

Евгений ЛЕНГ
www.prostranstvo.kiev.ua

Евгений СЫСОЕВ

www.aventurescapital.com

ВЗАЙМОДЕЙСТВИЕ it-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ и ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТОРА

настольная книга основателя стартапа

CPA

Lead
Conversion
Point of reference
Niche effect
Marketing
PO

CAC
Cost per lead
DCF
Retention
Perceived value
CRM

RTB
Bounce
Friction
Landing page
AI
CRM

OKR
Trial
Arbitrage
PO
DCF
Unit econ
Accrual
CRM

Ayn RAND написала это 60 лет назад

Когда вы видите, что торговля ведется не по согласию, а по принуждению, когда вы видите, что для того, чтобы произвести, вам необходимо получить разрешение от людей, которые ничего не производят, когда вы видите, что деньги текут к тем, кто торгует, но не товаром, а покровительством, когда вы видите, что люди становятся богаче на взяточничестве и вымогательстве, а не на труде, и ваши законы не защищают вас от них, но защищают их от вас, когда вы видите, что коррупция вознаграждается и честность становится самопожертвованием – вы можете определенно знать, что ваше общество обречено.

Евгений ЛЕНГ
www.prostranstvo.kiev.ua

Евгений СЫСОЕВ
www.aventurescapital.com

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
it-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
и
ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТОРА**

настольная книга основателя стартапа

«Сегодня будет непросто, завтра будет еще хуже, но послезавтра все будет прекрасно»

Джек Ма,
основатель компании Alibaba

«Как часто нашим детям в школе говорят, что они игроки глобальной мировой экономики и конкурируют не с Васей с соседней парты, а с Джоном из США, с Николь из Англии, со Стейнором из Норвегии, с Ли Яном из Китая и с Джин Хо из Кореи?»

Из Сети

«В инновациях успех компании зависит не только от качества работников, но и от всей окружающей ее экосистемы. Инновации сложнее делокализировать, чем традиционное производство: создатели стали или обуви могут переехать туда, где труд и ресурсы дешевле.

Технологические индустрии могут кучковаться только в нескольких местах. Кремниевая долина – самый мощный магнит из всех»

Энрико МОРЕТТИ,
профессор Berkley University, California, USA
(«Новая география работы»)

КНИГА ИЗДАНА ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ВЕНЧУРНОГО ФОНДА



Евгений СЫСОЕВ:

«Видение, увлеченность и настойчивость ведут к успеху»

Андрей КОЛОДЮК:

*«Мы помогаем превращать хорошие идеи в великие компании,
которые становятся лидерами рынка»*



Андрей КОЛОДЮК

• • • • •

Глава Наблюдательного совета Украинской Ассоциации Венчурного Капитала и Частных Инвестиций (UVCA.eu)

Андрей КОЛОДЮК - серийный предприниматель и венчурный инвестор, основатель и управляющий партнер в AVentures Capital.

Он начал свою предпринимательскую деятельность в Нью-Йорке в 1992 году и до сегодняшнего дня основал и построил более 10 компаний в IT, телекоммуникационной, интернет, медиа сферах с общей выручкой более \$ 1 млрд.

В 2008 году Андрей вышел из предыдущих компаний и основал Divan.TV. Сегодня, будучи одним из первых сервисов интерактивного OTT телевидения, Divan.TV уже доступен в 200 странах и ориентирован на этнические группы, проживающие по всему миру.

В 2012 году вместе с партнерами был запущен новый венчурный фонд - AVentures Capital, ориентированный на инвестирование в IT и веб-проекты на ранних стадиях. Основным требованием к стартапам является нацеленность на мировой рынок и наличие технологической команды в Украине (или родом из Украины).

В августе 2014 Андрей инициировал основание UVCA (Ассоциация Венчурного Капитала и Прямых Инвестиций), а в ноябре 2014 года был избран Главой Наблюдательного совета Ассоциации.

В ноябре 2015 года Андрей Колодюк вошел в Совет Директоров компании Ciklum.

Андрей также был избран Young Global Leader (от Украины) в рамках Всемирного экономического форума (WEF) в 2008.

Андрей Колодюк окончил Киевский политехнический институт и учился на юридическом факультете Киевского национального университета. В 2005 году он защитил кандидатскую диссертацию на тему: «Информационное общество: современное состояние и перспективы развития в Украине» по специальности «Политическая культура и идеология».

- В Украине существует сформированная *it*-индустрия, развиваются венчурные и стартап-экосистемы. Эта книга поможет, в первую очередь, начинающим предпринимателям разобраться во всех перипетиях сектора, узнать особенности венчурного бизнеса. Надеюсь, что как итог мы получим активизацию и рост всего рынка, увидим большее количество инвестиций в стартапы. Как со стороны локальных, так и международных инвесторов.

• Важно, что книга основана на реальном опыте, практике венчурного бизнеса. Не буду рассказывать, как давно я знаю авторов, сколько мы работаем вместе. Их вклад в развитие *it*- и инвестиционного бизнеса в Украине нельзя недооценить. Каждый из них трудился много лет на будущее страны. Я горжусь тем, что они мои товарищи и партнеры.

Авторы придерживаются философии *pay it forward* (загуглите, если не знаете). Целью написания книги является не коммерческая выгода или самореклама. Рукопись будет выложена в Сеть бесплатно, для того чтобы каждый смог прочитать ее и найти что-то полезное. Прикольно, что айтишники Украины помогли напечатать книгу, внесли деньги на подготовку рукописи к печати.

Настоящее и будущее Украины – за отраслью *it*. По расчету экспертов, она скоро займет первое место не только по объемам экспорта, но и по доле в ВВП. Надеюсь, книга донесет главный месседж: в Украине можно построить глобальную компанию, конкурентоспособную на международном уровне. Естественно, нет ничего ценнее собственного опыта. Но сейчас у украинских предпринимателей появляется уникальный шанс: поучиться на ошибках и мыслях других. В книге изложены реальные кейсы, обзор индустрии с двух сторон: инвестора и основателя стартапа. Изучив их, фаундеры смогут быстрее добиться успеха и создать глобальные проекты.

Я бы советовал воспринимать книгу Ленга и Сысоева как руководство к действию. В процессе ее написания обработан огромный массив данных на разных языках, изучен опыт других стран. В итоге – даны конкретные рекомендации. На основе практики мировых лидеров венчурной индустрии выведены основные правила поведения на рынке. Надеюсь, что ее результатом станет рост компетенции – как стартующих проектов, так и *it*-компаний на более поздних стадиях. Первым она поможет построить великие компании. Вторым – продолжить масштабирование бизнеса.

Стремимся к общим целям, творим будущее!

Со времен СССР Киев, Харьков, Львов стали местами сосредоточения лучших школ инженерного образования. После падения союза программисты массово эмигрировали за рубеж и результатами труда постепенно раскрывали для мира украинский *it*-потенциал. Логично, что, с экономической точки зрения, международным компаниям стало выгодно размещать заказы в Украине, и *it*-отрасль получила толчок к устойчивому росту на годы вперед. Развитая инфраструктура и отсутствие прямого влияния государства упростили рост отрасли и стимулировали высокий спрос на услуги украинских *it*-специалистов во всем мире.

Несмотря на бум спроса на *it*-таланты соотечественников, Украина до сих пор считается ресурсной базой, и в данном случае ресурс – это человеческий капитал. При очевидном количественном преимуществе грамотных программистов и разработчиков в стране до сих пор нет ни одной команды, которая могла бы правильно применить их навыки и создать конечный, высокотехнологичный *it*-продукт. Нет компании, которая смогла бы стать магнитом для украинских *it*-специалистов, символом новой прогрессивной Украины и, в конечном итоге, выйти на мировой рынок в роли достойного игрока – первой украинской *it*-компании с миллиардной капитализацией.

Поэтому мы твердо верим, что только *it*-отрасль станет сильнейшим драйвером украинской экономики. Станет тем локомотивом, который выведет страну на новый уровень развития, создаст новый имидж страны Украины как высокотехнологичного государства. Чтобы отрасль стала успешной в долгосрочной перспективе, необходима реформа образования, которая бы повысила уровень знаний в вузах в соответствии с требованиями развивающегося *it*-рынка.

Андрей ЛОГВИН

ОГЛАВЛЕНИЕ

- 21 Что такое венчурный бизнес и как он устроен
 - 29 Украинская it-индустрия.
Выбор: программист или предприниматель?
 - 37 Вызовы и возможности для начинающих
web-предпринимателей
 - 43 Привлечение венчурных инвестиций
 - 55 Особенности венчурных сделок
-
- 70 Правила презентации
для венчурных инвесторов
 - 79 Оценка стоимости it-компаний
 - 85 Как работает венчурный фонд.
Взгляд изнутри
 - 89 Подготовка компании к венчурным
инвестициям, аудит стартапов
 - 97 Зачем стартапу юрист и в какой стране
лучше зарегистрировать компанию

От авторов

It-предпринимательство и венчурное инвесторование – наверное, одни из самых трудных, но и самых интересных занятий в мире. Работа стартапа состоит из множества граней: идея, этапы ее воплощения, создание команды, нетворкинг, тестирование, другие *activities*.

Эта книга посвящена только одному аспекту предпринимательской деятельности в *it*-сфере – взаимоотношениям *it*-предпринимателя и венчурного инвестора. Мы стараемся рассказать об азимутах такого сотрудничества. В том числе, опираясь на вопросы, которые получали на наших презентациях в разных городах Украины.

Привлечение инвестиций – одна из главных задач предпринимателя. Во многих случаях судьба стартапа зависит от результата фандрейзинга.

Эта книга не о том, как основать стартап, придумать идею или изобрести колесо. Речь пойдет о практических вещах: как правильно выстроить отношения с теми, кто даст вам деньги на развитие бизнеса: ангелами, венчурными инвесторами и фондами. Привлечение венчурного капитала помогло успеху многих громких проектов, таких как *Google*, *Apple*, *Cisco Systems* и *Yahoo!*. Если мы вспомним истории Ларри Пейджа и Сергея Брина, Марка Цукерберга и Билла Гейтса, Илона Маска и Стива Джобса, то увидим, что все они привлекали деньги для развития своих компаний.

Стартап и инвестиции тесно взаимосвязаны. Умение договориться с потенциальными инвесторами – один из важнейших навыков для *it*-предпринимателя. Команда стартапа может быть гениальной, способной перевернуть землю, но без привлечения инвестиций построить бизнес стоимостью в несколько миллиардов долларов – малореальная задача. В этой книге мы стараемся объяснить, как привлечь средства, «не продав при этом душу» и сохранив за собой управление проектом.

Первоначально два Евгения планировали, что подзаголовком нашего опуса будет «Настольная книга начинающего *it*-предпринимателя».

Но потом вспомнили стихи Самуила Маршака:

**Мой друг, зачем о молодости лет
Ты объявляешь публике читающей?
Тот, кто еще не начал, – не поэт,
А кто уж начал, тот не начинающий!**

Авторы выражают благодарность журналисту Тимуру Вороне за помощь в подготовке данной книги к печати. Тимур, спасибо.

Заметки На полях

Джеймс КАРРЬЕР (Tickle):

«Когда мы начинали свое дело, то хотели изменить мир, а для того чтобы помочь людям разобраться с их жизнью, выложили на своем сайте кучу тестов. У нас были тесты, оценивавшие уровень беспокойства, качество родительской заботы, личных связей и коммуникационных способностей. Но на сайт практически никто не заходил... «Давайте сделаем тест о том, с какой породой собак может ассоциироваться человек», – предложил кто-то. Мы выложили это в интернет, и через восемь дней на нашем сайте побывал чуть ли не миллион человек».

Катарина ФЕЙК (Flickr):

«Flickr начался как вспомогательный сервис. По сути, он не был полноценным продуктом. Это была своего рода система коммуникации, позволявшая перекидывать фотки на компьютеры других людей или показывать им, какие фотографии вы смотрите в данный момент».

Энн ВИНБЛАД,

работала в Open Systems, венчурный инвестор:

«Мне было чуть за двадцать, и я стояла перед шестидесятю или семьдесятю дядями в возрасте за пятьдесят и твердила что-то вроде: «Если вы сегодня дадите мне чек на десять тысяч долларов, то сможете получить неограниченные права на один из наших модулей»... После встречи, когда я шла домой, в моей сумочке лежало то ли десять, то ли пятнадцать чеков на десять тысяч долларов каждый».

Введение

Мы живем в стремительно меняющемся мире. Отрасли и корпорации, казавшиеся непотопляемыми, уходят в прошлое. Им на смену приходят новые технологии и возможности.

В конце девятнадцатого века в США существовала огромная индустрия, которая ежегодно экспортировала в Европу двенадцать миллионов (!) тонн льда. Лед выпиливали зимой на североамериканских реках, засыпали опилками и грузили на суда. В «ледяной» индустрии Штатов в те годы было занято сто тысяч человек.

А потом... изобрели электричество. И весь этот гигантский по тем временам бизнес буквально растаял.

В наши дни технологии *Amazon* автоматизируют процессы, которыми занимались сотни тысяч сотрудников. «Детище» Безоса ежемесячно оставляет без работы десятки тысяч людей. Внедрение роботов скоро сделает безработными миллионы.

Весной 2016-го компания *Foxconn*, изготавливающая в Китае *iPhone* для корпорации *Apple*, заменила шестьдесят тысяч сотрудников промышленными роботами. Другие современные гиганты также меняют повестку дня. Многие профессии скоро просто исчезнут.

Автоматизация увеличит ценность квалифицированного труда. В ближайшие годы главным активом человечества станут вовсе не нефть и газ, а талантливые специалисты. Мы находимся в парадигме четвертой промышленной революции. Она, как считает визионер украинского интернета Александр Ольшанский, воплотит в жизнь постулаты Карла Маркса. Основным средством производства станут не механические машины, а человеческий мозг, неотделимый от своего носителя, то есть конкретного индивидуума.

Мир, который прежде был иерархическим, стал горизонтальным. Каждый, у кого есть талант, **мотивация** и желание, за жизнь одного поколения может взлететь на такие высоты, которые в девятнадцатом веке были доступны лишь единицам «людей из ниоткуда». Сейчас таких примеров сотни тысяч.

Верхние строчки в мировом рейтинге капитализации заняли технологические компании. Проигравшими, причем по-крупному, оказались энергетические и сырьевые корпорации, в том числе аграрные. На очереди – переформатирование энергетики. Электромобили уже конкурируют с традиционными авто. На смену газу и нефти приходят альтернативная энергетика. И это не только сланцы. Капитализация компаний *Tesla* превышает *Suzuki Motors*, *Mazda Motors* и *Fiat* вместе взятых. Хотя по количеству производимых автомобилей компания Илона Маска уступает им на порядок. В мире будущего останутся *Boston Dynamics*, *Hyperloop*, *SpaceX*. Скорее всего, «Газпром» и другие газо- и нефтеперерабатывающие гиганты превратятся в атавизм.

В 2017 году Европе будут нужны 760 тысяч программистов, из которых страны ЕС подготовят только 160 тысяч. Недостающие шестьсот тысяч приедут из других стран, в том

числе из Украины, где политики и чиновники способствуют повальной эмиграции *it*-специалистов. Это в то время, когда страны одна за другой включились в конкурс за мозги, открывают стартап-визы (Канада, Израиль, США, Сингапур и т.п.). Организовывают институты развития отрасли, вливают туда **сотни миллионов** долларов, освобождают от налогов, дают разнообразные льготы.

В конце июня 2016 года в Америке прошел глобальный саммит инновационных предпринимателей *GES* 2016. На него приехали президент Барак Обама, госсекретарь США Джеймс Керри. Около половины участников форума были приглашены из-за рубежа. Госдепартамент США оплатил им проезд и проживание. Это десятки миллионов долларов. Американские политики осознают, что новые технологии будут формировать повестку дня «экономики знаний», а значит **роль и место страны (деревни) на карте мира**. На одном из потоков Обама сказал, что после Белого Дома подумывает о карьере венчурного предпринимателя в Долине.

А что в Украине? Государство снова ищет свой «особый» путь, уводящий его с хайвэя на тупиковые хуторские тропы. Из помохи – только обыски и изъятие серверов в *it*-компаниях. Не создан ни один из институтов развития, нет четкой стратегии продвижения отрасли, которая по экспорту почти сравнялась с продукцией металлургии и скоро, видимо, выйдет на второе место (после аграрного сектора). Встречи политиков с активистами *it* – только пиар. Если политики думают, что самые умные люди страны (не в смысле красть) это не понимают, то они ошибаются. Мы все понимаем. :) Немаловажно и то, что высокие зарплаты айтишников поддерживают хиреющую украинскую экономику.

Представьте себе, что сто самых богатых украинцев одновременно продали свои активы. Так вот, на вырученные деньги они не смогут купить даже половины Facebook. Обидно, правда? Старались, интриговали, играли в политику, приватизировали, а юный еврей из провинциальной американской семьи оказался на вершине современного мира. Молодые бизнесмены в тапочках на босу ногу засыпают в разы больше, чем украинские олигархи. Вот что такое «эпоха интеллекта». По Сети гуляет шутка: «Мужчины в костюмах и галстуках кажутся успешными. Пока не узнаешь, что они работают на людей в джинсах и майках».

Есть ли видение у власти предержащих о том, что нужно делать с отраслью в рамках современной парадигмы?

Есть. Своеобразное.

Один из высокопоставленных сотрудников администрации президента Украины, **отвечающий за реформы** (красава!), заявил (хотя сам и айтишник):

• • • • • • • • • •

**«Льгот для it-отрасли в Украине не будет.
Не нравится – уезжайте».**

И ведь уезжают. В 2015 году страну покинуло более пяти тысяч высококлассных специалистов, на низком старте – напуганные силовым беспределом и коррупцией многочисленные офисы разработки. Им рады везде: в Эстонии, Чехии, на других континентах.

Вспоминаются слова создателя Сингапурского чуда Ли Куан Ю:

**«Если вы будете плохо управлять своей страной,
все умные люди уедут».**

Поэтому авторы, вспоминая сингапурского джентельмена, считают заявление высокопоставленного украинского «технократа» косвенной оценкой того, как управляет государством.

«Не нравится – уезжайте», – говорят украинские «реформаторы» :)

Между тем в Индии объем рынка *it* превысил 120 миллиардов долларов, а темпы его роста составляют более двадцати процентов в год. В переживающей далеко не лучшие времена Бразилии, например, государство субсидирует сорок процентов заработных плат работников сферы информационных технологий.

В «Заметках на полях» представлен опыт некоторых государств по поддержке *it*. Почитайте и сравните с окружающими реалиями. И с «талантами» наших «управленцев».

Несмотря на препятствия, мотивированные украинские *it*-бизнесмены все чаще добиваются успеха. Интернет открывает огромные возможности для предпринимательства и позволяет заработать миллионы, благодаря **собственным мозгам и навыкам**. Основатель игровой студии GSC Сергей Григорович заработал свой первый миллион долларов в двадцать лет, а украинские стартапы за 2015 год суммарно подняли 132 миллиона долларов. Парни из глубокой украинской провинции создают компании стоимостью в десятки миллионов долларов, хотя сами еще моложе тридцати.

Таких случаев много. IPO российского «Яндекса» сделало миллионерами свыше ста сотрудников компаний, в том числе работавших там граждан Украины. После того как Microsoft купил Skype, десятки новоявленных эстонских миллионеров устроили в стране настоящую *it*-революцию, основав множество бизнесов.

Времена, когда человек не мог влиять на собственную судьбу, прошли.

Все зависит от ваших мозгов, желания учиться, мотивации, умения переносить поражения.

Как сказал великий инноватор Томас Эдисон:

**«Я не терпел неудачи, а просто нашел
десять тысяч способов, которые не работают».**

Сегодня ключ к экономике знаний в наших руках. Мир меняется.

Мы с вами среди тех, кто его меняет. Есть ли что-нибудь более интересное?

Сергей ФУРСА,

аналитик, инвестиционный банкир:

«Проигрывает тот, кто не успевает меняться и не согласен принимать изменения, оставаясь в рамках традиций, духовных скреп и прочих попыток спрятаться от меняющегося мира. Донбасс отчаянно отказывался принять не Украину, а новый мир. Мир, в котором большой завод никому не нужен. Мир индустриализации ушел уже давно, а красные директора все еще пропагандируют промышленность как основу экономики. Тем временем планета уже изменилась. Сто программистов могут сделать игру, выручка от продажи которой превысит годовой оборот «Азовстали».

(Источник: журнал «Новое время»)

Тимур ВОРОНА,

журналист, специализирующийся на it-проблематике:

«Стоять на месте в современном мире нельзя. Это все равно, что деградировать».

(Источник: «Новое время», it-выпуск)

Сотрудники it-сфера чаще других «белых воротничков» думают о миграции, подтверждает свежее исследование кадрового портала HeadHunter. Так, из восьми тысяч it-специалистов, опрошенных порталом DOU.ua, 43 процента думают об эмиграции, а 9 процентов уже активно готовятся к переезду. Наиболее желанными странами для релокации респонденты называют США, Германию и Канаду. За ними следуют Польша, Великобритания и Нидерланды.

Трудовой миграции способствует международная конъюнктура рынка: сертифицированные it-специалисты, по количеству которых Украина занимает четвертое место в мире после США, Индии и России, востребованы во многих странах. К примеру, в ЕС дефицит таких кадров оценивается в 900 тысяч.

Из общего числа эмигрировавших it-специалистов в Украину возвращается лишь один процент. Для большинства из них возвращение связано либо с окончанием срока контракта, либо с неоправдавшимися ожиданиями от жизни за рубежом.

(Источник: «Новое время», it-выпуск)

Белоруссия:

В 2005 году в окрестностях Минска власти страны создали новый комплекс под названием «Парк высоких технологий». Это особая экономическая зона со специальными налоговыми льготами для it-компаний. Резиденты парка освобождены от

заметки
на полях

НА ПОЛЯХ ЗАМЕТКИ

налога на прибыль, НДС, от офшорных сборов, а также получают пятидесятипроцентную скидку на аренду помещений под офисы. При этом зарплаты it-специалистов в Белоруссии сравнимы с украинскими.

(Источник: «Новое время», it-выпуск)

Тарас КИЦМЕЙ,

член совета директоров SoftServe:

«Чтобы развивался внутренний it-рынок, нужен рост украинской экономики. Другой формулы не существует».

(Источник: «Новое время», it-выпуск)

Тарас ВЕРВЕГА,

член совета директоров компании SoftServe:

«Украина сегодня – это один из крупнейших центров сосредоточения талантов в Европе. Конкуренция за наших специалистов идет не между Киевом, Львовом и Днепром, а между Киевом, Нью-Йорком и Лондоном».

(Источник: «Новое время», it-выпуск)

Дмитрий БЫКОВ,

писатель:

«Среди неутомимой злобности, прямой, как ход ладьи, Всегда себе отыщем области, где можно быть людьми».

(Источник: «Новая газета»).

Юлия ЛАТЫНИНА,

писатель, журналист, аналитик:

«Что произошло в мире за десять лет? По результатам первого полугодия 2006 года десятку самых дорогих компаний в мире возглавляла «Эксон Мобил», капитализация ее составляла 371 миллиард долларов. А третье место занимал «Газпром» с капитализацией почти в 250 миллиардов долларов.

Прошло десять лет. Первое место занимает Apple с капитализацией 577 миллиардов долларов. Второе место Google – 547, третье «Майкрософт» – 452, четвертое «Амазон» – 365. А что же касается двух замечательных компаний, «Газпром» и «Роснефть», то они не входят в первую сотню компаний. Одна стоит 50 миллиардов, другая стоит 54 миллиарда. И, собственно, если сравнивать их не с капитализацией американских компаний, а просто с кэшем, который имеется на счетах, скажем, у Apple, у которой свободный кэш составляет 231 миллиард долларов, то она может купить «Роснефть» вместе с «Газпромом», причем 2 раза».

(Источник: «Эхо Москвы»)

Налоговые льготы и особые условия для стартапов в Индии

Налоговые каникулы – освобождение от уплаты налога на прибыль в течение первых трех лет деятельности. Как правило, многие из стартапов в первые годы не приносят прибыль.

Освобождение от проверок на соответствие трудовому законодательству и законодательству по защите окружающей среды – на три года. Стоит помнить, что если в течение этих трех лет совершились нарушения, по истечению данного периода за них придется отвечать.

Освобождение от налога на прирост капитала.

Отмена «лицензионного раджа» – бюрократического контроля, который остался в качестве наследия колониального правления Великобритании. Необходимость получать бесчисленные и обязательные разрешения загубила деятельность много-перспективных проектов в Индии.

Облегченный патентный режим – патентная регистрационная плата для стартапов снижена на восемьдесят процентов.

Упрощенная регистрация бизнеса – стартапы смогут начать бизнес за один день (с помощью мобильного приложения). Яркий контраст для существующей в Индии бюрократической системы.

Упрощенные условия для выхода из бизнеса прописанные в Законе о банкротстве. Для стартапа процедура занимает не более девяноста дней.

(Источник: offshorewealth.info)

Доля *it*-отрасли – 9,5 процентов ВВП Индии, хотя еще в 1998 году составляла только 1,2 процента. 38 процентов в структуре экспорта услуг принадлежит *it*-компаниям. Это одни из крупнейших работодателей страны. В отрасли работают свыше десяти миллионов сотрудников. Это удалось благодаря применению современных стимулов и инструментов экономической политики (**Хуторяне, привет :)**).

Правительство Индии планирует развивать пять центров для стартапов по направлению «Интернет вещей» *Internet of Things, IoT*. Не менее двух центров будут расположены в сельской местности и создадут решения для «умного земледелия». Согласно прогнозам *McKinsey*, внедрение ключевых технологий в различных секторах в рамках программы «Цифровая Индия и стартапы» позволит увеличить ВВП страны на 550 миллиардов долларов – до 1 триллиона долларов в 2025 году. Также, согласно исследованию *Gartner Inc*, индийское правительство увеличит затраты на *it*-продукты и услуги на 5,2 процента – до 6,88 миллиардов долларов в 2015-2016 финансовом году. Таким образом, руководство государства всячески способствует развитию *it*-отрасли, используя разные инструменты, в том числе налоговые льготы и специальные программы.

