

ФРИИ

УСПЕХ!

БИЗНЕС

КОМАНДА

ПЛАН

ИДЕЯ

ПУТЬ СТАРТАПА



Методология.....	2
Финансирование на различных стадиях.....	2
Этап «идея».....	3
Этап «pre-seed».....	4
Этап «seed».....	5
Долина смерти.....	7
Этап «раунд А».....	8
Этап «раунд В».....	10
Поздние раунды.....	11
Этап «IPO».....	12
Этапы развития стартапа: подходы.....	13

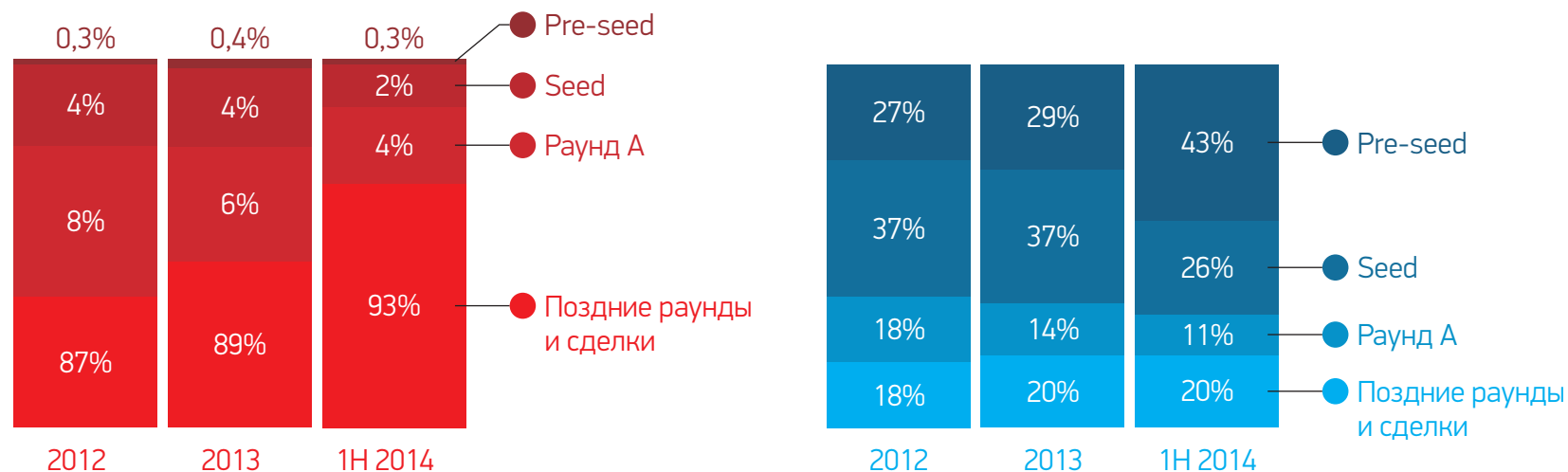
МЕТОДОЛОГИЯ

Каждый стартап проходит собственный уникальный путь, однако существует классическое деление жизни проекта на этапы. Это не значит, что он проходит их все один за другим – он может «проскакивать» один или несколько, если развивается слишком быстро. Тем не менее ключевые ему миновать не удастся, потому что деление базируется на закономерностях, которые в той или иной степени относятся к любой молодой компании. Данное исследование посвящено этапам развития стартапов и барьерам успешного развития на каждом этапе, которые необходимо преодолеть для повышения конверсии стартапов. Было проведено исследование в три этапа: 100 стартапов на разном этапе жизненного цикла, 15 интервью с инвесторами и бизнес-ангелами и 30 глубинных интервью со стартаперами.

ФИНАНСИРОВАНИЕ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ

Число сделок на стадии pre-seed растет, в то время как по объемам инвестиций ранние стадии, конечно, все еще уступают более поздним.

Структура инвестиций в российские интернет-стартапы по объему (красный график) и количеству (синий график), 2012 - 1П 2014



При общем росте количества сделок на pre-seed, их доля в объеме сделок осталась неизменной вследствие существенного роста объемов сделок поздних стадий.

