

СТАРТ

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

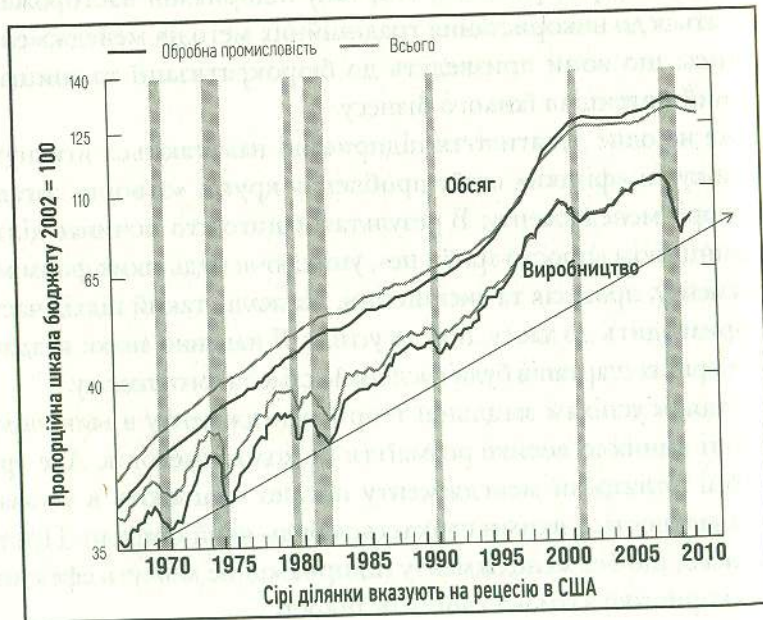
Стартап — це задача щодо створення організації, тому тут обов'язково потрібен менеджмент. Для амбітних підприємців це часто стає несподіванкою, адже ці два слова — стартап і менеджмент — у їхньому розумінні діаметрально протилежні. У початковій фазі розвитку стартапу підприємці насторожено ставляться до використання традиційних методів менеджменту, боячись, що вони призведуть до бюрократизації та знищать творчий потенціал їхнього бізнесу.

Уже не одне десятиліття підприємці намагаються втиснути прямокутні «фішки» своїх проблем у круглі «отвори» загальної теорії менеджменту. В результаті багато хто починає діяти за принципом «просто зроби це», уникаючи будь-яких форм менеджменту, процесів та дисципліни. На жаль, такий підхід частіше призводить до хаосу, ніж до успіху. Я напевно знаю: невдачі моїх перших стартапів були наслідком саме такого підходу.

Завдяки успіхам загальної теорії менеджменту в минулому столітті виникло велике розмаїття підходів і методів. Але традиційні принципи менеджменту погано працюють в умовах невизначеності, з якими стикається будь-який стартап. Проте я вважаю, що без менеджменту підприємці не можуть ефективно використовувати всі свої можливості.



Кількість підприємців, які працюють сьогодні, більша, ніж будь-коли в історії. Це сталося завдяки драматичним змінам у світовій економіці. Наведу лише один приклад: у пресі часто пишуть про те, що в останні два десятиліття кількість робочих місць у Сполучених Штатах неухильно зменшується. Але при цьому ніхто не говорить про скорочення виробничих потужностей. Дійсно, у США випускається все більше й більше товарів (за останні десять років їхня кількість зросла на 15%), хоча робочих місць при цьому стає все менше (див. діаграми нижче). Завдяки сучасним теоріям менеджменту і розвитку технологій стався величезний стрибок продуктивності. Сьогодні наші виробничі потужності такі великі, що ми просто не знаємо, що з ними робити [1].



Ми переживаємо безпрецедентний ренесанс підприємництва в усьому світі, але він приховує в собі й небезпеки.

Через відсутність цілісної парадигми менеджменту для нових інноваційних підприємств ми використовуємо ці надлишкові потужності абияк, зовсім нераціонально. Незважаючи на відсутність методик, ми якимось чином все-таки заробляємо гроші. Але на один вдалий стартап припадає забагато невдач: товари забирають із полиць магазинів усього за декілька тижнів після виходу на ринок, про стартапи, які сьогодні вихваляє преса, через декілька місяців ніхто не пам'ятає, а нові продукти, яких усі так чекали, виявляються нікому не потрібними. І ці невдачі робить особливо болючими не тільки економічний збиток, нанесений окремим співробітникам, компаніям та інвесторам, але й колосальна витрата найціннішого ресурсу нашої цивілізації: часу, пристрасті й уміння народу. Рух «Ощадливий стартап» покликаний покласти цьому край!

КОРІННЯ «ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ»

Розроблена мною система «Ощадливий стартап» одержала свою назву від революційної концепції ефективного виробництва, запропонованої Тайті Оно і Сігео Сінго з компанії *Toyota*. Ця концепція радикально змінює спосіб управління мережею постачань і системами виробництва. Серед її принципів — використання знань і особиста відповідальність окремих працівників, зменшення розміру партії, точний час виробництва і контроль товарних запасів, а також прискорення виробничого циклу. Вона дозволяє відрізнити дії, які створюють цінність, від тих, що спричиняють втрати, і допомагає забезпечити якість продукту.

