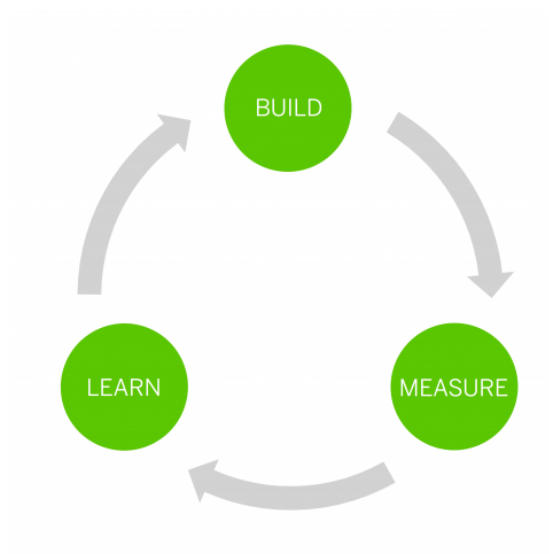


Стартапы: причины успеха и неудач стартапов



Методология

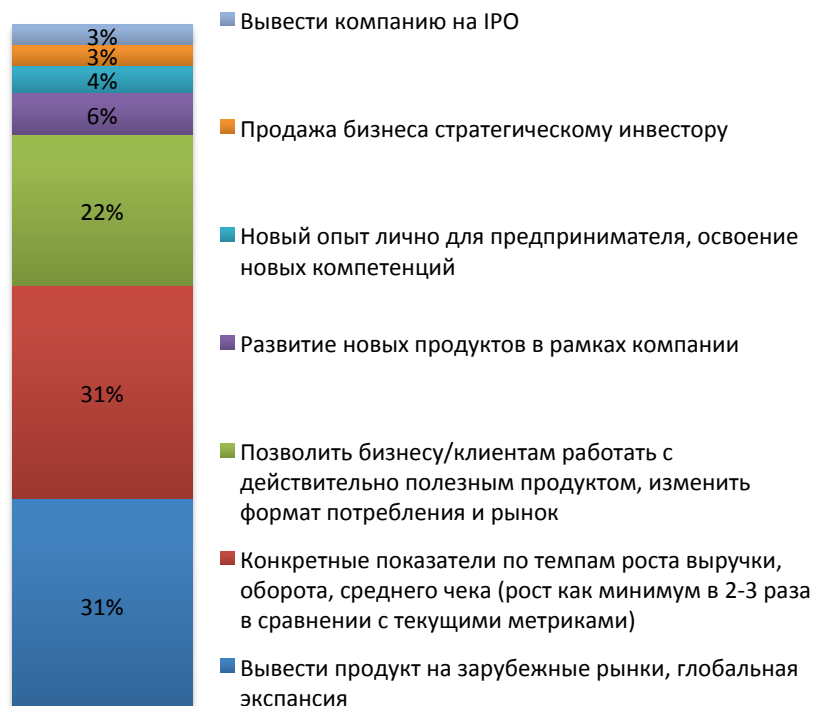
Каждый стартап проходит собственный уникальный путь, однако существует классическое деление жизни проекта на этапы. Это не значит, что он проходит их все один за другим – он может «проскакать» один или несколько, если развивается слишком быстро. Тем не менее ключевые ему миновать не удастся, потому что деление базируется на закономерностях, которые в той или иной степени относятся к любой молодой компании.

Данное исследование посвящено этапам развития стартапов и барьерам успешного развития на каждом этапе, которые необходимо преодолеть для повышения конверсии стартапов.

Для выявления компетенций, необходимых стартапам, их целей, взаимодействия с элементами экосистемы, при помощи Figma.ru, было проведено исследование в три этапа: 100 стартапов на разном этапе жизненного цикла, 15 интервью с инвесторами и бизнес-ангелами и 30 глубинных интервью со стартаперами.

Долгосрочные цели стартаперов

Цели руководителей стартапов ранних стадий.



Источник: опрос стартапов.

