

ВСТУП

Прикро, але факт: якщо підприємництво — це війна, то основною причиною втрат є атака на своїх або завдання шкоди самому собі.

Більш ніж чотири десятиліття тому американський соціолог Артур Стінчкомб описав феномен «уразливості новизни». Це коли існує висока ймовірність провалу молодого організації через проблеми в команді засновників стартапу. Нещодавно під час опитування венчурні інвестори виявили, що 65 % негараздів у портфельних компаніях стосуються проблем із командою¹. В інших дослідженнях було опитано інвесторів: вони мали ідентифікувати проблему, яка, на їхню думку, могла виникнути в компанії, в котру інвестують кошти венчурні фонди, і 61 % таких невдач полягав у розладі в команді².

Оцінюванню невдач, які виділяє Стінчкомб, присвячено чимало досліджень. Проте експерти зосередили свою увагу на зовнішніх причинах, оминаючи численні внутрішні проблеми³. Тому про основні ризики підприємницької діяльності, яку ми впевнено називаємо «душею економіки», відомо на диво мало.

Один із дослідників, економіст Амар Бгайд, зазначив: «Підприємцями, які починають та будують новий бізнес, частіше захоплюються, аніж вивчають їх...»³

¹ Стінчкомб (1965 р.) стверджував, що «уразливість новизни» пов'язана з трьома внутрішніми факторами: потребою команди в розвитку робочих стосунків, пошуком нових завдань та розподілом грошової винагороди. Існує також один зовнішній чинник: відсутність домовленостей із потенційними постачальниками, клієнтами та іншими зовнішніми сторонами. Останньому чиннику приділялося багато уваги, натомість трьом іншим — дуже мало.

Ця книжка ретельно досліджує важливі людські проблеми, які мусять розв'язувати всі засновники стартапів.³ Такі питання часто народжуються з відомих дилем, із якими кожен стартап так чи інакше стикається в процесі розвитку. Я називаю їх *дилемами засновника*.

Одна з таких дилем виникає на кожному етапі розвитку компанії і втілюється в потребі збалансувати прагнення до збагачення і контролю, знайти компроміс між збільшенням вартості компанії та зберіганням контролю над управлінням. У довготривалій перспективі проблема посилюється тим, що вибір засновники роблять на ранніх етапах, і це може призвести до несподіваних і дуже серйозних наслідків⁴, оскільки часом природні схильності та емоції — захоплення, оптимізм та бажання уникнути конфліктів — спричиняють недалекоглядні рішення.

У книжці детально розглянуто проблеми, з якими стикаються або які створюють головні учасники стартапу, починаючи від головного засновника разом із співзасновниками і завершуючи найманими працівниками та інвесторами.

Я витратив понад десять років, працюючи із сотнями засновників стартапів та майбутніми підприємцями, зібрав та проаналізував дані майже 10000 засновників компаній у сфері високих технологій та індустрії біологічних наук. Ця книжка написана на основі мого власного масиву даних і спостережень за тим, як реальні люди створюють нові компанії і стикаються з дилемами, окресленими в дослідженні.

Ми детально розглянемо досвід Евана Вільямса — молодого підприємця, який у середині 1990-х років переїхав з аграрного штату Небраска в район Сан-Франциско. Зазнавши невдачі у створенні стартапу на батьківщині, він розраховував скористатися сплеском популярності інтернет-компаній. Він самотужки опанував веб-дизайн та програмування. Еван зрозумів, що інтернет-додатки — зокрема ті, що виходять «самвидавом», — мають величезний потенціал, і створив *Blogger*, один з перших і найпопулярніших веб-сервісів

³ Це не означає, що вибір стратегії, бізнес-моделі чи сфери діяльності неважливий. Ми вивчаємо можливості та наслідки певного вибору.

для блогінгу. Пізніше він створив *Odeo* — за її допомогою користувачі без спеціальної підготовки могли створювати й поширювати аудіоконтент. Це *Blogger* зробив для мільйонів простих людей.

