

## Тема 9

# Создание и развитие стартапа



**Елена Юрьевна Гаврилова,**  
Университет ИТМО,  
ассистент кафедры технологического  
предпринимательства и развития  
инноваций факультета технологического  
менеджмента и инноваций,  
директор бизнес-инкубатора



Стартап — это временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, воспроизводимой, рентабельной бизнес-модели.

Стив Бланк

## О чем эта тема?

Одной из возможных моделей коммерциализации инноваций, т. е. вывода технологических продуктов на рынок и извлечения прибыли из разработок, является стартап. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: что такое стартап? Какие существуют основные особенности стартапов? Какие этапы создания стартапа можно выделить? Что такое «малое инновационное предприятие»?

**Тема состоит из следующих разделов:**

1. Что такое стартап?
2. Методики развития стартапа.
3. Этапы развития стартапа.

Изучив данную тему, вы сможете самостоятельно смоделировать путь развития стартапа, сделать первые шаги к его созданию, а также проанализировать плюсы и минусы создания малого инновационного предприятия для вашего проекта.

## 1. Что такое стартап?

Одной из возможных моделей коммерциализации инноваций, наряду с трансфером технологий и лицензированием (тема 8) и коммерческим НИОКР (тема 10), является создание стартапа, а в перспективе — регистрация на его основе компании, например, в формате малого инновационного предприятия.



**Стартап (англ. startup — «запуск», «стартовая», начинающая компания) — это вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях чрезвычайной неопределенности<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Рис Э. Бизнес с нуля. — М.: Альпина Паблишер, 2015.



Несколько примеров успешных российских стартапов:

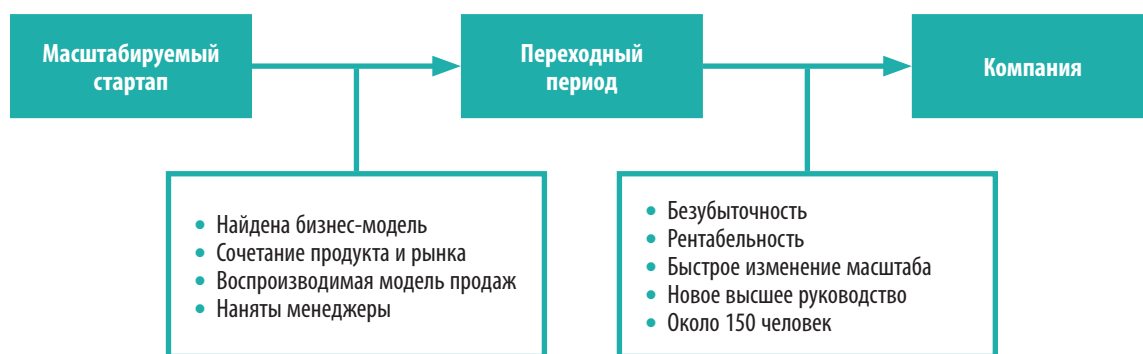
- Приложение по изучению английского языка *Easy Ten* Дмитрия Зарюты завоевало более 1 млн пользователей по всему миру.
- Мини-система кондиционирования *Evarolar* Владимира Левитина и Евгения Дубового: более \$ 300 000 на крауд-фандинговой платформе *IndieGoGo* и более 1 200 предзаказов на общую сумму более \$ 170 000, большинство из которых поступили из Азии.
- МИП «Квантовые коммуникации» (создание защищенных каналов квантовой связи для оптических волокон) продало долю компании за \$ 500 000 УК «Neotech».

Стартап — это не просто маленькая компания. Его основными отличиями и преимуществами являются:

1. Гибкость и оперативность принятия решений.
2. Более выражена проектная, а не продуктовая составляющая.
3. Воспроизводимая бизнес-модель — способность повторять достигнутые результаты (повторные продажи, тиражирование бизнес-модели на другие сегменты аудитории и т. д.).
4. Масштабируемость — возможность взрывного роста без пропорционального увеличения количества затраченных ресурсов.

Почему вам стоит создать свой стартап прямо сейчас, будучи студентом?

- Низкие материальные потребности, отсутствие финансовых обязательств.
- Большое количество жизненных сил и энергии на создание собственного бизнеса.
- Впереди — достаточное количество времени на несколько попыток реализовать стартап-проект.

Рисунок 1. МАСШТАБИРУЕМЫЙ СТАРТАП<sup>1</sup>

По статистике, два из 10 стартапов проваливаются в течение первого года, чуть больше половины доживают до конца пятого года<sup>2</sup>.