(Источник: liga.net)

**Сравните с жестким окриком нашего чиновника:
«Льгот для *it*-отрасли в Украине не будет».**

А вот как обстоят дела, например, в Эстонии

После сделки со *Skype* в правительстве Эстонии задумались: что сделать, чтобы в стране появились новые «скайпы»? «Проанализировали ситуацию и увидели, что не хватает венчурного капитала», – рассказывает Яника Мерило, добрая знакомая авторов книги. Если первоначальные сравнительно небольшие ангельские инвестиции в стране можно было найти, то миллионы на развитие предприятий – нет. В итоге власти, по словам Мерило, разработали около тридцати разных инструментов для поддержки стартапов. Самые важные – кредитование экспорта в сфере инноваций и создание государственных венчурных фондов. Первые деньги выделили в 2008 году.

По данным *Startup Estonia*, государственные фонды с 2008 года предоставили почти 33 миллиона евро инвестиций 22 стартапам. Из них 5 миллионов евро уже вернулись в казну – правительство продало свою долю в четырех проинвестированных компаниях. Три стартапа из списка ликвидированы, а еще 15 оказались успешными. Прибыль последних в 2014-м составила 10 миллионов евро (от авторов: впервые похожая модель поддержки инноваций была применена в Израиле; эстонцы не стали изобретать велосипед).

Обращайтесь за информацией к Илье Кенигштейну, он реально много знает про экосистему Израиля.

Яника МЕРИЛО:

«Кроме денег на развитие новых высокотехнологичных компаний государство выделяет финансы на образовательные и менторские программы. Одна из частей этой инфраструктуры – хаб *Garage48*. Его особенность в том, что он проводит 48-часовые хакатоны – своеобразные конференции, участники которых в течение двух суток придумывают и разрабатывают идею для бизнеса, вплоть до изготовления прототипа продукта».

(Источник: [nv.ua](#))

Евгений СЫСОЕВ,

один из самых влиятельных и авторитетных венчурных предпринимателей Украины:

■ Ключевой KPI – нетто-приток «мозгов» в страну

Есть ли один простой *KPI*, который характеризует бизнес-климат страны и высокие мировые позиции в области хай-тек? Скажу честно, мне и смешно, и хочется плакать, когда украинские чиновники отчитываются: Украина переместилась в каком-то мировом рейтинге с места номер сто на номер восемьдесят. И хлопают в ладоши.

На какой *KPI* нацелена государственная политика таких стран, как США, Канада, Израиль, Германия, Польша, Эстония, Сингапур? Это просто нетто-приток мозгов. Чиновники этих стран открыто ведут охоту и за российскими, и за украинскими мозгами. Они упрощают условия рабочей визы для высококвалифицированного труда; зачастую ее легче получить, чем туристическую. Иностранным компаниям

устраивают налоговые каникулы. Переманивают к себе талантливых людей и целые коллективы разработчиков.

Недавно я встречался с Христей Фриланд, министром международной торговли Канады. Она прямо заявила: «Задача Канады – стать лучшей и самой простой страной для переезда, жизни и работы самых умных людей всего мира». В том числе и украинцев.

Нетто-отток «мозгов» (высококвалифицированных специалистов, как инженеров, PhD, предпринимателей и т.д.) в Украине всегда был и продолжается до сих пор. По моему мнению, у Украины может быть только один главный **KPI – нетто-ПРИТОК «МОЗГОВ»**. Его можно осуществить за счет оттока мозгов из России, и других развивающихся стран (Индия, Китай). Украине нужно быть амбициозной и стремиться стать «платформой», куда едут жить и работать самые умные люди всего мира.

■ **Что необходимо? Базовые реформы – это необходимая предпосылка**

Можем ли мы быть страной, в которой чиновники безбожно воруют, пираты купаются в кэше, и экс-собственники разворованных банков-компаний считают себя бизнесменами, а не жуликами? И одновременно быть страной с большим сектором хай-тек? Никак, такого пути нет. Мы можем быть сырьевым придатком, каким сейчас является *it*-аутсорсинг Украины, подбирая «крохи от крох пирога» – а именно таковыми являются 2,5 миллиарда долларов экспорта украинских программирующих на заказ компаний в контексте размера всего мирового *it*-сектора.

Восьмидесят процентов того, что необходимо для достижения *KPI it*-сектору, необходимо **всей стране**.

A) *Rule of law* – суды работают независимо, и их невозможно коррумпировать.

B) *Fight against corruption* – в Украине прогнила система образования (один из самых высоких процентов людей с высшим образованием, но не забывайте, что многие соотечественники за взятки сдавали экзамены или «покупали» дипломы). Вся цепочка добавленной стоимости зависит от административного ресурса. Украинские олигархи первой десятки, которые публично строят свой имидж патриотов, на самом деле тупо занимаются распилом страны через свои бизнес-империи, в дальнейшем оставляя прибыль за рубежом. Они являются такими же врагами Украины, как и военный агрессор.

C) Изменение роли государственных чиновников. Чиновник в цивилизованных странах – сотрудник, получающий разумную рыночную зарплату (меньше, чем в корпоративном секторе) и думающий на два поколения вперед. Не о том, как своровать. О том, как быть «сервисной организацией» для бизнеса и работников своей страны. Посмотрите сегодня на чиновников Польши и Эстонии, например.

Для меня именно прорыв по А-С), а не формальное вступление Украины в ЕС, было и остается главной целью Майдана и становлением «Новой Украины».

■ Как стимулировать конкретно развитие именно хай-тек-отрасли?

Если можно что-то сделать до становления «Новой Украины», то следующие шаги. Но это даст двадцать процентов. Не более. И то, если предложенные вещи внедрить очень быстро:

1. Технологические парки со значительными налоговыми льготами. В Украине действует статус-кво – украинские *it*-компании используют СПД для оптимизаций. Западные компании, привлекая юристов, приходят к двумзначному выводу, что данная схема полузаконна. Никто не знает, что завтра будет с налогообложением, с СПД, и вообще она непонятна западным игрокам. Украине уже сегодня можно учиться у Белоруссии (!!!) – там создали Парк Высоких Технологий, где у хай-тек-компаний есть четкие и понятные правила игры – минимум налогов и «ноль» рейдерства налоговой милиции. Для Украины – это срочно. Можно создать территориальный парк высоких технологий – не стройку, а закон – с экстерриториальным ассоциативным членством: *it*-компании получат низкие, например 1 процент от оборота, налоги на пять-десять лет, и украинским пожарникам-налоговикам-СБУ навсегда запретят их проверять.
2. «Рабочая виза за один день». Идет глобальная война за таланты, и сейчас странная ситуация – для европейцев в Украину попасть с туристической целью можно без визы, а вот для работы или наверняка уйдут месяцы, или где-то потребуется кому-то дать «на лапу». Европейцы пошли обратным путем – в Германию и Польшу украинцы могут долго получать туристическую визу, а вот рабочую визу украинский инженер может получить за 1 день.

Что можно сделать: человек из любой страны, например с дипломом высшего образования/*PhD* ТОП-100 ВУЗов своей страны, за один день может получить право жить и работать в Украине. Или *joboffer* любой компании из Парка высоких технологий может стать правом на автоматическое получение рабочей визы в Украину. **ПС.** Давайте не волноваться за рабочие места для украинцев, в Украине такой дикий отток высококвалифицированного персонала, что такое действие принесет только позитив.

3. Пока не будет в стране *rule of law*, и пока мы не победим коррупцию, украинские хай-тек-компании будут регистрироваться в *Delaware/UK/Cyprus* и там держать все свои деньги и интеллектуальную собственность. Украина – *failed state*. Все нормальные украинские *it*-предприниматели стараются избежать операций в рамках Украины (от юрисдикции до банков), и этот тренд пока не поменять. Что же говорить о западных контрагентах украинских хай-тек-компаний?

Что можно сделать: для компаний из Парка высоких технологий создать в Украине независимые суды по *Delaware/English law* и в прямом смысле запретить там украинское законодательство, работать по международному праву в Украине. Пока украинские суды продажные, надо попробовать создать виртуальную Украину, в которую нельзя будет залезть украинскому чиновнику.

4. Канада, Европа, Израиль – начали путь стимулирования хай-тек-сектора спустя десятилетия после возникновения Кремниевой Долины. Эти страны смогли ускорить развитие своих экономик благодаря весомой государственной поддержке. В частности, до ста процентов денег в венчурных фондах Израиля в 90-х и свыше пятидесяти процентов средств в венчурных фондах Канады сегодня (!) – это из бюджета. Недавно в Украину приезжал израильский фонд *Giza*, который думает открыть подфонд для инвестиции в украинские стартапы. Они были у истоков становления феномена Израиля как второго после Долины центра инноваций – и рассказали, что *Yoazta* фонд фондов на 150 миллионов долларов сыграл важнейшую роль. Это тот самый фонд, который дал деньги для инвестиций израильским венчурным фондам. А для Украины, сказали они, нужно, чтобы государство выделило 500 миллионов долларов и раздало 10 фондам по 50 миллионов долларов для инвестиций.

Что можно сделать: украинское государство, на правилах венчурной индустрии, раздаст 5 украинским фондам по 50 миллионов долларов для инвестиций, и еще 5 венчурных фондов создаст совместно с американскими-израильскими-китайскими-канадскими и т.д. управляющими. Откуда взяться этим деньгам? Давайте уже наконец-то проведем масштабные расследования дел проворовавшихся олигархов и чиновников. Думаю, сможем накопать не 500 миллионов, а 5 миллиардов, которые пойдут не на золотые туалеты, а на прорыв Украины и благосостояние украинцев. На многие поколения вперед.

(Источник: журнал «Новое время»)

Евгений ЛЕНГ,

доктор экономики, венчурный предприниматель.

Комментарии к мыслям Евгения Сысоева, моего соавтора:

Для меня Сысоев – человек новой страны, новой парадигмы, другой повестки дня. Братья Стругацкие обозначили такое явление, как Жени, словом «люден». Пост Жени у меня, однако, вызывает легкую грусть. Мы с ним договорились: в правительство жуликов, пропитанное коррупцией, не ходим. **Просто тупо не тратим время.** Они ничего не понимают в современной вселенной.

Евгений (мой коллега) и Евгений (я) закончили **самые крутые** университеты мира (!). Если кто-то думает, что это было легкое путешествие, пусть полетает над Гранд-Каньоном без парашюта.

Для сведения: средний *endowment* (кто понимает) университета Лиги Плюща превышает бюджет Украины (из которого, в смысле бюджета Украины, крадут в рамках «пищевой цепочки», кому не лень).

Тем временем «экономика знаний» стала основой цивилизации, определила место каждой страны на карте мира.

Мы стараемся. Мы, Жени (две штуки), за свой счет ездим по стране, преподаем, несем знания, консультируем. Для молодежи. Для тех, кто имеет мотивацию. Я, например, осенью 2016 года иду преподавать в среднюю школу Киева. По примеру писателя Дмитрия Быкова.

И еще.

Я думаю про политиков, которые выбрали алчность (бабло). Не шанс остаться в истории, а бабло! Потомки будут их просто презирать. А прожить бессмысленно может каждый. Надо просто отдать нажитое (приватизированное «честным трудом») не университету, а футбольной команде.

Умные и образованные люди не смотрят телевизор, но все видят и анализируют. Они, в конечном итоге, и напишут историю. И «Сагу о Форсайтах» украинских политиков в том числе. Я тоже напишу. Дети (ваши дети!) будут ее читать.

Помните, как завершали жизнь Вася Стalin? Или Светлана Алилуева? Почему же вы думаете, что умнее «пара да планет»?

Посмотрите на Ахметова.

За чаем, но только без сахара.

И без торта.

У нас фантастическая страна. Но если государство (не страна, не народ, а государство), – го*но, то это не повод тоже быть в нем го*ном. И опустить руки.

Не повод.

Творите собственную судьбу.

Сами. Своими мозгами.

У вас получится.

Эндрю РОМАНС,

основатель и генеральный партнер The Founders Club:

Темп инноваций будет только увеличиваться, а объемы затрат на создание стартапов – уменьшаться. Сегодня компанию можно запустить, имея 500 долларов, и достичь тех же результатов, на которые всего лишь десять лет назад пришлось бы потратить 5 миллионов долларов. В девяностые годы прошлого века я создал стартап, привлекавший венчурное финансирование, и мне запомнилось, как приходилось выкладывать 50 тысяч долларов за сервер Sun и еще кучу денег за лицензионное программное обеспечение Oracle. Сейчас у нас есть Amazon и «облачные» технологии. Платишь только за результаты – только за то, чем пользуешься, и наблюдаешь, какрастет выручка. Повсеместно бесплатное программное обеспечение с открытым исходным кодом, дешевые офишорные команды разработчиков, разработчики повсюду – все это и дальше снижает затраты при заоблачных расценках на разработку в Кремниевой долине или Нью-Йорке. Методология Lean Startup подразумевает быстрые экономичные циклы разработки продукта в срок от 3 до 90 дней с интеллектуальным подходом к тому, что приносит эффект, а что – нет, управляемые с помощью приемов измерения, изучения, повторения и изменения.

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

ГЛАВА

1

**ЧТО ТАКОЕ
ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС
И КАК ОН УСТРОЕН**

Торговцы Древней Греции и Синдбад-мореход

Венчурный предприниматель – это бизнесмен, готовый к высокому риску. Своим капиталом он входит в проект, как правило (но не обязательно), становясь одним из собственников. Делит полученную прибыль с основателями и/или владельцами предприятия, согласно договоренностям. Если проект не удаётся, венчурный предприниматель не несет никаких дополнительных обязательств. «Венчур» в переводе с английского означает «связанный с риском».

Первые известные (документированные) инвестиции, предтечи венчурного подхода, зафиксированы в Древней Греции в шестом веке до н.э. Торговцы снаряжали принадлежащие им суда для каботажного плавания, как правило, в греческие полисы, раскинувшиеся на берегах Средиземного и Черного морей. Экспедиции таили множество опасностей, судно и снаряжение стоили больших денег. Торговец, владевший флотом, нуждался в оборотном капитале и занимал его у богатых горожан, с которыми позже делил прибыль. Богатые горожане несли риски. Если плавание оказывалось успешным, и судно с товаром возвращалось в гавань, то вкладчики получали свою долю. Если же нет – теряли деньги. Бывали и случаи, когда товар прибывал в целости и сохранности, но из-за различных обстоятельств не продавался (переизбыток аналогичной продукции, конкуренция других торговцев, военное положение, эпидемии, новые пошлины и т.д.). Тогда венчур терял свои вложения. Единственное, что в таких случаях мог предложить ему торговец, – забрать часть товара, который в этом месте и в это время оказался никому не нужен.

Древний венчурный бизнес не так уж сильно отличается от современного. Предприниматель вносит деньги в рискованный проект и получает часть прибыли. История не сохранила для нас подробности о том, переходила ли в Древней Греции в собственность инвестора часть бизнеса (как это происходит сегодня), мог ли он серьезно влиять на ключевые решения торговца. Скорее всего, нет: у него отсутствовали необходимые компетенции.

Вспомним историю арабского моряка и путешественника Синдбада-морехода, который за заемные средства совершил семь путешествий и каждый раз возвращался сказочно богатым. Можно ли его считать одним из первых стартаперов? В те времена, возможно, мореплаватели были теми, кого мы сегодня называем инноваторами. Шкиперы, умевшие пользоваться астролябией, ориентирующиеся по звездам и имевшие карты, были на вес золота.

Кстати, в сказках Шахерезады многое – быль. Арабы везли золото, слоновую кость и алмазы из Индии, шелк и фарфор из Китая. Они сделали Багдад богатейшим городом мира. Многие из этих плаваний финансировались «в складчину». Инвесторы того времени рисковали деньгами, а моряки – своей жизнью. Зато в случае успеха и те, и другие получали прибыль, многократно превосходившую расходы.

Килограмм перца в Индии стоил 1-2 грамма серебра. В Александрии уже 10-12 граммов, в Венеции – 14-16, а в столицах Европы – 20-30 граммов. Как вам такая рентабельность? Положил конец монополии арабских купцов португалец Васко да Гама. В 1448 году он обогнул мыс Доброй Надежды и высадился на Гоа.

Рисковый бизнес продолжил процветать в средние века. Генуэзские и венецианские купцы удерживали до двадцати процентов от доходов на перевозимые товары. Это было вполне уместным: они брали на себя риск и в конце перевозки получали долю от общей прибыли, во многом напоминая современных венчурных капиталистов.

В конце 19 века в США расцвел китобойный промысел. Это был рискованный бизнес – суда нередко возвращались с плохой добычей или вовсе без нее. Терпели крушения, становились жертвами китов. По статистике, из 787 кораблей, отправившихся в плавание из Нью-Бредфорда, 272 потонули или были уничтожены китами. Но отчаянных моряков не смущал такой расклад – успешные походы окупались. Удачливая команда в течение нескольких лет могла в буквальном смысле озолотиться.

В 1830-х годах начали появляться китобойные корпорации, которые спонсировали снаряжение кораблей и содержание команд. Они работали по тому же принципу, что и современные венчурные фонды. Желающих получить деньги было множество, но преимущество отдавалось самим ловким и подготовленным капитанам и матросам.

Опасный бизнес приносил владельцам неслыханные прибыли. Китобойный синдикат *Gideon Allen & Sons*, базировавшийся в Массачусетсе, зарабатывал шестьдесят процентов от вложенных средств. Средняя норма прибыли была на уровне четырнадцати годовых. В успешности бизнеса были заинтересованы все. Команда корабля получала долю от прибыли, в ее интересах было максимально эффективно распорядиться выделенными на экспедицию инвестициями.

(Источник: *Finance and Economics*)

Эти формы взаимодействия предшествовали появлению такого инструмента, как современный венчурный капитал.

Сергей ФУРСА,

аналитик, инвестиционный банкир:

«Технологический прорыв состоялся. И теперь с каждым годом новые технологии будут становиться все более эффективными, вытесняя на обочину бензиновый двигатель. Как не сбылся прогноз одного из интеллектуалов в XIX веке, обещавшего, что скоро Лондон утонет в лошадином навозе (а тут вдруг придумали автомобиль). Рассказы о том, что скоро закончится нефть, уже не могут никого напугать. Кроме производителей нефти. Ведь мало кто знает, зачем нужен китовый жир. А еще сто лет назад казалось, что без него невозможно жить».

заметки
на полях

Классика жанра

Первый венчурный инвестор в классическом понимании – американец Артур Рок. В 1957 году Артур, в то время работавший в инвестиционной банковской фирме на *Wall Street*, получил письмо от Юджина Клейнера, инженера компании *Shokley Semiconductor Laboratories* из Пало Альто. Юджин искал партнера, готового финансово поддержать производство нового кремниевого транзистора. После их встречи Артур Рок попытался собрать 150 тысяч долларов на финансирование проекта Клейнера. Однако ни один из 35 корпоративных инвесторов, к которым обратился Рок, не решился принять участие в финансировании рискованной операции. Создать фирму под абсолютно новую идею, еще не реализованную на практике, показалось им за гранью рисков.

Откликнулся только Шерман Фэрчайлд. Он был изобретателем и имел опыт запуска технологических компаний. Именно он предоставил необходимые средства. Так была основана **легендарная** *Fairchild Semiconductors* – первая полупроводниковая компания Кремниевой долины.

А затем Рок понял, что может привлекать деньги и заключать подобные сделки, не полагаясь на одного партнера. У него был опыт в исследовании конъюнктуры рынка, он любил новые технологии, обладал интуицией и помог встать на ноги множеству стартапов на Восточном побережье США.

После этого у Артура Рока были инвестиции в *Intel* и *Apple Computer*. К 1984 году его имя стало синонимом успеха. Именно Артур Рок первым использовал термин «венчурный капитал» и дал старт зарождению новой отрасли.

(Подробнее см. в книге Уолтера Айзексона *Innovators. How a Group of Hackers, Geniuses and Geeks created a Digital Revolution*).

Главная задача управляющего партнера венчурного фонда – привлечь средства от инвесторов, вложить их в компании, которые за ближайшие несколько лет вырастут в цене. Затем продать свою часть акций стратегическому инвестору или вывести компанию на IPO. Как правило, венчурный фонд существует от семи до десяти лет, в течение которых он должен умножить прибыль своих инвесторов и совершить экзыты из большинства портфельных компаний.

Первые несколько лет после основания фонд ищет перспективные команды для инвестиций, распределяет между ними деньги инвесторов. Следующие три-семь лет фонд участвует в операционной работе своих портфельных компаний, помогая им развиваться, и в конце цикла продает свои доли. По мнению основателя *PayPal* Питера Тиля, секрет успеха венчурного финансирования состоит в том, что самая удачная инвестиция должна принести больше доходов, чем все остальные.

Естественно, венчурные капиталисты не работают бесплатно. Управляющая фондом компания получает вознаграждение в размере 1,5-2,5 процента от общей суммы, обещанной фонду, и около двадцати процентов от прибыли.



Зачем вообще нужны венчурные инвестиции и почему нельзя жить и развиваться на собственные деньги?

Создать *it*-компанию стоимостью в несколько миллиардов долларов исключительно на собственные средства – задача не из простых. Быстрый рост требует больших денег, а успешный *it*-бизнес начинает генерировать прибыль и становиться глобальным через пять–десять лет. Далеко не у всех предпринимателей есть деньги, чтобы содержать офис, тратить большие суммы на зарплаты сотрудникам, разработку и маркетинг. При таких раскладах компания может просто не дожить до выхода на самоокупаемость. Или, как говорят профессиональные венчуры, не сможет преодолеть «Долину Смерти».

Технологические компании, тестирующие свои идеи или запускающие прототипы, не имеют других источников финансирования, кроме венчурного капитала. Инвесторы умеют разделить с предпринимателем его риски и прокредитовать тех, у кого нет шансов занять средства в банках или других финансовых учреждениях.

Типы венчурных инвесторов

Венчурных инвесторов можно поделить на несколько типов или структур («подвидов»). Каждая структура, как правило, основную активность проявляет на определенных стадиях (раундах) инвестирования. Подходы и задачи инвесторов отличаются, у каждого из них есть своя специализация и профиль. Они зависят от местонахождения стартапа, вида его деятельности, рынка, стадии развития и других факторов. Впрочем, основной мотив у инвесторов один – заработать деньги. Начнем с первой стадии. У вас есть идея, сбережения и вы хотите пуститься в самостоятельное плавание. Собственных сбережений недостаточно. В этом случае вам на помощь могут прийти «три Ф».

FFF: friends, family and fools (друзья, семья и дураки)

«Дураки», конечно, не в прямом смысле слова. Просто это люди с определенной суммой свободных денег, которые не имеют компетенций в *it*, но слышали про Стива Джобса, а также прочли, что интернет – это круто.

Сложнее всего привлечь инвестиции, когда продукт еще не запущен, нет прототипа, и у основателя стартапа есть только идея, в которую почти никто не верит. В таких случаях обращаются к «синдикату» FFF. Это люди, которые не боятся рискнуть своими деньгами, так как знают и доверяют начинающему предпринимателю и верят в его способности. В большинстве случаев они дают деньги без каких-либо гарантий. Это, как правило, самые первые финансовые вливания в создающуюся компанию. У авторов книги есть знакомый в «Сколтехе», создавший продукт по автоматизации корпоративного управления. Он вложил в разработку свои сбережения, собрал средства друзей, а основную сумму внес его отец, известный в своих кругах прикладной ученый.

Бизнес-ангелы

Это зажиточный средний класс, возможно, состоявшиеся *it*-предприниматели и люди из других бизнесов. Зачастую они обладают необходимыми компетенциями. И не доверяют деньги в управление венчурных фондов, считают, что «сами крутые», хотят инвестировать в *it* самостоятельно. Бизнес-ангелы обычно инвестируют небольшие суммы – в пределах нескольких десятков тысяч долларов, но зато очень быстро принимают решения. С ними проще договориться, чем с венчурными фондами. Стартап может привлечь деньги от ангелов на начальном этапе, когда фонды еще не готовы рисковать. Плюс работы с бизнес-ангелами состоит в том, что они часто, в буквальном смысле, становятся партнерами проекта: делятся опытом и знакомствами, помогают развивать бизнес. Раунды, на которые приходится большее количество инвестиций ангелов, – это так называемые «предпосевные» и «посевные».

Семейные офисы

Один из старейших частных банков Швейцарии *Pictet* называет семейным офисом команду людей, которая помогает нескольким поколениям семьи распоряжаться своим богатством. Первые семейные офисы появились в США в конце XIX века. В 1882 году один из самых богатых людей мира Джон Рокфеллер поручил управление активами своей семьи группе доверенных людей. Сейчас преемник этого семейного офиса, нью-йоркская компания *Rockefeller & Co*, обслуживает около 200 богатых семей и управляет суммой более 4 миллиарда долларов. Семейные офисы инвестируют в разные сферы, в том числе в *it*. Как правило, это раунды В и более поздние.

Венчурные фонды

Венчурные фонды – инвестиционные компании, которые вкладывают деньги в молодые инновационные проекты. Деньги для инвестиций дают внешние инвесторы – фонд лишь управляет их капиталами. Он нацелен на то, чтобы в течение нескольких лет умножить вложения. В основном, раунд А и позднее. Есть фонды, которые специализируются на более ранних раундах, например, занимающиеся посевными инвестициями. Подробнее схема работы венчурных фондов описана в одной из глав книги.

Корпоративные венчурные фонды и стратегии

Инвестиционные подразделения внутри крупных *it*-компаний. Основная их цель – зарабатывание денег. Главными критериями выбора стартапов для инвестиций служит общая стратегия компании. Например, если компания занимается разработкой ПО банковских учреждений, то она будет искать финтех-стартапы, а разработчик операционных систем отдаст предпочтения тем, кого можно будет интегрировать в собственные проекты. Сделки с такими фондами возможны, как правило, после того, как у вас есть готовый прототип, успешно прошедший тестирование и получивший хорошие отзывы от возможных клиентов.

