

# Лекция 2. Создание и развитие стартапа

Вопросы:

1. Что такое стартап?
2. Этапы развития стартапа



# 1. Что такое стартап?

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



# Стартап (англ. startup – «запуск», «стартующая, начинающая компания»)

Термин впервые использован в журнале *Forbes* в августе 1976 г. и *Business Week* в сентябре 1977 г.



## это:

- **вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях чрезвычайной неопределенности.**  
Рис Э. Бизнес с нуля. – М.: Альпина Паблишер, 2015 г.
- **временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, воспроизводимой и рентабельной бизнесмодели»**  
Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2015 г.
- **компания с короткой историей операционной деятельности или проект, представляющий какую-либо идею и требующий материальных и других ценностей для развития.** John Simpson and Edmund Weiner. The Oxford English Dictionary. — United Kingdom: Oxford University Press, 1989.

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

- Гибкость и оперативность принятия решений
- Более выражена проектная, а не продуктовая составляющая
- Воспроизводимая бизнес-модель
- Масштабируемость (способность быстро расти)



# Почему стоит создать стартап сейчас?

- **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**

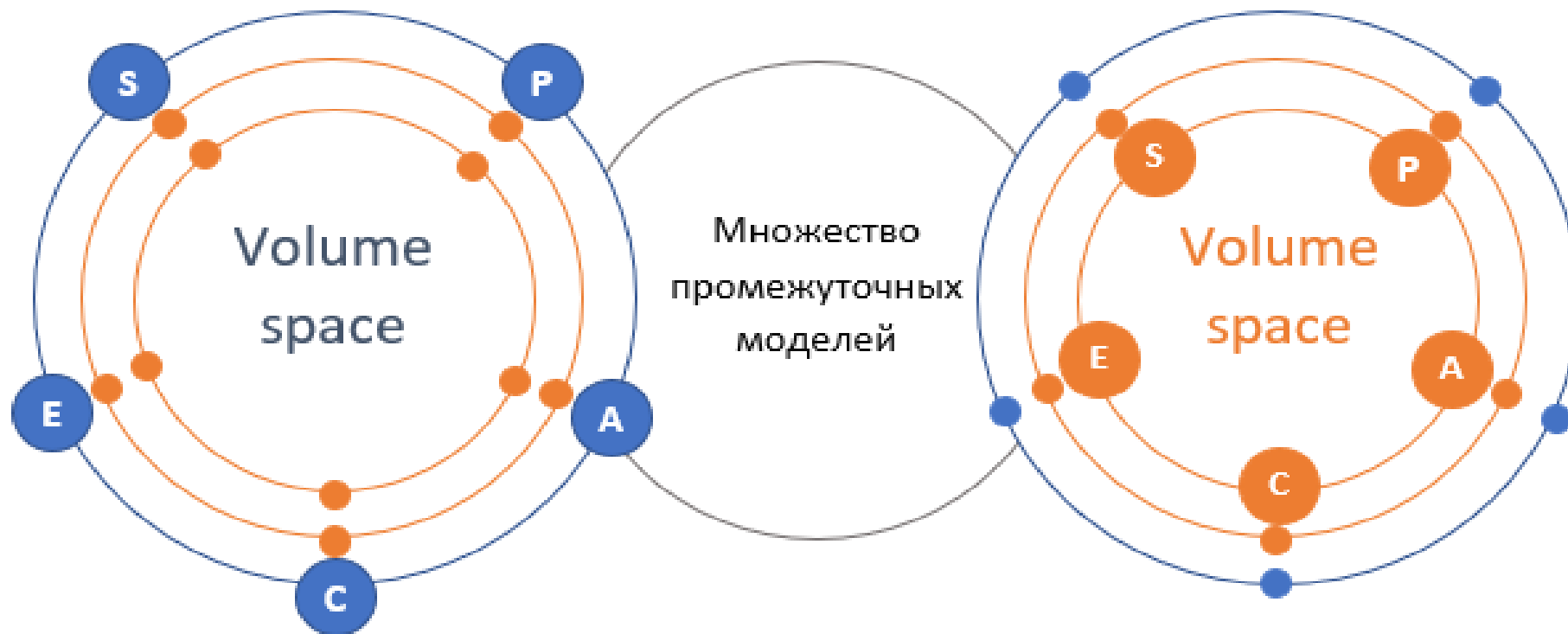


# Как создать стартап



- найти классную **идею**,
- сформировать **команду**,
- заполнить шаблон **бизнес-модели**,
- создать **прототип** (минимальный жизнеспособный продукт, *MVP*),
- сформулировать гипотезы о **целевой аудитории и рынке**,
- проверить **наличие рыночного спроса** по методике Customer Development,
- попробовать **привлечь финансирование**,
- в случае привлечения финансирования, **создать юридическое лицо**,
- **доработать прототип** продукта,
- подтвердить **работоспособность** продукта,
- подтвердить **работоспособность и эффективность бизнес-модели**,
- подтвердить **масштабируемость бизнес-модели**