### Задание 1

Приведите 2–3 примера компаний / успешных стартапов, созданных их основателями во время учебы в университете.

Классическим определением стартапа является определение Стива Бланка, известного американского предпринимателя и «отца Кремниевой долины»: стартап — это «временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, воспроизводимой и рентабельной бизнес-модели»<sup>3</sup>. Таким образом, важным замечанием является то, что стартап — это «временная структура». Его целью является создание более крупного бизнеса. Второй отличительной особенностью является его масштабируемость, т. е. способность быстро расти. Такие стартапы Стив Бланк называет «масштабируемыми стартапами», которые чаще всего создаются в сфере высоких технологий (см. рис. 1).

Итак, что же нужно делать, если вы решили создать свой стартап:

- Найти классную **идею**, в основе которой лежит какой-то инновационный продукт, услуга или технология, способные улучшить или облегчить жизнь (подробнее методика генерации идей рассмотрена в теме 3).
- Сформировать **команду** единомышленников, помощников, вдохновленных вашей идеей. По мнению серийных предпринимателей, минимальная жизнеспособная команда (англ. *minimum viable team*, *MVT*) строится

<sup>1</sup> Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — С. 29.

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://fleximize.com/business-survival/>.

<sup>3</sup> Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — С. 29.

по модели ННН<sup>4</sup>: Hipster (дизайнер, визуализатор продукта), Hacker (отвечает за техническую реализацию) и Hustler (продвигает продукт на рынок), иногда к ним добавляют визионера/стратега (*visionary*). При отсутствии финансовых ресурсов для выплаты заработной платы на раннем этапе все вышеупомянутые люди работают за идею и долю в будущей компании. Также возможным механизмом привлечения недостающих участников в команду может стать опцион сотрудника (англ. *ESOP*, *Employee Stock Options* — т. е. право купить некоторое количество акций компании по заранее определенной цене (обычно по текущей рыночной — *strike price*, или *страйк*) в течение определенного периода времени (обычно есть привязка к дате увольнения из компании), предоставляемый на условиях вестинга (механизма отложенного получения опциона). Подробнее вопрос создания команды рассмотрен в теме 2.

- Заполнить шаблон **бизнес-модели** (см. тему 3). Чаще всего используются шаблоны А. Остервальдера и Э. Маурьи.
- Создать **прототип** (минимальный жизнеспособный продукт, **MVP**) своего проекта. (Методика создания продукта (*Product development*) описана в теме 5).
- Сформулировать гипотезы о **целевой аудитории и рынке** (см. тему 4).
- Проверить **наличие** рыночного **спроса** по методике *Customer development* (см. тему 6).
- Попробовать **привлечь финансирование** на доработку продукта и ускорение развития проекта (см. тему 11).



**Инвестор — физическое или юридическое лицо, осуществляющее вложение капитала с целью его увеличения в будущем.**

<sup>4</sup> Впервые предложена Реем Инамото (Rei Inamoto) в марте 2012 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/#6382be7f2c85>.



- В случае привлечения финансирования **создать юридическое лицо** (методика его создания будет подробнее рассмотрена в разделе 3 данной темы).
- **Доработать прототип** продукта, с учетом обратной связи от клиентов (см. стадии готовности технологий в теме 5).
- Подтвердить **работоспособность продукта**, осуществив первые продажи клиентам в «ручном» режиме.
- Подтвердить **работоспособность и эффективность бизнес-модели**, построив план продвижения, осуществив повторные продажи и обеспечив сходимость unit-экономики (стоимость привлечения клиента должна быть меньше, чем приносимая им прибыль).
- Подтвердить **масштабируемость бизнес-модели**, распространив ее действие на новые сегменты целевой аудитории.

Ускорить прохождение соответствующего этапа и повысить эффективность его реализации позволит привлечение финансирования (см. тему 11), использование инфраструктуры поддержки предпринимательства (см. тему 15), а также используя методики, упомянутые выше и рассматриваемые в следующем разделе данной темы.

## 2. Методики развития стартапа



**Бережливый стартап (Lean Startup)** – метод быстрого тестирования идей новых продуктов на реальных потребителях и постоянной корректировки бизнес-модели с тем, чтобы начинать масштабные вложения только тогда, когда идея подтверждена фактами. Данный подход включает методы бережливого производства, дизайн-мышление, модель развития потребителей и гибкую методологию разработки<sup>1</sup>.

В 2011 году Эрик Рис в своей книге «Бизнес с нуля»<sup>2</sup> предложил методику «бережливого стартапа». Главной идеей данной методики является то, что традиционный подход к бизнесу не применим к стартапам из-за крайне высокой неопределенности условий, в которых развивается стартап. Основой методики является цикл «создать — оценить — научиться», который заключается

<sup>1</sup> Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

<sup>2</sup> Рис Э. Там же.

