командою на <i>agile</i> -ретроспективи для роздумів і роботи над беклогом поліпшень	98
12	КОРОЛІ ПІВНОЧІ. Ведіть свій бізнес у правильному напрямку за допомогою метрики Полярної зірки та допоміжних і контрольних метрик	106
13	ТАНГО ЕНТРОПІЇ. Наповнюйте беклог продукту мінімально життєздатними функціями і постійно оновлюйте історії експериментів	114
14	ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД ВИГОРАННЯ. Відстежуйте свій прогрес за допомогою двох типів діаграм вигорання або діаграм сукупного потоку	124
15	НОВИЙ СПІВРОБІТНИК. Шукайте кандидатів особисто і впорядковуйте процес наймання за допомогою «воронки наймання», тестування навичок і пробної роботи	130
16	ЗАГАДКОВА ОЦІНКА. Почніть планування персоналу та управління талантами у своєму бізнесі з оцінювальних карток, що допомагають уникнути невідповідності корпоративній культурі	139
17	СТАНДАРТНА ПОВЕДІНКА ГЕРОЯ. Опануйте гарний метод проведення співбесід за допомогою поєднання поведінкових запитань і поведінкових тестів	146

18	НАЙТЕМНІШИЙ ШЛЯХ. Керуйте очікуваннями зацікавлених сторін за допомогою дорожньої карти продукту, створеної на основі експериментів, результатів і планування за методом хвилі, що накочується.	152
19	АВТОР-НЕВИДИМКА. Підготуйтеся до контент-маркетингу та імейл-маркетингу за допомогою календаря контенту і беклога контенту	160
20	ГАМБІТ НА МІЛЬЙОН ДОЛАРИВ. Прагніть гнучкого фінансування свого бізнесу, застосовуючи виробництво невеликими партіями, малі бюджети та підтримуючи доступність різних варіантів залучення коштів	167
21	СФЕРИ ВПЛИВУ. Отримайте уявлення про створення презентації стартапу та дізнайтеся про обов'язкові та необов'язкові слайди.	178
22	ПОДОРОЖ СЕРЦЯ. Опишіть оптимальну подорож споживача та користувачький досвід за допомогою карти подорожі та виявіть моменти істини.	187
23	ПІРАТСЬКА КАЗКА. Знайдіть свій шлях до успіху — від обізнаності споживачів про продукт до отримання доходу, вимірюваного піратськими метриками	195
24	ТЕСТ БЛИЗНЮКІВ. Дізнайтеся про «хакінг зростання» та оптимізацію коефіцієнта конверсії за допомогою спліт-тестів, мультिवаріантних тестів і когортного аналізу	203
25	КУЛЬТУРНИЙ КОНФЛІКТ. Визначте основні цінності, створіть кодекс внутрішньої культури і використайте історії та винагороди, щоби підготувати свій бізнес до масштабування.	211
	ЕПІЛОГ.	219
	ПОДЯКИ.	222
	ПРО АВТОРА.	223
	ПОКАЖЧИК.	224

ПРОЛОГ

У мене є хитрий план.

Цей план полягає в уніфікації методів та інструментів, що успішно використовуються стартапами та скейлапами¹ 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 витав 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 почуваюся 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».

¹ Скейлап (англ. *scaleup*) — компанія, що орієнтується на розширення доступу до ринків, зростання доходів, доданої вартості продукції або кількості співробітників. Скейлапи реалізують стратегії «win-win» у процесі взаємодії з лідерами ринку та проривними компаніями.

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

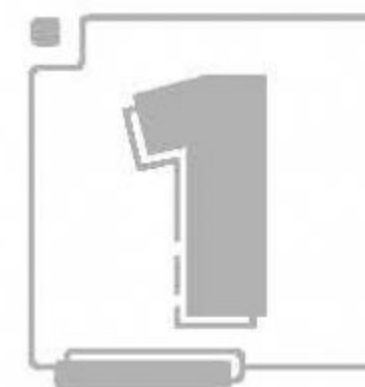
Я радію, що ця книжка наближається до завершення. Я радію з того, що вирішив написати її. Протягом минулого року я багато чому навчився завдяки дослідженням та інтерв'ю, проведеним по всій Європі. І відчуваю, що зараз стан мого бізнесу помітно покращився через численні знахідки, які запроваджувалися 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 пицати — чудова ідея?..