Фонды прямых инвестиций

Фонды, инвестирующие в зрелые проекты, которые уже получают прибыль и в состоянии платить дивиденды. Вероятность сделки с таким фондом зависит от текущих финансовых показателей стартапа. Поздние раунды.

В реальной экономике современного венчурного бизнеса разделение на основные виды венчурных инвесторов – своеобразная дорожная карта. Бывает, что в одной сделке принимают участие разные «подвиды» венчурных. Например, бизнес-ангел приглашает на соинвестирование венчурный фонд, или наоборот, ангел вкладывает средства

на стадии *FFF*. Группа бизнес-ангелов, много лет проработавшая вместе, создает ангельский венчурный фонд и начинает инвестировать на самых разных стадиях. Недавно появились фонды для *it*-предпринимателей. Они вкладывают два-пять процентов либо акций своих компаний, либо принадлежащие им акции в своих компаниях. Право голоса на собраниях акционеров остается за собственником. При этом, если такой фонд собирает акции тридцати-пятидесяти компаний, то владелец диверсифицирует свои риски. Не получится у тебя – взлетит компания коллеги.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

• • • • • Эндрю РОМАНС,

основатель и генеральный директор The Founders Club:

«Привлечение денег в венчурный фонд во многом походит на привлечение инвестиций в стартап. Венчурный капиталист готовит презентацию, описывающую команду управляющей компании и то, как они будут зарабатывать деньги. Затем они обзывают потенциальных инвесторов, чтобы договориться о встрече, на которой и представляют свою идею».

Алан ПАТРИКОФФ,

один из основателей Арах:

«Думаете, это сложно – привлечь деньги в компанию? Тогда попробуйте привлечь их в венчурный фонд».

Легендарная Мэри МИКЕР,

аналитик венчурного бизнеса:

«Выживут сильнейшие».

(Источник: журнал Newsweek)

Александр ГАЛИЦКИЙ,

легендарный венчурный инвестор с российскими корнями, основатель фонда Almaz Capital, изобретатель wi-fi (добрый знакомый авторов книги и соинвестор):

«В начале девяностых я считал венчурное финансирование спекулятивным занятием. Некоторые предприниматели говорят: «Я что-то там проинвестирую, завтра все окажется хорошо» и т.д. С другой стороны, основатели думают: «Приходят какие-то люди, дают деньги, потом начинают ко мне приставать». Я сам раньше считал венчурных капиталистов спекулянтами. Чтобы обе стороны понимали друг друга, важно повышать культуру предпринимательской деятельности, углублять о ней базовые знания».

(Источник: книга «Пространство.иа. Действующие лица»)

ГЛАВА

2

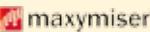
**УКРАИНСКАЯ ИТ-ИНДУСТРИЯ.
ВЫБОР: ПРОГРАММИСТ ИЛИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ?**

Экосистема

В 2016 году *it*-сектор продолжает оставаться едва ли не единственной прибыльной отраслью украинской экономики, а общий объем инвестиций в стартапы за 2015 год составил 132 миллиона долларов. По объемам экспорта отрасль вплотную приблизилась к металлургии, а, возможно, с учетом работающих на территории страны *R&D*-центров, и превзошла ее (точные данные отсутствуют). Пока впереди только аграрии. Но не по марже :)

«Год для отрасли закончился с самым лучшим результатом, но и самым большим количеством упущеных возможностей за последние десять лет», – так охарактеризовал 2015-й CEO GrowthUP Group Денис Довгополый в комментарии изданию AIN.UA.

С одной стороны, на *it*-рынке неспокойно. Инвесторы с опаской вглядываются в украинские команды. В стране война, кризис, отсутствие реформ, обыски и постоянная чехарда в органах власти. Но если посмотреть на ситуацию с другой стороны, то одесский стартап *Lookser* недавно получил капитализацию 150 миллионов долларов. На рынок зашли крупнейшие инвесторы – ЕБРР и фонд Сороса.

Company	Deal value	Acquirer	Date	Deal	Sector
 Lookser	\$ 150 m	Snapchat	Oct-2015	Acquisition	Mobile
 ROZETKA.UA	\$ 20-50 m	Horizon Capital	Jul-2015	Secondary & Growth	E-commerce
 CIKLUM	\$ 20-50 m	Soros Funds	Nov-2015	Secondary	Software
 maxymiser™	Undisclosed	Oracle	Aug-2015	Acquisition	Software

Политическая и экономическая ситуация в Украине все чаще вынуждает стартапы смотреть за рубежи. Многие проекты уже переехали в США и европейские страны, оставив в стране только *R&D*-подразделения или разработку. В свою очередь, стартапам, работающим на локальный рынок, приходится тяжко – отсутствие внятной налоговой политики, постоянный прессинг со стороны силовиков и низкая покупательная способность населения усложняют и без того нелегкие условия для ведения бизнеса.

Светлая сторона украинской стартап-индустрии – регулярные успехи на краудфандинговых платформах, таких как *Kickstarter* и *Indiegogo*. Многие компании воспользовались возможностями краудфандинга, чтобы увеличить свои продажи, получить *PR* в западных медиа и привлечь внимание инвесторов. В общей сложности украинские команды собрали на таких платформах миллионы долларов. Самыми успешными стали *Ecois.me*, *Ugears*, *Piper*, *iblazr* и *Robo Wunderkind*. Что касается украинских венчурных фондов, то в 2014-2015 годах наибольшее количество сделок провели *Digital Future*, *AVentures Capital*, *Detonate Ventures* и *CIG*.

Что отличает профессию предпринимателя от других?

Не все люди предприниматели. По статистике, их не более пяти процентов населения (зависит от страны и региона). Предпринимателя отличают два основных качества:

- способность «держать риски»
- и прогнозировать будущее.

Есть еще и много других: самодисциплина, целеустремленность, умение и желание постоянно учиться и узнавать новое. Высшая лига предпринимателей – это инноваторы. Их не более трех процентов в предпринимательской среде, но у них на счету самые впечатляющие истории успеха.

Достижениями в *it*-сфере Украина обязана **талантливым и амбициозным личностям**, которые продолжают идти вперед, несмотря на все сложности (см. книгу «Пространство.ia. Действующие лица»). Если попытаться создать собирательный образ украинского *it*-бизнесмена, мы получим неугомонного человека, который с утра до ночи засиживается на работе и вдохновляет других, следит за конкурентами, тестирует свой продукт, много времени уделяет нетворкингу и общению с инвесторами. История *Viewdle* показательна. Партнер Егора Анчишкина не смог сдержать слез, когда компания получила деньги в момент уже почти наступившего банкротства.

Большинство успешных украинских предпринимателей не сдавались после неудач, делали пивоты, меняли бизнес-модели, переезжали из страны в поисках своих рынков. И в конце концов добивались успеха. Показательный пример – созданная в 2010 году американцем Онором Гандеем и украинцем Владимиром Ковалевым *Paymentwall*. Успех пришел к ним не сразу. Турецкая социальная сеть *Zurna* была закрыта по решению суда; рекламная платформа для онлайн-игр *Boomerang Networks* развалилась из-за разногласий с инвестором; виртуальный стартап-акселератор *OutCubator* просто «не пошел». Зато платежный сервис *Paymentwall*, который был запущен за двести долларов, начал почти сразу приносить прибыль. В результате оборот компании превысил 50 миллионов долларов.

Авторы этой книги знакомы со многими проектами, которые были на грани банкротства два-три года. Казалось, уже ничего не получилось и все потеряно, а потом стартап находил новые точки роста и начинал зарабатывать деньги.

Конечно, есть очень тонкая грань между упорством и сумасшествием. Продолжать строить стартап, когда кажется, все против тебя, клиенты не платят за сервис, закончились деньги? Или действительно пора остановиться и закрыть проект? Эту грань сложно определить. Каждый должен сделать выбор: пойти по тернистому пути предпринимательства и получить шанс изменить мир. Или устроиться по найму. Помните, как Стив Джобс предлагал работу президенту «Пепси-Кола»: «Вы хотите изменить мир или продавать сладкую воду?».

Программист или предприниматель?

По данным исследования «*HeadHunter Украина*», среди офисных сотрудников нет профессии престижней, чем программист или *it*-специалист. Бизнесмены только на четвертом месте – очевидно, украинских «белых воротничков» устраивает корпоративный мир и не особо прельщает предпринимательство. Впрочем, в исследовании не уточняется сегмент бизнеса. Возможно, *it*-предприниматель занял бы более высокие позиции.

Аналитики объясняют такую популярность тем, что айтишники хорошо востребованы на рынке труда. Кроме того, работа программистов высоко оплачивается: средняя зарплата в сфере информационных технологий составляет около двух тысяч долларов в месяц.

Любопытно, что айтишники обогнали даже руководителей и директоров, которые разместились в рейтинге на втором месте. Основной показатель престижности профессии чаще всего – вознаграждение.

Двигатели прогресса

Тем не менее, именно предприниматели, а не программисты, являются движителем планеты Земля. В их среде главные – инноваторы. В Украине *it*-сектор ежегодно растет двузначными темпами. Это едва ли не единственная возможность честно заработать деньги – без связей, коррупции, административных рычагов, в условиях нормальной конкуренции.

Чтобы из идеи построить большой бизнес в *it*-отрасли, придется пройти сквозь множество личных и профессиональных сложностей. Воспитать себя как лидера и личность. Трудности на этом пути будут сопровождаться огромной физической и эмоциональной нагрузкой. Это цена победы, которая принесет личный рост. И деньги.

Если вы – программист-интроверт, то чтобы построить *it*-бизнес, вам придется вырастить себя как:

- лидера, который вдохновляет и ведет людей за собой;
- коммуникатора (в том числе с инвесторами) и оратора;
- управленаца, способного руководить сотнями человек;
- продавца, так как в *it*-стартапе вам постоянно нужно продавать ваш продукт не только клиентам, но еще партнерам и наемным сотрудникам.

Если вы – начинающий предприниматель-программист с небольшим опытом, попробуйте представить задачи CEO крупной *it*-компании, навыки и умения, которые нужны на этой должности. На пути к успеху в качестве предпринимателя вам придется прыгнуть через голову, вырасти как личность и как профессионал.

Короткий тест: если возврат на высокооплачиваемую работу в крупной компании вызывает у вас когнитивный диссонанс, негатив и ощущения того, что это «шаг назад», что это будет личной катастрофой, – значит, вы готовы к свободному плаванию.

Травис КАЛНИК, •••••
сооснователь и CEO Uber:

«Роль предпринимателя – это понять разницу между восприятием и реальностью. Восприятие – это устоявшаяся привычная норма, то, что все считают правильным. Реальность может и не отличаться от восприятия. Но очень часто, если внимательно присмотреться, – это разные вещи. И я люблю говорить, что расстояние между восприятием и реальностью – это поле битвы инноваторов».

Александр ОЛЬШАНСКИЙ,
визионер Уанета:

*«В мире сложилась такая ситуация, когда никто ни за что не платит. Кроме интеллекта больше ничего ничего не стоит. А интеллект – это современные отрасли экономики: *it*, биология, генная инженерия. С двумя последними Украине не очень повезло, но с *it* у нас есть шанс. Его нужно не упустить, потому что второго такого шанса не будет.*

Посмотрите на Африку и страны, упутившие свой шанс запрыгнуть в последний вагон поезда технологической революции. Сейчас никто не платит ни за зерно,

заметки
на полях

На полях заметки

ни за сырье. Это все товары, которые будут обмениваться на бусы. Помните, как переселенцы обменивали стеклянные бусы (высокотехнологичный товар на то время) на землю? Если мы не хотим стать страной, которая покупает бусы, нужно развивать высокоинтеллектуальную экономику. Это экспорт, который нам ничего не стоит – не потребляет ресурсов, не загрязняет окружающую среду – он ведет к развитию людей.

Каждый доллар, вложенный в *it* и передовые отрасли экономики – чистый. Он полностью идет на потребление. Восьмидесят процентов себестоимости *it*-продуктов – зарплата сотрудников. Это самый высокоеэффективный способ получения денег.

Либо мы идем по пути интеллектуальной экономики и развиваем интеллектуальный потенциал страны, либо мы идем назад – экспортируем сырье, мозги и продолжаем деградировать. Никакого другого выбора у Украины сегодня нет».

(Источник: AIN.UA)

Дарон ОДЖЕМОГЛУ, Джеймс РОБИНСОН.

Why nations fail: The origins of Power, Property and Poverty:

«В 1820–1845 годах только девятнадцать процентов новых получателей патентов были детьми образованных специалистов или происходили из семей крупных землевладельцев. Сорок процентов новых держателей патентов окончили лишь начальную школу или вообще не имели никакого формального образования, как Томас Эдисон. Более того, многие из них, как тот же Эдисон, использовали свои патенты, чтобы основать собственное дело. В той степени, в которой Соединенные Штаты были более демократичными, чем другие страны, в политическом смысле, они были и более открытыми с точки зрения возможностей изобретателей. Это сыграло решающую роль в том, что страна со временем стала самой инновационной экономикой мира.

Мировое экономическое неравенство по большей части возникло в конце XVIII века, в результате промышленной революции. Еще в середине того столетия не только уровень неравенства был значительно ниже, но и распределение богатых и бедных стран по уровню душевого дохода, стабильное в последние два столетия, тоже было иным.

Защищенные права частной собственности являются центральным элементом для экономического роста и процветания потому, что только те, чьи права собственности защищены, будут готовы инвестировать и повышать производительность труда. Бизнесмен, который предполагает, что все, что он сможет заработать, украдут, экспроприируют или обложат непосильным налогом, не имеет стимулов к работе, не говоря уже об инвестициях и инновациях. Но важно, однако, чтобы права собственности были защищены не только у экономической элиты, но и у всех граждан.

Влиятельные группы в обществе часто противостоят техническому прогрессу и пытаются остановить движение к процветанию. Экономический рост – не просто появление большого количества более совершенных станков и агрегатов, которыми управляют более многочисленные и более образованные работники. Это еще и глубокая трансформация, зачастую нарушающая стабильность, превращаясь в процесс созидательного разрушения. Экономический рост будет происходить, только если его не удалось заблокировать тем, кто боится от него проиграть и потерять привилегии, на которых основаны их богатство и власть».

Дмитрий ШОЛОМКО,
руководитель «Google Украина»:

«Есть два фактора, в связи с которыми украинские проекты могут не быть проинвестированы Google. Во-первых, я не знаю ни одного существенного стартапа, который был бы действительно зарегистрирован в Украине. Если вы детально посмотрите на наше стартап-комьюнити, то когда речь начинает заходить об инвестициях, договорах и т.д. – становится очевидным, что все отечественные проекты зарегистрированы в офшорных зонах. Так, к сожалению, обстоят дела из-за того, что в нашей стране законодательство построено таким образом, что стартаперы вынуждены выкручиваться. У нас нет ни одного фонда, ни одного стартапа, который бы получил финансирование как украинское юрлицо.

Во-вторых, фактор военной агрессии. Исторический факт: когда одна большая страна атакует маленькую, то последняя на некоторое время становится изгоем. Инвесторы боятся

записки
на полях

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

вкладывать деньги в нее до тех пор, пока угроза военного вторжения полностью не снята. Например, Грузия. Она пришла в себя и стала получать инвестиции только через три года после того, как война закончилась.

Пока законы не изменятся, никто в нашу страну инвестировать не будет. Нужно упрощать законодательство и внешнеэкономическую деятельность. Необходимо сделать так, чтобы инвесторам было выгодно. В тех условиях, которые существуют на данный момент, вести нормальную инвестиционную деятельность в Украине невозможно, не нарушая законы».

(Источник: <http://economics.unian.net/>)

Максим АГЕЕВ,

генеральный директор компании DeNovo:

«Чтобы *it*-сектор действительно стал драйвером всей экономики, нужны десятилетия усилий и устойчивый поток инвестиций».

(Источник: «Новое время, *it*-выпуск»)

Сегодня в сфере *it* трудятся от 90 до 110 тысяч человек. И их число ежегодно увеличивается на 15-20 тысяч. Эта армия программеров в 2015-м продала за рубеж свои услуги на сумму 2,1 миллиарда долларов, что на 17 процентов больше, чем годом ранее (точные данные отсутствуют). Как отметил Нацбанк Украины в своем инфляционном отчете, *it* - единственный вид экспортных услуг страны, который неизменно растет на протяжении многих лет. Аналогичный показатель всей Украины лишь за 2015 год снизился на 16,9 процентов (до 12,4 миллиардов долларов)

(Источник: Нацбанк Украины).

Александр ГАЛИЦКИЙ,

легендарный венчурный инвестор с российскими корнями, основатель фонда Almaz Capital, изобретатель wi-fi (добрый знакомый авторов книги и соинвестор):

«Совет: ловите новую технологическую волну – она уже близко. Это как на серфинговой доске. Волна уже рядом, нужно готовиться и ускоряться, а не ждать».

(Источник rbvt.ru)

ГЛАВА



**ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ
WEB-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

Стать лучшим в своем деле – архисложная задача, требующая невероятной трудоспособности. Мир с каждым годом уменьшается, становится горизонтальным. Украинские специалисты конкурируют не со своими друзьями или одноклассниками, а с талантливыми людьми всего мира. Чтобы выдержать конкуренцию и добиться первенства, необходимо постоянно учиться и осваивать новые знания.

Когда авторы этой книги делали первые шаги в бизнесе, о современных технологиях можно было только мечтать. Не было ни Википедии, ни *Coursera*, языки программирования учили по бумажным книгам, а появление электронной почты воспринималось как подарок судьбы. Сегодня каналы дистрибуции просты и открыты – *AppStore*, *Google Play* или банальная SEO-оптимизация позволяют одним кликом отправить свой продукт на рассмотрение миллионам пользователей. Облачные технологии открывают супер-возможности по продвижению *SaaS*-сервисов. Успешные компании с R&D-офисами в Украине растут с феноменальной скоростью. Каждый читатель этой книги (теоретически :)) имеет возможность либо запустить свой бизнес, либо стать частью *it*-компании.

Среди наших соотечественников преобладают талантливые технические специалисты, изобретатели, однако мало предпринимателей и управленцев. По мнению профессора Массачусетского Университета (*MIT*) Лорена Грэхэма, между изобретением и инновацией – большая разница. Инновационность означает сделать изобретение или новый продукт коммерчески успешным, причем не только для изобретателя, но и для общества. Как считает Грэхэм, русскоязычные инженеры уникальны. Но они не смогли стать инноваторами. Он приводит прикольные примеры. Русские первыми запустили человека в космос, однако сегодня им принадлежит менее одного процента телекоммуникационного рынка. Русские первыми в Европе создали современный компьютер. И кто сегодня покупает российские вычислительные машины? Русские создали генетику. И? Яблочкив первым изобрел элекролампу. Эдисон позаимствовал его идеи. Опыты Попова повторил Маркони.

Taste the difference между изобретателями и инноваторами.

Интернет-экономика еще никогда не была столь открытой, *it*-предприниматели с каждым годом становятся моложе. Одиннадцатиклассник Денис Шелестов объявил о запуске «Шелест Венчурз» – ангельского фонда для инвестирования в стартапы других школьников. Объем микрофонда составил около пятнадцати тысяч долларов.

Марк Цукерберг запустил *Facebook* в 22 года.

Павел Дуров основал ВКонтакте в 21.

Как повторить их успех?

Чем больше я знаю, тем больше я не знаю

Окончив университет и поработав 2-3 года на наемной работе, многие специалисты верят, что учеба наконец-то окончена. Теперь им осталось лишь набраться практических навыков. Но в определенный момент они догадываются, что не знают практически ничего, и для того, чтобы стать конкурентоспособными, нужно трудиться еще многие годы.

Один из авторов этой книги, выступая перед молодыми предпринимателями или перед аудиторией, которая еще только раздумывает о бизнес-карьере, демонстрирует такой слайд.



Вы найдете расшифровку терминов в конце книги.

Посмотрите на эти термины и ответьте себе на вопрос, сколько из них вам знакомы? Любой состоявшийся украинский *it*-предприниматель или его команда не просто знает, а постоянно использует в своей работе все эти инструменты.

Вы можете прийти на встречу с венчурным инвестором с маленькими *KPI* и плохим трекшеном, но если вы не сможете рассказать, как работает ваша воронка продаж или устроена ваша *SEO*-оптимизация, то разговор будет окончен, не начавшись. Следующая встреча уже не состоится.

Хотите понять, насколько вы выросли как специалист за последний год? Задайте себе простой вопрос: что нового я узнал за двенадцать месяцев и чего я еще не знаю? Честный ответ покажет вам более четкую картину, чем если бы вы стали перечислять карьерные достижения и рост заработной платы.

Соблазны начинающих специалистов

Любого человека окружает множество соблазнов: списать домашнее задание в школе, думать, как себя продать и не размышлять о профессиональном росте; бросить учебу на полпути или заплатить за экзамены: типа, диплом важнее знаний.

Если человек не занимается спортом всего две недели, то мышцы начинают атрофироваться. Аналогичная ситуация происходит и с мозгом. Стоит дать слабину и вместо изучения новых материалов на *Coursera* завалиться на диван смотреть футбол, как мозг начинает расслабляться и хуже обрабатывать информацию.

Рабочий день одного из авторов книги, Евгения Сысоева, состоит из 6-7 встреч, нескольких десятков звонков и *Skype*-коллов, прочтения и ответов на сотни электронных писем. И нужно еще как-то успевать заниматься семьей, не забывать про хобби и путешествия.

(Примечание **Евгения Ленга:** Я использовал серьезные аргументы, чтобы убедить Женю, моего коллегу, временно не прыгать с парашютом и повременить с глубоководным дайвингом. Теперь, начиная с четырех утра, он бегает марафоны).

Прорывы в технологической сфере в сжатые сроки даются кровью и потом. Стать профессионалом, работая по восемь часов в день с понедельника по пятницу, невозможно. Конечно, в мире бывали случаи, когда стартап создавался за два дня на коленке. После чего взлетал и начинал генерировать кэш. Но таких случаев менее двух процентов из общей массы. Вряд ли уместно играть в рулетку.

Многие основатели стартапов жалуются, что в Украине мало инвесторов. Но со стороны инвестора ситуация выглядит ровно наоборот – в стране крайне мало компетентных предпринимательских команд.

Поэтому поднимайтесь с кровати, начинайте работать и **получать удовольствие от своего занятия. Не бойтесь ошибаться, падать, после чего вставать и идти вперед.** Как говорят в Кремниевой долине, если у тебя уже было девять неудач, значит (даже по статистике) победа близка.

Дмитрий ШОЛОМКО, ••••••••••••••••••••••
руководитель «Google Украина»:

«Что нужно делать в кризис:

- Нужно искать новые направления бизнеса и инвестировать средства в развитие. Сейчас это особенно легко, потому что рабочая сила дешевеет, люди экономят, соответственно, все можно покупать и делать дешевле.
- Нужно конвертировать традиционный бизнес в онлайн. Есть такое правило – если на рынке кризис, то интернет будет расти и дальше. Очень многие люди воспринимают интернет как новую возможность, средство спасти и сэкономить деньги. Поэтому любые конвертации из офлайна в онлайн могут стать очень успешными.
- Будьте позитивно настроены, хорошо спите и занимайтесь спортом – это элементарные вещи, от них отказываться нельзя. Чем больше вы ведете вашу жизнь так, как будто ничего не случилось, тем легче будете себя чувствовать, и быстрее выйдем из кризиса.
- Нужно переучиваться и думать, что мы можем сделать для других стран. Украина выглядит неорганизованной страной. Украинский рынок и украинский интернет, однако, – одни из самых организованных в мире. Те люди, которые делают бизнес здесь, могут работать, где угодно. Нужна всего лишь хорошая локализация продукта в качестве начала для экспансии в другие регионы.
- Оцифровывайтесь. В Google мы видим, что чем больше кризис и паника, тем быстрее рост. Большинство онлайн-компаний не ощутили падения, а их бизнес только вырос. Онлайн всегда питает офлайн. В Сети привлечение пользователя дешевле, к тому же можно просчитать каждый потраченный цент.
- Становитесь мобильными. Это та ниша, которая в Украине еще не занята. Сейчас подавляющее большинство людей пользуются интернетом на мобильных телефонах, влияние мобильных устройств огромно. Делайте мобильные версии сайтов и пользуйтесь мобильной рекламой для продвижения ваших товаров и услуг. Получить там конверсию можно дешевле, чем если пользоваться традиционными видами рекламы».

(Источник: AIN.UA)

заметки
на полях

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Александр ОЛЬШАНСКИЙ,
визионер Уанета:

«Кризис – в головах.

Сейчас происходят процессы, которые мы не всегда понимаем. Кризис – он в головах. Но вы же не знаете, что происходит сейчас в головах у полутора-двух миллионов частных предпринимателей в Украине.

В 2008 году у них в головах было одно: «Все. Конец». Но если сейчас у них в головах: «Завтра будет лучше, чем сегодня», то с этим можно пережить все невзгоды, выпавшие на долю страны и ее народа.

Если у них в головах сейчас кризиса нет, значит, все будет хорошо, и чихать на все показатели Krakozii. Но если наше правительство поселит в них мысль, что дальше будет все хуже и хуже, тогда будет по-настоящему плохо. Потому что страну двигают эти полтора-два миллиона человек».

(Источник: AIN.UA)

Эндрю РОМАНС,

основатель и генеральный партнер The Founders Club:

«Компании продвигают свои продукты и даже свои инвестиционные раунды в социальных сетях. Сайты для привлечения финансирования типа AngelList содержат массу информации об инвесторах и ангелах. Это увеличивает количество и качество технологических стартапов по всему миру. Стоимость запуска мобильного приложения и веб-сайта – около 5 тысяч долларов. А теперь сравните это с тратой двух лет вашей жизни на учебу по программе МВА и ежемесячные выплаты 3 тысяч долларов на погашение студенческих займов в течение десяти лет после окончания учебного заведения».