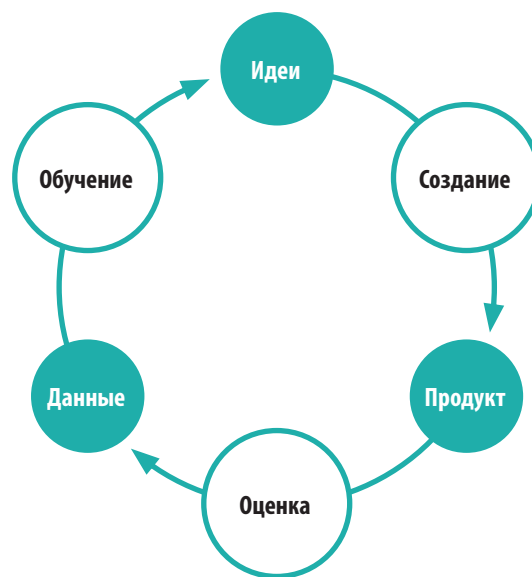


Рисунок 2. ЦИКЛ «СОЗДАТЬ — ОЦЕНИТЬ — НАУЧИТЬСЯ»<sup>3</sup>

в том, что сначала создается «миниатюрная», или пробная, версия продукта, оцениваемая потребителями, и только после этого принимается решение, продолжать разработку продукта или нет (см. рис. 2):

В основе методики «бережливого стартапа» лежат процессы непрерывного обучения и экспериментирования. Таким образом, на первый план выходят вопросы тестирования гипотез опытным путем, изучение отзывов потребителей в процессе разработки продукта, а также разработка продукта «короткими циклами»<sup>4</sup>.

Это конкретнее, точнее и быстрее, чем прогнозирование рынка или классическое бизнес-планирование.



*У сети Facebook в 2004 году было всего 150 000 зарегистрированных пользователей и она почти не приносила дохода. В том же году Марк Цукерберг, Дастин Московиц и Крис Хьюз привлекли \$ 500 000, меньше чем через год — еще \$ 12,7 млн. Инвесторов впечатлили два факта: активные пользователи посещали сайт каждый день (подтверждение гипотезы ценности), за первый месяц существования сети Facebook в ней зарегистрировались три четверти студентов Гарварда, без вложений в маркетинг и рекламу (подтверждение гипотезы роста).*

<sup>3</sup> Рис Э. Бизнес с нуля. — М.: Альпина Паблишер, 2015. (Мы уже обсуждали эту модель в теме 5 — Product Development.)

<sup>4</sup> [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a11618/>.

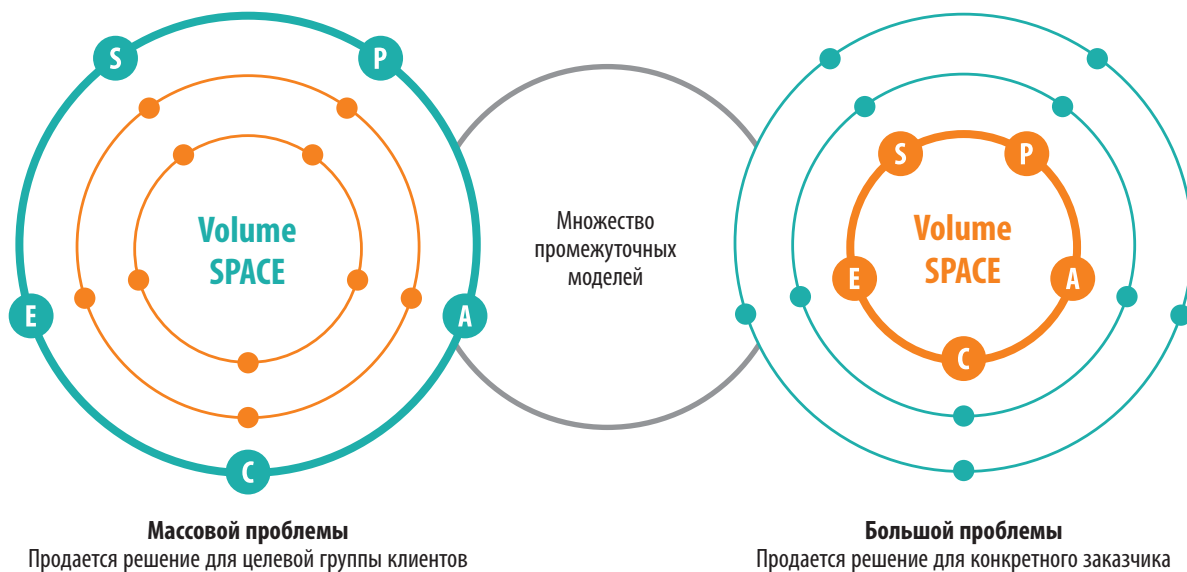


Рисунок 3. МОДЕЛЬ SPACE (RIS VENTURES)