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



Модель, отражающая пространство (space) и орбиту «полета» бизнеса:

**S**upplier — **P**roduct — **A**verage price — **C**ustomer — **E**valuation

# Вселенная стартапа (S.P.A.C.E.)

Элемент оценки	Ключевой вопрос	Варианты ответа на трех «орбитах»
Supplier	Кто вы, как поставщик? Как вас оценивают?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отгрузка. Экспертиза не нужна</li><li>2. Нужно простое понимание проблем</li><li>3. Требуется глубокая диагностика</li></ol>
Product	Каков ваш продукт?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понятен и прост</li><li>2. Требуется глубокое понимание</li><li>3. Не возможно просто сравнить</li></ol>
Average price	Каков ваш доход на одного платящего клиента?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Менее \$500</li><li>2. От \$500 до \$20000</li><li>3. Более \$20000</li></ol>
Customer	С каким потоком клиентов вы работаете?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Более 1 млн.</li><li>2. От 1 млн. до 100 тыс.</li><li>3. Менее 100 тыс. чел.</li></ol>
Evaluation	Как ваш клиент принимает решение о покупке?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Моментально/импульсивно (минуты, часы)</li><li>2. Надо сравнить (часы/недели)</li><li>3. Только после тщательного анализа (недели/месяцы)</li></ol>



	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

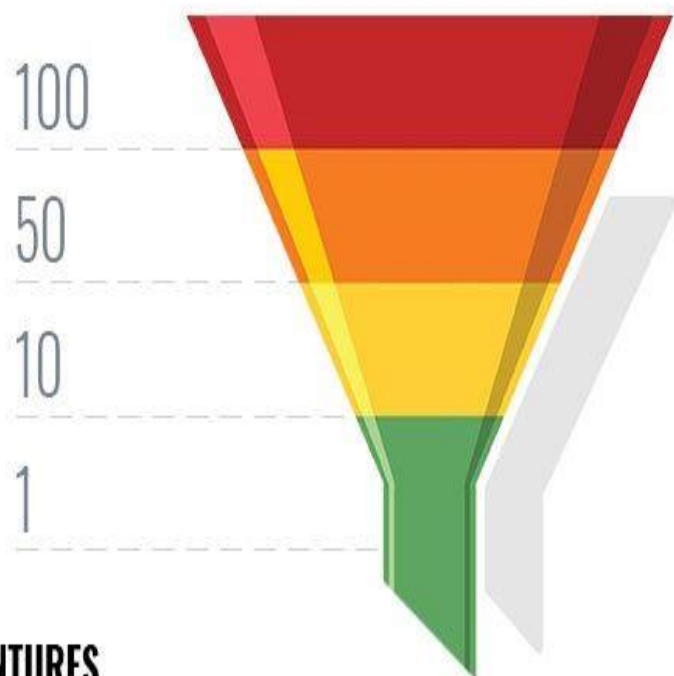
# Циклические методики оценки стартапов

- **HAIDI-цикл:** от 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;
- **Цикл «создать-оценить-научиться»:** сначала создается «миниатюрная» или пробная версия продукта, оцениваемая потребителями, и только после этого принимается решение, продолжать разработку продукта или нет



# Выживаемость стартапов

ВОРОНКА ВЫЖИВАЕМОСТИ СТАРТАПОВ



BIGTIME.VENTURES

## Причины провала стартапов: (анализ 100 стартапов, посмертно)



CB INSIGHTS [www.cbinsights.com](http://www.cbinsights.com)

Основы маркетинга. Маркетинг и бизнес. 2017г.

# Выживаемость стартапов

- Каждый успешный проект – это сочетание множества деталей: текущего контекста и рыночной ситуации, удачной идеи, рабочей бизнес-модели, продукта, людей в команде, стечения обстоятельств и доли удачи.