Недостающие компетенции

Компетенция	Доля стартаперов, отметивших в качестве основной недостающей компетенции
1. Продвижение продукта/оптимизация сайта/организация прямых продаж	18%
2. Связи на венчурном рынке	16%
3. Умения строить финансовые модели, расчет инвестиционной привлекательности проекта	15%
4. Навыки управления командой	15%
5. Знание методик lean startup, умения эффективно тратить ресурсы	8%
6. Тайм-менеджмент, организационные навыки	7%
7. Понимания юридических вопросов (в том числе налогового законодательства), бухгалтерского учета	8%
8. Знание специфики ниши рынка, в которой работает стартап	3%
Затруднились ответить на вопрос	10%

Источник: опрос стартапов

Следует отметить внимание руководителей стартапов к сложностям финансового анализа. Типичное высказывание: *«Не хватало финансового моделирования. Как «настоящий» предприниматель я в действиях основывался на интуиции и «грубой прикидке», однако многим инвесторам, несмотря на посевную стадию, потребовалась убедительная финансовая модель. Ее не было – тратить время не хотелось, так как его даже на product development не хватало в нужном объеме».*

Многие предприниматели специально указали, что хотели бы посещать образовательные мероприятия, где рассказывалось бы о финансах, теории менеджмента и юридических аспектах предпринимательской деятельности – но в условиях интенсивного развития бизнеса на это не хватает времени.

Что касается планов предпринимателей, то большинство из них намереваются с помощью созданного продукта изменить тот или иной устоявшийся рынок или его нишу, а также масштабировать бизнес.

Причины успехов и неудач

Как частные инвесторы, так и бизнес-ангелы отмечают дефицит качественных проектов. Так, согласно исследованию НАБА, ассоциации бизнес-ангелов показывают своим членам лишь 5% всех входящих от инновационных компаний заявок – столь низки перспективы многих проектов, претендующих на деньги частных инвесторов. Опрошенные НАБА ангелы отмечают, что популяризация инноваций, проводимая государством еще с 2008 года, привела в венчурную отрасль непрофессиональных предпринимателей и людей, не готовых посвящать достаточно времени и усилий для развития компании. Другая проблема, зафиксированная в опросе ангелов, – завышенные ожидания по оценке компании инвестором – нашла отражение и в ответах экспертов, опрошенных нами. Анна Ненахова из фонда «ВЭБ-Инновации» отмечает «завышенные ожидания по выручке и в целом прогноза своего рынка: иногда не изучена до конца структура рынка, его драйверы, и без учета этого знания делаются прогнозы продаж».

Ошибки стартапов, кардинально сказывающиеся на будущем успехе проектов, которые называли эксперты.

1. **Стартапы изначально выбирают неправильную бизнес-модель** и впоследствии оказываются не способны провести качественный пивот. Эту проблему эксперты объясняют тем, что предприниматели не тратят необходимого времени на изучение зарубежного опыта, на тестирование потенциального спроса, на изучение предпочтений потенциальных клиентов в оплате услуг. Это соотносится с тем, что около 30% опрошенных нами стартапов отмечали, что заказывать масштабные маркетинговые исследования аудитории или платить компаниям-консультантам за просчет детальной бизнес-модели или делиться с ними долей в проекте для них слишком дорого. Таким образом, можно предположить, что эта проблема обусловлена в первую очередь дефицитом в России доступных услуг сервисных компаний, а также предпринимательского опыта у многих стартаперов. Сказывается и тот факт, что в отрасли много людей, изначально получивших техническое образование и не очень знакомых с правилами создания бизнеса.
2. **Низкое качество прототипа, а затем и продукта.** Эта проблема соотносится с тем, что многие опрошенные нами предприниматели жаловались

на дефицит качественных специалистов на рынке и подчас необоснованные требования с их стороны к размеру зарплаты. «Несколько лет назад преимуществом российских проектов можно было считать эффективность использования капитала, предоставленного инвестором. Сейчас уровень зарплат программистов в крупных российских городах вырос до уровня европейских», говорил в интервью РБК daily управляющий партнер фонда Runa Capital Дмитрий Чихачев.