С чего же стоит начать при создании стартапа? Для начала нужно определить свою «вселенную» (SPACE), пространство, в котором придется работать проекту (см. рис. 3).

**Модель SPACE** (англ. supplier — product — average price — customer — evaluation) — модель, отражающая пространство (space) и орбиту «полета» бизнеса. Представляет собой три концентрические окружности, разделенные на пять секторов, характеризующие: стартап как поставщика продукта, сложность предлагаемого продукта, среднюю цену продукта, количество потенциальных покупа-

телей и принятие решения о покупке. На рисунке 3 данные сектора окружностей обозначены соответствующими латинскими буквами.

Пять основных блоков модели рассмотрены в таблице 1.

Внешняя орбита — это массовый рынок, быстрая оборачиваемость и простая масштабируемость, но это пространство подходит не для всех продуктов. Внутренняя орбита — это сложносоставной продукт с высокой средней ценой за единицу. Основная задача — сбалансировать все показатели на одной «орбите».

Таблица 1

МОДЕЛЬ SPACE (RIS VENTURES)

<b>Supplier</b>	Кто вы как поставщик? Как вас оценивают?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отгрузка. Экспертиза не нужна.</li> <li>Нужно простое понимание проблем.</li> <li>Требуется глубокая диагностика</li> </ul>
<b>Product</b>	Каков ваш продукт?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понятен и прост.</li> <li>Требует некоторого понимания.</li> <li>Невозможно просто сравнить</li> </ul>
<b>ARPPU/LTV</b>	Какой у вас доход на одного платящего клиента?	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;\$500.</li> <li>\$500 — \$20 000.</li> <li>\$20 000</li> </ul>
<b>Customer</b>	С каким потоком клиентов вы работаете?	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;1 миллиона.</li> <li>100 тысяч — 1 миллион.</li> <li>&lt;100 тысяч</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	Как ваши клиенты принимают решение о покупке?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Моментально/импульсивно (минуты-часы).</li> <li>Надо сравнить (часы-недели).</li> <li>Только после тщательного анализа (недели-месяцы)</li> </ul>



Таблица 2

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРЕХ «ОРБИТ» МОДЕЛИ SPACE (RIS VENTURES)

	Первая — внешняя орбита	Вторая	Третья — внутренняя орбита
Примеры B2C	Еда, consumer software	Смартфон, предметы роскоши	Машины, самолеты, кухни
Примеры B2B	Канцелярия	Инфраструктура БД, простой софт	Средства производства, ПО уровня предприятия
Потребности	Одна, понятна	Несколько	Много — требуется выявление
Что покупают	Продукт	Продукт и преимущества	Преимущества, бизнес-модель, обещание улучшения
Мотивация к покупке	Функционал и продукт	Функционал — по умолчанию, продают преимущества	Воспринимаемая ценность, решение проблемы
Демонстрация	Самого продукта	Возможностей продукта	Преимуществ и возможностей
Система продаж	Не требуется. Достаточно правильно разрекламировать	Важен личный или телефонный контакт с продавцом. Важна активная позиция продавца	Требуется участие продавца на всех этапах совершения покупки. Необходимо отслеживать удовлетворенность результатом
Бюджет	Сформирован	Не всегда существует	Формируется для совершения покупки
Лицо, принимающее решение	Одно лицо	Добавляется влияющее на решение советчик/лицо, одобряющее решение	Группа лиц, компания
Отстройка от конкурентов	Цена, заметный ценник, удобство оплаты, быстрая поставка	Цена, уникальность, качество, сервис	Воспринимаемая ценность. Качество, уникальность, сервис. Поставка под ключ
Цикл принятия решения о покупке	Мгновенный	Короткий. Требуется понимание бюджета и цепочки принятия решений	Долгий
Цена	Низкая	Средняя	Высокая

**Задание 2**

Проанализируйте «вселенные» следующих компаний: Tesla, Biocad, Yota.

**Задание 3**

Составьте модель SPACE для своего группового проекта.