**ПОВТОРИТЬ ЧЕЙ-ТО УСПЕХ В ПРИНЦИПЕ  
НЕВОЗМОЖНО!**

- Главное – это **не повторять ошибки других, идти своей дорогой и делать свой успешный проект.**

## 2. Этапы развития стартапа

0. (подготовительный) Проработка идеи
1. Прототип, MVP (Minimum Viable Product). Создание МИП
2. Product/market fit (соответствие продукта ожиданиям целевого рынка)
3. Traction (Динамика роста)
4. Рост и укрепление позиций
5. Масштабирование и захват рынков
6. IPO (Публичное размещение)



# Этапы развития стартапа. 0 - Проработка идеи

## Характеристики этапа

Финансирование скромное. Это фаза экспериментов и очень высоких рисков с минимальными шансами на выживание. Иногда этот этап делят на две стадии:

**PreSeed** – есть идея что нужно рынку и потребителям, но четкого представления о том, как ее следует реализовывать технически (техническое задание) и как ее следует развивать, чтобы она приносила прибыль (бизнес-план), еще нет;

**Seed**: стадия изучения рынка, составления и реализации технического задания, составления бизнес-плана, тестирование созданного проекта или продукта, подготовка к запуску проекта, переговоры с первыми потенциальными клиентами.

**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:

- 2000-3000 новых проектов-идей каждый год
- инвесторы: 3F или FFF (Friends, Fools, Family)
- отсеивается около 90% проектов

# Этапы развития стартапа. 1- Прототип (MVP) создание МИП

Характеристика этапа: 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.

Результат этапа: MVP, ИП, юрлицо

Некоторые факты данной стадии в России:

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



# Юридическое лицо

- Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён 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 осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица
- Малое инновационное предприятие (МИП) – юридическое лицо, в капитал которого входит высшее учебное заведение, в этом случае все права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность на инновации) принадлежит университету



# Процесс регистрации юрлица

- Предварительный (определить состав учредителей, фирменное наименование, ОКВЭД и систему налогообложения)
- Подготовить документы для предоставления в ИФНС
- Зарегистрировать компанию в ИФНС
- Получить разрешительные документы на деятельность (если необходимо)
- Изготовить печать предприятия
- Открыть расчетный счет в банке



Правила установлены Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»

# Малое инновационное предприятие (МИП)

## Преимущества

- Льготное налогообложение
- Аренда помещений и оборудования у ВУЗа на льготных условиях
- Дополнительное финансирование (СТАРТ от Фонда содействия инновациям)
- Высокая конкурентоспособность за счет монополии на выпуск продукта, имеющего охранной документ, его новизны и оригинальности
- Помощь бизнес-инкубаторов

## Недостатки

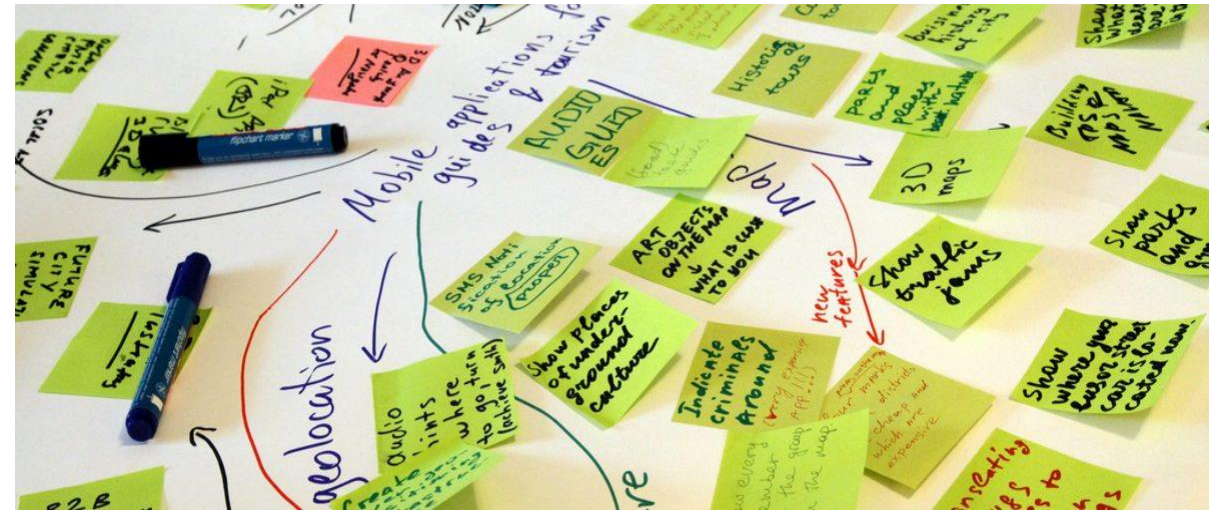
- Доля ВУЗа в составе предприятия, соответственно, его участие в распределении прибыли и принятии решений (степень участия определяется учредительными документами)
- Бюрократические процедуры регистрации компании и регулярной отчетности (обычно такие процедуры берет на себя подразделение, ответственное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

\*Процесс создания регулируется Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» Источник: Белгородский государственный технологический университет им.В.Г.Шухова, <http://www.bstu.ru/shared/attachments/75771#1>

# Этапы развития стартапа. 2- Соответствие продукта ожиданиям целевого рынка (Product/market fit)

## 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 становится понятно, что первоначальные гипотезы нежизнеспособны или недостаточно амбициозны и их необходимо изменить.