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

Александр ГАЛИЦКИЙ,

легендарный венчурный инвестор с российскими корнями, основатель фонда Almaz Capital, изобретатель wi-fi (добрый знакомый авторов книги и соинвестор):

«Если внимательно посмотреть на технологический мир, то станет заметно, что он делится на две большие группы. Одни оказывают стратегическое влияние на какую-то индустрию, другие ведут только к неким тактическим изменениям или улучшениям каких-то конкретных процессов или технических параметров какого-то технического решения или продукта. Одни имеют признаки системных изменений, другие вносят какие-то инкрементальные улучшения. При этом, есть технологии, которые могут просто изменить устои целых сложившихся традиционных индустрий, а не только каких-то частичных процессов. Последние сегодня принято называть *disruptive*».

(Источник pbvtm.ru)

ГЛАВА

4

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВЕНЧУРНЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ**

Легких способов привлечь финансирование не существует. Если вы занимаетесь фандрейзингом (привлечением финансовых средств), приготовьтесь к затяжному марафону длиной от трех до двенадцати месяцев. Это долгий и сложный процесс. Как показывает наш опыт, только меньшая часть украинских стартапов сумела привлечь инвестиции. В общем, наберитесь терпения и имейте запасной план на случай, если деньги привлечь не удастся или удастся найти сумму, меньшую чем нужно.

Где искать инвесторов?

Процесс фандрейзинга очень схож с B2B-продажами и состоит из ряда последовательных шагов. Действовать наобум тут не получится – без знания теории и инструментов шансы на получение инвестиций снижаются до минимума.

Первое, что нужно сделать, – составить таблицу со списком потенциальных инвесторов вашего проекта. С учетом тематики стартапа, его региона, стадии развития и искомой суммы. При составлении списка учитывайте портфель вашего потенциального акционера, поймите, почему ему будет интересны именно вы. В итоговой таблице должно быть не меньше пятидесяти венчурных фондов и бизнес-ангелов, с каждым из которых необходимо общаться и поддерживать связь.

ФОНД	Фонд 1	Фонд 2
ОПИСАНИЕ (стратегия, секторы, стадия, размеры сделок, текущий портфель)		
ПАРТНЕР		
ВОМОЖНЫЙ ВЫХОД И РЕКОМЕНДАЦИЯ. Контактное лицо	Познакомились на конференции	Фонд сам сконтактировал нас
СТАТУС ОТПРАВКИ ЕМЕЙЛА с тизером о проекте	Выслан	Выслан
ВСТРЕЧА	Запланирована встреча с партнером	Проведено 2 встречи
ФИДБЕК ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ		Виден умеренный интерес. Интересует, как именно мы сможем масштабироваться
ПЛАНИРУЕМЫЕ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ		Обсудить детально план масштабирования и построения продаж в США

Успех фандрейзинга напрямую зависит от количества контактов с инвесторами, а также «качества» выхода на них. Здесь нет никакой магии. Это математика и труд. Представьте, что вы не ищете инвестиции, а продаете продукт, который только что появился на рынке. Для того чтобы найти целевого клиента, вам нужно обойти несколько десятков компаний, понять, чем они живут, их потребности и суть бизнеса. Точно так же это работает и с фандрейзингом. Вам нужно найти человека или компанию, который инвестирует в стартапы вашего региона, на определенной стадии развития и выписывает чеки на нужную вам сумму. При этом нужно, чтобы у инвестора были свободные средства, время, его интересовала ниша, в которой вы работаете и, конечно же, ваш продукт.

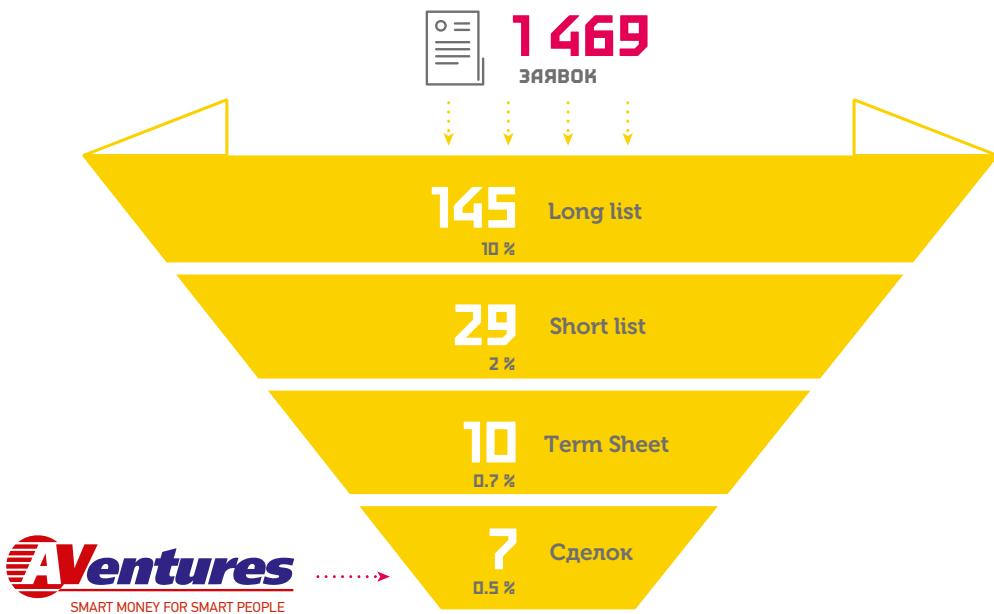
Теория вероятности

При общении с каждым новым инвестором вам нужно получить положительные ответы на все вышеперечисленные вопросы. Если представить, что вероятность положительного ответа на каждый вопрос равна пятидесяти процентам, то получится, что для шести успешных ответов подряд нужно сделать не меньше сотни попыток.

Для более наглядного понимания процесса фандрейзинга посмотрите на «воронку переговоров» американского венчурного фонда *Accel Partners*. Из тысяч стартапов, которыми интересуется фонд, до сделок «доживают» единицы. Поэтому команда, которая не пообщалась с 30-50 инвесторами, считай, что не начинала привлечения средств.



А так выглядит статистика от фонда *AVentures Capital*, который занимается компаниями с украинскими корнями, по состоянию на начало 2015 года.



Как заинтересовать инвестора?

Итак, вы составили список инвесторов. Теперь вам нужно познакомиться с этими людьми и рассказать про свой продукт. Чего точно не следует делать на этом этапе, так это рассыпать шаблонные письма по всем найденным контактам. Вообще, писать инвестору «в холодную» – плохая затея, если у вас уже не миллионы долларов продаж. Конверсия такой рассылки будет в лучшем случае пара процентов. Если из сотни писем незнакомым людям вам назначат несколько встреч – это нормально. Поэтому постарайтесь «качественно» выйти на них – например, чтобы вас представил кто-то из общих знакомых, которого инвестор хорошо знает или даже работал с ним вместе.

К самой встрече желательно заранее подготовиться и в общих чертах собрать информацию про вашего потенциального партнера – в какие стартапы и на каких стадиях он уже инвестировал, сколько сделок закрыл в этом году и так далее. В ходе общения поставьте себе цель познакомить инвестора со своим проектом и понять, насколько он для вас релевантен. Кроме того, узнайте, как происходит процесс принятия решений по инвестициям. Если это венчурный фонд, то его структура, как правило, достаточно прозрачна, и вам не составит труда понять, как они подходят к процессу рассмотрения заявок и на что в первую очередь обращают внимание.

Представьте, что вы берете инвестора на работу

Поймите, в чем состоит экспертиза инвестора, и как он сможет помочь в развитии вашего бизнеса. Возможно, он хороший управленец и сможет дать советы по HR. Или у него есть обширная сеть знакомств в Кремниевой долине. Например, с его помощью вы найдете инвестора для следующего раунда. Или новых клиентов. В любом случае, инвестиции лучше получать от человека из отрасли, который дает так называемые *smart money*, умные деньги.

Не исключено, что на этом этапе каждый инвестор будет рассказывать, что он дает *smart money*, и за счет этого просить большую долю в проекте. Но на практике он может наобещать с три короба и потом на год пропасть с радаров, либо же наоборот – быть в курсе всех новостей своего проекта и активно участвовать в его жизни. Поэтому предприниматель сам должен определить, насколько «умные» деньги дает инвестор, и будет ли тот ему помогать в развитии бизнеса.

Как не дать инвестору забыть о себе?

Во время встречи договоритесь с инвестором про так называемый *follow-up* и обязательно поддерживайте с ним связь. Сообщайте ему про достижения, которые приближают вас к следующей стадии – запуск продукта или *MVP*, выход на новые рынки, начало продаж, рост клиентской базы и так далее. Делайте это в любом случае, даже

если на встрече вам сказали «нет». Вполне возможно, что инвестора заинтересовал ваш продукт, но он отказал в финансировании по каким-то второстепенным причинам. Например, у него закончился бюджет на текущий год, либо он выбирает между вами и еще двумя-тремя похожими проектами.

Еще один хороший способ держать связь – публикации в тематических медиа. Это могут быть как обзоры вашего продукта, так и авторские колонки от фаундеров стартапа. Материалы о вас в СМИ являются отличным показателем того, что вы на плаву и серьезно относитесь к бизнесу.

К началу активного фандрайзинга у вас должно быть не меньше пяти релевантных инвесторов, которые следят за вашими результатами хотя бы два-три месяца. На момент, когда вы начнете привлечение инвестиций, обязательно обновите ключевые документы и подготовьте ответы на самые популярные вопросы – прошу провести презентацию, рассказать про команду, финансовую модель, показать таблицу капитализации и так далее.

Как избежать ошибок?

Основные ошибки на данном этапе – это неверные ожидания по срокам поднятия раунда и отсутствие документов для общения с инвесторами. Статистика такова: пятьдесят процентов сделок не закрываются на этапе аудита стартапа только потому, что компанииискажают реальность и преподносят информацию о проекте в лучшем свете, чем есть на самом деле. Конечно, вы должны смотреть в будущее с оптимизмом, но этот оптимизм должен быть подкреплен фактами.

Вы можете назвать стопроцентным ростом увеличение количества клиентов с пяти до десяти, но если вы обещаете инвестору, что начнете зарабатывать десять тысяч долларов через три месяца, то он просто подождет три месяца и увидит, что вы не сдержали обещание. Тогда сделка сорвется.

Еще одна распространенная ошибка – называть оценку стартапа до того, как речь зайдет об условиях сделки. Говорите только о сумме инвестиций, которая вам нужна на текущий момент. Если вы приходите на посевной стадии, скажите, сколько вам нужно денег, чтобы сделать продукт. Если продукт уже есть, берите деньги на упаковку решения в привлекательную коробку, вывод его на рынок, масштабирование и так далее.

Еще раз: обсуждайте только ту сумму, которая нужна вам до следующего раунда, и оставьте оценку стартапа на последний момент. Объясним, зачем это нужно. Когда венчурные фонды выставляют стартапу *term sheet*, то инвестор решает, насколько верит в команду. И пока он не уверен, что вы способны построить успешный бизнес, говорить про оценку незачем. На данном этапе она попросту ничего не значит.

Как продать компанию?

Скорее всего, после того, как вы расскажете про свой продукт десяткам инвесторов, несколько человек заинтересуются вашим проектом. Вы должны определить, кто эти люди, и составить шорт-лист инвесторов, на общение и встречи с которыми будете впредь тратить восемьдесят процентов своего времени. С этого момента фандрейзинг становится задачей номер один для бизнеса, и вам придется сфокусироваться на нем все усилия. Назначьте внутри команды ответственного за общение с инвесторами, окончательно согласуйте условия фандрейзинга между сотрудниками и основателями проекта и приступайте к делу.

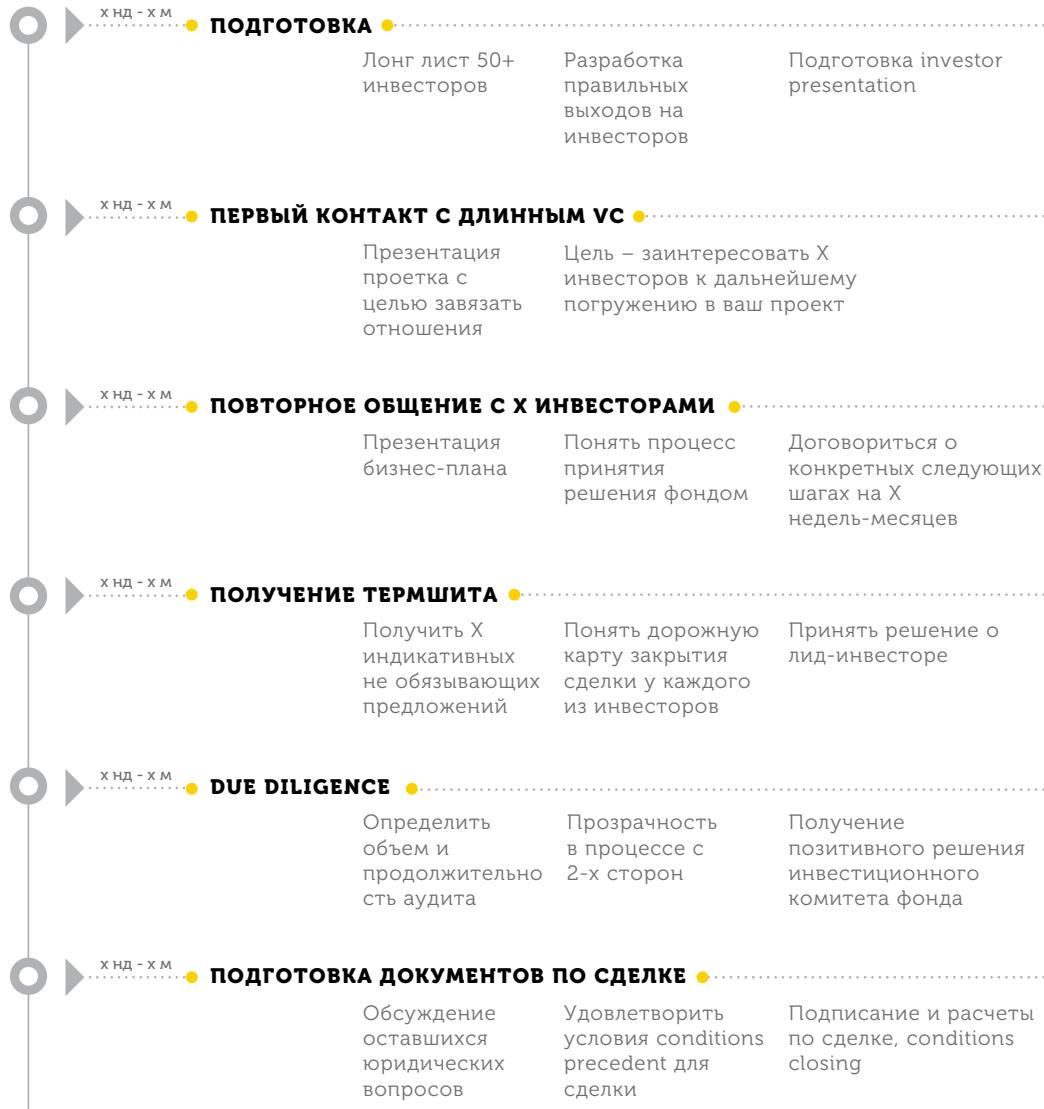
Если у вас все идет гладко, то к этому моменту должен появиться лид-инвестор, который активно включится в процесс и выдаст *term sheet*. Можете в это время сделать повторную рассылку другим инвесторам с предложением соинвестировать. Имейте в виду, что получение *term sheet* – это еще не гарантия успешного привлечения средств. По статистике, на этом этапе отсеивается примерно половина сделок.

Здесь важны два момента: во-первых, попросите профильного юриста изучить документ на наличие «подводных камней» и максимально подкрепите фактами каждую деталь вашего бизнеса, чтобы быть готовыми к аудиту. Подготовку к аудиту надо начинать задолго до его фактического старта. Создайте в облаке папку с ключевыми документами по проекту и дополняйте ее по мере изменения показателей. Также будет неплохо, если вы сможете показать, как вырос бизнес с момента начала общения с инвестором. Подробнее про аудит мы расскажем в другой главе.

...профит!

Перед тем, как подписывать какие-либо бумаги, узнайте у инвестора о требованиях к юридической структуре вашей компании. В случае сложной структуры сделки не стесняйтесь привлекать юристов, специализирующихся на венчурном инвестировании – в будущем вы не раз скажете им спасибо за то, что они уберегли вас от необдуманных шагов. Ну и, разумеется, постарайтесь нанять сотрудников в той стране, где находится ваш основной рынок.

Примерный процесс фандрейзинга тезисно представлен на иллюстрации ниже. Имейте в виду, что каждый из этапов может длиться одну-две недели или месяцы. Не опускайте руки и не отчаявайтесь, если это занимает больше времени, чем планировали. Учтите, что если в это время вы растете и прогрессируете, то каждая новая ступенька влияет на стоимость бизнеса и, соответственно, на вероятность сделки с инвестором и его веру в ваши способности.



Весь процесс: от 2-3 до 9-12 месяцев и более...

Если все прошло удачно, не спешите расслабляться. Получение инвестиций означает, что все только начинается, и впереди у вас длинная дорога. Помните, что главные инвесторы проекта – это его основатели. Они вкладывают в стартап годы своей жизни. Этот вклад не заменят все деньги мира.

заметки на полях

Партнер фонда *Sequoia Capital* Джим Гетц занимает ведущие строчки в рейтинге самых успешных венчурных инвесторов мира благодаря своей фантастически удачной инвестиции в мобильный мессенджер *WhatsApp*. За сервисом, основанным эмигрантом из Украины Яном Кумом, охотились многие кошельки Кремниевой долины, но вложить деньги на венчурной стадии удалось лишь Гетцу. Шестьдесят миллионов долларов на «выходе» обернулись тремя миллиардами долларов – благодаря покупке *WhatsApp* соцсетью *Facebook*. Кэшем и акциями компания Марка Цукерберга заплатила за мессенджер в общей сложности 21,8 миллиардов долларов. В портфолио Гетца немало и других успешных сделок.

О методах, которыми он «обаяет» молодых предпринимателей, в Долине ходят легенды: одному из перспективных основателей стартапа инвестор, по слухам, в день свадьбы вручил ключи от эксклюзивного винтажного «Мерседеса».

(Источник информации: *Forbes.ru*)

Марк АНДРИССЕН,

сооснователь одного из самых авторитетных венчурных фондов *Andreessen Horowitz*:

«Люди странные существа. На микроуровне всем нравятся новые продукты, новые сериалы, новый софт, новые смартфоны. На этом микроуровне люди любят перемены. Но на макроуровне мы ненавидим изменения. Большие, новые идеи, которые бросают вызов нашим базовым установкам, реально бесят людей. Поэтому авангардом технологий вроде биткоинов становятся молодые люди, растущие в развивающемся мире (*Andreessen Horowitz* инвестировала порядка пятидесяти миллионов долларов в стартапы, работающие с биткоинами). Это шестнадцатилетние ребята из Аргентины или Мексики, где правительство и финансовая система работают еле-еле, где валюта нестабильна. Они читают на своем смартфоне, что есть валюта биткоин, которая позволяет свободно перемещать деньги, и эти деньги не украдут, их не съест инфляция. Именно они полюбят, примут новую технологию, будут пользоваться ею. Эти перемены неизбежны, но они требуют смены поколения».

Заметки на полях

Эндрю РОМАНС,
основатель и генеральный партнер The Founders Club:
«Несколько полезных вопросов, которые следует задать
вашему партнеру, предоставляющему долговое венчурное
финансирование.

Общие вопросы

- Как вы рассматриваете сделки?
- Каков ваш подход к работе с компаниями-реципиентами?
- Будете ли вы моим главным контактным лицом на протяжении всего процесса, а также после закрытия сделки?
- Можете ли вы назвать лиц, которые могут вас рекомендовать?
- Действительно ли вы обязуетесь помогать моей компании?
- Действительно ли вы обязуетесь предоставить капитал, даже если на моем счету в данный момент нет денег?
- Как будут судить члены моего совета директоров/венчурные инвесторы о данной сделке по привлечению долгового венчурного финансирования?

О вашем фонде

- Какой объем капитала доступен для осуществления инвестиций вашим фондом?
- Как вы принимаете решения?
- Что отличает вас от других?
- Сколько сделок вы заключили?
- Что вы знаете об области, в которой мы действуем?
- Каков наибольший размер инвестиций, который вы можете нам предоставить?

Как вы работаете и что вы делаете

- Расскажите мне о ваших бизнес-процессах.
- У вас есть полномочия по согласованию условий предварительного инвестиционного договора?
- Чем еще вы сможете помочь моей компании как партнер?
- Сможете ли вы предоставить дополнительные займы в следующих инвестиционных раундах?
- Через какое время вы сможете принять решение о заключении сделки и закрыть инвестиционный раунд?»

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

заметки на полях

Денис ДОВГОПОЛЫЙ,

CEO Growth UP:

«Самое частое заблуждение украинских WEB-предпринимателей – «у меня есть идея – сейчас мне дадут кучу денег».

(Источник: книга «Пространство.иа.
Действующие лица»)

Александр КАРДАКОВ,

Председатель наблюдательного совета «Октава Капитал»:

«У инвесторов есть два праздника: когда они покупают бизнес и когда его продают. Это для них самые счастливые дни. И третий счастливый день, когда твои акционеры приняли отчет о том, почему результаты инвестиции не совпали с первоначальными планами».

(Источник: книга «Пространство.иа.
Действующие лица»)

Ярослав АЖНЮК,

Основатель Petcube:

«От момента, когда мы начали переговоры с инвесторами, и до момента привлечения средств у нас прошел год. В Украине война, и это также не помогает получить деньги».

(Источник: AIN.UA)

Наталия СТОЯНОВИЧ,

CEO стартапа Moggie, занимающегося разработкой «умного» ошейника для котов:

«От идеи до первых инвестиций прошло четыре месяца. Нам удалось заинтересовать инвесторов на одной из шведских конференций. Нам предложили инвестиции в размере 70 тысяч долларов с оценкой в 890 тысяч долларов. На момент привлечения денег у нас не было даже прототипа – только электронная начинка и несколько экранов мобильного приложения. Инвесторам понравилась наша затея, поэтому процесс переговоров проходил довольно просто. Единственное, что они изучали очень внимательно – это состав нашей команды и персональные навыки каждого сотрудника. В процессе переговоров нам очень помогли юристы – заплаченные им 3,5 тысячи долларов оккупились сторицей. С их помощью мы смогли уменьшить влияние инвесторов на наши следующие раунды и выторговать более выгодные условия сделки».

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Алексей ВИНОГРАДОВ,
основатель CallsFreeCalls:

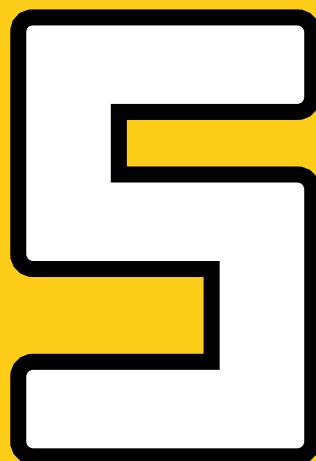
«Перед тем как прийти к соглашению с Игорем Рябеньким из Altair Capital, мы написали более тысяче инвесторов. Фандрейзингом занималась целая команда сотрудников, которая взяла за основу B2B-продажи и обрабатывала каждого инвестора как потенциального покупателя. Это заняло очень много времени, и я сделал для себя следующий вывод: привлечение инвестиций – это полноценная работа. Одновременно заниматься ею и развивать бизнес – это очень сложная задача».

Кирилл БИГАЙ,
CEO Reply:

«С нашими первыми инвесторами мы познакомились еще в инкубаторе EastLabs.

Борис с Вадимом – ребята, которые инвестировали в нашу компанию в 2012 году, сказали, что они готовы вкладывать еще, но мы должны собрать остальную часть денег. Так нашли Торбена Майгарда, познакомились с «Восток венчурс», группой бизнес-ангелов из банковской сферы. И собрали 180 тысяч долларов в конвертируемом долговом обязательстве. Процесс был простым и быстрым, два документа по пять-десять страниц. Он позволил взять деньги и двигаться дальше, не обсуждая детали раунда».

ГЛАВА



ОСОБЕННОСТИ ВЕНЧУРНЫХ СДЕЛОК

Нужно ли искать инвестора?

Прежде чем начинать фандрайзинг, задайте себе три простых вопроса. Можете ли вы стать одними из лидеров в своей нише в США, Европе или на другом большом рынке, например, в Китае и Индии? Есть ли у вас прорывная технология, которой уже пользуются или хотя бы тестируют мировые лидеры? Ваша команда живет или работает в стране, из которой вы хотите привлечь финансирование? Если вы трижды ответили «да», то можете смело идти к топовым венчурным фондам Европы и США. Если ответ хотя бы на один вопрос «нет», то у вас есть шанс привлечь финансирование только от региональных инвесторов из СНГ или развиваться из прибыли и денег основателей.

Критерию «три да» отвечает менее нескольких процентов украинских проектов. Впрочем, огорчаться не стоит. По статистике, восемьдесят процентов проектов в США не привлекают деньги от венчурных фондов и финансируются основателями, их друзьями, родственниками, а также из операционного денежного потока. Схожая ситуация наблюдается и в Украине – большинство успешных компаний, стоимостью 50-100 миллионов долларов, создавались на достаточно скромные деньги основателей. В нашей стране долгое время не было венчурных инвестиций, и большинством таких компаний по-прежнему владеют несколько человек (фаундеров), которым принадлежит сто процентов акций.