**Задание 4**

Сформулируйте несколько гипотез для проекта создания открытого СМИ о потребностях целевого сегмента аудитории — журналистов, которых планируется привлечь для создания контента, в том

числе платного. Иными словами: зачем журналистам становиться авторами открытого онлайн-СМИ?



**HADI-цикл** (англ. Hypothesis – Action – Data – Insights – гипотеза – действие – данные – выводы) – методика циклического процесса проверки гипотез (предположений), лежащих в основе создания стартапа, продукта/услуги, планирования их ключевых показателей<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Подробности этой методики и ее применения для ускорения развития проекта можно изучить здесь: [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/p/hadi-growth>.





### 3. Этапы развития стартапа

#### Этап 0 (подготовительный): Проработка идеи

##### Характеристики этапа

Финансирование скромное. Это фаза экспериментов и очень высоких рисков с минимальными шансами на выживание. Работа с потенциальными пользователями. Исследование и оценка рынка. Создание команды. Составление дорожной карты проекта.

Иногда этот этап делят на две стадии:

1. Pre-Seed (проработка идеи, формирование команды).
2. Seed (анализ рынка, создание технического задания, дорожной карты проекта).

##### Результат этапа

Дорожная карта, план продукта, оценка рисков, понимание клиентов и их потребностей, общее понимание каналов продвижения и продаж.

Некоторые факты данной стадии в России:

- 2 000–3 000 новых проектов-идей каждый год.
- Инвесторы: 3F или FFF (Friends, Fools, Family).
- Отсеивается около 90% проектов.

#### Этап 1: Прототип, MVP (Minimum Viable Product)<sup>1</sup>. Создание МИП



**Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.**

**Индивидуальный предприниматель (ИП) — это физическое лицо, которое получило государственную регистрацию в установленном законом порядке и осуществляет предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.**

##### Характеристика этапа

Создается MVP. Корректируются гипотезы о рынке, целевой аудитории и ее потребностях, спросе

и каналах продвижения. Проект финансируется из собственных средств — с высокой долей вероятности деньги будут потеряны.

После того как созданы объекты интеллектуальной собственности, предварительно оценены и проработаны пути их коммерциализации, ориентировочно известен рынок и потенциальные конкуренты, сформировалась команда инновационного проекта и определены источники финансирования, целесообразно создавать юридическое лицо. Наиболее распространены организационно-правовыми формами для малого бизнеса являются общество с ограниченной ответственностью (ООО) и индивидуальный предприниматель (ИП).

Правила государственной регистрации устанавливает Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Для регистрации юридического лица необходимо:

- Предварительный этап. Для ООО: определить состав учредителей, размер уставного капитала и распределение долей, выбрать организационно-правовую форму, фирменное наименование, местонахождение, коды видов деятельности ОКВЭД и систему налогообложения, назначить генерального директора. Для ИП необходимо только выбрать код ОКВЭД.
- Подготовить документы для предоставления в ИФНС. Для ООО: устав, договор об учреждении, квитанцию об оплате госпошлины за регистрацию юридического лица, заявление о государственной регистрации (форма Р11001), решение единственного учредителя о создании ООО или протокол собрания участников, копию свидетельства о праве собственности на помещение или гарантийное письмо от собственника помещения. Для ИП: нотариально заверенные заявление о госрегистрации (форма Р21001) и копия паспорта, квитанция об оплате госпошлины.
- Зарегистрировать компанию в ИФНС и в оговоренные сроки (не более чем через пять рабочих дней) получить документы о регистрации. Для ООО: свидетельство о государственной регистрации юридического лица, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, лист записи единого государственного реестра юридических лиц, один экземпляр устава с печатью налоговой инспекции. Для ИП: свидетельство о регистрации индивидуального предпринимателя ОГРНИП (основной государственный регистрационный номер индивидуального предпринимателя), лист записи ЕГРИП (Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей), свидетельство ИНН (идентификационный номер налогоплательщика).

<sup>1</sup> MVP (от англ. minimum viable product — минимально жизнеспособный продукт) — простейший работающий прототип продукта, которым тестируют спрос до полномасштабной разработки [Электронный ресурс]. URL: <http://rb.ru/howto/mvp/>.



- Получить разрешительные документы, дающие право на осуществление определенного вида деятельности (если это оговорено законодательно).
- Изготовить печать предприятия. Согласно ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», печать ООО должна содержать: полное фирменное название на русском языке, форму собственности (ООО или ИП), адрес местонахождения. ИП должен иметь печать только в случае оказания услуг населению без применения контрольно-кассовой техники.
- Открыть расчетный счет в банке.

Частной формой ООО является малое инновационное предприятие. Процесс создания малого предприятия с участием вуза регулируется Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».



