

05 декабря 2023

Предпринимательство в корпорациях

Консолидация с крупным игроком — чуть ли не единственный способ масштабировать свои проекты в условиях пониженного интереса к венчурным инвестициям. Поглощенные коллективы продолжают быть источником экспериментов, нестандартных решений и доходных направлений.

На широком поле бизнеса существуют два направления. В центре – как символы устойчивости и надежности – расположились корпорации. А на окраинах, будто вспышки сверхновых звезд, возникают и исчезают стартапы. И тем не менее на рынке нет игроков, которые были бы более заинтересованы друг в друге.



Само понятие “стартап” – это Disrupt, предпринимательское мышление и скорость, это особый тип личности Change. На этапе приема на работу HR ищут людей по типу личности Run-исполнителей, которые встроятся в процессы компании. При формировании стартапа используют технологию Lean Startup, и бизнес постоянно меняется – может даже чуть ли не через день – в зависимости от того, что узнала команда на рынке. Важная веха – это стоимость. Например, в «Яндексе» тестирование одной гипотезы стоит 16 млн рублей. Корпорации на условиях анонимности приходят в бизнес-билдеры, где есть скорость и дешевизна построения, где есть алгоритмическое предпринимательство и предпринимательство как сервис. В РФ серьезный пробел: M&A корпораций рассчитан на 100 000 000 выручки и более, а стартапы ранних стадий поддерживаются только бизнес-ангелами, а далее – огромный пробел в финансировании и как-то нужно дожить до поглощения.

Сергей Воропаев,
 основатель стартап студии Asilisk Business Builder

Последнее время надпись “since ...”, как символ устойчивости, постепенно исчезает с логотипов крупных компаний. Традиции, которые позволяли им становиться все более надежными на протяжении предыдущих десятилетий,

теперь приводят к потерям. Стартапы, напротив, стали символом взлета и новых возможностей.

**Какую выгоду ищут российские корпорации в бизнес-модели стартапов?
Давайте разбираться.**

ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО КОРПОРАЦИЯМ?

10 лет назад time-to-market от идеи до вывода продукта на рынок составлял в среднем девять месяцев. В больших компаниях эта традиция в целом сохранилась, вот только сейчас такие темпы ведут к потерям. Для формирования новых логистических цепочек требуется большая мобильность, тем более что импортозамещение не оправдало возложенных надежд и на сегодняшний день лишь чуть более 30% организаций способны разработать программы по замещению импортной продукции. Компании испытывают нехватку новых технологических решений и идей, которые они привыкли получать от западных партнеров.

Быстрота, присущая стартапам на всех этапах — тестирования, разработки и реализации решений, — достигается благодаря существованию обособленной команды без подчинения корпоративным процессам. Даже если руководители больших компаний свысока относятся к неформальным коллегам из стартапов, их интерес к идеям и хватке стартаперов заставляет серьезно отнестись к их бизнесу. Да, часть стартапов покупается с простой и

понятной целью — чтобы быть задушенными. Корпорации поддерживают свою конкурентоспособность в том числе и путем уничтожения амбициозных молодых проектов, которые буквально «наступают на хвост» гиганту. Сколько их кануло в безвестность после того, как «материнская» компания забрала клиентов и лучших специалистов.

Однако так бывает не всегда. Инновационность, гибкость не ассоциируются с крупным бизнесом. Но в этом вопросе существуют исключения — корпорации, которые готовы поглощать молодые перспективные компании, выступающие для них «свежей кровью». Поглощенные коллективы продолжают быть источником экспериментов, нестандартных решений и доходных направлений. Приобретенные стартапы год или два способны противостоять рутине крупных компаний, после чего обычно теряют революционный настрой. Корпорации требуется новое вливание энтузиастов-стартаперов.

Кроме того, если речь не идет о крупном, часто государственном клиенте, то крупные компании слабо персонализированы. Ориентация на клиента — не их конек. Зато стартапы часто создают продукт, максимально закрывающий потребность аудитории, вдобавок они быстро адаптируют свои решения под рыночные условия, меняя Customer Journey Map («путь клиента»).

Стартапы дерзки и решительны, они адаптивны к переменам, там многозадачные и мотивированные сотрудники. Да, бизнес-процессы в стартапах выглядят странно и хаотично, зато приносят успех. Ни одна

компания не может быть вечным стартапом. Но можно вечно пользоваться их энергией, чтобы обновляться. Даже если стартап не «выстрелит», такая альтернативная планета в системе корпорации не даст остальным утонуть в рутине и послужит прибежищем для неформатных сотрудников. Год там идет за два, многозадачность заставляет пересмотреть свои возможности, а взаимная диффузия стартапа и корпорации послужит обновлению последней.