**Результат этапа:** высокие показатели по привлечению и удержанию аудитории, подтвержден высокий интерес рынка, создан полноценный работающий конкурентоспособный продукт

- Некоторые факты данной стадии 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 в PreSeedстадии)
  - Вилка инвестиций – от \$100тыс. до \$500тыс. (средний чек - \$260тыс.)

# Этапы развития стартапа. 3 - Traction (динамика роста)

## Характеристика этапа:

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



**Результат этапа:** компания действует на ключевом рынке, есть проверенная бизнес-модель, накоплена статистика ключевых показателей за 6 месяцев, сформирована команда, отработаны каналы продвижения, возможны продажи, исчисляемые в миллионах рублей.

- Основные проблемы:
  - Трудно привлечь финансирование (~\$200.000)
  - «Долина смерти»

**Долина смерти - этап развития стартапа, когда уже набрана определенная целевая аудитория, есть продажи и лояльные клиенты, но дальнейший рост не происходит.<sup>1</sup>**

## Причины кризиса стартапов:

- 48% - недостаточное число клиентов, нет стабильной выручки, необходимо тестировать несколько бизнес-моделей
- 24% - не достичь точки безубыточности
- 7% - не масштабируется

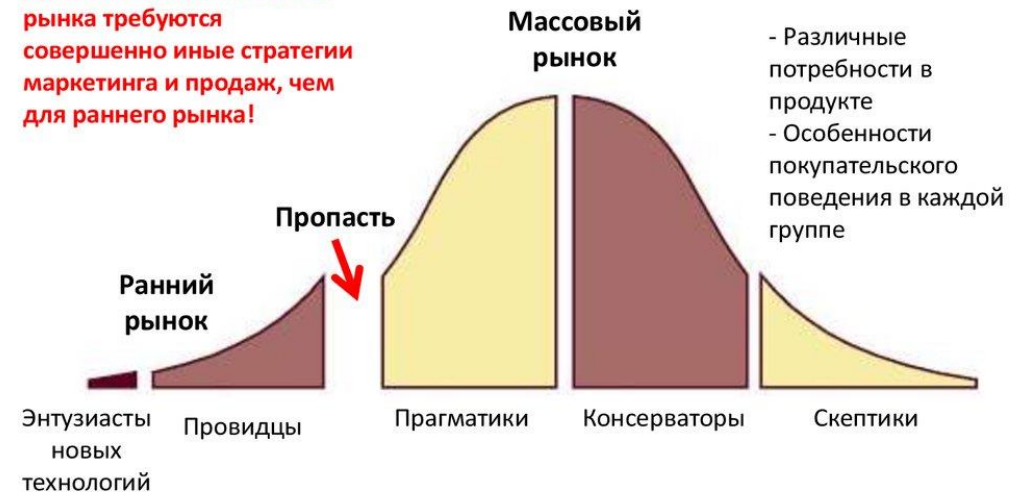
«Долину смерти» преодолевает не более 40% стартапов<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Согласно исследованиям ФРИИ

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

Для завоевания массового рынка требуются совершенно иные стратегии маркетинга и продаж, чем для раннего рынка!



# Этапы развития стартапа. 4 - Рост и укрепление

## 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: отработана стратегия и бизнес-процессы, создана основа для масштабирования, объем продаж – десятки миллионов \$ в год

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

## Этапы развития стартапа. 5- Масштабирование

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.

**Результаты 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 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.



Некоторые факты данной стадии в России:

Инвесторы: классические венчурные фонды, реже – private-equity фонды  
~98% проектов не доходят до этой стадии (по отношению к PreSeed-раунду)

Средний чек инвестиций - \$12,23млн. (\$10M+)

Инвестиции используются для покупки технологий и конкурентов, быстрого масштабирования и захвата новых рынков

## Этапы развития стартапа. 6 - IPO

- 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.
- Доходят только 0,1% проектов (относительно стадии PreSeed)
- Российские компании на международных биржах:
  - Яндекс
  - Mail.ru Group
  - Qiwi
  - Luxoft
  - и несколько других





# ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТАРТАПА

Преимущества	Недостатки
Потенциал для высоких доходов	Высокие первоначальные затраты
Легкость масштабирования	Стремление инвестора получить часть контролирующих функций
Сильнее контроль со стороны разработчиков-менеджмента компании	Возможные проблемы между учредителями-менеджментом и сотрудниками
Работа в команде	Требуется большое количество времени и энергии на создание и развитие
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