Сделка с «венчуром»: нюансы

Когда вы берете деньги у венчурных инвесторов, то подписываетесь на определенные правила игры. Прежде чем привлекать финансы, дважды подумайте: стоит ли обращаться к фондам? Будьте готовы, что на этапе обсуждения вы получите *term sheet* (соглашение по срокам и условиям контракта), в котором на нескольких страницах будут описаны принципы предстоящей сделки. Это своеобразная дорожная карта, которая ведет к основному соглашению. Приготовьтесь к тому, что после проведения сделки...

...вашей компанией будет управлять совет директоров

После двух раундов финансирования основатели стартапа, скорее всего, не смогут самостоятельно выбирать *CEO*: по статистике, только пятьдесят процентов основателей остаются у руля после двух раундов. Помните историю про отстранение Стива Джобса с поста *CEO Apple*? Это произошло потому, что компанией управлял совет директоров, в который вошли представители инвесторов. Совет директоров определяет стратегию развития и бюджет, принимает решения о выходе на новые рынки, запуске продуктов, найме персонала, назначении руководителей и другие.

Если у вас нет опыта корпоративного управления – ничего страшного. Главное – это принять то, что решения совета директоров обязательны к исполнению. Необходимо четко прописать обязанности *CEO* – он не должен выполнять чужую работу. Стартап превращается в обычную крупную компанию, где СТО занимается наймом разработчиков, СМО – рекламным бюджетом, а *CEO* утверждает их предложения и занимается развитием бизнеса в целом.

...основатели стартапа будут обязаны отработать в компании несколько лет, иначе потеряют долю

Это условие называется *vesting*. Его суть заключается в том, что после заключения сделки основатели должны проработать в компании не менее нескольких лет. Как правило, это пять лет для посевной стадии, четыре-пять лет для Раунда А и около трех лет для компании на Раунде В. При этом половина акций фундеров возвращаются в опционный пул и, если они нарушают условия сделки, то автоматически теряют свои доли. Просмотрев историю успешных проектов, наверняка найдете случаи, когда основатели уходили из бизнеса и теряли свои акции.

Vesting нужен для того, чтобы удержать ключевых людей в компании. А в случае их ухода – найти полноценную замену. Если один из основателей перестает заниматься бизнесом, то управлению, который приходит ему на замену, нужно предложить соразмерную долю. В этом случае на выручку приходит *vesting*. Совет директоров увольняет сооснователя стартапа и отдает акции новому топ-сотруднику.

Важный момент: просидеть годы после инвестиции в офисном кресле и ничего не делать не получится. Как правило, у совета директоров достаточно полномочий, чтобы уволить сооснователя компании, если тот плохо исполняет свои обязанности.

...доля основателей станет меньше

Из доли основателей будет выделен опционный пул для топ-менеджеров и ключевых сотрудников, включая программистов. Как правило, это пятнадцать процентов на посевной стадии и еще пять-десять на Раунде А. Скорее всего, фонд не закроет сделку, если стартап не выделит опцион для разработчиков. В отличие от предыдущего пункта, это важное условие при получении инвестиций не только от зарубежных инвесторов, но и от фондов с украинскими корнями.

Нужно быть готовым, что после получения первых инвестиций основатели потеряют несколько десятков процентов акций. Не меньше десяти-пятнадцати возьмет инвестор, еще столько же будет зарезервировано под опционы. Это правило работает в девяноста девяти процентах случаев. Основная мотивация для разработчиков в США – не зарплата, а возможность сорвать джек-пот. Программисты считают, что, получив опцион в стартапе, который взлетит, можно стать миллионером.

...инвесторы захотят получить привилегированные акции

Привилегированные акции – страховка для инвесторов на случай, если стоимость стартапа упадет ниже оценки, которая закладывалась при фандрейзинге. При экзите держатели таких акций возвращают свои вложения, умноженные на коэффициент от одного до двух (на юридическом жаргоне – *liquidation preference*). Под экзитом имеется в виду продажа компании, слияние, банкротство или любое другое событие, когда рынок оценивает стоимость бизнеса. Как правило, фонды с девяносто процентной вероятностью берут себе такие акции, чтобы вернуть деньги в случае провала стартапа. Бывает, что держатели таких акций забирают сто процентов суммы от продажи компании, и его основатели не получают ничего. Например, если в компанию инвестировали 2 миллиона долларов за 30 процентов, а продали компанию всего за 3 миллиона долларов при коэффициенте $\times 1.5$ *liquidation preference*. Тогда сто процентов вырученных средств получат инвесторы. Чтобы основатели заработали, им нужно не только привлечь капитал, но и многократно его приумножить.

...вы остановите переговоры со всеми другими инвесторами

Если вы получили *term sheet* и договорились об условиях привлечения денег, то в течение XX дней стартап должен остановить все переговоры с другими инвесторами. Это логичное условие – в преддверии сделки вы должны посвящать ей сто процентов времени, а не бегать за другими источниками денег.

...основатели стартапа будут заниматься только одним проектом. И никаких халтур!

Венчурные инвесторы не любят, если вы работаете на двух работах или занимаетесь двумя стартапами на ранней стадии. Одновременно построить две глобальные компании малореально. Поэтому если у основателей есть другие проекты, инвестор может выдвинуть какие-то особые условия и запретить заниматься конкурентным бизнесом на первые XX лет.

...вы успеете выполнить ряд требований инвестора за достаточно короткий срок

До закрытия сделки компания должна выполнить ряд требований в течение определенного числа дней. Вот некоторые примеры по данному условию.

■ Сделка

- собрать X соинвестиций;
- создать опционный пул.

■ Команда

- усилить команду кофаундером/BizDevом/маркетологом.

■ **Финансы/traction**

- выйти на ХХ тысяч оборота/выручки в месяц;
- увеличить количество ежедневных или ежемесячных пользователей до ХХ тысяч;
- подписать договор с ключевым клиентом;
- «отбелить» бизнес, заплатить все налоги, пройти независимый аудит.

■ **Юридические вопросы**

- зарегистрировать компанию в X юрисдикции;
- обеспечить интеллектуальную собственность;
- получить патент на ключевые технологии.

■ **Другое**

- Ключевым сотрудникам получить визу для официальной работы в другой стране.

Проверка компетенции инвестора

Перед тем как «подмахнуть» сделку, не помешает побольше узнать про вашего партнера. Даже если инвестором выступает крупная компания, скорее всего, за этим решением стоит **конкретный человек**. Не занимайте пассивную позицию в этом вопросе. Вы выбираете ключевого члена команды, который будет принимать серьезные решения. Поэтому представьте, что берете инвестора на работу. Лучший способ узнать человека – это пообщаться с его окружением – сотрудниками, подчиненными, партнерами и так далее. Нескольких встреч хватит, чтобы понять, насколько хороший у вас партнер и в каких областях он является профессионалом. Из этого вы можете сделать вывод, как в дальнейшем строить с ним коммуникации.

Помните, что убедить разумного человека расстаться со своими деньгами непросто. Кто говорит иначе, врет или болен. Помехой для будущей сделки является некритичный подход к выбору круга потенциальных инвесторов. Можно потратить время зря, допустив следующие ошибки:

- связывать чью-либо эффективность с появлениеми в СМИ, на тематических мероприятиях или в каких-то рейтингах «самых влиятельных»;
- слишком надеяться на тех, кто никогда в *it* не вкладывал, но «активно интересуется».

В последнее время многие, как говорится, хотят «войти в *it*». В Украине появляются персонажи, которые создают свой персональный или корпоративный бренд в качестве экспертов, как правило, с умозрительными заключениями. С другой стороны, существуют богатые выходцы из «ниоткуда», которые провели себе интернет, посчитали экспертов и хотят вложиться в новый *Facebook*. Как правило, сколько бы ни длились переговоры с этими лицами, заключения сделки не последует. Если же последует, то перед этим в целях личной безопасности необходимо полностью убедиться, что такой инвестор понимает возможность потери вложения.

«Лжеинвестор» может преследовать разные цели: развлечение, желание подсмотреть/украсть идею или программный код, легализовать полученные преступным путем доходы и так далее. Не стоит обращать внимание на убедительный антураж вокруг будущего партнера. Главным показателем серьезности реального инвестора является его инвестиционное портфолио – качество и количество профинансированных проектов, экзитов и IPO.

Не выходя из коворкинга и попивая смузи, можно начать анализ ресурсов *CrunchBase* (<https://www.crunchbase.com/>) и *AngelList* (<https://angel.co>). Также обратите внимание на сеть украинских бизнес-ангелов *UAngel* (<http://uangel.com.ua/>).

Когда инвестор предоставит информацию о себе (*investment entity*), проверьте коммерческий реестр соответствующей юрисдикции на предмет даты регистрации компании, ее адреса, собственников, состава управляющего органа, отчетности и т.п. Сравните полученную информацию со словами инвестора. По возможности пытайтесь оценить адекватность информации через независимые источники.

По итогам общения с инвесторами постарайтесь добиться, чтобы в совет директоров вошел человек, который разделяет ваше видение стратегии развития и знаком с тематикой бизнеса. Не стесняйтесь предлагать кандидатуры и настаивать на своем кандидате. Помните, что это ваш бизнес. С этим человеком придется идти бок о бок в ближайшие несколько лет.

Если вы не хотите давать инвестору место в совете директоров и право принимать ключевые решения, предложите ему войти в консультативный совет. В таком случае он не будет принимать участие в управлении компанией и сможет только убеждать вас поступить тем или иным образом.

Жизнь с инвесторами после сделки

Лучший способ получить помощь от инвестора после заключения сделки – это держать его в курсе событий в компании с помощью регулярных рассылок. В письмах должно содержаться краткое резюме новостей по разработке продукта, маркетингу и PR, вашей команде, основным бизнес-метрикам и планам на ближайшие две-три недели. В этом же письме вы можете попросить инвестора помочь контактами или советом по какому-то вопросу. Скорее всего, он вам не откажет.

Мифы и стереотипы

● Я создаю стартап по продаже мобильных телефонов.

Реалии: в наше время стартапом ошибочно называют любой бизнес. Начиная от ларьков по продаже шаурмы и заканчивая интернет-магазинами. На путайте понятия. Стартап – это компания, цель которой построить масштабируемый, прибыльный бизнес за счет новых рынков и технологий.

● У меня есть идея, вот найду инвесторов и тогда запущу.

Реалии: в абсолютном большинстве успешных проектов основатели первыми вкладывали свои сбережения и время, работая *full time*. Даже *friends, family & fools* желает видеть ваш вклад в проект. Венчурные фонды, как правило, вкладываются позже, если инвестируют вообще.

● У меня есть идея, но я вам ничего не скажу, пока не подпишем соглашение о неразглашении.

Реалии: идея ничего не стоит; реализация на «порядок порядков» важнее самой идеи. Активный инвестор общается с тысячами начинающих предпринимателей. Ему никогда ни «красть идеи», ни тратить время впустую на *NDA*. Самое смешное, что такой предприниматель, скорее всего, сам не понимает, что такое *NDA* и подписывает его впервые.

● Мне надоело работать «на дядю», вот запущу стартап и быстро заработаю.

Реалии: основатели большинства успешных проектов, много лет «вкалывали» для достижения первого существенного результата. Заработать «быстрые деньги» намного проще в корпоративном секторе. *It*-предпринимательство – длинный и сложный путь.

Случай, когда предприниматели работают над проектом *part-time* и добиваются успеха, бывают, но это редкое исключение.

● У меня есть крутая идея, и я готов отдать пять-десять процентов за \$ХM.

Реалии: на этапе идеи инвесторы ожидают, что фаундеры сами будут вкладывать свое время и сбережения в запуск продукта. Только после этого у вас есть шансы привлечь деньги от друзей и знакомых, и только после – на рынке.

● Мы только запустили проект и за \$0.5M отдали двадцать процентов, т.е. наш бизнес уже стоит миллионы долларов.

Реалии: даже если ваш технологический стартап привлек 0,5 миллиона долларов за двадцать процентов, это не значит, что ваш бизнес уже стоит миллионы. И точно не значит, что вы миллионер. Это заблуждение. Оценка проекта в 2 миллиона долларов – всего лишь «бумажная», и такой проект еще нельзя продать за такие деньги. Скорее всего, еще нельзя продать вообще ни за какие деньги.

● **У меня не украинский стартап, а американская компания в штате Delaware.**

Реалии: юридическое лицо за рубежом, в частности в штате *Delaware*, очень легко и быстро можно зарегистрировать из любой точки планеты. Это, однако, не делает его американским стартапом. Для того чтобы инвесторы из США воспринимали ваш стартап как американский, его основатели и ключевые сотрудники должны иметь разрешение на работу в США и жить там.

● **Мы уже взлетаем, и вскоре нас купит Google или Apple.**

Реалии: начинающие предприниматели зачастую переоценивают свой *traction* в глобальном масштабе. Для сделки с лидерами вы должны быть компанией мирового уровня, желательно из США. Например, если вы планируете продать свой проект *Amazon*, то должны быть лучшими в *bigdata*, если *Google* – то владеть лучшей в мире технологией распознавания лиц, как это сделал *Viewdle*.

● **У нас больше «фич», чем у конкурентов, поэтому мы круче всех на рынке.**

Реалии: один из самых типичных слайдов в презентациях украинских стартапов. Во-первых, если у более зрелых конкурентов нет какой-то «фичи», на то есть своя причина. Во-вторых, если уникальные «фичи» вашего продукта имеют низкие технологические барьеры, то ваш конкурент очень быстро может их выкатить. Пользовательская база и удобный интерфейс гораздо важнее «надуманных фич».

● **Я фаундер глобального it-стартапа, но планирую работать парт-тайм и нанять менеджмент.**

Реалии: статистика говорит о том, что в стартапах зачастую два-четыре фаундера, которые для достижения успеха первые несколько лет после запуска работают 24/7. Во-вторых, венчурные инвесторы обычно привязывают основателя к четырем-пяти годам фулл-тайм работы в стартапе. Те, кто уходят раньше или работают парт-тайм, теряют пропорциональную часть бизнеса.

● **Наши конкуренты с помощью TechCrunch привлекли 10-20 миллионов долларов за 25 процентов, и мы оцениваем себя уже в XX миллионов.**

Реалии: зачастую у вас очень ограниченная информация о конкурентах и о том, чего именно они уже достигли. Также вам неизвестна структура сделки (*liquidation preference etc*), и факт привлечения 10-20 миллионов за 25 процентов еще не значит, что бизнес уже стоит 40-80 миллионов долларов. Пока ваш стартап не переедет в США и не добьется успехов там, метрики оценки американских стартапов не применимы.

● **Наши конкуренты оцениваются в XX раз выручки/XX за 1 юзера, т.е. наш бизнес уже стоит XX миллионов.**

Реалии: зачастую масштабы успеха конкурентов в части продукта, технологий, партнерств, *traction*, пайплайна продаж, усиления команды до конца неизвестны. Сравнивать только продукт или технологии нельзя. Лидер и «догоняющий» могут иметь разную оценку, исходя из одинаковых метрик.

Евгений СЫСОЕВ,

CEO фонда AVentures Capital:

Одно из быстрых решений, которые мы принимаем, – добавлять ли заявку по проекту в нашу систему или удалить ее навсегда. Источник часто предопределяет «качество» заявки.

- «Холодные заявки» через наш сайт. Зачастую это очень низкокачественное чтиво: или спам, или стартапы на стадии идеи, или предложения от «полусумашедших»/очень некомпетентных команд. Хотя, конечно, бывают исключения, но 95 процентов таких заявок мы даже не вносим в нашу систему.
- Интроверт от успешных *it*-предпринимателей. Обычно, это высококачественные оферты. Мы соглашаемся почти на сто процентов таких встреч, так как успешные айтишники могут отфильтровать «булши», дорожат своей репутацией и делают интроверт на проекты, в которые действительно верят.
- Интроверт от успешных венчурных фондов, которые приглашают на соинвестиции.
- Прямой выход. Если нам интересен какой-то подсегмент *it*-сектора, мы сами идентифицируем в нем все проекты и организуем контакты с основателями таких компаний.
- Конференции. За день можно познакомиться с большим количеством людей и, как правило, одним-двумя предпринимателями, с которыми захочется повторно встретиться.

Важно не просто обрабатывать все заявки, а квалифицировать их по качеству и соответствуанию сегментам *it*-сектора, стадии, географии и другим критериям. Мы получили примерно десять тысяч контактов от стартапов, но в нашу электронную систему внесли (поставили на радар) только 1469.

Заявки дальше делятся на:

- необработанные: проекты, которые мы внесли в систему, решили за ними последить или пообщаться позже, но пока не встречаться;
- *long list*: длинный список проектов, около десяти процентов от заявок, в которых мы решили разобраться – или повторная встреча, или «домашняя работа» по аналитике и наведению справок, или дополнительный запрос информации по проекту;
- *short list*, или желаемые сделки: проекты, которые нам интересны. Мы начинаем много общаться с предпринимателями и погружаться в детали их бизнеса.
- Если вы инвестируете не только на посевной стадии, то в вашем списке будет много компаний, которые уже вышли на прибыль, но еще могут вырасти с каждым новым раундом. При этом существуют риски, что фаундеры откажутся от привлечения финансирования, или вы не договоритесь по условиям.
- *Term sheet*, или предварительная договоренность о сделке: условия оговорены и достигнуто предварительное понимание дорожной карты сделки; еще предстоит аудит.

В индустрии только половина проектов, подпишавших термит, в итоге получают деньги. На этой стадии не стоит расслабляться ни предпринимателям, ни инвесторам. *Deal*-сделка: финансирование предоставлено, дальше – совместная работа. Зачастую проектам может потребоваться дополнительное финансирование. В таких случаях мы тщательно подходим к анализу и аудиту, как будто это еще не наш проект. И заново принимаем решение – инвестировать или нет.

Как венчурные инвесторы автоматизируют процессы.

Нас часто спрашивают: «Какую CRM из SaaS-моделей, а не самописных, советуешь использовать для учета лидеров-стартапов? Особенно интересно отслеживать тех, кому мы сейчас отказали, но смотрим за ними.

Только выстроив внутренние задачи фонда и бизнес-процессы команды, можно думать об автоматизации части задач, связанных с отбором проектов. Среди них стоит выделить: сбор информации, ее хранение, картотека контактов и переписки, *follow up* по контактам, проектам. Очень важно не лениться и:

1. Вносить детальные ключевые записи о каждой встрече по проектам или лицам, с которыми будут повторные контакты, и в конце дня заносить их в систему. Этую базовую вещь понимает каждый профессионал по B2B-продажам. Венчурным инвесторам, по сути, необходимо делать то же самое.
2. Обрабатывать «квалифицированные заявки» путем коммуникаций лично на встрече, звонком или по email.

Фонду, который активно помогает своим портфельным компаниям, предстоит вести огромное количество разных контактов:

- длинный список фондов (от ста и более), с которыми он кооперируется и рассматривает соинвестиции или которых хочет пригласить на следующий раунд;
- длинный список экспертов и профессионалов (от ста и более) из разных областей, которых он может рекрутить в свои портфельные компании как топ-менеджеров и менторов;
- длинный список СМИ (от ста и более), с которыми сотрудничает;
- длинный список успешных предпринимателей (от ста и более), с которыми могут быть разнообразные кооперации по портфельным компаниям.

Таким образом, мы в итоге пришли не к одному *it*-решению внутри фонда *AVentures*, а к комбинации разных продуктов:

- *Highrise*: информация по 1500+ проектам, ключевая переписка по ним;
- *Dropbox*: информация по проектам из *long list*;
- *Google Sheets*: списки разных контактов по тематикам – Инвесторы/Эксперты/СМИ/предприниматели и т.д.;
- *Google Sheets*: для ведения *short list*-проектов, с которыми общаемся;
- *Trello+Slack*: обсуждение короткого списка, до ста проектов. Связка *Trello+Slack* хорошо работает с небольшим (до ста) количеством проектов, но скорее всего, «поломается» как инструмент. В частности, мы используем его внутри группы *UA50*.

КАК ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТОРЫ ИЩУТ СТАРТАПЫ ?

Активно инвестирующий венчурный фонд, который, как правило, имеет различные источники доступа к стартапам и сделкам.

ПРИОРИТЕТНЫЕ:

inbound

- рекомендации предпринимателей от предпринимателей, с которым фонд уже ведет совместный бизнес;
- рекомендации предпринимателей или других фондов, с которыми фонд серьезно рассматривает партнерства;
- приглашение в сделку на соинвестиции от лид-инвестора, который знает мандат вашего венчурного фонда;
- знакомство на топовых профильных, отраслевых конференциях, в контексте достижения стартапом успехов на своем рынке (не путать с «наградами» и «победами»).

outbound

- фонд сам инициирует контакт с предпринимателем, исходя из целевого сектора, достижения стартапом успехов на рынке и т.д.

МАЛОПРИОРИТЕТНЫЕ:

- холодные заявки на email, «Фейсбук», через веб-сайт и т.д.
- любые другие, кроме приоритетных.

Ваша задача как основателя стартапа попасть на радар к венчурному фонду через приоритетный канал. Первый контакт очень важен, ведь лишь 10 процентов «конверсий» в повторную встречу и около 1 процента, или даже менее, в саму сделку.

Наши подходы хорошо работали на сотне-другой ключевых проектов, контактах в разных сферах. Но начинают давать сбои на тысячах. Сейчас подумываем настроить какую-то CRM вроде *SalesForce/RelateIQ* под задачи *AVentures*.

Конечно, есть специализированные продукты для разных фондов. По моему мнению, главное – не сам продукт, который вы используете, а отлаженность внутренних бизнес-процессов, поверх которых можно выбирать удобный инструментарий из доступного программного обеспечения. Некоторые фонды даже пишут собственные системы. Мы выбрали путь использования уже существующих на рынке инструментов. Когда у нас усложняются задачи (например, инвестировать не в одной стране, а в пяти, на большем количестве стадий, и делать не десять инвестиций, а пятьдесят), думаю, придется пересматривать и свои внутренние процессы, и инструментарий.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Боб ПЕЙВИ,

партнер фонда Morgenthaler Ventures,
о своих ожиданиях от бизнес-планов предпринимателей:

«Мы, венчурные капиталисты, настаиваем на получении бизнес-планов от предпринимателей не просто потому, что ожидаем, что они могут их подготовить, а потому, что это самый эффективный способ общаться по поводу открывающихся возможностей и превращения их в капитал. За 42 года работы в отрасли венчурных инвестиций я встретил только одного предпринимателя, который сам писал каждый бизнес-план и отсыпал мне: «Пол Левин, генеральный директор компании Atria Software из Бостона». Пол – очень ответственный и осторожный человек, и в процессе работы я выяснил, что именно такие мне и нравятся.

Каждый предприниматель должен иметь основной набор документов для целей привлечения капитала. Разные венчурные капиталисты предпочитают по-разному получать информацию, но вот несколько базовых рекомендаций.

В сегодняшнем мире бизнес-планов есть следующие новые императивы:

- **Запускайтесь быстро, чтобы увидеть, есть ли какой-либо интерес к вашему продукту или услуге.**
- **Оценивайте результаты и общайтесь с первыми пользователями.**
- **Быстро вносите изменения, если пользователи недовольны.**
- **Работайте над улучшениями, если пользователи довольны.**
- **Оценивайте отзывы, чтобы перейти к следующему варианту вашего продукта или услуги».**

Андрей ЛОГВИН,

Основатель ModnaKasta:

«Художник, творец и стартапер должны быть голодными. Начинающий it-предприниматель должен пройти все круги ада, все эти истории про гаражи, про сложности, про муки – все пропустить через себя. Это очень полезно».

(Источник: книга «Пространство.иа.
Действующие лица»)

Заметки на полях

Эндрю РОМАНС,

основатель и генеральный партнер The Founders Club:

«Совет директоров – это небольшое образование племенного типа. В нем обычно выбирается самый сильный лидер, который занимает должность председателя, и племя само выстраивается за своим естественным вожаком. В случае избрания председателем сильнейшего лидера деятельность совета будет спокойной, так как не будет вакуума власти. Многие компании терпят неудачу из-за непонимания учредителями свойств племенного лидерства. Часто учредители, занимающие должность генерального директора, становятся председателями совета директоров, но против своего желания создают вакуум власти, так как они все еще развиваются навыки лидерства и не понимают принципы власти, действующие на уровне совета директоров. Вакуум власти в совете директоров может закончиться катастрофой из-за назревающего конфликта в связи с попытками других членов совета директоров заполнить этот вакuum».

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

Влад ВОСКРЕСЕНСКИЙ,

CEO Invisible CRM:

«Я боялся, что когда появятся деньги инвестора, свободы станет меньше. Но у нас хорошие венчуры. Свобода осталась. С этим нужно быть аккуратными, все может случиться.

На вопрос: стоит ли поднимать инвестиции, я всегда спрашиваю: а зачем они вам нужны? Если вижу, что предприниматель во главу угла ставит деньги, говорю: «Тебе пока рано. Ты не понимаешь, что деньги – далеко не самое главное». Важнее – опыт людей, которые приходят к тебе в совет директоров. Это клиенты, заказы, контакты, двери, пусть не открытые, но в которые можно постучаться. Деньги можно найти, где угодно. Например, в нефтяном бизнесе, но чем тебе нефтяник поможет в it? Выбирая инвесторов, нужно смотреть, какую ценность (value) они смогут тебе привнести и что они сделают после этого. Сядут тебе на голову и будут давать указания? Либо окажут поддержку?»

(Источник: книга «Пространство.ia. Действующие лица»)

Заметки на полях

Антуан ПАПЕРНИК,
партнер Sofinnova Partners так рассказывает о работе с венчурными инвесторами:

«Иногда генеральному директору или ведущему венчурному инвестору нужно «выкупить» инвесторов, которые не относятся серьезно к поддержке и строительству компании. Один из доступных вариантов – привлечение промежуточного финансирования с кратными ликвидационными привилегиями. Плюс принятие нового опционного плана для руководства. Это плата за участие в игре, и вы очень быстро узнаете, кто хочет остаться. Если инвесторы не вкладывают деньги, то их доля быстро размывается. Вам ни к чему нахлебники, которые, если их не заставлять, не думают о будущем. Только бойцы, способные сражаться, должны участвовать в битве. Если вы потеряли веру, продавайте свою долю по дешевке».