НАПОЛЕГЛИВІСТЬ БАЧЕННЯ

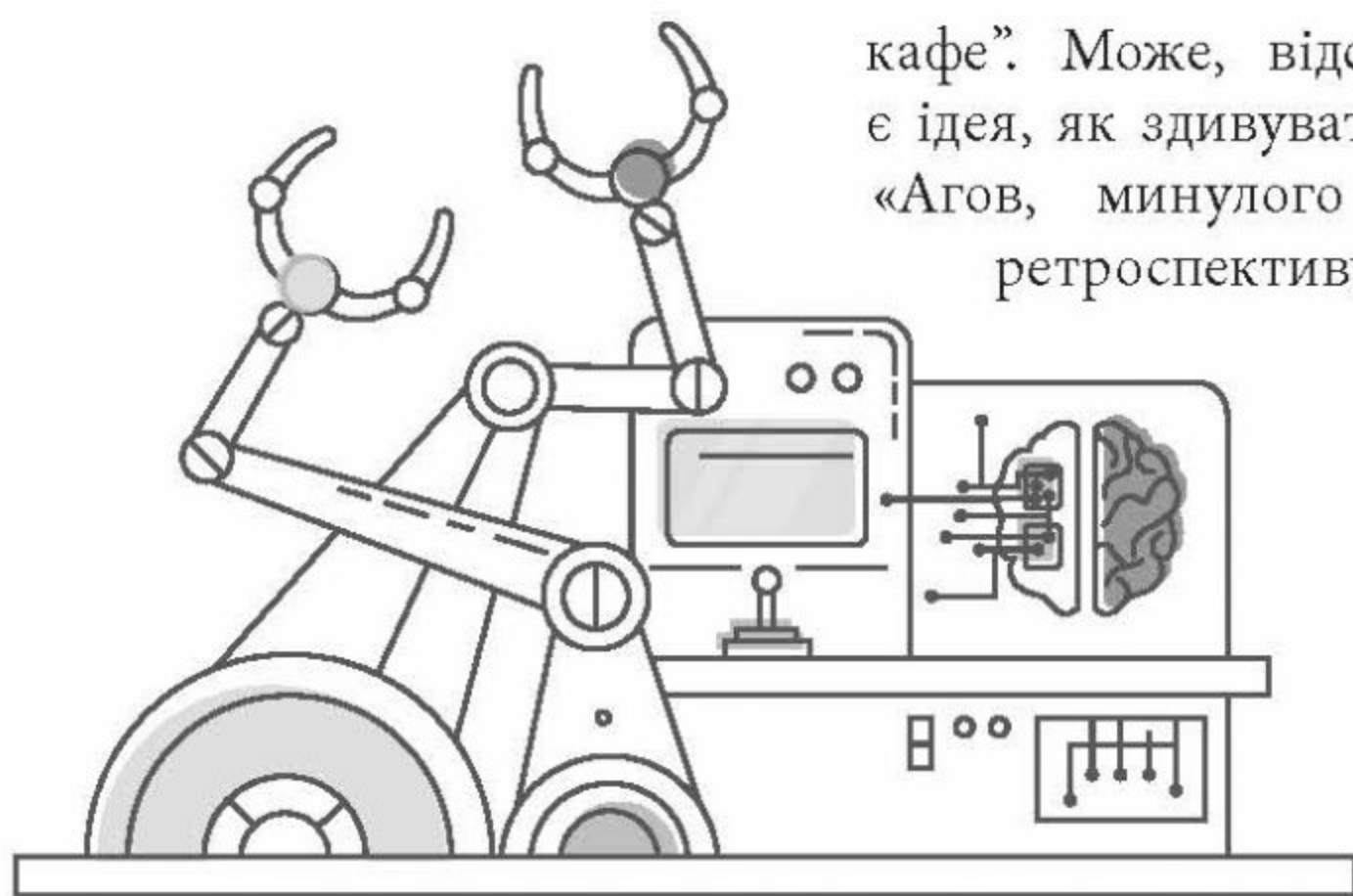
Надихніть членів команди, клієнтів та інвесторів баченням продукту — уявним образом (візією) вашого бажаного майбутнього.