В рамках группы компаний за последние два года мы создали и выпустили на рынок три продуктовых стартапа: [Sellty](#) – платформу для создания оптового интернет-магазина, [KeepRise](#) – решение для оптимизации ценообразования, и [Union-marketplace](#) – сервис для управления продажами на маркетплейсах. Два из них успели привлечь внешнее финансирование: часть акций Sellty приобрели частные инвесторы, а 25,1% акций KeepRise купил «ВымпелКом». Прогнозируем, что по итогам 2024 года KeepRise продемонстрирует положительные показатели по операционной прибыли.

Александр Семенов,
генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг»

ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО СТАРТАПЕРАМ?

Считается, что взаимодействие корпорации и стартапа выгодно обеим сторонам. На деле же молодая компания просто вынуждена соглашаться на сотрудничество и менторство со стороны крупного игрока. Распространенная причина — амбиции руководителей стартап-проекта. Существует немало технологичных компаний в сфере малого и среднего бизнеса, которым хватило сил и терпения расти по мере увеличения клиентской базы и дохода, мы знаем компании, которые не уступили инвесторам ни одного процента бизнеса. И знаем множество стартапов, исчезнувших из-за несоответствия желаемых темпов роста с доходами.

Поиск средств — это главная проблема для стартапа. Одно из простейших решений — снять этот вопрос с повестки дня путем инвестиций со стороны крупной компании. В той же области лежат сопутствующие проблемы — маркетинга, покупки оборудования, аренды офиса и т. д. Сколько головных болей можно избежать стартаперу, влившись в корпорацию!

Сегодня в России для партнерства появился еще один аргумент. Для стартапов, особенно в достаточно рискованной области технологических инноваций, консолидация с крупным игроком — чуть ли не единственный способ масштабировать свои проекты в условиях пониженного интереса к венчурным инвестициям.

Рынок и клиентская база корпорации — еще одна заманчивая приманка. Налаженная система коммуникаций у крупных компаний, известный бренд, возможность провести презентационную и рекламную акцию с размахом. Ничего этого у стартапа обычно нет и в ближайшем будущем не предвидится.

Мы задали вопрос участникам этого обзора: является ли опыт, по всей видимости, неудачный, ведения собственного бизнеса положительным фактором при приеме сотрудника на работу в крупную компанию? И получили два противоположных ответа.

Опыт ведения собственного бизнеса в тех или иных формах является, по моему мнению, отрицательным фактором для потенциального сотрудника компании. Человек, выбравший однажды путь работы на себя, вызывает сомнения в части эффективного функционирования в структурированной корпоративной среде или адаптации к установленным процессам и процедурам.

Дмитрий Гачко,
венчурный инвестор, основатель ГК ITGLOBAL.COM

Для нас опыт запуска собственного бизнеса – безусловно, положительный фактор. Такой человек понимает, как формировать команды и мотивировать людей, обладает лидерскими качествами, умеет брать на себя ответственность и, что немаловажно, уже совершил ряд ошибок, которые не повторит в будущем, работая в нашей компании.

Александр Семенов,
ГК «КОРУС Консалтинг»

КАК ВСЕЛИТЬ СТАРТАП В БОЛЬШОЙ БИЗНЕС?

ВЫРАСТИТЬ

Бороться с духом предпринимательства своих сотрудников — глупость, которая кончается тем, что амбициозный, талантливый и предприимчивый подчиненный затеет стартап и заберет с собой лучших программистов и перспективных клиентов. Значит, нужно воспользоваться преимуществами, которые есть у компании (время, бренд и деньги), и создать условия, чтобы этот сотрудник чувствовал себя стартапером внутри системы.

Внутрикорпоративный стартап – это обычная практика у многих

технологических гигантов (например, «Яндекса», Google, Mail.ru).

Обычно всё организуется по образцу научных лабораторий. Разработкой и реализацией идеи занимается небольшая команда, которая существует отдельно от регламентированных корпоративных процессов. Ее руководитель, конечно, ходит раз в неделю к начальству, но команда этим особо не интересуется. Если повезет, то рынку предлагается новый продукт, который либо включают в общую экосистему, либо оставят отдельным направлением.