Егор АНЧИШКИН,
основатель Viewdle и Zakaz.ua:

«Один из лидеров еврейской общины в Нью-Йорке, состояние которого измеряется миллиардами, Джордж и его зять согласились стать ангелами-инвесторами, достали чековые книжки. Каждый выписал чек по 250 тыс. долларов. Я первый раз не в кино увидел чековую книжку. В моем сознании деньги выглядели как-то по-другому. Когда мы уже взяли чеки, Джордж, а ему где-то 60+, сказал: «Егор, хочешь, мы тебе обрезание сделаем?» У него было абсолютно серьезное лицо. Я замялся: шутка или нет. Сказал, что мне нужно посоветоваться с мамой. Джордж рассмеялся. Конечно, это была шутка».

(Источник: книга «Пространство.иа.
Действующие лица»)

Кирилл БИГАЙ,
CEO Preply:

«Первым делом постарайтесь найти лид-инвестора, который поможет вам закрыть сделку. Это должен быть надежный человек с именем, которому доверяют на рынке. Если у вас есть хороший лид-инвестор, то собрать остальной раунд – дело техники».

заметки на полях

Роман КИРИГЕТОВ,
CEO «Метнись Кабанчиком»:

«Наш продукт сфокусирован на внутренний рынок, поэтому нам сложно было искать инвесторов – все ищут проекты, нацеленные на мировую экспансию. Поэтому многие иностранные инвесторы с опаской относились к нашим предложениям. Но в конечном итоге удалось найти общий язык с Prom.ua. Сейчас мы являемся частью этого холдинга. Все получилось как нельзя лучше».

Максим ПЕЧЕРСКИЙ,
сооснователь PromoRepublic:

«Нашему сооснователю Валерию Грабко удалось убедить Семена Дукача сделать инвестиции, когда тот заехал в гости в EastLabs. Семен в прошлом – профессиональный игрок в блэк-джэк. Он испепеляюще посмотрел Валере в глаза, задал пару вопросов и после того, как остался доволен ответами, сообщил, что готов вложиться в проект. По итогам этой инвестиции стартап получил оценку в 1 миллион долларов. Это стало одним из решающих факторов в его дальнейшем развитии».

ГЛАВА



**ПРАВИЛА ПРЕЗЕНТАЦИИ
ДЛЯ ВЕНЧУРНЫХ
ИНВЕСТОРОВ**

Презентация – витрина стартапа. От того, насколько грамотна структура, правильно расположены акценты и сделано визуальное оформление, зависит первое впечатление инвестора и успех дальнейших переговоров.

Многие стартапы грусят потенциальных инвесторов «тоннами» различных цифр, графиков и скучными слайдами. Это неправильно. Прежде всего, постарайтесь произвести на инвестора впечатление и расскажите ему **интересную историю**. Если вам удастся заинтересовать венчурных, они сами вернутся с вопросами про технические детали. И вот тогда, на этом этапе, вам понадобятся те самые «тонны».

Сама презентация, как правило, должна состоять из 10-15 слайдов, всесторонне описывающих ваш бизнес.

Инвестор хочет услышать ответы на основные вопросы:

- какую задачу вы хотите решить;
- размер рынка и его география, локальный ли это проект или глобальный;
- почему вы (или эксперты) считаете, что у ниши, в которой вы работаете, интересные перспективы;
- какая у вас команда и каков опыт каждого;
- в чем уникальность вашего продукта;
- кто ваши прямые и косвенные конкуренты;
- в чем преимущество вашего решения;
- что вы уже сделали и планируете сделать в обозримой перспективе;
- монетизация и масштабируемость вашего проекта;
- зачем вы поднимаете раунд, и куда пойдут полученные инвестиции.

Главная задача презентации – донести ту же информацию, что содержится в тизере, но более наглядно. Если вашим проектом заинтересовались, получите много вопросов. Затем вас попросят представить бизнес-план и ряд других материалов и документов.

Помните, что презентации могут быть разными по форме. Но все они обязательно должны отвечать на вышеуказанный набор вопросов.

Давайте рассмотрим (в качестве примера) колонку основателя стартап-акселератора *Boost VC* Адама Дрейпера, в которой он рассказывает о стартапе, занимающемся доставкой мороженого.

Презентация для получения посевных инвестиций и раунда А

Всегда исходите из того, что инвестор прочитает первые три страницы. У него банально нет времени на то, чтобы читать все презентации от корки до корки. Лучший способ заинтересовать венчура – это на первой же странице рассказать о самом главном. На второй странице вы можете рассказать подробности о продукте. К третьей странице инвестор либо заинтересуется и будет читать дальше, либо отправит презентацию в мусорную корзину.

Предположим, что у вас есть стартап по инновационной доставке мороженого. Вот как должна выглядеть его презентация.



Первый слайд: все самое важное должно быть упомянуто на первой странице. Чем занимается компания, какую сумму вы ищете и какие люди уже согласились инвестировать.

PROBLEM: No one delivers Ice Crem without the melting



- Over 1000 Billion people suffer from melted Ice Cream deliveries every year.
- I spent the last 5 years as an eskimo trying to figure out the correct packaging for Ice Cream delivery.
- My Co-Founder lived in a freezer for a year in order to understand Ice Cream better.

Второй слайд: четкое описание проблемы (мороженое тает по дороге к заказчику, люди недовольны и страдают от этого неудобства)

WE DELIVER ICE CREAM

We use Drones made by Vires Aeronautics to deliver Ice Cream from your favorite Ice Cream place in 10 minutes

10 000 We delivered in March
Ice Creams

\$ 2 We make delivery
per



Третий слайд: мы уникальные и клевые ребята. Расскажите, в чем заключается ваша уникальность: вы используете дроны, пользователи без ума от вашего сервиса, вы зарабатываете кучу денег. По сути, это более подробная версия первого слайда. Если у вас еще нет пользователей и вы только в начале пути, расскажите, как решили заняться этим бизнесом.

HOW IT WORKS



- We have Drone fliers trained for 2 months
- We have a fleet of 60 drones, cost \$200 each, with about \$200 per year of upkeep (Fixes, crashes, missing drones)
- Our drones can do trips of 10 miles, the drones are on the roofs of 7/11s throughout the bay area, can cover almost all of the bay
- Drones land in front of Ice Cream place, Drone flier calls in the order, ice cream gets brought and put into drone bucket.

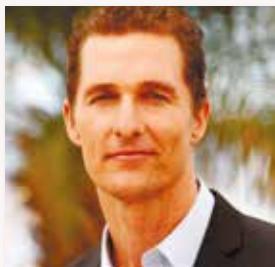
Четвертый слайд: как это работает. В идеале нужно использовать изображения и картинки, но если вы не дружите с графическими редакторами, то можно обойтись и текстовым вариантом.

MARKET SIZE



Пятый слайд: размер рынка. Это сложно сделать, если вы собираетесь выходить на новый и неизученный рынок, но по крайней мере попытайтесь предположить, сколько людей захотят купить ваш продукт и сколько он будет стоить.

CURRENT INVESTORS



Matthew McConaughey



The Cast from Three's Company



Cory Schneider

Шестой слайд: инвесторы, которые уже заинтересовались вашим продуктом.

TEAM



Was a cop in LA, turned entrepreneur. First employee at Instagram.

Axel Foley



CEO, 3 years of Drone experience et NASA.

Frosty the Snowman

Седьмой слайд: ваша команда. Используйте как можно больше картинок и логотипов, людям это нравится.

WOULD YOU LIKE TO INVEST ?



The Uber of Ice Cream RAISING \$ 1M

Other Investors include: Matthew McConaughey, Cory Schneider, and the cast Threes company, \$ 350 k of \$ 1 M filled

Восьмой слайд: напомните инвестору, что вы пришли к нему **за деньгами**.

И несколько советов напоследок:

- Поменьше слов и побольше картинок;
- Просите денег в самом конце, но не забудьте это сделать;
- Сделайте презентацию запоминающейся, но не переборщите со спецэффектами;
- Обновляйте презентацию по мере встреч с новыми инвесторами;
- Нет идеальной презентации, зато есть множество плохих;
- Проверяйте презентацию на грамматические ошибки;
- Не пишите о том, что ваши клиенты – это половина населения земного шара, а ваш рынок – это триллионы долларов, из которых вы планируете заработать один процент;
- Если вы не умеете работать с графическими редакторами, заплатите дизайнеру и не позорьтесь.

Заметки на полях

Тай Кавасаки, экс-евангелист Apple, венчурный предприниматель:

«Если вы пришли вести презентацию, а в зале не оказалось проектора, – это ваша вина. Если проектор есть, но он несовместим с вашим лэптопом, – это ваша вина. Если на середине вашего выступления в зале перегорела лампа, – это ваша вина. Если, начиная презентацию, вы медлите, выглядите несобранным, всклокоченным – это ваша вина.

После неудачного старта реабилитироваться будет практически невозможно, так что лучшие придите пораньше и подготовьте себе площадку для выступления. Принесите свой проектор. Принесите два лэптопа с загруженной на них презентацией. Принесите USB-флешку с копией презентации. Принесите распечатки презентации на случай, если начнется апокалипсис и все приборы откажутся работать.

На презентации восемьдесят процентов текста должен произносить гендиректор компании. Остальные члены команды (максимум двое) могут представить один-два слайда, принадлежащие к сфере их компетенции, а также дать развернутый ответ, если возникнут какие-либо уточняющие вопросы. Однако если гендиректор не способен провести основную часть презентации самостоятельно, он должен тренироваться до тех пор, пока не научится. Либо нужно сменить гендиректора.

Часто члены команды пытаются «выручить» гендиректора, когда аудитория выражает несогласие с чем-то из сказанного им. Допустим, кто-то из слушателей высказывается против многоуровневой системы распределения при продаже продукции. В ответ один из членов команды, действуя исключительно из благих побуждений, заявляет: «Думаю, вы правы. Я давно размышляю над тем, что нам следует продавать товар покупателю напрямую».

Плохой ход. Таким образом вы демонстрируете не гибкость мышления, не открытость новым идеям и не универсальность каждого вашего сотрудника. Вы демонстрируете неслаженность работы команды. Отвечать в подобной ситуации должен гендиректор, и единственно правильным ответом будет: «Вы подняли интересный вопрос. Мы можем обсудить это с вами подробнее».

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Советы по использованию PowerPoint как средства достижения цели

- Любая презентация – это еще и шанс повысить узнаваемость бренда, так что поместите ваши логотип на шаблонную страницу слайда, и тогда он будет появляться на каждом из слайдов.
- Презентация – не место демонстрировать, что у вас самая большая в мире коллекция шрифтов. Используйте самые распространенные шрифты, потому что однажды вам, возможно, придется проводить презентацию на компьютере, где коллекция шрифтов будет несколько отличаться от вашей. Выбирайте Arial – не промахнетесь.
- В PowerPoint предусмотрено свыше шестидесяти способов анимировать текст и графику. Из них 59 – совершенно лишние. Многие предприниматели используют анимацию внутри слайдов и в переходах между ними с целью как-то оживить презентацию. Неужели вы правда думаете, что использование такого эффекта сделает вашу презентацию эффективнее? Не увлекайтесь спецэффектами. Чтобы передать экспрессию и энтузиазм, используйте не PowerPoint, а собственное тело. В общем, уберите из оформления все, что вы добавили «для прикола».
- Использование многоуровневых заголовков означает одно из двух: вы либо пытаетесь впихнуть слишком много информации в один слайд, либо путано мыслите. Каждый слайд должен сообщать какую-то одну мысль, для четкости оформленную буллитами.
- Лучше буллит, чем кусок сплошного текста, но еще лучше – график или диаграмма. Используйте диаграммы, чтобы объяснить, как работает ваш бизнес. Используйте графики, чтобы показать тенденции и динамику. И все эти объекты выводите на слайд по очереди, кликом, как и буллиты.
- Делайте слайды, пригодные для распечатки. Это мера предосторожности, связанная с использованием диаграмм и графиков. Иногда эти объекты налагаются друг на друга, что не вызывает проблем на мониторе, но будет заметно на бумаге, поэтому удостоверьтесь, что ваши слайды будут читаемы и в печатном виде.

(Источник: книга «Стартап»)

ГЛАВА

7

**ОЦЕНКА СТОИМОСТИ
IT-КОМПАНИЙ**

Зачем оценивать стартап

Оценка стоимости стартапа – важнейшее условие получения инвестиций. Это важно для венчура. Его доход напрямую зависит от стоимости акций портфельных компаний. При этом оценка не менее значима и для стартапа. Она напрямую влияет на его дальнейшие перспективы и жизненный потенциал.

Сколько стоит мой стартап?

Простой, магической формулы для оценки *it*-стартапа не существует. Более того, на этапе идеи или сразу после запуска продукта объективно оценить бизнес практически невозможно. Бытует мнение, что если проект привлек пятьсот тысяч долларов за двадцать процентов, то это значит, что бизнес стоит миллионы, а его основатель стал миллионером.

Это не так. Данная оценка – «бумажная». Такой проект, скорее всего, вообще нельзя продать ни за какие деньги. Если вы поговорите с десятком независимых инвесторов, то услышите самые разные мнения. Их оценки будут отличаться на порядок. Реальную оценку вы получите либо при продаже бизнеса, либо когда он начнет приносить первую прибыль и станет понятен размер дивидендов.

Мой стартап уже приносит прибыль, и у нас позитивная EBITDA.

Теперь его можно оценить?

Для оценки стоимости вашего бизнеса можно применить *DCF* (*Discounted cash flow*), что в переводе означает метод дисконтированных денежных потоков. Это способ оценки всех типов бизнесов, включая офлайн-проекты. Необходимо максимально точно подсчитать денежные поступления стартапа за следующие пять-десять лет и умножить на коэффициент дисконтирования. Если бизнес стабильный и с малым количеством рисков, то такой коэффициент приблизительно соответствует ставкам банковских заимствований для компаний в стране, где расположен основной бизнес. Или в стране, где компания генерирует основные финансовые потоки. Как правило, инвестбанкиры применяют этот метод для оценки сложившихся компаний с большим количеством пользователей, понятной схемой монетизации и фиксированной стоимостью привлечения клиента (*Facebook*, *Uber* и другие).

EBITDA = *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*
(аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов на выплату процентов по заемным средствам, налогов и начисленной амортизации).

У нас десять миллионов пользователей, но монетизацию мы еще не придумали. Как оценить проект в этом случае?

Не все стартапы прибыльны. Например, убыток *Twitter* за десять лет превысил два миллиарда долларов, но сама компания стоит порядка десяти ярдов долларов. Поэтому существует сравнительный или мультипликативный метод оценки. Инвесторы берут основные метрики стартапа: количество пользователей, скачивание приложений, оборот, чистую прибыль, сравнивают их с показателями компаний-аналогов. Финальная оценка стартапа будет зависеть от биржевой или оценочной стоимости проекта, с которым проводятся параллели.

Вариант для оценки стартапа на стадии роста – метод сравнимых сделок. Инвестор собирает информацию об успешных историях по продаже аналогичных компаний и на ее основе формирует оценку.

Иллюстративно это выглядит так:



● На что будут смотреть инвесторы при оценке моего стартапа?

В первую очередь, инвесторы будут анализировать, способны ли вы завоевать рынок и реализовать свой бизнес-план. При этом имеет значение, какой именно рынок вы собираетесь захватить. Оценка аналогичного *it*-бизнеса в США и СНГ может отличаться в десятки, если не в сотни раз.

Второй аспект – насколько конкурентоспособны ваш продукт и технология. В Украине каждый год создаются десятки «национальных соцсетей», но ни одна из них еще по-настоящему не взлетела. А вот гаджеты от украинских разработчиков, такие как *Petcube* или *iBlazr* пользуются успехом за рубежом. Еще важно, на какой стадии развития находится стартап и какую позицию вы занимаете на рынке. Чем большего вы добились и чем более зрелая компания – тем выше будет оценка.

● Там было еще что-то про риски.

Мы все просчитали – нам ничего не помешает покорить мир!

У каждого стартапа, и даже большого прибыльного бизнеса, всегда были и есть риски. Зачастую важна не реальность риска, а как он воспринимается инвестором, с которым вы ведете переговоры. Глубина ключевых рисков негативно влияет как на вероятность сделки, так и на ее структуру.

● А какие у стартапа могут быть риски?

Рисков очень много. Мы постарались выделить десять основных моментов, которых желательно избегать.

- У вашей команды недостаточно компетенции в ряде областей, и инвесторы не верят, что вы способны быстро закрыть эти дыры.
- Судьба вашего проекта серьезно зависит от других технологий. Еще хуже, если конкуренты без особых затрат смогут скопировать вашу технологию, или она вскоре устареет.
- У стартапа нет *CEO*, и все решения принимаются коллективно. Это может привести к разногласиям среди основателей или акционеров с правом голоса.
- Вы нарушили чужие патенты или не зарегистрировали торговые марки, домены, права на программный код на ключевых рынках. Следовательно, можете получить судебный иск.
- На рынке уже есть множество продуктов, которые решают аналогичную проблему.
- Вы запустились слишком рано или слишком поздно.
- Процент вернувшихся клиентов гораздо ниже показателей по отрасли.
- Большая часть выручки идет от разовых платежей; судьба проекта зависит от одного клиента, дистрибутора, издателя или платформы.
- Вы живете и получаете доходы в стране с высокими страновыми рисками (*country risk*). Этот пункт автоматически добавляется почти ко всем украинским стартапам, регистрация холдинговой компании в Делавере не помогает.
- Вы плохо вели бухгалтерию и в случае налоговой проверки можете получить значительные штрафы.

● **Я прочитал всю главу от корки до корки. Теперь я могу оценить свой бизнес?**

Вряд ли. Основная цель данной главы – не научить оценивать бизнес, а рассказать, как инвесторы принимают решения и на что обращают внимание. Кроме того, каждый из вышеописанных методов имеет свою специфику и проблематику. От прогнозирования (как планировать прибыль проекта в будущем, если неизвестна текущая модель монетизации и выручка равна нулю), до нахождения релевантных метрик конкурентов. При этом оценка зачастую зависит от структуры сделки. В ней могут содержаться условия, кардинально меняющие стоимость проекта.

● **Тай КАВАСАКИ,**

экс-евангелист Apple, венчурный предприниматель:

«Каким бы ни было первое предложение, просите больше, поскольку от вас ожидают торга. Более того – если вы не станете торговаться, можете отпугнуть инвестора как человек, не умеющий вести переговоры. Не помешает также иметь наготове пару аргументов, почему вы считаете оценку низкой. Но в конечном счете если предложенная оценка разумна – берите деньги и приступайте к работе. А там как пойдет».

(Источник: книга «Стартап»)

Эндрю РОМАНС,

основатель и генеральный партнер The Founders Club:

«Я рекомендую следовать стандартной практике и позволять венчурному капиталисту первым называть сумму. Дать право первого хода другой стороне – пример лучшей практики из учебников по ведению переговоров. Никогда не знаешь, когда вдруг ты неожиданно услышишь более высокую оценку, чем рассчитывал. Многие венчурные капиталисты будут настаивать на получении каких-либо индикативных цифр до того, как сделать предложение. Если у вас под рукой есть рыночные показатели схожих компаний, то их представление инвестору может помочь продвижению сделки. Но я бы избегал называть точную цифру.

Если венчурные капиталисты начинают со стандартных условий, это, скорее всего, значит, что они хотят провести быструю и справедливую сделку. Попытки переписать условия на «благоприятствующие предпринимателю», скорее всего, не сработают. С другой стороны, если инвестиционный договор содержит множество нестандартных положений, предоставляемых преимущества инвестору, то я бы активно поработал над возвращением условий сделки к рыночным стандартам».

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

заметки
на полях

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Стас МАТВИЕНКО,
основатель Settle:

«Основатели (фаундеры) и акционеры компании утверждают максимально приемлемую оценку. Далее инвестор соглашается с предложенной оценкой или торгуется. Когда компания и новый инвестор сходятся в оценке, венчур решает, какую сумму он готов вложить в компанию. Определяющими факторами являются размер рынка и конкуренция, конкретные успехи и потенциальный рост, основатели и команда проекта».

(Источник: AIN.UA)

Вадим РОГОВСКИЙ,
основатель Clickky:

«В процессе торга быстро становится понятно, насколько у инвестора серьезный интерес к вашей компании, готов ли он к компромиссам. Если инвестор твердо стоит на своем и не желает подвинуться ни на шаг – это должно быть первым тревожным звоночком для вас. В ходе торга можно использовать такие аргументы, как:

1. ваш текущий рост и revenue run rate;
2. предложения от других фондов;
3. другие недавние сделки и оценки компаний на вашем рынке. И важно понимать: чем меньше вам нужны деньги, тем зачастую легче вам будет их привлечь по нужной оценке».

(Источник: AIN.UA)

Ярослав АЖНЮК,
CEO PetCube:

«Оценка стартапа и количество денег в раунде, как правило, связаны: оценка часто определяется, исходя из прецедентного принципа. То есть учитываются суммы инвестиций на рынке, где работает компания, суммы, в которые оцениваются другие компании такой категории».

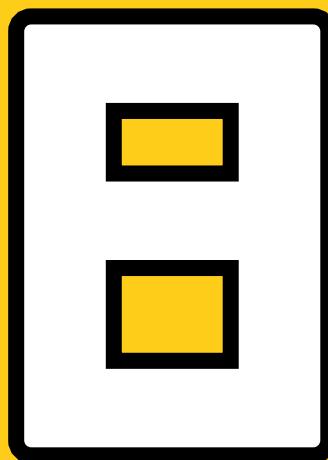
(Источник: AIN.UA)

Александр КОНТОПСКИЙ,
CEO Ajax Systems:

«Количество денег в раунде определяет предприниматель. Он же знает, сколько ему необходимо денег на развитие. Определение оценки – творческий процесс :). Есть миллион методик. И по различным методикам оценка может отличаться в 100 раз. Поэтому, как правило, это вещь сугубо спекулятивная: компания стоит столько, сколько за нее готовы заплатить».

(Источник: AIN.UA)

ГЛАВА



КАК РАБОТАЕТ
ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД.
ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Сколько зарабатывают фонды

Упрощенный метод определения прибыли инвестора называется *cash-on-cash*. Сумма, полученная после «екзита», делится на сумму первоначальной инвестиции. Например, если инвестор вложил один миллион долларов в акции компании и через несколько лет при «екзите» получил за свою долю 3 миллиона долларов, то *cash-on-cash* инвестора составит $x3$.

Математика венчурных фондов проста. Они хотят заработать на инвестициях в стартапы больше, чем можно получить менее рискованным путем. Например, положив деньги на депозит в банке. Средняя ставка по депозитам в европейских и американских банках в настоящее время составляет около двух процентов в год. Обычно венчурные фонды привлекают деньги от финансовых партнеров, «гарантируя» им доходность пять-девять процентов годовых (*hurdle rate* на юридическом жаргоне фондов).

На самом деле, фонды зарабатывают не так уж и много. Нормальным показателем в этом бизнесе считается *cash-on-cash* равный $x2-x3$ за семь-десять лет, что равно-значно тринадцати-пятнадцати годовых. Этой доходности достигает около тридцати процентов мировых фондов. И только пять процентов игроков умножает свои инвестиции в $x5$ или более.

Конечно, бывают исключения. Например, *Accel Partners* инвестировал в *Facebook* в рамках *Round A* и при «екзите» умножил инвестиции в 14 раз. Но это не показательный пример, многие фонды теряют деньги на неудачных вложениях.

Сколько фонд хочет заработать на инвестициях в мой стартап?

Это зависит от многих факторов – стадии развития проекта, его потенциала, веры инвестора в способность предпринимателя реализовать бизнес-план и так далее. При инвестициях на посевной стадии фонд хочет умножить свои вложения в тридцать-сорок раз, на раунде А – в пять-девять раз, на раунде В – в три-пять раз, на стадии прибыльного растущего бизнеса – от трех раз. На стадии зрелого бизнеса, платящего дивиденды, – в два-три раза и выше.

В тридцать-сорок раз на посевной стадии?! Почему так много?

Не стоит думать, что инвесторы жадные, дело в математике. Только пять-девять процентов стартапов, получивших инвестиции на посевной стадии, добиваются успеха. Соответственно, эти успешные стартапы должны покрыть затраты на неудачные инвестиции. Допустим, фонд вложил в десять проектов по миллиону

долларов, из них восемь провалилось и два чего-то достигли. Чтобы фонд умножил свои инвестиции в три-четыре раза, успешные стартапы при «екзите» должны принести по 15-20 миллионов долларов.

Венчурные фонды редко заключают сделки, где не видно умножения капитала более чем в два раза. Даже если стартап будет приносить гарантированный доход, это все равно меньше той суммы, которую можно заработать без малейшего риска, положив деньги в банк или вложив их в менее рискованный объект недвижимости с дивидендной доходностью пять-десять годовых.

Как в фондах просчитывают вероятность успеха стартапа

Когда инвестор оценивает бизнес на стадии роста, для него важно, насколько компания сможет выполнить бизнес-план. Он считает, какой будет объем рынка через несколько лет, сколько придется на онлайн, какую долю на рынке к этому времени займет стартап.

Оценка на ранней стадии почти всегда будет субъективна. Важна вера инвестора в команду стартапа и его способность добиться успеха. Основатель стартапа может сколь угодно рассказывать, что у него все продумано до мелочей, но так бывает только в сказках. Бизнес-план и концепция проекта, скорее всего, неоднократно изменятся. Объективно просчитать вероятность успеха невозможно.