3. **Юридическая и финансовая некомпетентность.** Предприниматели в нашем опросе и сами отметили дефицит соответствующих знаний. Вероятно, проблему может решить создание большего числа образовательных программ. Сказывается и неготовность основателей стартапов давать опционы ключевым участникам проектов и нежелание привлекать компетентных консультантов.
4. **Отсутствие четкого плана по выводу продукта на рынок** – в них живет надежда на то, что удастся действовать «по ситуации». Отсюда следуют и другие проблемы – неумение расставлять приоритеты, а также управленческие ошибки. Отметим, что и сами руководители стартапов признавали, что испытывают сложности с организацией работы коллектива и бизнес-процессов. Во многом отсутствие компетенций на ранних стадиях развития продукта можно связать с низким качеством работы акселераторов и инкубаторов, а также консультантов – «упаковщиков». 64% опрошенных нами экспертов отметили, что «эффективны лишь их редкие исключения».

Все описанные выше сложности ведут к тому, что на этапах раунда А и далее предприниматели, получив существенные инвестиции, необоснованно много средств направляют на маркетинг, расширение команды, в том числе «перекупку» «звездных» сотрудников из других стартапов и технологических корпораций, и другие траты. Одновременно проект сталкивается с высокой конкуренцией на рынке и отсутствием спроса на инновационные продукты. К этому прибавляется недоверие предпринимателей к партнерам. В итоге желание взять «все на себя» приводит к тому, что стартап не справляется со всеми поставленными перед ним задачами. Совокупность всех этих факторов нередко и приводит к неудаче компании.

На этапах вхождения в проект венчурного фонда также часты внутренние конфликты, проявляется «токсичность» прежних инвестиций. Большинство опрошенных нами инвесторов отметили, что стартапы слишком «расслабляются» после привлечения инвестиций, что во многом связано с необоснованными ожиданиями помощи со стороны инвестора. Здесь предприниматели, апеллируя к термину smart money, могут требовать от инвестора взять на себя многие части их работы. Другая проблема – проекты, претендующие на глобальность, слишком долго «раскачиваются» перед масштабированием. В итоге, если стартап изначально нацелен на большой рынок и осознает, что его история шире «нишевой», он упускает момент и не успевает завоевать значимую долю рынка, уступая позиции конкурентам.

Вышеуказанные ошибки и барьеры в большей степени относятся к молодым проектам, на стадиях до раунда А включительно.

Нами также были специально проведены 15 интервью со взрослыми стартапами, не моложе стадии В. Цель была той же – выявить причины ошибок, неуспеха и, соответственно, успеха. Опыт уже прошедших определенный длинный путь предпринимателей демонстрирует, какие факторы в итоге стоит учитывать и на более ранних стадиях, уже после переосмысления.

Факторы успеха взрослых проектов.

Факторы успеха	Частота упоминаний у участников (в голосах)
Анализ поведения потребителей и бизнес-модель – до запуска	15
Прототип – один из залогов успеха	12
Не спешите считать финансовую модель – это демотивирует	9
Пользователь определяет качество, но не функциональность	8

Мотивация команды на каждом этапе важна	7
Инвестиции – не первостепенная цель на ранней стадии	7

Как мы видим, взрослые стартаперы чаще всего ссылаются на важность анализа потребителей и разработки бизнес-модели, причем еще до запуска. Стоит напомнить, что это также и один из факторов оценки проектов инвесторами.

На втором месте – необходимость прототипа. На третьем – гибкость в разработке финансовой модели. Интересно, что из разговоров видно, что это скорее психологический фактор – столкновение с реальностью может демотивировать команду, как нам сказал один из предпринимателей.

Четвертый по важности фактор – важность вовлечения в создание продукта потребители и клиенты. Это однако тонкий момент: вовлечение это не должно переходить границ. Пользователь может определять качество будущего товара, но не функциональность – так эту границу определили семь респондентов.

Пятый фактор – мотивация. Как показало наше количественное исследование проблема особо остро стоит на начальных этапах. Даже сами основатели не уверены, что дело будет успешным, что окупятся текущие затраты времени и денег. Команда – основной ресурс стартапа, без нее не получится успешного проекта, поэтому желание команды работать нужно беречь постоянно. И здесь стоит повторить, что команда также один из критериев оценки проекта инвестором.