Концепція ощадливого стартапу використовує ці ідеї в контексті підприємництва. Вона пропонує підприємцям

оцінювати свій успіх не так, як це зазвичай робиться в бізнесі іншого типу. Мірилом успіху у сфері виробництва зазвичай вважається здатність випускати якісні товари. Як ми побачимо у третьому розділі, ощадливий стартап заснований на інших критеріях оцінки — на здатності отримувати підтвердження фактами. За його допомоги ми можемо виявити й усунути величезні втрати — лихо для будь-якого підприємця.

Теорія підприємництва повинна охоплювати всі функції щойно створеної компанії: бачення та концепцію, розробку продукту, маркетинг та продаж, розширення бізнесу, створення партнерських відносин, дистрибуцію, структуру й організаційне проектування. Адже теорія бізнесу в даному випадку прагне знайти метод оцінки розвитку стартапу в умовах надзвичайної невизначеності і скласти відповідний план прийняття рішень: коли робити інвестиції в процес і чи потрібні вони взагалі; як розробляти, планувати і створювати інфраструктуру; коли варто діяти самостійно, а коли шукати партнерів; коли потрібно враховувати зворотний зв'язок, а коли краще керуватися власним баченням; як і коли вкладати кошти в розширення бізнесу. Перш за все такий підхід повинен дозволити підприємцям робити прогнози, а пізніше їх перевірити.

Наприклад, хтось порекомендує вам створити багатофункціональні команди фахівців і наділити їх відповідальністю за те, що ми називаємо *етапами навчання*, а не ділити компанію на функціональні відділи (маркетингу, продажів, інформаційних технологій, управління персоналом тощо), де люди несуть відповідальність тільки у своїй вузькоспеціалізованій сфері (див. розділ 7). Можливо, ви погодитесь з цією рекомендацією, а можливо, поставитеся до неї скептично. Але якщо ви їй слідуватимете, колеги напевно незабаром скажуть вам, що новий процес знижує ефективність, і попросять повернутися до старого способу організації праці, коли вони працювали

«дійсно ефективно», виконуючи більше завдань і передаючи їх із відділу у відділ.

Мені легко передбачити це й не лише тому, що я часто стикаюся з такою ситуацією в компаніях, із якими працюю. Такий прогноз впливає з самої теорії ощадливого стартапу. Якщо люди звикли оцінювати ефективність своєї роботи тільки в рамках власної спеціалізації, вони вважають, що вдалий день — це коли вони з ранку до вечора спокійно робили своє. Коли я був програмістом, то іноді працював по вісім годин поспіль без перерв. І це були хороші дні. І навпаки, якщо мене відволікали запитаннями, процесами або — Господи, прости! — зустрічами, мені це не подобалося. Я нічого не встигав за день! Код та характеристики продукту були для мене чимось абсолютно конкретним — я міг побачити їх, зрозуміти, уявити у вигідному світлі. А навчання — це щось зовсім інше, дратівливо невловиме.

Концепція ощадливого стартапу пропонує людям оцінювати свою продуктивність по-іншому. Стартапи часто пропонують товари або послуги, які нікому не потрібні, — і тоді не важливо, що вони роблять усе вчасно і в рамках бюджету. Мета стартапу — з'ясувати, що потрібно ринку, чого хочуть клієнти, за що вони готові платити, — і якнайшвидше це створити. Інакше кажучи, ощадливий стартап — це новий підхід до розробки інноваційних продуктів. Він орієнтований на швидке проходження циклів, знання споживача, масштабне бачення й зухвалі амбіції — і все це одночасно.

○ ○ ○

Генрі Форд — один із найуспішніших і відомих підприємців усіх часів. Оскільки ідея менеджменту тісно пов'язана з історією автомобіля від перших днів його існування, то, гадаю,

автомобіль цілком доречно використовувати в якості метафори стартапу.

В роботі двигуна внутрішнього згоряння існують важливі й абсолютно різні фази одного циклу. Увесь цикл відбувається всередині двигуна. Перш ніж очолити відому корпорацію, Генрі Форд був інженером. Удень і вночі він експериментував у своєму гаражі в пошуках точної механічної конструкції, яка б змусила рухатися поршні двигуна. Кожен мікроривбух усередині циліндра породжує рушійну силу, що обертає колеса, і при цьому створює умови для наступного мікроривбуху. Якщо фази цього циклу розраховані неточно, двигун шумить і виходить із ладу.

У стартапу теж є такий двигун. Я називаю його *механізмом росту*. Ринки та клієнти стартапів можуть бути дуже різними. Здається, що в компанії з виробництва іграшок, консалтингової фірми і великого заводу мало спільного, але у всіх цих підприємств є однаковий механізм росту.

Кожна нова версія продукту, кожна нова його характеристика і кожна нова маркетингова програма — це спроба вдосконалити цей механізм. Як і експерименти Генрі Форда в гаражі, ці спроби не завжди матимуть успіх. Розробка нового продукту відбувається ривками. Найбільше часу в житті стартапу йде на налаштування механізму: вдосконалення продукту, його маркетингу або роботи над ним.

Інший важливий цикл, або, точніше сказати, взаємозв'язок, виникає між водієм і кермом. Цей зв'язок — миттєвий та автоматичний, ми про нього майже не замислюємося. Але саме наявність рульового управління відрізняє автомобіль від більшості інших видів транспорту. Якщо ви щодня їздите на роботу машиною, то, імовірно, так добре вивчили маршрут, що руки наче самі крутять кермо дорогою до офісу. Здається, ви змогли б спокійно дістатися до нього навіть уві сні. Але якщо я попрошу вас заплющити очі й точно записати,