**Малое инновационное предприятие — юридическое лицо, в капитал которого входит высшее учебное заведение, в этом случае все права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность на инновации) принадлежат университету.**

Создание МИП имеет ряд преимуществ для разработчика<sup>1</sup>:

- Льготное налогообложение.
- Возможность аренды помещений и уникального оборудования у вуза на льготных условиях.
- Дополнительное финансирование (например, программа «СТАРТ» от Фонда содействия инновациям).
- Высокая конкурентоспособность за счет монополии на выпуск продукта, имеющего охраняемый документ, его новизны и оригинальности.
- Помощь бизнес-инкубаторов.

Отрицательными сторонами МИП являются:

- Доля государственного учреждения (университета) в составе предприятия, соответственно, его участие в распределении прибыли и принятии решений (степень участия определяется учредительными документами).
- Бюрократические процедуры регистрации компании и регулярной отчетности (обычно такие процедуры берет на себя подразделение, ответственное за работу с МИП в конкретном университете).

<sup>1</sup> Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bstu.ru/shared/attachments/75771#1>.

С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии PreSeed. Некоторые факты данного этапа в России:

- Инвесторы: FFF, бизнес-ангелы.
- Отсеивается около 85% проектов.
- Средний чек инвестиций — \$ 34 тыс. (общий объем — не более \$ 50 тыс.).

## Этап 2: Product/market fit (соответствие продукта ожиданиям целевого рынка)

### Характеристика этапа

Проводится поиск и подтверждение конфигурации продукта и бизнес-модели. Растет команда стартапа. На этой стадии стартап может обратиться в один из ведущих бизнес-инкубаторов или акселераторов в стране своего основного рынка. На этой стадии может произойти pivot (т. е. полный перезапуск стартапа и радикальная смена бизнес-идеи), когда или если становится понятно, что первоначальные гипотезы нежизнеспособны или недостаточно амбициозны и их необходимо изменить.

### Результат этапа

У компании, еще, возможно, нет продаж, но достигнуты высокие показатели по привлечению и удержанию аудитории, подтвержден высокий интерес рынка, создан полноценный работающий конкурентоспособный продукт.

С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии Seed. Некоторые факты данного этапа в России:

- Инвесторы: ангелы, фонды ранних стадий (Prostor Capital, Genezis Capital), государственные и частные гранты (фонд «Сколково», Microsoft Seed Fund, Start Fellows).
- Отсеивается порядка 90% проектов (по отношению к PreSeed-стадии).
- Вилка инвестиций — от \$ 100 тыс. до \$ 500 тыс. (средний чек — \$ 260 тыс.).

## Этап 3: Traction (динамика роста)

### Характеристика этапа

Интерес целевой аудитории и жизнеспособность продукта подтверждаются показателями роста — аудитории и/или продаж — и работающей юнит-экономикой. Команда проекта увеличивается (измеряется в десятках человек), появляются лояльные клиенты, первые продажи, тестируются маркетинговые каналы привлечения клиентов, воронка продаж и сервисная поддержка.

### Результат этапа

Компания осуществляет деятельность на своем ключевом рынке, есть проверенная бизнес-модель, накоплена статистика ключевых показателей за 6 месяцев, которые подтверждают рост и жизнеспособность, полностью сформирована команда





стартапа, отработаны каналы продвижения, возможны продажи, исчисляемые в миллионах.

На этом этапе большинство стартапов сталкиваются с «долиной смерти»<sup>1</sup>.



**«Долина смерти» – этап развития стартапа, когда уже набрана определенная целевая аудитория, есть продажи и лояльные клиенты, но дальнейший рост не происходит.**

Усугубляется все тем, что привлечь финансирование на этом этапе довольно сложно, поскольку требуемые суммы (~\$ 200 тыс.) — слишком большие для ангелов и слишком маленькие для фондов, поэтому возможным решением может быть обращение к инфраструктуре поддержки — инкубаторам и акселераторам.

#### Этап 4: Рост и укрепление позиций

##### Характеристика этапа

Формализация всех бизнес-процессов, существенный рост штата компании, активный рост и продажи, разработка стратегии масштабирования. В команде могут работать уже до сотни сотрудников. По сути, с этого момента компания уже перестала быть стартапом и стала полноценным бизнесом.

##### Результат этапа

Полностью отработана стратегия и бизнес-процессы, создана основа для дальнейшего масштабирования, объем продаж измеряется десятками миллионов в год.