Следующий фактор – отношение к инвестициям. И если на ранних стадиях это иногда даже самоцель, то на взрослых предприниматели гораздо более разборчивы и далеко не всегда горят желанием брать деньги, все больше теряя тем самым контроль над проектом.

Стоит отметить, что факторы успеха, описанные взрослыми предпринимателями, сильно совпадают с критериями оценки проектов инвесторами: бизнес-модель, команда, взвешенное отношение к внешнему финансированию, роль отзывов с рынка.

Барьеры перехода по этапам

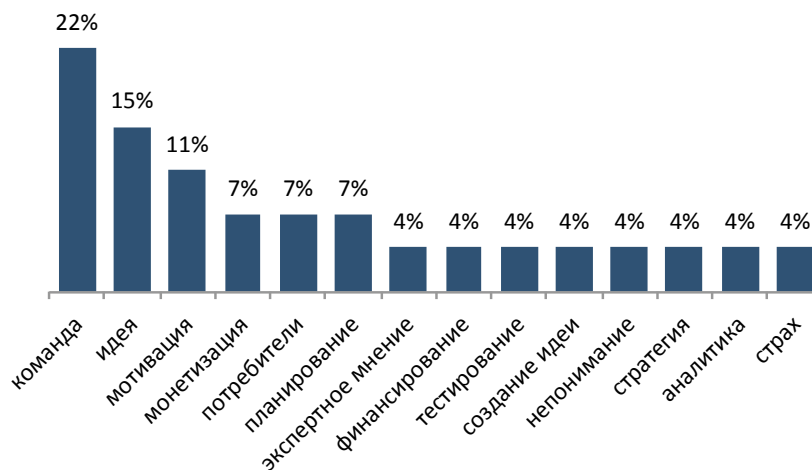
Предпосевная стадия (pre-seed)

Барьеры, мешающие перейти проектам на следующую стадию, по мнению экспертов.

1. Слабость идеи.
2. Отсутствие команды.
3. Недооценка рынка.

На основе проведенного опроса стартаперов были выявлены основные области, с которыми возникают сложности у стартапов:

Основные области, с которыми возникают сложности у стартапов на этапе pre-seed.



Источник: опрос стартапов

Посевная стадия (seed)

Барьеры, мешающие перейти проектам на следующую стадию, по мнению экспертов:

1. Неправильная бизнес-модель.
2. Высокая конкуренция со стороны аналогов.
3. Технологические риски.

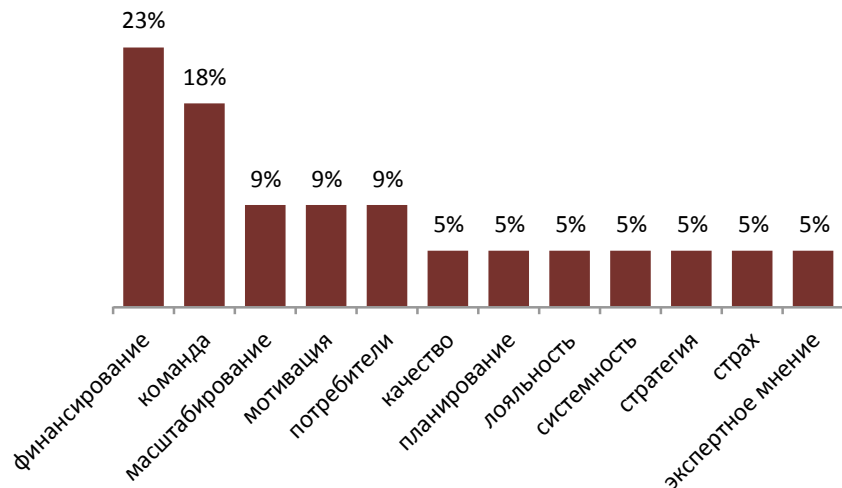
Инвесторы отмечают при переходе с **seed-раунда на раунд А** следующие барьеры:

- непонимание общих принципов устройства бизнеса,

- приоритеты на «примочках» продукта,
- неумение зарабатывать деньги.

