Козлов Михаил Романович
доцент факультета менеджмента,
Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики
kozlvm@yandex.ru, mkozlov@hse.ru

*у*скорение на ходу

*э*ффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе?

Аннотация

Рассмотрены факторы эффективности инкубаторов и бизнес-акселераторов технологических стартапов. Предложена новая интерпретация результатов ранее проводившихся опросов резидентов акселераторов и инкубаторов относительно выбора наиболее полезных элементов программ. Предлагается выявленные факторы эффективности инкубаторов и бизнес-акселераторов использовать для разработки программ обучения технологических стартапов инфраструктурных институтов, таких как технопарки, наноцентры и др.

Ключевые слова: объекты инновационной инфраструктуры, технологические стартапы, факторы эффективности инкубаторов и бизнес-акселераторов, этапы развития стартапов, менторы, венчурные инвесторы, иновации, инвестиции, сервис, инфраструктура, консалтинг, бизнес-модели, технологии

В настоящее время на уровне национальной инновационной системы большую актуальность приобретает проблема формирования предложений в сфере сервиса и консалтинга для отечественных технологических компаний. Потребность в действительно нацеленном на результат обучении объективно существует среди наиболее мотивированных резидентов технопарков и других объектов инновационной инфраструктуры. И если большинство компаний среднего и крупного бизнеса способны вполне отчетливо артикулировать свои потребности в отношении подобных услуг, то в случае технологических стартапов данные потребности пребывают, скорее, в латентной форме.

На главном направлении

Распространено мнение, что основная причина низкого процента успешных стартапов в технологической сфере – отсутствие понимания сущности и факторов успеха предпринимательства в сочетании с низкой степенью заинтересованности в восполнении дефицита соответствующих компетенций. Отсутствие эффективно зарекомендовавших себя методик, а также понимания основных факторов успеха и механизма развития инновационных компаний среди бизнес-тренеров и

самих инноваторов является одной из главных проблем на рынке бизнес-тренинга и консалтинга для технопарков, наноцентров и прочих объектов инновационной инфраструктуры.

Попытка навязать стартапам существующие стандартные образовательные курсы вряд ли могут оказаться успешными. Одним из наиболее эффективных подходов в этом случае представляется разработка специального курса бизнес-тренинга, ориентированного на наиболее существенные факторы успешности развития стартапов. Поэтому для максимизации эффективности и потребительской ценности такого продукта ключевое значение придается пониманию, выявлению и удовлетворению скрытых потребностей стартапов в развитии тех компетенций, приобретение и развитие которых позволит им благополучно пересечь «долину смерти» и повысить свою инвестиционную привлекательность.

В аналитическом обзоре Российской венчурной компании (РВК) по сетям инновационного развития (1) выявлены такие основные направления деятельности указанных сетей, как обучение и обеспечение связей предпринимателей, а также валидация коммерческих идей с помощью менторства. Данный обзор РВК характеризуется максимально широким охватом различных типов сетей инновационного развития. В настоящей работе исследуются наиболее существенные факторы эффективности указанных сетей по результатам исследований более узкого и в то же время наиболее современного и продвинутого типа инкубаторов – бизнес-акселераторов.

попытка навязать стартапам существующие стандартные образовательные курсы вряд ли могут оказаться успешными

Целью данной работы является оптимизация программ коучинга (бизнес-тренинга) стартапов инкубаторов инфраструктурных проектов на основе выявления и использования факторов эффективности программ бизнес-акселераторов в определении и развитии ключевых компетенций стартапов.

Термин «инкубатор» включает по определению Еврокомиссии от 2002 г. организации и инициативы, оказывающие содействие предпринимателям в развитии бизнес-идей, коммерциализации разработок и, в конечном счете, создании и функционировании новых венчурных предприятий. Основная цель бизнес-инкубатора заключается в создании благоприятной деловой среды для стартапов, чтобы компенсировать недостаточность у них финансов, квалификации и деловых связей. Стартапы в инкубаторе обеспечиваются офисными помещениями, общим оборудованием, административными и деловыми услугами. Инкубаторы оказались весьма востребованным инструментом экономического развития в период перехода к предпринимательской модели инновационного развития.