С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии Раунд А. Некоторые факты данного этапа в России:

- Инвесторы: фонды ранних стадий, классические венчурные фонды.
- Отсеивается порядка 95% проектов (по сравнению с PreSeed-раундом).
- Средний чек инвестиций — \$ 2,48 млн.

#### Этап 5: Масштабирование и захват рынков

На данном этапе важно укрепить свои позиции на основном и на других рынках в качестве одного из лидеров и, по возможности, создать барьер для входа конкурентов.

##### Результат этапа

Компания укрепляется на рынке или нескольких рынках как лидер в своей нише, имея существенную долю и уверенно растущие показатели. К этому времени с момента основания проекта может

<sup>1</sup> Явление впервые рассмотрено в книге Джеффри Мура «Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок» (М., МИФ, 2013), позже получило название «долина смерти».

пройти от 7 до 10 лет, а компания уже имеет офисы с тысячами или десятками тысяч сотрудников в различных странах. Все готово для публичного размещения акций и возврата инвесторами своих вложений.

С точки зрения «инвестиционной» классификации данный этап соответствует стадии Раунд В. Некоторые факты данного этапа в России:

- Инвесторы: классические венчурные фонды, реже — private-equity-фонды.
- Около 98% проектов не доходят до этой стадии (по отношению к PreSeed-раунду).
- Средний чек инвестиций — \$ 12,23 млн (\$ 10M+).
- Инвестиции используются для покупки технологий и конкурентов, быстрого масштабирования и захвата новых рынков.
- Оценка компании на этом этапе может оцениваться в миллиарды долларов — так называемые компании-единороги.
- Иногда выделяют инвестиции Раунда С (средний чек \$ 42,86 млн), реже — Раунда D и Раунда E.

#### Этап 6: IPO (публичное размещение)

Если компания не была куплена стратегическим инвестором или конкурентом, она становится публичной для привлечения дополнительного финансирования, если это необходимо, а также для возврата денег инвесторам, чьи акции конвертируются и их можно свободно продавать публично. До этой стадии доходит только 0,1% проекта с PreSeed-стадии. Примерами российских компаний, дошедших до IPO и торгующихся на международных биржах, являются «Яндекс», Mail.ru Group, Qiwi, Luxoft и несколько других.

С преимуществами и недостатками стартапа можно также познакомиться в таблице 3.

Таблица 3

#### ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТАРТАПА (НАЧАЛА НОВОГО БИЗНЕСА) КАК МОДЕЛИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ

Преимущества	Недостатки
Потенциал для высоких доходов	Высокие первоначальные затраты
Легкость масштабирования	Стремление инвестора получить часть контролируемых функций
Сильнее контроль со стороны разработчиков-менеджмента компании	Возможные проблемы между учредителями-менеджментом и сотрудниками



Таблица 3. Продолжение

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТАРТАПА (НАЧАЛА НОВОГО БИЗНЕСА) КАК МОДЕЛИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ**

Преимущества	Недостатки
Работа в команде	Требуется большое количество времени и энергии на создание и развитие
Создание собственной корпоративной культуры	Создание собственной корпоративной культуры — самостоятельная ответственность за неудачи
Самостоятельная ответственность за успех	Наиболее рискованная модель коммерциализации технологий
Долгосрочный проект с потенциалом создания новых продуктов/услуг	Меньше времени на НИОКР и качественную проработку продукта

**Вопросы для самопроверки****1. Стартап — это:**

- A. Недавно появившаяся компания.
- B. Маленькая компания.
- C. Новая компания в сфере IT.
- D. Временная организация, созданная для поиска бизнес-модели.
- E. Все ответы верные.
- F. Свой вариант.

**2. Основные характеристики стартапа:**

- A. Гибкость и оперативность принятия решений.
- B. Проектная, а не продуктовая составляющая.
- C. Воспроизводимая бизнес-модель.
- D. Масштабируемость.
- E. Все ответы верные.
- F. Свой вариант.

**3. Опишите типичный путь развития стартапа, по мнению Стива Бланка:**

- A. Бизнес-план — разработка продукта — альфа-/бета-тест — запуск — первая поставка.
- B. Гипотеза — тестирование — привлечение клиентов — создание компании/масштабирование.

- C. Идея — полностью готовый продукт — выбор канала продаж — поиск клиентов — активные продажи.
- D. Все ответы верные (возможны альтернативные пути развития).
- E. Нет верного ответа.

**4. Суть методики HADI-циклов состоит из:**

- A. Гипотеза — действие — данные — выводы.
- B. Скрытый режим — активные продажи — сделки — взаимодействие с появившимися клиентами.
- C. Информирование, «шум» — активное привлечение потребителей — динамичное взаимодействие — возврат отказавшихся потребителей.
- D. Создание продукта — поиск потребителей — тестирование каналов — построение бизнес-модели.
- E. Нет правильного ответа.