У ході створення двох названих стартапів, а також пізніше, коли він заснував та очолив *Twitter*, а трохи згодом пішов працювати над зовсім іншим стартапом, — Еван зіткнувся з основними дилемами, які вимагають серйозних рішень, і робив кроки, що визначали майбутнє компанії, відбивалися на її вартості й визначали, якою мірою він контролює ситуацію.

При створенні *Blogger* Еван вирішив залучити як співзасновницю свою колишню дівчину, домігшись для себе посади генерального директора і більшої частини акціонерного капіталу. Він фінансував компанію за рахунок власних коштів і використовував гроші друзів, родичів та неформальних інвесторів, навмисне уникаючи інвесторів венчурних. Він наймав своїх приятелів (а пізніше й волонтерів), щоб розробити технологію без великих витрат. Коли бум доткомів добіг кінця і *Blogger* залишився без засобів для існування, Еван отримав пропозицію про купівлю свого проекту. Але він відмовився і в результаті втратив команду, тож мусив ходити з простягнутою рукою і шукати кошти, щоб зберегти *Blogger*.

Пізніше Еван продав *Blogger* компанії *Google* і почав створювати *Odeo*: цього разу його партнером став знайомий, який мав досвід роботи з онлайн-аудіоматеріалами. Еван вклав в *Odeo* частину коштів від продажу *Blogger* і дозволив своєму співзасновникові обійняти посаду генерального директора. Згодом, оцінивши величезні можливості подкастингу, Еван вирішив узяти керування компанією в свої руки і долучив венчурних інвесторів, які інвестували в *Odeo* \$ 5 млн і допомогли йому ухвалити низку важливих рішень. Еван використовував ці кошти для найму групи досвідчених керівників, щоб *Odeo* могла випередити своїх грізних конкурентів — *Apple* і *Yahoo*.

Підприємницька діяльність Евана дуже цікава — різні підходи до заснування й управління *Blogger* і *Odeo* наочно показують, що спектр можливих рішень засновника надзвичайно широкий. Рішення Евана можуть видатися на позір досить непослідовними: в одному випадку

він залучає кошти венчурних інвесторів, в іншому — відкидає їх. В одному випадку він за безцінь наймає своїх приятелів, в іншому — платить великі гроші команді професіоналів. Спочатку він воює зі своєю подругою за посаду генерального директора і врешті-решт витісняє її з компанії, а у своєму другому стартапі радо передає кермо влади просто знайомому.

Вивчення досвіду Евана дозволить нам зрозуміти внутрішню логіку його рішень з урахуванням факторів мотивації та зовнішніх умов, що допоможе іншим підприємцям і учасникам створення стартапів навчитися оцінювати власну мотивацію та дилеми, аби згодом приймати правильні рішення.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА АРГУМЕНТИ

Першочергово процес заснування стартапу може здатися нерегульованим і навіть хаотичним. Важко знайти більш безсистемне заняття, ніж створення організації з нуля. До того ж самі засновники дуже різні, а наукові дослідження, присвячені підприємництву, мають фрагментарний характер, бо різні дослідники вивчають різні етапи формування компаній, проблеми оцінюються з різних точок зору залежно від обраної предметної або функціональної галузі, а інтерпретація висновків характеризується певною непослідовністю. Призначена для науковців, викладачів і підприємців, книжка «Дилеми засновника бізнесу» приділяє першочергову увагу основним закономірностям процесу створення компанії і вибору оптимальних варіантів під час ухвалення найважливіших рішень на всіх етапах — ідеї, заснування стартапу, виходу з компанії. Тож спочатку спробуємо визначити основні концепції та аргументи.

Пильна увага в книжці приділяється основам заснування стартапів *із високим потенціалом* (найчастіше це технології або наукові дослідження), тобто таких, котрі мають можливість стати великими й дорогими компаніями, навіть якщо їхні засновники можуть надалі ухвалювати рішення, які заважатимуть зростанню компанії. Там, де це доречно, результати мого дослідження стартапів із високим