В государственном секторе ведущих зарубежных стран бизнес-инкубаторы уже более 30-ти лет тому назад получили распространение как инструмент политики стимулирования регионального развития и предпринимательства, способствующий созданию рабочих мест и стимулированию экономического роста. В частном секторе инкубирование превратилось в значительный самостоятельный международный

бизнес с участием фирм – профессиональных провайдеров услуг. Инвесторы проявили интерес к инкубированию как к способу повышения доходности своего портфеля, а крупные компании создавали свои собственные внутрикорпоративные инкубаторы для поддержки новых компаний в качестве способа совершенствования цепочки поставок или источника новых идей.

По мере накопления инкубаторами практического опыта и роста их численности выявилось множество значительных изменений в процессах, организационных формах, отраслевых секторах деятельности и идентификации ценности их элементов для резидентов бизнес-инкубаторов (2). Если попытаться сформулировать некую общую тенденцию эволюции понимания характера деятельности инкубатора, то такой тенденцией могло бы явиться осознание ее перехода от оказания помощи компаниям в начальный период становления к содействию в повышении оценки стоимости.

Как результат эволюции концепции бизнес-инкубаторов, в течение последних восьми лет в сфере новых технологий появился и получил развитие такой новый метод поддержки развития технологических стартапов, как программы акселераторов. Первый бизнес-акселератор под названием Y Combinator был основан в Маунтин-Вью (Калифорния), Полом Грэмом. На основе оценки общей стоимости инкубированных в Y Combinator стартапов в 7780 млн долларов по состоянию на 2010 год Forbes поставил данный акселератор на первую позицию в рейтинге 100 лучших мировых программ инкубаторов (3). По данным Bloomberg Businessweek, по состоянию на 2011 год по всему миру насчитывалось уже около 110 бизнес-программ акселераторов, и только в США 50 акселераторов набрали на свои программы около 500 стартапов (4).

> основная цель бизнес-инкубатора заключается в создании благоприятной деловой среды для стартапов, чтобы компенсировать недостаточность у них финансов, квалификации и деловых связей

По результатам ряда исследований различий между моделями инкубатора и акселератора был сделан вывод, что бизнес-акселератор представляет собой самостоятельный тип организации, а не просто следующую стадию развития модели бизнес-инкубаторов.

Для модели акселератора характерна комбинация следующих пяти основных особенностей, отличающих ее от других подходов к бизнес-инкубированию:

- применение открытого для всех потенциальных участников процесса отбора на конкурсной основе;
- предоставление предпосевных инвестиций, как правило, в обмен на акции;
- акцент на участие небольших команд, а не отдельных учредителей;
- отсутствие постоянных резидентов и ограниченный срок программы, предусматривающей проведение мероприятий и интенсивного наставничества;
- тренинг «классов» стартапов, а не отдельных компаний.

Поиск стартапов для акселераторов проводится в международном и практически глобальном формате. Пределы роста предложения со стороны программы акселераторов ограничиваются численностью пула высококвалифицированных наставников, возможностями для приобретения стартапов крупными компаниями или размещения их акций на фондовом рынке, а также конкуренцией за наиболее талантливые кадры для стартапов с другими вариантами продолжения карьеры.

Несмотря на довольно-таки высокий уровень сходства между результатами анкетирования факторов эффективности бизнес-акселераторов и бизнес-инкубаторов эмпирические исследования позволили выявить наличие интересных различий. В программах бизнес-акселераторов отмечаются такие факторы успешности инкубирования стартапов, как «масштабы и качество сети наставников», а также «давление и дисциплина». Кроме того, программы бизнес-акселераторов обеспечивают для стартапов облегченный доступ к капиталу в будущем, как один из наиболее важных факторов их успешности. Эти три отмеченных элемента можно отнести к отличительным признакам эффективности акселератора, поскольку они не наблюдались в предыдущих работах по факторам эффективности инкубаторов.

по результатам ряда исследований различий между моделями инкубатора и акселератора был сделан вывод, что бизнес-акселератор представляет собой самостоятельный тип организации, а не просто следующую стадию развития модели бизнес-инкубаторов

Бизнес-модель акселератора

Основное направление повышения доходности вложений венчурных инвесторов в технологические стартапы в течение последнего десятилетия было связано с рынком поглощений. Одной из характерных особенностей текущего периода является большая, чем когда-либо ранее, численность технологических корпораций с многомиллиардными уровнями капитализации. Практически все из них в рамках реализации своей стратегии инновационного развития сосредоточены на активных поисках стартапов ранней стадии с перспективными технологическими разработками.