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.

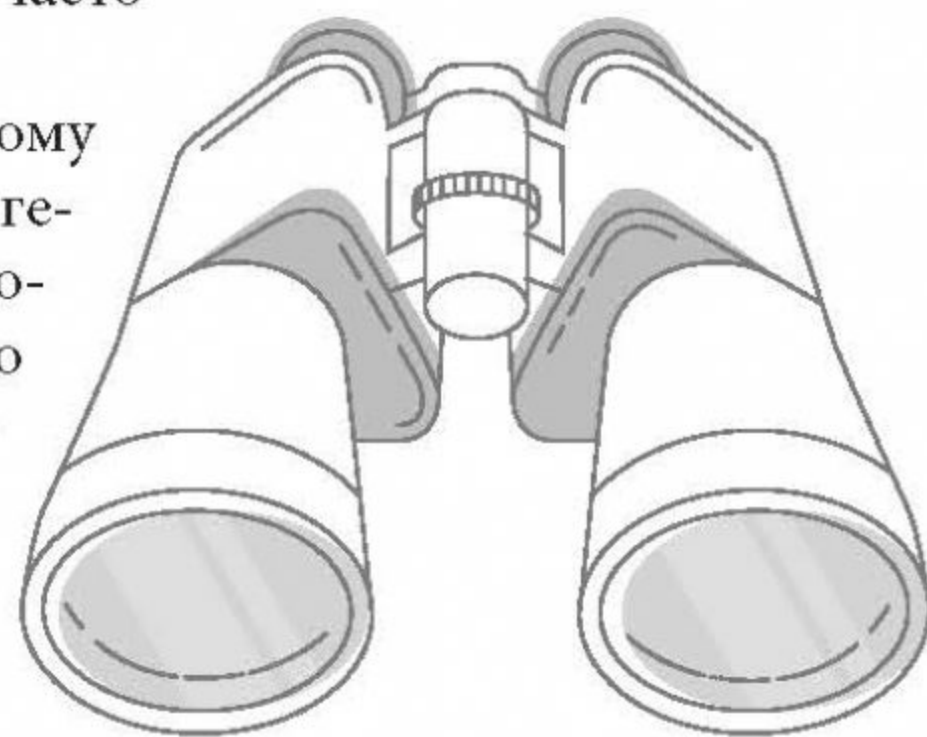
Як незалежному чи корпоративному підприємцю, засновнику бізнесу або генератору ідей вам необхідна візія інноваційного продукту. Вона описує його суть: що саме він прагне надати майбутнім користувачам або споживачам.

Доладне 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»¹, 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.

Міхал Борковський, засновник і гендиректор «Brainly»¹, 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.

¹ Brainly — знання (англ.).



«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 передуює «у мене є команда». Це те, що відрізняє успішних лідерів від невдах.

Марк Весселінк, керівний партнер у «Startupbootcamp»¹, з ентузіазмом промовляв, сидячи за великим столом у спільному конференц-залі

¹ «Startupbootcamp» — мережа галузевих прискорювачів стартапів. Заснована 2010 року, сьогодні вона працює у всьому світі. Від початку свого запуску «Startupbootcamp» стимулювала понад 600 стартапів, 78 відсотків із яких отримали в середньому 582 438 євро інвестицій кожний.

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 відчувають 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 чувається 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 відчувають 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 товарицькими 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 плями¹ 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

¹ Велика тихоокеанська смітцева пляма (англ. *Great Pacific Garbage Patch*) — це водоверт сміття антропогенного походження в північній частині Тихого океану, площа якої на 20 % перевершує площу України. У ній сконцентровані надзвичайно щільні масиви пластику та інших відходів, занесених у цей регіон водами Північно-Тихоокеанської системи течій.