**5. Модель SPACE описывает:**

- A. Пять параметров, характеризующих стартап.
- B. Три «орбиты», одну из которых необходимо выбрать стартапу для устойчивого развития.
- C. Модель выбора клиентом продукта, продажную цену, уникальность продукта, описание стартапа как поставщика и количество потенциальных покупателей.
- D. Нет верного ответа.
- E. Все ответы верные.

**6. Стадии развития стартапа:**

- A. Поиск product/market fit (идея — MVP) — соответствие продукта рынку — рост, «долина смерти» — укрепление позиций, дальнейший рост, масштабирование, захват рынков — IPO.
- B. Идея — PreSeed — Seed — Раунд А — Раунд В — Раунд С — Раунд D — IPO.
- C. Идея — стартап — разработка — тестирование — стабилизация — масштабирование.
- D. Зарождение — первая версия продукта — доработка продукта — тестирование бизнес-модели — стабильная монетизация — масштабирование бизнеса (расширение базы клиентов, выход на новые рынки).
- E. Все ответы верные.
- F. Нет верного ответа.

**7. «Долина смерти», по определению Джеффри Мура, это:**

- A. Этап развития стартапа, когда уже набрана определенная целевая аудитория,



есть продажи и лояльные клиенты, но дальнейший рост не происходит.

- Б.** Период, когда выручка стартапа равна 0.
- С.** Этап жизни стартапа, когда его деятельность «заморожена».
- Д.** Место в Калифорнии, где собираются руководители провалившихся стартапов.
- Е.** Период, когда у стартапа заканчиваются все имеющиеся ресурсы.

**8. Создание МИП на основе разработки дает следующие преимущества:**

- А.** Льготное налогообложение.
- В.** Возможность аренды помещений и уникального оборудования у вуза на льготных условиях.

- С.** Дополнительное финансирование (например, программа «СТАРТ» от Фонда содействия инновациям).
- Д.** Высокая конкурентоспособность за счет монополии на выпуск продукта, имеющего охраняемый документ, его новизны и оригинальности.
- Е.** Помощь бизнес-инкубаторов.
- Ф.** Все ответы верные.



## Практическое занятие: деловая игра «Создание и развитие стартапа» по групповому проекту<sup>1</sup>

### Цель участников

Развить свою идею, создать МИП, собрать необходимое количество денег и выйти на IPO.

### Условия игры

Каждому игроку дается 60 минут на прохождение игры. Задача Игрока за 60 минут выполнить все необходимые условия игры и выйти на IPO.

В качестве содержательной основы для игры вы используете технологию, продукт или услугу, которую разрабатываете в рамках группового проекта.

Необходимо:

1. Собрать команду из игроков с одинаковыми технологиями и распределить в ней роли.
2. Получить подпись Клиента.
3. Создать МИП.
4. Заполнить бизнес-модель и определить объем необходимых инвестиций.
5. Продать продукт Клиенту и получить вторую подпись Клиента.
6. Получить финансирование.
7. Получить подпись Вуза.
8. Получить подпись Инвестора.
9. Выйти на IPO.

На IPO игрок выходит только тогда, когда он заработал определенное количество игровой валюты

и собрал подписи трех основных персонажей: Клиента, Инвестора, Вуза.

### Действующие персонажи

- **Клиент.** Может купить продукт Игрока.
- **Инвестор.** Дает основную сумму денег для того, чтобы выйти на IPO. Выдает деньги только при выполнении проектом определенных условий.
- **Вуз.** Помогает зарегистрировать МИП. Может «познакомить» с Инвестором и рекомендовать проект Игрока, может дать денег, если посчитает интересным проект Игрока.

### Условия проставления подписей

- **Клиент.** Игрок проконсультировался с Клиентом, каким бы он хотел увидеть свой продукт, сформулировал соответствующее ценностное предложение и продал его по цене, которую Клиент считает справедливой.
- **Вуз.** МИП регистрирует бесплатно, при наличии команды проекта. Игрок может договориться о сотрудничестве с вузом, предложив ему деньги или интересные условия.
- **Инвестор.** Игрок презентовал идею проекта, рассказав о команде проекта (роли), потребностях клиентов, ценностном предложении, необходимых инвестициях, подтвердил наличие МИП и подписей от Клиента и Вуза.

<sup>1</sup> По мотивам игры, созданной Светланой Александровой, ВШЭ (Москва).