Для наглядности – пример. К инвестору приходит стартап с талантливой командой и даже с готовым продуктом, просит 500 тысяч долларов. В фонде размышляют примерно так: «У этого проекта есть шанс в один процент построить бизнес стоимостью один миллиард долларов. Девять процентов – создать бизнес на пятьдесят миллионов долларов и по двадцать процентов – выстроить бизнес на пять или десять миллионов долларов. Теоретически, после такого подсчета проект можно средневзвешенно оценить максимум в 17,5 миллионов долларов. Но в Украине еще не было ни одной *it*-компании, стоимостью в миллиард, и всего около двадцати стартапов с оценкой около 100 миллионов долларов. Коррелируем цифры, убираем однопроцентную вероятность миллиардной компании. Оценка становится уже максимум 7,5 миллионов долларов».

Это еще не финал истории.

Добавляем вероятность неликвидности активов и риски нахождения в Украине – получаем 2,5 миллионов долларов вероятной стоимости компании. Дальше все решают торги, количество заинтересованных инвесторов, реальные цифры и метрики, другие показатели. При этом корректировка может быть как в плюс, так и в минус.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Брэд ФЕЛД и Джейсон МЕНДЕЛЬСОН,
авторы книги «Привлечение инвестиций в стартап»:

«Когда венчурный капиталист объявляет о том, что собрал фонд в 100 миллионов долларов, это не значит, что у него на счету в банке лежит 100 миллионов долларов в ожидании того момента, когда мимо будет проходить хитроумный предприниматель. Чаще всего, у венчурного фонда очень небольшие запасы денежных средств. Как правило, венчурный капиталист должен просить своих инвесторов перечислить ему деньги всякий раз, когда он хочет осуществить инвестиции».

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

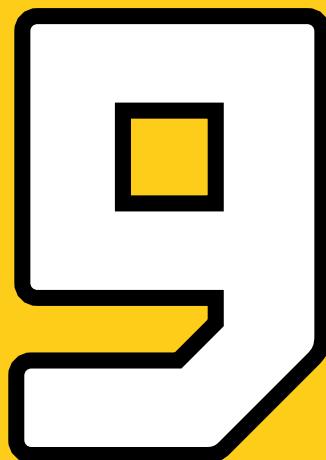
Эндрю РОМАНС,
основатель и генеральный партнер The Founders Club:

«Венчурные фонды обычно заботятся о получении определенной доли в компании в зависимости от стадии ее развития. При средней доле собственности, равной двадцати процентам, на момент выхода венчурному фонду с капиталом 700 миллионов долларов требуется не менее трех выходов стоимостью по 1 миллиарду долларов (не самое частое событие в венчурной индустрии), чтобы просто вернуть деньги партнерам с ограниченной ответственностью. После этого ему нужно еще не менее трех выходов стоимостью по 1 миллиарду долларов, чтобы получить общий мультиликатор для фонда, равный двум. Поэтому венчурные фонды требуют определенную долю собственности, и чем моложе компания, тем большие размер этой доли с учетом риска (и повышенной вероятности банкротства). Это также объясняет, почему фонды не заинтересованы в небольших выходах».

Остерегайтесь слишком высоких оценок своего проекта. Это лестно для предпринимателей, но если вы пропустите свои целевые ориентиры перед следующим раундом, можете остаться с неизменной, а то и с разводненной долей. Помните, что инвесторы, хотя и не очень радостно воспринимают разводняющий раунд, всегда могут вложить больше денег в компанию, чтобы снова увеличить свою долю».

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»)

ГЛАВА



ПОДГОТОВКА КОМПАНИИ
К ВЕНЧУРНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ,
АУДИТ СТАРТАПОВ

Если вы чувствуете, что дело идет к сделке, то начинайте готовиться к *due diligence* или к аудиту вашей компании. Юрист в сфере инвестиционного и корпоративного права *TA Ventures* Владимир Дзьобан считает, что в основе такой подготовки лежит надлежащий документооборот. Проверяющие от инвестора выступают в роли детективов, которые расследуют, что происходило в компании до их появления, и дают оценку возможных рисков.

Зачем инвестор проводит аудит стартапа

Существует миф, что инвесторы проводят аудит исключительно для сверки фактов. Это верно лишь наполовину. Венчурному фонду, прежде всего, интересно разобраться в способностях основателей и ключевых разработчиков компании. Вторая цель аудита – убедиться, что стартап не манипулирует данными и подал всю информацию в правильном ключе. И, наконец, в процессе аудита инвестор изучает бизнес-план стартапа на ближайшее будущее, анализирует рынок, конкуренцию и экосистему отрасли.

В каких случаях стартапу нужен аудит

Венчурные фонды проводят аудит в 100 процентах случаев, однако ангелы, соинвесторы или непрофессиональные инвесторы могут довольствоваться более поверхностной проверкой или вовсе без нее обойтись. Некоторые стартапы получали семизначные чеки после прохождения минимального аудита, но это, скорее, исключение, чем правило.

Может ли аудит стать причиной для незакрытия сделки

Это зависит от практики фонда и глубины проверки, но в среднем после аудита закрывается только одна из двух сделок. Сами фонды по-разному подходят к этому процессу: одни в буквальном смысле «выносят мозги» стартапу еще до *Due Diligence* и сама проверка является чистой формальностью, другие же поступают с точностью до наоборот – начинают детально изучать компанию уже после выставления *term sheet*. Поэтому стартапу нужно иметь план *B* на случай, если сделка сорвется и, как минимум, не совершать расходов, которые ему пока не по карману.

Ниже приведен список шести неблагоприятных факторов (*deal breakers*), которые могут помешать закрытию сделки, с точки зрения юристов венчурного фонда *TA Ventures*.

1. Проблемный бизнес

Не зная броду, не суйся в воду. Это работает и в предпринимательстве. Перед началом бизнеса следует хотя бы поверхностно ознакомиться с правовым регулированием.

нием своего сегмента. Есть виды деятельности, которые требуют особых разрешений, лицензий или сертификации практически во всем мире.

Камнем преткновения при заключении сделки может стать именно то, что компания «серая» или совсем «черная», а шансов «отбелиться» у нее практически нет, поскольку ее бизнес-модель не вписывается в правовое регулирование рынка сбыта. В первую очередь, проблемы могут возникнуть у тех, кто реализует проекты в сферах, которые влияют на здоровье людей (медицина, питание, деятельность с риском для здоровья или жизни клиента), связаны с привлечением средств от населения, ориентированы на детей, затрагивают банковскую или финансовую систему государства в целом.

Также не стоит строить бизнес-модель, которая выигрывает у конкурентов исключительно за счет неурегулированности сферы, возможности избегать налогов в тех объемах, которые платят другие игроки рынка. Иногда бывает наоборот – все участники рынка надлежащие не выполняют фискальные обязательства. Это плохой пример для подражания. Таким образом, судьба стартапа заведомо ставится в зависимость от факторов, на изменение и исход которых будет крайне сложно повлиять. Привлечь финансирование на последующих стадиях развития, скорее всего, не удастся.

Для избежания проблем в будущем стоит сразу прикинуть, какие «палки в колеса» смогут «вставить» бюрократы. Это можно проверить, изучив судьбу похожих проектов, а также ознакомившись с юридической аналитикой. Если не можете сами, ищите и привлекайте того, кто сможет.

2. Оценка и бюджет с потолка

Этот *deal breaker* является самым очевидным и, вероятно, самым частым фактором прекращения переговоров между стартапом и инвестором.

Интерес инвестора, как правило, состоит в том, чтобы получить как можно большую долю в хорошем проекте, а затем ее продать. Стремления учредителей стартапа, как правило, ровно противоположные, но так как в сделке заинтересованы обе стороны, то им все же приходится договариваться.

В целом, ангельские и венчурные инвестиции – это спекулятивная сфера. Любой актив стоит ровно столько, сколько за него готов выложить хотя бы один независимый вменяемый покупатель. Но как оценить свое детище? Алгоритмов оценки множество, это отдельная тема, которой посвящена следующая глава. В расчет идут потраченные учредителями ресурсы и время, размер рынка сбыта, оборот компании, наличие и качество активов, перспективы роста и масштабирования бизнеса, опыт и профессионализм менеджмента, наличие конкурентов, оценка примеров других сделок в отрасли или смежной сфере. Каждый отдельный случай оценки бизнеса уникален. Но каким бы они ни были, предприниматель должен объяснить, откуда берется

именно эта цифра. Если она обусловлена впечатлениями от «Дай миллион!» Паниковского, инвестору будет сложно принять положительное решение.

Нужно быть готовым к тому, что инвестор предложит предпринимателям снизить оценку в обмен на экспертную помощь, консультирование по развитию и лоббирование интересов стартапа (*smart money*). Получение инвестиции от бизнес-ангела или на *seed*-стадии – это только тактическая победа, нужно мыслить стратегически. Если инвестор дает меньше, но гарантирует, что поможет продать компанию или привлечь финансирование, неплохо обдумать такое предложение. Инвесторы хотят видеть рост и возможности для продажи своей доли, а не *lifestyle business* учредителей.

Не менее важен и бюджет компании, то есть информация о том, как будут тратиться деньги инвестора. Пока нет прибыли и не пройден *break-even*, не рекомендуется закладывать в бюджете аренду замка, зарплату CEO в 20 тысяч долларов в месяц, покрытие представительских расходов менеджмента в размере 2 миллионов долларов и так далее.

3. Корпоративная неразбериха

Кроме вопросов взаимодействия с внешним миром, предпринимателям надо расставить все по местам внутри бизнеса. Инвестор желает видеть понятную таблицу капитализации стартапа (*cap table*), чтобы понимать размер своей доли после полного размытия (*fully-diluted basis*). Поэтому важно с самого начала помнить, кому и сколько в компании вы пообещали. Если привлекался заемный конвертационный капитал (*convertible debt*; сумма займа становится вкладом кредитора в уставной капитал стартапа) или получались услуги в обмен на долю в капитале компании (*services for equity*), как правило, инвесторы будут требовать, чтобы конвертация была завершена до закрытия сделки с ними.

Будьте готовы раскрыть перед инвестором всю структуру владения бизнесом. Если существуют трастовые (доверительное управление) или неформальные обязательства по возможному включению кого-либо в *cap table*, об этом нужно предупредить инвестора и представить соответствующие документы.

Не лучшая идея пытаться отображать в составе учредителей компании подставных или непонятных лиц. Инвестор может рассматривать такую ситуацию в качестве риска возникновения корпоративных конфликтов в будущем. «Скажи, кто твой кофандер, и я скажу тебе, кто ты».

Если надлежащая организационная структура бизнеса отсутствует, это еще не гарантированный *deal breaker*. В случае высокого качества проекта, «юртехнические» детали можно обсудить с инвестором, и он поможет структурировать сделку. Также помочь в организации бизнеса можно найти в акселераторах и инкубаторах.

4. Код не мой, я просто разместил объяву ©

Ключевые активы стартапа, это, как правило, объекты интеллектуальной собственности (*intellectual property, IP*). Часто едва ли не единственная ценность стартапа – программный код. Как известно, правообладатели уже захватили мир, поэтому нельзя относиться к этому аспекту наплевательски.

В большинстве случаев сделка структурируется таким образом, что инвестор становится акционером холдинговой компании. До закрытия сделки на балансе этой компании должны числиться все основные нематериальные активы проекта. Таким образом, у инвестора будет возможность заблокировать распоряжение такими активами и/или получить от этого выгоду.

Логично, что инвестор пожелает увидеть всю историю вашего кода, доменов, бренда и других нематериальных активов: кто, когда и за сколько это создал; кто является формальным правообладателем таких активов; как документировались их создание и передача в прошлом; существуют ли риски, что кто-либо, кто помог учредителю по старой дружбе исправить несколько багов, вспомнит об этом, когда увидит старого друга в списке *Forbes* и заявит о своих правах на код компании. Немало случаев, когда предприниматели не совсем законно получают в распоряжение некий код, который является результатом работы многих других людей (предыдущий неуспешный стартап, работа в большой компании и т.п.). Узнав такие детали, инвестор побавит пыл.

В идеале четко документировать личности создателей всех объектов *IP*, потраченное время и расходы на них. Если необходима регистрация от государства (например, в случае знаков для товаров и услуг, изобретений), ее нужно проводить как можно скорее.

5. Раз-раз – и closing

Ангельские и венчурные сделки отличаются от классических *private equity*-инвестиционных сделок тем, что стороны должны действовать очень оперативно. Выигранный месяц в привлечении финансирования может дать решающее преимущество перед конкурентами. Но действовать быстро получается только тогда, когда в стартапе все хорошо с бизнесом и документами. Так почти не бывает.

Нередко приходилось слышать планы сторон о закрытии сделки «через неделю» или «до конца месяца». На практике переговоры, аудит компании (*due diligence*) лид-инвестором и завершение всех формальностей могут длиться и полгода. Закон Мерфи в действии.

В предварительное соглашение, обобщающие видение сторонами условий сделки (*term sheet*), включается обязательный пункт об эксклюзивности переговоров между стартапом и инвестором (*no shop*). Важно проследить, чтобы срок эксклюзивности не был слишком длительным (как правило, не более 60 дней). Хотя из переговоров, как правило, можно выйти и раньше.

Тем не менее, схема «утром деньги – вечером стулья» не получится. Для профессионального инвестора процесс заключения сделки выглядит примерно так:

- поиск и отбор проектов для инвестирования;
- *open source*-аудит отобранных проектов;
- первый контакт с менеджментом проекта;
- предварительное рассмотрение проекта;
- переговоры об условиях и видении пути структурирования сделки;
- *due diligence* (операционный, финансовый, технический, юридический аудит компании со стороны инвестора);
- закрытие сделки;
- финансирование.

В некоторых случаях эта последовательность может видоизменяться или сокращаться. Но не стоит требовать у инвестора немедленно получить деньги. Это может сорвать переговоры. Если же у стартала очень скоро кончатся средства, следует вести разговор о промежуточном кредите (*bridge loan*) до поднятия следующего раунда финансирования.

6. Недобросовестность и дилетантизм

Никогда не врите потенциальному инвестору. В ходе аудита компании в рамках подготовки к сделке ложь будет раскрыта, а ваша репутация – самоуничтожится. Пшик – и ее нет.

Вообще нужно понимать, что краеугольным камнем отношений с инвестором является доверие. Это прочнейший фундамент и гарантия преодоления любых юридических сложностей. Если же подходить к отношениям с чрезмерным формализмом, тыкать инвестора по пустякам в бумаги, на этом все может закончиться.

Вы так ничего и не поняли в привлечении средств, никого не знаете и не желаете разбираться? Не беда. Нанимайте инвестиционных специалистов и юристов за деньги или за небольшую долю в своем бизнесе. Они все сделают.

Как проходит процесс аудита

Обычно, аудит проходит в несколько этапов. Сначала инвестор собирает детальную информацию о проекте и анализирует его бизнес-план. После этого следует серия интервью с основателями и менеджментом, в ходе которых команда инвестора оценивает работу компании. Иногда инвестор может привлекать внешних экспертов, которые проводят сторонний анализ и перепроверяют показатели стартапа. В процессе интервью идет обсуждение и утверждение бизнес-плана и бюджета компании на ближайший год, обговариваются проблемные зоны и способы их исправления. И, наконец, на последнем этапе инвестор либо отказывается от сделки, либо переходит к финальному обсуждению ее условий и структурированию.

В зависимости от сложности и размера инвестиций аудит может длиться от нескольких дней до шести месяцев. Обычно на этапе привлечения *seed*-инвестиций он занимает от двух недель до месяца.

Подготовка к аудиту

80 процентов вопросов по аудиту повторяются в каждой сделке, поэтому для ускорения процесса подготовку документов по ним желательно начать заранее. Для того чтобы инвестору было проще ориентироваться в предоставленной информации, документы лучше группировать в пронумерованные блоки и подблоки с указанием названия блока и содержания файла.

Для удобства можно создать папку с документами *Google Drive* или *Dropbox* и предоставить к ней доступ выбранным инвесторам. Кроме того, желательно вести *Excel*-файл с запросами от инвесторов и распределять среди коллег, кто на какой вопрос готовит информацию.

Заметки на полях

10 самых популярных вопросов во время аудита

Перед началом аудита инвестор присыпает стартапу примерный список запрашиваемых документов и информации для проверки инвестиционного проекта (*due diligence request list*). Единого стандарта для такого запроса не существует, но структура документа выглядит примерно так:

1. Презентация для инвестора, в т.ч. короткий рассказ о концепции продукта, миссии и целях компании.
2. Анализ рынка, операционных и финансовых результатов конкурентов.
3. Описание продукта и его целевой аудитории. Сюда можно включить операционные показатели, помесячный *KPI* и метрики роста.
4. Рассказ о команде – резюме основателей, топ-менеджеров и ключевых сотрудников компании. В этом разделе нужно расписать план найма новых сотрудников после получения инвестиций и указать контакты людей с рынка, которые могут дать рекомендации об основателях стартапа.
5. Описание воронки и процесса продаж, перечень клиентов, которые платно и бесплатно пользуются продуктом, список потенциальных крупных клиентов.
6. Маркетинговый план, построение бренда, наработки в области SEO, контент-маркетинга и закупки трафика. Здесь стоит упомянуть про способы продвижения и про ключевых партнеров.
7. Описание технологии, анализ альтернативных разработок.
8. Юридическая часть: возможность патентирования, наличие прав на программный код и зависимость от технологий третьих лиц.
9. Финансовая информация: таблица капитализации, бизнес-план на X лет, помесячные финансовые показатели, налоговые декларации, выписки с банковского счета, наличие долгов и так далее.
10. Юридическая структура компании, контракты с сотрудниками, поставщиками, дистрибуторами и прочими партнерами.

ГЛАВА



**ЗАЧЕМ СТАРТАПУ ЮРИСТ
И В КАКОЙ СТРАНЕ ЛУЧШЕ
РЕГИСТРИРОВАТЬ КОМПАНИЮ**

Чтобы привлечь деньги и остаться на плаву, нужно относиться к этому процессу серьезно.

Для серийных предпринимателей типичной является история, когда в молодости они подписывали любые документы, а потом понемногу начинали вчитываться в бумаги и испытывали шок. Метод проб и ошибок хорош тем, что он простой и позволяет рано или поздно самому разобраться в проблеме. В то же время ошибки неизбежны.

Инвестор может предложить взять на себя юридическое сопровождение сделки, но вряд ли его юристы станут отстаивать интересы стартапа (так поступает только высшая лига вернчуров). Так что для работы с документами по закрытию сделки будет неплохо привлечь собственного советника по юридическим вопросам. Если денег нет, попробуйте обсудить возможность выделения советнику небольшой доли в компании.

Как определить, что юрист хороший?

Расспросите его об опыте в похожих сделках, попробуйте выяснить уровень его английского и навыки критического мышления. В Украине немногие специалисты сталкивались с инвестициями в стартап, но все же постарайтесь найти либо профильного специалиста, либо человека, который будет внимательно вчитываться в документы, узнавать значения каждого термина и сверять свои действия со специализированной литературой.

Сложность этой сферы для юристов связана с тем, что сейчас практически никто не инвестирует в украинские структуры (ООО, АО и пр.). Для получения инвестиций создаются холдинговые компании в других юрисдикциях, а в Украине остаются только дочерние подразделения. Следовательно, при выборе юриста учитывайте его знания правовых систем других государств и опыт закрытия сделок в юрисдикции других стран.

Подписание документов – несколько общих советов

Вернемся к этапу согласования документов. На основании *term sheet* или предварительных обсуждений одна из сторон готовит проекты юридически обязывающих документов. Проект отправляется второй стороне. Начинаются переговоры и согласование документов. Они делятся, пока стороны не согласуют детали по всем важным параметрам.

В юридических документах – много нюансов. Даже если вы поняли все условия, которые предлагает инвестор, стоит сравнить их со стандартными документами и аналитикой, которая доступна в интернете. Только после того, как убедились, что договоренности соответствуют средним по рынку, можно давать инструкции своим

юристам. Впрочем, хороший юрист сам должен проявить инициативу и объяснить вам, на какие условия не стоит соглашаться. Помните, что каким бы замечательным не был юрист, вся ответственность – на вас. Ключевые решения принимаете вы сами. Юрист – это *legal advisor*. Не более того.

Как выбрать страну для регистрации юрлица стартапа?

При выборе юрисдикции для стартапа и привлечения венчурного финансирования необходимо исходить из нескольких критериев:

1. Требования венчурного фонда.
2. Страны, на рынках которых фактически будет работать стартап.
3. Инвестиционная и налоговая привлекательность, правовая система, законодательные гарантии защиты инвестиций, прав инвесторов и акционеров.

Если говорить о релокации, то хороший вариант – страны ближнего зарубежья – Литва, Латвия, Эстония. Стоит также отметить Ирландию и Нидерланды – отличные варианты для построения компаний мирового масштаба с точками продаж в ЕС.

Если же речь идет только о владении корпоративными правами, получении инвестиций и развитии бизнеса, то преимущество на стороне стран с английской правовой системой – США, Англии, Кипра, а также Британских Виргинских островов и других офшоров.

В то же время следует помнить, что регистрация юрлица в США автоматически не превращает стартап в американскую компанию. Это имеет смысл только при открытии реального бизнеса и наличия разрешения на работу для ключевых топ-менеджеров и/или фаундеров. Если же ваши основные клиенты и источники дохода находятся в СНГ или странах Центральной/Восточной Европы, то от американского юрлица нет практического смысла.

Более детальная информация о выборе юрисдикции стартапа доступна в таблице, подготовленной управляющим партнером юридической фирмы Артемом Афяном:

Позиция	Британские Виргинские острова и другие оффшоры	США	Кипр	Великобритания	Ирландия
Известные гос. программы венчурного финансирования	—	SBIC	—	BVCA	—
Рейтинг DoingBusiness2016	—	7	47	6	17
Корпоративный налог (налог на прибыль)	0% для компаний, не ведущих деятельность на территории БВО	Федеральный налог: 15–35% плюс налог штата: • California – 8.84%; • Delaware – 8.7%; • Florida – 5.5%	12,5%	20%	12,5% - торговля, 25% - инвестиции
Налог на выплату дивидендов	0%	30%, при наличии Соглашения* может быть уменьшена до 0%	0%	0%	20%, при наличии Соглашения* может быть уменьшена до 0%
Налог на выплату роялти	0%	30%, при наличии Соглашения* может быть уменьшена до 0%	0%	20%	при наличии Соглашения* может быть уменьшена до 0%
Другие налоговые выгоды	—	Horizon Capital	Режим IPBox – освобождение 80% дохода от распоряжения объектами ИС	"Освобождение от налога на прибыль на 3 года для стартапов при создании рабочих мест; 25% налоговый кредит для R&D"	
Тип правовой системы	общее право (common law)	общее право (common law)	общее право (common law)	общее право (common law)	общее право (common law)
Организационно- правовая форма	LTD (частная акционерная компания)	Inc.(корпорация/ акционерная компания с ограниченной ответственностью), LLC (компания с ограниченной ответственностью)	LTD (частная акционерная компания)	LTD (частная акционерная компания)	LTD (частная акционерная компания)
Требования к мин. размеру уставного капитала	отсутствуют	отсутствуют	1 000 Евро	отсутствуют	отсутствуют
Требование в подаче финансовой/налоговой отчетности	отсутствуют	Обязательно, отчетный год 31.12 (подается до 15 апреля каждого года)	Обязательно, отчетный период 31.12 (подается в течение 8 месяцев следующего года)	Обязательно, отчетный год – дата регистрации (подается в теч. 9 месяцев след.года)	Обязательно отчетный год 31.12
Требования при открытии банковского счета в стране	Б/счета для оффшорных компаний в стране не открываются	Обязательно личное присутствие в банке	Обязательно личное присутствие в банке	Обязательно личное присутствие в банке	Обязательно личное присутствие в банке
Возможность подписания SHA** и выпуска опционов команде	да	да	да	да	да

Позиция	Нидерланды	Эстония	Латвия	Литва
Известные гос. программы венчурного финансирования	Dutch Venture Initiative	Baltic Innovation Fund		Baltic Innovation Fund LT VCA
Рейтинг DoingBusiness2016	28	16	22	20
Корпоративный налог (налог на прибыль)	25%	20%, уплачивается только при распределении дохода / выплате дивидендов	15%	15%
Налог на выплату дивидендов	15%, при наличии Соглашения* может быть уменьшена до 0%	0%	0%, 15% - при выплате в пользу офшоров	15%, при наличии Соглашения* может быть уменьшена до 0%
Налог на выплату роялти	0%	10%	0%, 15% - при выплате в пользу офшоров	10%
Другие налоговые выгоды	Режим Innovation Box- корп. налог 5% применяется к доходу от R&D	—	—	—
Тип правовой системы	гражданское право (civil law)	гражданское право (civil law)	гражданское право (civil law)	гражданское право (civil law)
Организационно-правовая форма	BV (частная акционерная компания)	OU (товарищество с ограниченной ответственностью), AS(Акционерная компания)	SIA (общество с ограниченной ответственностью)	UAB (частная акционерная компания), KUB (партнерство)
Требования к мин.размеру уставного капитала	отсутствуют	2 500 евро	2 850 евро	3 280 евро
Требование в подаче финансовой/налоговой отчетности	Обязательно отчетный год 31.12	Обязательно отчетный год 31.12	Обязательно отчетный год 31.12 (подается в теч. 9 месяцев след.года)	Обязательно, отчетный год 31.12 (подается в теч. 6 месяцев след.года)
Требования при открытии банковского счета в стране	Обязательно личное присутствие в банке	Обязательно личное присутствие в банке или представительстве	Обязательно личное присутствие в банке или представительстве	Обязательно личное присутствие в банке
Возможность подписания SHA* и выпуска опционов команде	нет	нет	нет	нет

Отдельно стоит выделить американскую программу *SBIC*, которая действует еще с 1958 года и позволяет без посредников получить налоговые льготы, государственные гарантии и относительно дешевые кредиты. В свое время на стадиях становления *SBIC* финансировала компании *Apple*, *Intel*, *AOL*, *FedEx*, *Callaway* и другие стартапы.