у лідерів. Бізнес дрейфує в один бік, потім в інший, а можливо, навіть рухається по колу. Компанія стає схожою на ту саму смітєву 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 переймаєтесь? 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>.



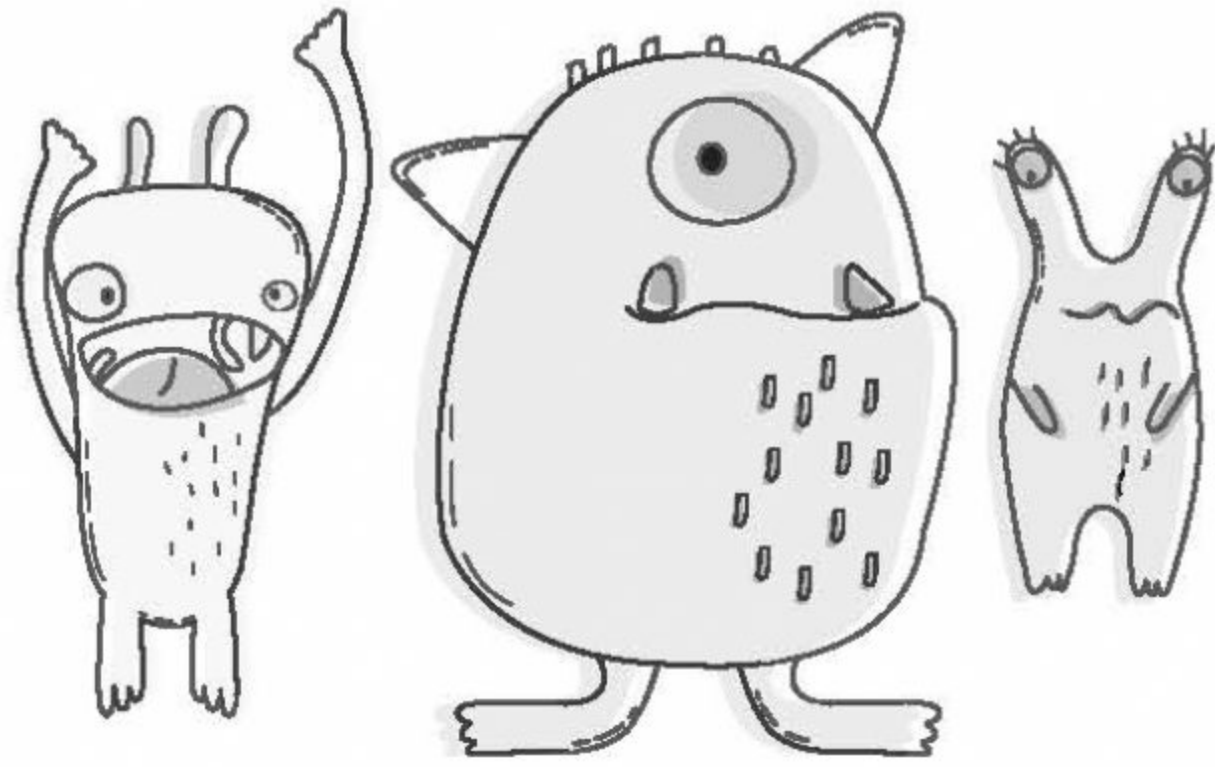
ІСТОРІЯ ЖИТТЯ — ВАШОГО ТА ІНШИХ ЛЮДЕЙ

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 незнайомих 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 пове-

дінкова 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 полюблюєш 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 стикаю-



тись 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 дітям, 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*¹. Провал неминучий, бо коли бізнес стає дуже старим, йому в будь-якому разі приходить 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,

¹ Для нежиттєздатних бізнес-моделей автор вживає термін «screwup» — сленгове слівце, що означає щось хибно зроблене, зіпсоване недбалою роботою, інакше кажучи — це «облом».

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 молодій дівчині, 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. Частина цієї роботи можна виконати за допомогою мінімально життєздатного продукту з низькою деталізацією — найпростішого з можливих прототипу вашого продукту, що дозволяє оцінити реакцію потенційних клієнтів.