Впрочем, на основе проведенного опроса стартаперов, были выявлены и другие области.

Основные области, с которыми возникают сложности у стартапов на этапе seed



Источник: опрос стартапов

Раунд А

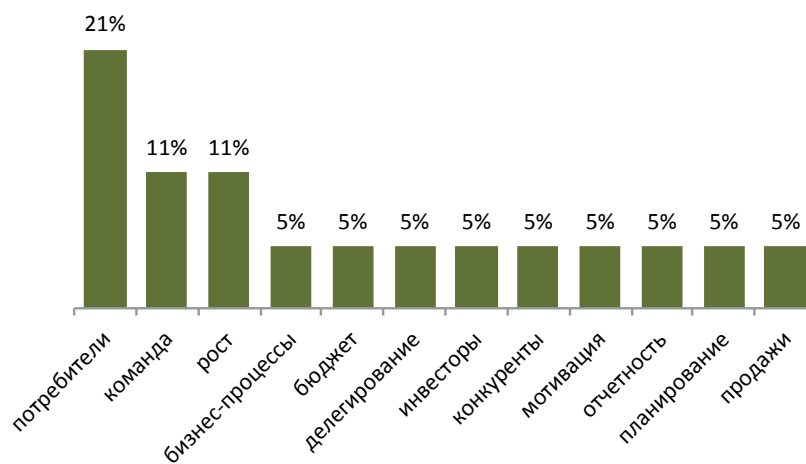
Барьеры, мешающие перейти проектам на следующую стадию, по мнению экспертов.

1. Ошибки в технологической стратегии.
2. Необоснованные расходы (маркетинг, операционные расходы и др.).
3. Неопытность лидера как управленца.

Опрошенные инвесторы также отмечают в качестве барьеров при переходе с **раунда А на раунд В**: неправильный баланс между расходами и заработком, неумение выйти на масштабирование, неумение построить команду. Никто, однако, не говорит о слабых технологических компетенциях, но практически все минусы так или иначе касаются не очень высоких предпринимательских и управленческих компетенций.

В свою очередь на основе проведенного опроса стартаперов, были выявлены основные области, с которыми возникают сложности у стартапов:

Основные области, с которыми возникают сложности у стартапов на раунде А.



Источник: опрос стартапов

Раунд В

Барьеры, мешающие перейти проектам на следующую стадию, в равной степени относятся ко всем последующим стадиям – это проблемы уже не стартапов, а взрослых компаний.

1. Низкий спрос на продукт
2. Высокая конкуренция
3. Неэффективные управленческие решения

Помимо этого, в качестве барьеров перехода на поздних стадиях – **начиная с раунда В** инвесторы отмечали недостатки, более типичные для менеджеров крупных компаний:

- неумение управлять большим бизнесом,
- неумение запускать новые продукты и услуги,
- неумение найти и нанять сильных менеджеров.

Элементы экосистемы

67% респондентов исследования отметили, что имели опыт работы с коворкингами, бизнес-инкубаторами и бизнес-акселераторами. Все, кто пользовался услугами этих элементов экосистемы, оценили их положительно. По мнению основателей проектов, быстрое развитие этой инфраструктуры идет во многом благодаря государству. Большинство участников опроса также отметили, что появление сервисов и площадок для развития малого бизнеса активно идет в Москве и Петербурге, в то время как в регионах коворкингов, акселераторов и инкубаторов не хватает.

При этом лишь для 27% опрошенных имеет значение денежная поддержка – участие акселератора в финансировании, экономия на арендной плате за помещение и т.д. Более значимым оказалась «особая атмосфера» и общение на площадке. Ниже плюсы, отмеченные предпринимателями, применительно к элементам поддержки рынка.

Достоинства элементов экосистемы

Основные элементы инфраструктуры, необходимые стартаперам



Источник: опрос стартапов

Для половины предпринимателей в построении бизнеса оказалась важна поддержка сторонних помощников, которые помогают стартаперам как конкретными советами по ведению бизнеса, так и идеями по развитию продукта.

Элементы экосистемы поддержки по значимости для предпринимателей



Источник: опрос стартапов