Еще одна интересная программа – это израильский государственный венчурный фонд *YOZMA*, объемом 100 миллионов долларов. Стартапы, подходящие под критерий «инновационная технологическая идея с целью создания продукта с экспортным потенциалом» могут получить грант на льготных условиях. В случае успеха проект возвращает грант государству через выплату роялти, в случае неудачи – стартап не несет никаких обязательств перед государством. Для подачи заявки компания должна находиться в Израиле и быть нацелена на международный рынок.

• • • • • **Антуан ПАПЕРНИК,**

партнер компании *Sofinnova*,

так выразил свое отношение к «кошмару» юридической документации, связанной с инвестиционными раундами *A*, *B*, *C*, и *D*:

«Жизнь, отягощенная юридической документацией по раундам *A*, *B*, *C*, и *D*, а часто и *E* и т.д., за соблюдением которой приходится следить, превращается в кошмар. И неминуемо какие-нибудь положения или пункты, которые казались несущественными, могут оказаться крайне важными. Чем больше венчурных капиталистов вы привлекаете, тем сложнее становится разбор всех юридических аспектов.

В фонде The Founders Club мы часто обнаруживаем ошибки в таблицах капитализации компаний, проинвестированных венчурными капиталистами. Мои друзья создали интересный инструмент для решения такой проблемы. Называется он All-Rounds (<http://allrounds.com>) и позволяет финансовым директорам, венчурным капиталистам, юристам и бухгалтерам вводить информацию для заполнения таблицы капитализации в подобии программы TurboTax. Компьютер просто выдает корректную информацию, оценивает предлагаемое финансирование, устраниет ошибки, экономит время, автоматизирует управление частным капиталом, бизнес-процессами и обменом информацией между всеми сторонами».

(Источник: «Настольная книга венчурного предпринимателя»).

• • • • • **Тай КАВАСАКИ,**

венчурный предприниматель:

«Когда подбираете юриста, бухгалтера и пиар-агентство, смотрите не только на компетентность, но и на связи. Спрашивайте, могут ли они свести вас с источниками капитала. Грамотных фирм немало – найдите такую, чтобы была не только грамотной, но и имела связи в нужных кругах.

Заметки На полях

Не верьте, если инвестор заявляет «Это наше типовое соглашение об условиях работы». Такой вещи, как типовое соглашение, не существует. Неужели вы и вправду думаете, что корпоративным юристам платят по пятьсот долларов в час за то, чтобы они работали с типовыми соглашениями? Поверьте, что в соглашениях такого рода можно найти массу подводных камней для каждого случая. Именно по этой причине предпринимателям нужен свой юрист, а не дядя Джо, специализирующийся на бракоразводных процессах.

Многие юристы видят себя в роли «надзирателя», задача которого – препятствовать глупым сделкам. Однако обычно они априори считают любую сделку неудачной, пока не будет доказано обратное. Избегайте юристов этого типа. Найдите такого специалиста, который видит себя в роли служебной функции, т.е. в роли «решателя» проблем клиента.

Найдя правильного юриста, нужно сказать: «Я хочу сделать то-то и то-то. Позаботьтесь о том, чтобы меня не посадили». (А не: «Можно мне сделать то-то и то-то?»).

(Источник: книга «Стартап»)

Кирилл БИГАЙ,

CEO Preply:

«Иметь хороших юристов – крайне важно для любого стартапа. Не стоит бояться высоких цен, у многих юридических фирм в США есть стартап-программы, они не берут с тебя денег до раунда А. За несколько лет мы поменяли две юридические компании в США, и я скажу, что разница между хорошими юристами и лучшими – колоссальная. Стоимость топовых юристов может доходить до 900 долларов в час, но большинство вопросов они решают очень оперативно и в конечном итоге могут оказаться даже дешевле, чем менее опытные коллеги.

Нам юристы помогали в переговорах с инвесторами и в других аспектах бизнеса. Выбор хорошего юридического советника может сыграть решающую роль в привлечении инвестиций – опытные правоведы имеют за плечами сотни сделок, знают, как лучше поступить в том или ином случае и даже провести за тебя часть переговоров».



Тест: А что не знаешь ты?

BANT	Модель оценки перспектив сотрудничества с потенциальным покупателем, основанная на четырех критериях: бюджет, авторитетность, потребность в продукте или услуге, сроки совершения возможной сделки (Budget, Authority, Need, Timeline).
Brand awareness	Знание марки – это зафиксированная в памяти потребителей информация об определенной марке: ее существовании, свойствах, характеристиках и атрибутах. Насколько известна марка потребителям вообще.
SEO	Поисковая оптимизация (англ. Search Engine Optimization, SEO) – комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей с целью увеличения трафика (для информационных) и потенциальных клиентов (для коммерческих ресурсов) и последующей монетизации этого трафика.
Trademark	Товарный знак (также Товарная марка; ™) – обозначение, служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Правообладатель товарного знака имеет право его использовать, им распоряжаться и запрещать его использование другими лицами.
Payback	Возврат капитала, возврат средств (инвестированных), возвратность, окупаемость капиталовложений, погашение долга.

Point of reference	Маркетинговое понятие, применяемое для сравнения продукта/товара/услуги уже с тем, с чем может это ассоциировать потребитель
OKR	(сокр. от англ. Objectives and Key Results – цели и ключевые результаты) – метод, используемый в современном менеджменте для управления проектами. Позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль над реализацией поставленных задач. Метод OKR был разработан в корпорации Intel; сегодня с успехом применяется в Google, LinkedIn, Zynga и многих других компаниях.
Payment wall	Снижение процента пользования продуктом, если он становится платным. Даже если в бесплатный продукт ввести символическую плату, то процент пользования может резко снизиться.
CRM	Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности – для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.
KPI	Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.
Cohorts, cohorts analysis	Когорта – это выборка пользователей продукта со схожими характеристиками, например, приобретенными в определенный временной промежуток из одного маркетингового канала и т.д.
	Когортный анализ – один из ключевых инструментов анализа поведения пользователей, использующих продукт.
HR	Английский термин, обозначающий кадровую службу. Дословно от английского: Human Resource – человеческие ресурсы.
AI	Аббревиатура от англ. Artificial intelligence – искусственный интеллект. Наука и технология создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ; свойство интеллектуальных систем выполнять творческие функции, которые традиционно считаются прерогативой человека.
Churn	Изначально <i>churn</i> – это потерянные ресурсы или показатель этих потерянных ресурсов за данный промежуток времени. В маркетинге понятие <i>churn</i> , или «отток», обозначает ушедших из компании клиентов и связанные с ними доходы и обычно выражается в процентном или денежном отношении.
SaaS	(англ. software as a service – программное обеспечение как услуга; также англ. software on demand – программное обеспечение по требованию) – бизнес-модель продажи и использования программного обеспечения, при которой поставщик разрабатывает веб-приложение и самостоятельно управляет им, предоставляя заказчику доступ к программному обеспечению через интернет. Основное преимущество модели SaaS для потребителя услуги состоит в отсутствии затрат, связанных с установкой, обновлением и поддержкой работоспособности оборудования и работающего на нём программного обеспечения.

EBITDA	(сокр. от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов и налогов, а также начисленной амортизации.
Differentiation	Дифференциация вашего продукта, или как ваш продукт будет соотноситься с текущими продуктами вашего конкурента, а также чем может продукт отличаться при этом, чтобы завоевывать клиентов (в т.ч. если потребитель рассматривает и продукт вашего конкурента)
Content marketing	Контент-маркетинг – совокупность маркетинговых приёмов, основанных на создании и/или распространении полезной для потребителя информации с целью завоевания доверия и привлечения потенциальных клиентов.
Headhunting	Хэдхантинг (от англ. headhunting – охота за головами, где head – голова и hunting – охота) – это одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов.
CPC	Аббревиатура англоязычной фразы cost per click, переводящейся на русский язык как «цена за клик». Обозначает, с одной стороны, один из методов продвижения сайта, с другой – способ прямой монетизации ресурса.
Page views	Просмотр страницы – это запрос пользователем страницы сайта, на которой установлен счетчик. В качестве просмотров страниц не учитываются клики по ссылкам, загрузки файлов, ajax-события.
CPA	Cost Per Action (англ. «цена за действие») – модель оплаты интернет-рекламы, при которой оплачиваются только определенные действия пользователей на сайте рекламодателя.
VP	Вице-президент – титул, в стартапах обычно обозначает позиции СЕО первого уровня
NPV	Чистая приведенная стоимость (чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход; англ. Net present value, приняттое в международной практике для анализа инвестиционных проектов сокращение – NPV или ЧДД) – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведенных к сегодняшнему дню.
Big data	Большие данные (англ. big data) в информационных технологиях – серия подходов, инструментов и методов обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия для получения воспринимаемых человеком результатов.
Affiliate	Аффилиат – вид партнера платного сайта или интернет-магазина, который не занимается продажей товара или предоставлением платных услуг, а располагает у себя на сайте партнерскую ссылку на другой интернет-магазин или платный сайт, и посетители его сайта, перешедшие по этой ссылке и купившие там товар или услугу, считаются им привлеченными.
API	API (Application Programming Interface) – это интерфейс программирования, интерфейс создания приложений. API создавался для того, чтобы программист реально мог облегчить задачу написания того или иного приложения благодаря использованию готового кода (например, функций).
BDSM	Business, development, sales and marketing. Бизнес, разработка, продажи, маркетинг.
SHA	Акционерное соглашение – юридический документ, в котором прописаны договоренности между акционерами в компании.

Alternative product	Продукт, не являющийся прямым аналогом, но также закрывающий часть задач
PPC	Pay per click (англ. «платить за клик») – это рекламная модель, применяемая в интернете, в которой рекламодатель размещает рекламу на сайтах и платит их владельцам за нажатие пользователем на размещенный баннер (текстовый или графический) либо «тело» документа (классический пример – рекламный код формата clickunder).
Landing page	Целевая страница (англ. landing page, также «посадочная страница») – веб-страница, построенная определенным образом, основной задачей которой является сбор контактных данных целевой аудитории. Используется для усиления эффективности рекламы, увеличения аудитории. Целевая страница обычно содержит информацию о товаре или услуге.
Freemium	(также известное как «условно-бесплатное ПО», от англ. free – бесплатный и англ. premium – улучшенный, отличающийся более высоким качеством) – бизнес-модель, которая заключается в предложении воспользоваться компьютерной игрой, программным продуктом или услугой бесплатно, в то время как расширенная (улучшенная, премиум) версия продукта, его дополнительная функциональность, или сервисы, другие продукты, связанные с основным, предлагаются за дополнительную плату на основе популярности основного бесплатного продукта.
CAC	От англ. Customer acquisition cost – стоимость привлечения нового клиента.
Bounce	Bounce rate, означает процент закрытия вашей веб-страницы после открытия, и чем выше, тем менее качественный трафик привлекается на вашу страницу, или пользователь быстро становится недовольным и покидает ваш сайт.
ROI	ROI (от англ. return on investment) или ROR (англ. rate of return) – финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций.
PO	Purchase order – юридический обязывающий документ о приобретении продукта.
DCF	Метод дисконтированных денежных потоков (Discounted Cash Flow, DCF). Данный метод рассматривает стоимость компании как сумму генерируемых ею денежных потоков в течение предполагаемого периода инвестирования. Инвестору он позволяет рассчитать стоимость будущих доходов компании и оценить целесообразность вложений в ее акции.
UI/UX	UI (user interface – пользовательский интерфейс) и UX (user experience – опыт взаимодействия) – подходы в разработке пользовательских интерфейсов. UX-компоненты: информационная архитектура, проектирование взаимодействия, графический дизайн и контент. UX-дизайн подразумевает комплексный подход к взаимодействию пользователя с интерфейсом, будь то веб-сайт, мобильное приложение или любая другая программа. UI – это более узкое понятие, включающее в себя определенный набор графически оформленных технических элементов (кнопки, чек-боксы, селекторы и другие поля). Его задача – помочь пользователю организовать взаимодействие с программой/сайтом.
Adoption	Принятие нового продукта (Adoption of new product) – один из этапов процесса принятия нового товара. Заключается в решении потребителя стать регулярным пользователем нового продукта. На процесс принятия нового продукта оказывает влияние множество факторов. В том числе мнение других пользователей, конкурентные преимущества товара, возможность апробировать товар, совместимость новинки с системой ценностей потенциальных пользователей и пр.

Network effect	Англ. «эффект сетевой связи» – увеличение ценности продукта по мере все большего его использования. Например, постоянный рост количества пользователей мобильной связи и интернета способствует увеличению ценности владения телефоном и компьютером для каждого отдельного человека, поскольку он может общаться с большим количеством людей.
Accrual	Учет по методу начисления (англ. Accrual Accounting) – метод бухгалтерского учета, который оценивает доходы и состояние компании, признавая экономические события независимо от того, когда фактически происходит поступление наличных по операции. Главная идея метода состоит в том, что экономические события признаются на основе соответствия доходов и расходов (принцип соответствия) в то время, когда происходит операция, а не тогда, когда производятся платежи. Этот метод позволяет объединить текущие входящие/исходящие денежные потоки с ожидаемыми будущими входящими/исходящими денежными потоками, что позволяет дать более точную картину текущего финансового состояния компании.
Trial	Free Trial – бесплатная пробная версия продукта. Существует несколько подвидов маркетинговой модели Free Trial, но основная идея этого метода продвижения offers заключается в том, что пользователь получает полноценный продукт с неограниченным функционалом, но на строго оговоренный временной период или для совершения заранее оговоренного количества определенных действий.
Remarketing	Ремаркетинг (remarketing) – это технология поведенческого таргетинга рекламы в контекстно-медийной сети таким образом, чтобы пользователь, зашедший на сайт, но не совершивший целевого действия, вернулся обратно и завершил его.
RTB	RTB (Real Time Bidding) – технология закупки медийной рекламы посредством программируемых онлайн-аукционов. RTB фокусируется непосредственно на показах целевым посетителям, а не планированию резервов рекламных площадей на определенных сайтах. Каждый показ выкупается за доли секунды – во время загрузки страницы – система RTB мгновенно проводит аукцион. В результате лучшее предложение от рекламодателей появляется на глазах пользователя, которому оно наиболее интересно.
Viral	Вирусный маркетинг (viral marketing) – общее название различных методов распространения рекламы, характеризующихся распространением в прогрессии, близкой к геометрической, где главным распространителем информации являются сами получатели информации, путем формирования содержания, способного привлечь новых получателей информации за счет яркой, творческой, необычной идеи или с использованием естественного или доверительного послания.
LTV	Пожизненная ценность клиента (англ. Customer Lifetime Value или LTV) – сумма общего дохода, которую приносит покупатель за период сотрудничества с компанией.
	Ее правильный расчет поможет определить, сколько ваши покупатели тратят денег, как часто они их тратят, а также какие программы и бонусы их интересуют и могут сделать постоянными клиентами.
SimilarWeb	Это онлайн-сервис, который позволяет анализировать интернет-трафик в разрезе регионов и тематик, определять основных игроков в той или иной сфере деятельности, а также каналы их продвижения. Все данные предоставляются в виде доступных диаграмм и графиков с возможностью детализации и выгрузки данных. Сервис позволяет оценивать как веб-сайты, так и мобильные приложения. Ранее был популярным сервис Alexa, но считается, что SimilarWeb дает уже более качественную и полную аналитику.

Unit economics	Юнит-экономика (unit economics) – это расчет прибыли/убытка в расчете на одного клиента. Это совокупный показатель, который определяет, есть ли финансовый смысл в масштабировании проекта и где у проекта точка безубыточности. В доходах юнит-экономики учитывается выручка, полученная в среднем от одного клиента. В расходах учитываются переменные расходы, которые нужны для выполнения заказа от клиента. Постоянные расходы здесь не учитываются.
Funnel	Аналог английского термина sales funnel. Воронка продаж – это один из наиболее показательных аналитических инструментов, позволяющих оценить ситуацию с продажами в компании. Верхняя часть воронки – это все потенциальные покупатели. Средние части воронки – это покупатели, которые согласились ознакомиться с коммерческим предложением, но сочли его для себя неактуальным, и покупатели, которые по каким-то причинам не могут принять предложение о покупке (клиентские возражения). Носик воронки (нижняя, самая узкая часть) – это люди, ставшие собственно покупателями. Воронка продаж (sales funnel) также хорошо характеризует процесс продажи в целом: потенциальных клиентов может быть много, но лишь отдельные станут вашими покупателями.
Arbitrage	Арбитраж (от фр. Arbitrage – справедливое решение) в экономике – несколько логически связанных сделок, направленных на извлечение прибыли из разницы в ценах на одинаковые или связанные активы в одно и то же время на разных рынках (пространственный арбитраж), либо на одном и том же рынке в разные моменты времени (временной арбитраж, обычная биржевая спекуляция). Выделяют эквивалентный арбитраж – операции с комбинацией составных или производных активов (опционов, фондовых индексов) и обычных контрактов, когда между теоретически эквивалентными комбинациями на практике возникает разница цен.
Burn rate	(От англ. «скорость горения»). Расходы фирмы-разработчика на поддержание своей работоспособности в течении одного месяца. Типично, включает в себя зарплатную плату сотрудников, стоимость аренды и прочие постоянные расходы. Зачастую издатель старается финансировать разработчика на уровне его берн-рейта, тем самым лишая его возможности иметь свободные средства и получить определенную степень независимости.
	Также, может обозначать скорость потребления компанией изысканных финансовых ресурсов для реализации нового проекта до начала получения доходов от него, т. е. скорость, с которой компания, имеющая отрицательный денежный поток, расходует первоначально полученный капитал; часто рассчитывается потенциальными инвесторами для определения момента, к которому компания (если проект так и не начнет приносить доходы) исчерпает полученные средства и потребует дополнительных вложений.
Friction	Недовольство в переводе с английского, и данный термин в сочетании User Friction Experience может применяться в контексте любых мелочей в вашем продукте, которые вызывают недовольство у пользователя.
Lead	Лид (lead, целевой лид) – потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию.
	Термином «лид» стало принято обозначать потенциального покупателя, контакт с ним, полученный для последующей менеджерской работы с клиентом. В русском языке наиболее близкими к термину «лид» являются «клиент, проявивший интерес», «зацепка за клиента». Лид – термин, используемый в теории менеджмента для описания методов и практик, используемых с целью привлечения новых потенциальных клиентов.

Highload	Это особое направление в области разработки и администрирования. Областью применения highload являются высоконагруженные системы. Также высоконагруженным интернет-проектом можно считать тот, которому потребовалось прибегнуть к нетривиальным техническим решениям для удовлетворения текущих или ожидаемых в ближайшем будущем потребностей своей аудитории.
Networking	Нетворкинг (англ. networking, net – сеть и work – работать) – это социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи и бизнес-вопросы (пример: находить клиентов, нанимать лучших сотрудников, привлекать инвесторов). При этом в сути нетворкинга лежит выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с людьми и взаимопомощь.
Perceived value	Теория потребительской ценности товара (или воспринимаемой ценности – perceived value) объясняет причину потребительского выбора и помогает ответить на вопрос «Какой из товаров скорее всего купит потребитель и почему?». В основе теории лежит гипотеза о том, что покупатель выбирает тот товар, который обладает наибольшей для него ценностью – именно поэтому такую теорию часто называют концепцией восприятия цены продукта.
Conversion	Показатель конверсии (конверсия, Conversion Rate, коэффициент конверсии) – это отношение числа посетителей, которые совершили предложенное на целевой странице желаемое действие (заполнили лид-форму, совершили покупку, подписались на рассылку и т. п.), к общему числу посетителей, выраженное в процентах.
Patent	Патент (от лат. patens – открытый, ясный, очевидный от полного наименования – litterae patentes – открытое письмо) – охранный документ, удостоверяющий исключительное право, авторство и приоритет изобретения, полезной модели либо промышленного образца. Срок действия патента зависит от страны патентования, объекта патентования и составляет от 5 до 25 лет.
Retention	Маркетинговый показатель Retention rate, который отражает численную оценку уровня удержания клиентов. Он актуален не только для электронной коммерции, но и для любого бизнеса, поддающегося расчетам. Особую роль он играет там, где есть повторные продажи или абонентское обслуживание.
Run Rate	В продажах Run Rate – это показатель, позволяющий определить, какой процент/значение выполнения плана продаж достигнет отдел продаж на конец периода, двигаясь существующими темпами продаж на момент измерения показателя.
Segmentation	Сегментация рынка – процесс разбивки потребителей или потенциальных потребителей на рынке на различные группы (или сегменты), в рамках которых потребители имеют схожие или аналогичные запросы, удовлетворяемые определенным комплексом маркетинга. Критически важный аспект маркетинга, предназначенный для превращения различий между товарами в стоимостные различия, которые могут быть сохранены на протяжении всего жизненного цикла продукта.
Channel partners	Партнерские каналы, или разные виды каналов, по которым могут приобретаться новые клиенты: прямые, дистрибуторские, аффилиатные и тд.
Data Mining	(рус. добыча данных, интеллектуальный анализ данных, глубинный анализ данных) – собирательное название, используемое для обозначения совокупности методов обнаружения в данных ранее неизвестных, нетривиальных, практически полезных и доступных интерпретации знаний, необходимых для принятия решений в различных сферах человеческой деятельности.

PR	Связи с общественностью, PR (англ. Public Relations – публичные отношения, связи с общественностью, отношения с общественностью, общественные связи, общественное взаимодействие; сокращённо: PR – пи-ар) – технологии создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкуренции образа объекта (идеи, товара, услуги, персоналии, организации – фирмы, бренда) в ценностный ряд социальной группы, с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни. В широком смысле – управление общественным мнением, выстраивание взаимоотношений общества и государственных органов или коммерческих структур, в том числе для объективного осмысливания социальных, политических или экономических процессов.
A/B	A/B-тестирование (англ. A/B testing, Split testing) – метод маркетингового исследования, суть которого заключается в том, что контрольная группа элементов сравнивается с набором тестовых групп, в которых один или несколько показателей были изменены, для того чтобы выяснить, какие из изменений улучшают целевой показатель. Примером может служить исследование влияния цветовой схемы, расположения и размера элементов интерфейса на конверсию сайта.
Cost per lead	CPL (Cost per Lead) – стоимость привлечения льда или клиентских зая вок. Равно отношению цены за сгенерированные льды к общему количеству приобретенных льдов. Может использоваться как первый шаг для анализа и планирования рекламной кампании и позволяет оптимизировать их проведение. Чаще действием по оплате льда подразумевают CPA (Cost per Action).
Entry barriers	В экономике и большинстве теорий, посвященных конкуренции, барьеры входа – это препятствия, которые должна преодолеть компания, осуществляя вход на определенный рынок. Барьеры входа являются источником ценовой власти компании – возможности компании поднимать цену, не теряя при этом потребителей. Термин «барьеры входа» также применяется к физическим лицам, которые намерены начать определенную профессиональную или предпринимательскую деятельность. Барьеры входа препятствуют конкуренции в отрасли.

Рекомендованная литература

- Гай КАВАСАКИ «Стартап».
- Стив БЛАНК, Боб ДОРФ «Стартап. Настольная книга основателя».
- Бред ФЕЙД, Джейсон МЕНДЕЛЬСОН «Привлечение инвестиций в стартап».
- Евгений ЛЕНГ «Пространство. ua. Действующие лица».
- Питер ТИЛЬ «От нуля к единице».

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

it-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

и

ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТОРА

настольная книга основателя стартапа

Редактор – Тимур ВОРОНА
Корректор – Елена ЛУКЬЯНЕЦ
Верстка и дизайн – Андрей БОЙЦОВ
Координатора проекта – Инна ДЕХТАРЬ

Подписано в печать 10.08.2016. Формат 70 × 90/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 8,19.
Тираж 250 экз.



www.prostranstvo.kiev.ua

Евгений ЛЕНГ

Евгений Ленг родился в Тбилиси. Закончил институт стран Азии и Африки при Московском Государственном Университете имени Ломоносова (легендарный ИСАА при МГУ). Начал свою карьеру в Индокитае как востоковед, журналист-международник. После этого – успешный бизнесмен. Во второй половине 90-х на два года прервал деловую карьеру для учебы в магистратуре Колумбийского университета (Нью-Йорк) в области международных финансов и бизнеса, а также в Гарримановском институте (Нью-Йорк) по специальности «экономика переходного периода». Последние несколько лет Евгений занимается венчурным предпринимательством. Он является членом совета директоров компаний, партнером венчурного фонда в Украине, ангелом-инвестором. Ведет популярные авторские программы на радио и ТВ, посвященные web-предпринимательству. Преподает в ведущих университетах страны. По примеру Дмитрия Быкова, собирается преподавать и в киевской школе.

Жил, работал и занимался бизнесом в России, Вьетнаме (Сайгон), Венгрии, Бахрейне, США. Доктор философии в области экономики.

В настоящее время живет и работает в Киеве



www.aventurescapital.com

Евгений СЫСОЕВ

**Один из самых влиятельных украинских венчурных.
Сооснователь, Управляющий партнер, CEO AVentures Capital**

Входит в Совет Директоров ряда it-компаний: nuPSYS, VOX, Augmented Pixels, Jooble, DepositPhotos и других.

На украинском форуме интернет-деятелей iForum-2014 сообщество признало Сысоева самым влиятельным человеком Уанета. Он занял первое место в рейтинге людей, которые оказали наибольшее влияние на украинский рынок технологического бизнеса и венчурного инвестирования.

Кроме того, Евгений Сысоев является одним из идеологов проекта «Инновационная Украина», предназначенного для того, чтобы развить it и высокие технологии в Украине. Он также входит в Наблюдательный Совет BrainBasket Foundation – организации, направленной на развитие информатики и образования в Украине.

Окончил механико-математический факультет Днепропетровского Национального Университета, изучал математику и экономику в университете Вольфганга Гете (Германия), Бранденбургском Техническом Университете (Германия). Работал в инвестиционной компании Concorde Capital и фонде прямых инвестиций Icon Private Equity, где участвовал в реализации нескольких крупных сделок. Получил степень MBA с отличием в бизнес-школе INSEAD (Сингапур и Франция).