КУПИТЬ

Еще один способ для корпорации не отстать от рынка, реализуя инновационные идеи, — это купить готовое решение, стартап целиком. В этом подходе есть определенные выгоды, ведь команда стартапа уже создана и, скорее всего, чего-то уже добилась. Часто стартап покупается для того, чтобы закрыть новое направление, перспективу которого руководство корпорации вовремя не увидело, иногда – для выхода на новые рынки и освоения новых ниш, разработки или усовершенствования собственных продуктов на базе новых технологий и других целей.

Назовите любую компанию, которая испытывает быстрый рост, и увидите вокруг нее экосистему, построенную в предыдущие годы. Возьмем ту же Xiaomi – ее планетарное строение было заложено в концепцию развития еще

при создании. С тех пор Xiaomi помогла более чем 200 компаниям-стартапам, и сегодня они приносят ей более \$25 млрд дохода.

ЗАРУБЕЖНЫЕ СТАРТАПЫ

Начинающие зарубежные компании становятся все более популярными для российских инвестиций. Основная причина — отсутствие необходимых технологий дома. Обычно специалисты, много работающие со стартапами, неплохо разбираются в тех направлениях, которые развиваются на домашнем рынке. Но есть решения, которые российские стартапы обошли стороной по той или иной причине, например в категории 5G пока конкуренции не наблюдается. То же можно сказать о роботизации. Зато в Европе, а тем более в Китае много стартапов в этих и похожих направлениях.

Вторая причина связана с тем, что российские фирмы, продукты и решения сейчас считаются «кислотными». При прочих равных зарубежный клиент выберет любого другого подрядчика, только не российского. Есть немало случаев, когда российские компании пытаются перекраситься, покупая стартапы в интересующей их области, надеясь таким образом незаметно выйти на западные рынки.

В 2019 году мы увидели большие перспективы развития на рынке Educational Technologies. Его размер уже превышал \$4 миллиарда и, по прогнозам, должен был преодолеть отметку \$20,8 миллиарда к 2024 году. После тщательного анализа индустрии мы решили вложиться в компанию Coursera. Мы ожидали, что компания будет расти как минимум на уровне рынка и сможет удержать статус лидера к моменту выхода на IPO. В итоге объем рынка Educational Technologies к концу 2023 года составляет \$22,8 миллиарда, что почти совпало с прогнозами. А Coursera всё так же остается в числе лидеров, демонстрируя один из лучших темпов роста выручки среди компаний такого размера. Неожиданным оказалось то, что компания до сих пор не вышла на чистую прибыль. Однако это не помешало нам закрыть данную инвестицию с доходом 264% после того, как Coursera вышла на IPO в 2021 году.

Денис Астафьев,

основатель инвестиционной компании SharesPro

КУДА ОТПРАВЛЯТЬ РЕЗЮМЕ

В России дефицит кадров испытывают и корпорации, и стартапы. Зарплаты сравнялись. В этой ситуации работник выбирает между стабильностью



корпорации либо риском стартапа с возможным сказочным призом, ведь те, кто стоит у истоков, в случае успеха могут выйти из стартапа с принципиально другим выигрышем, нежели из корпорации. В корпорации, конечно, тоже есть преимущества, но миллиардеров, выросших в большой компании с самых низов, немного. Людям с большими амбициями нужно в какой-то момент запускать собственный бизнес.

Куда пойти? На этот вопрос нет однозначного ответа. Специалисты по персоналу, с которыми мы обсуждали плюсы и минусы того или иного решения, рассуждали так: на выбор влияет несколько факторов. Отбросим зарплату, она примерно одинаковая как в стартапах, так и в больших компаниях. Сейчас Россия не может похвастать растущим рынком – в этих условиях корпорации надежнее. С другой стороны, для молодого человека, ищущего себя, стартап гораздо привлекательнее — там нет лишней корпоративной политики, нет раздражающих процедур согласований, там никто не бьет его по рукам. Стартапы всегда про свежий взгляд, про инновации, многозадачность... Они ставят все под сомнение и не признают авторитетов. А значит, есть возможность попробовать себя, проверить, что называется, в деле. А чем старше кандидат, тем более привлекательна корпорация, в которой надо подстроиться к процессам и мирно существовать долгие годы, получая стабильную зарплату.

Многие крупные корпорации столкнулись с тем, что сотрудники недовольны тем, что они просто получают зарплату, люди хотят развития. В некоторых компаниях даже выделяют дни для сотрудников, чтобы те занимались своими стартапами. Во-первых, это помогает остановить работника от увольнения. Во-вторых, разнообразит культуру и добавляет динамизма в развитии.

Александр Беренов,
ex-основатель Inspector Cloud