Акселераторы нацелены на получение дохода, как и компании, которые они поддерживают, за счет приобретения последних более крупными фирмами. Статистика венчурных инвестиций отмечает весьма значительное число сделок, которые оказались не столь крупны и высокоприбыльны, как, например, покупки YouTube или Skype. Для акселераторов более типичен акцент деятельности на сделках стоимостью в миллионы и десятки миллионов долларов, поскольку для крупного вен-

чурного капитала сделки таких масштабов слишком малы. Акселераторы ориентированы на средний уровень доходности, то есть создание компаний и масштабы сделок стоимостью в несколько миллионов, а не миллиардов долларов.

Основа бизнес-модели акселераторов достаточно проста: инвесторы вносят свои вклады в акселератор, который функционирует как относительно небольшой фонд венчурных инвестиций. Некоторая часть фонда покрывает расходы на реализацию программы акселератора, в то время как оставшаяся часть фонда инвестируется в стартапы, которые были отобраны для участия в программе. Программы акселератора предусматривают вхождение капитала в стартапы в расчете получить прибыль на росте их акций. Бизнес-модели некоторых программ акселераторов имеют такие дополнительные особенности, как спонсорство мероприятий и поддержка со стороны государственных органов. Основной принцип жизнеспособности программы любого акселератора основан на успешности тех стартапов, в которые делаются инвестиции либо для достижения сверхвысокой прибыльности, либо для продажи акций в ходе IPO или поглощения.

Наиболее современные и положительно зарекомендовавшие себя среди западных венчурных инвесторов методы инкубирования и обучения малых технологических компаний пока не нашли своего применения в России. В основном обучение инноваторов носит фрагментарный характер и направлено на решение частных задач либо прояснение формальных вопросов: как сформировать команду, написать бизнес-план, получить грант; как привлечь внимание инвестора, провести

акселераторы ориентированы на средний уровень доходности, то есть создание компаний и масштабы сделок стоимостью в несколько миллионов, а не миллиардов долларов

презентацию или оформить права на результаты интеллектуальной деятельности.

При создании курса бизнес-тренинга для обучения создателей, менеджеров и специалистов инновационных компаний инфраструктурных проектов (технопарков, наноцентров и пр.) основным факторам успеха технологического предпринимательства необходимо идентифицировать факторы, которые влияют определяющим образом на успешность инкубирования стартапов в сфере высоких технологий. При этом проблема дополнительно осложняется с учетом динамического характера развития стартапа.

В этой связи сформулированы и исследованы следующие утверждения:

- по мере перехода стартапа, являющегося резидентом бизнес-акселератора, от одного этапа развития к другому меняется относительный вес его оценки различных факторов эффективности акселератора;
- на результаты анкетирования резидентов инкубаторов и акселераторов относительно выбора наиболее существенного фактора эффективности акселератора в значительной мере

программы акселератора предусматривают вхождение капитала в стартапы в расчете получить прибыль на росте их акций

влияет их способность наиболее точным образом идентифицировать текущий этап своего развития, связанные с ним среднесрочные задачи и роль акселератора в содействии ускоренному и успешному решению этих задач;

• оптимизацию содержания программы бизнес-тренинга стартапа целесообразно проводить исходя из результатов первичной диагностики текущего этапа его развития и ориентации и фокусирования тренинга на решение очередной промежуточной задачи этого этапа.

Окончание в следующем номере

КЭ

Mikhail R. Kozlov
Management Faculty associate professor
National Research University – Higher School of Economics

An Effective Business-Training for the Start-Ups, or Which Mechanism is Being Speeding-Up in the Accelerator?

Abstract

In this article incubators efficiency and business-accelerator of the technological start-ups are considered. The author offers a new results interpretation of accelerate and incubators residents interrogatory with the respect to the selection of the most useful program elements. The author also offers to use the revealed efficiency factors of incubators and business-accelerators for the infrastructural institutes technological start-ups studying programs development, such as technology parks, nanocenters etc.

Key words: innovational infrastructure objects, technological standards, efficiency factors of incubators and business-accelerators, start-up development stages, mentors, venture investors, innovations, investments, services, infrastructure, consulting, business-models, technologies