Средний объем сделки на российском интернет-рынке составил 5,8 млн долларов (учитывались только анонсированные сделки).

ЭТАП «ИДЕЯ»

Характеристика этапа

2000-3000 новых проектов-идей каждый год
Инвесторы FFF

Отсеивается около 90% проектов
Средний чек инвестиций N/A

Общие данные. Существует две прямо противоположные точки зрения: «идея это главное» и «идея ничто, значение имеет только реализация». Первая позиция характерна для предпринимателей, особенно молодых, а вторая – для инвесторов, в большей степени опытных. На этом этапе у основателя (фаундера) или основателей формируется общее понимание того, что он собирается делать, начинается работа над прототипом, формируется команда. Как правило, это момент наибольшего энтузиазма: основатель пытается «продать» свою идею инвесторам, прессе, клиентам и партнерам, ходит на профессиональные мероприятия, где рассказывает о ней. Однако инвестирование в идею – крайне редкое явление и происходит только в том случае, когда основатель профессиональный менеджер или серийный предприниматель, квалификацию которого можно оценить. Но таких людей среди новоиспеченных стартаперов очень мало.

Инвестиционная привлекательность проектов

И фонды, и даже ангелы предпочитают не инвестировать на стадии идеи. Финансирование на этом этапе – скорее ситуативное явление, нашедшее свое отражение в стартаперском «фольклоре». Речь идет о 3F, или FFF, что расшифровывается как friends, family, fools. Буквальный перевод – «друзья, семья, дураки». Это те люди, которые могут помочь деньгами человеку с идеей.

Конверсия

Просчитать количество проектов на стадии «идея» невозможно – по разным оценкам, каждый год на «рынок» стартапов попадает около 2000 - 3000 проектов. При этом, по данным ФРИИ, в 2013 году инвестиции получило всего 255 компаний, причем речь идет о стартапах всех стадий. Этот факт очень хорошо демонстрирует конверсию и путь от идеи до первых инвестиций, на котором отсеивается не менее 90% проектов. Опрос инвесторов подтвердил эту цифру. Причины обычно не в реальных трудностях, которых еще нет, а скорее в осознании неготовности заниматься собственным бизнесом.

Характеристика этапа

Инвесторы FFF, ангелы
Отсеивается около 85% проектов
Средний чек инвестиций \$34 тыс.

Общие данные. В этот момент на руках у основателя появляется прототип – что-то, что можно демонстрировать. Начинает формироваться команда – по сути, компания рождается именно в этот момент. Стартап сталкивается с другими элементами экосистемы: инкубаторами (в России инкубаторы, как правило, сформированы на базе вузов – НИУ ВШЭ, МГУ, Плехановская академия и т.д.) и акселераторами (они, напротив, в основном частные – акселератор ФРИИ, iDealMachine, Farminers и т.д.– и исторически тяготеют к венчурным фондам). И те, и другие занимаются тем, что оказывают поддержку стартапам, первые чаще всего безвозмездно, вторые – за долю, в среднем от 7% до 40%. Попав в инкубатор или акселератор, предприниматель получает возможность консультироваться с профессионалами разного профиля, ходить на мероприятия, общаться с другими стартапами. Еще одно явление, часто возникающее в его жизни – ментор, человек с опытом, который служит советником проекта, иногда бесплатно, а иногда за долю – денег у стартапа на этой стадии почти никогда нет. Другой вариант получить необходимые ресурсы, на которые

у проекта нет денег, – сесть в коворкинге, недорогом офисном пространстве, рассчитанном именно на тех, кто не может позволить себе офис. Другая категория помощников – так называемые «упаковщики», которые прокачивают проекты – в основном помогая тем получить инвестиционные деньги, реже – чтобы нивелировать реальные пробелы в знаниях и компетенциях.

Инвестиционная привлекательность проектов

Бывают случаи, когда проект на этой стадии все же привлекает вложения, и это, как правило, деньги бизнес-ангелов, которые делают самые рискованные инвестиции. Pre-seed – именно такие, ведь определить перспективы проекта почти невозможно.

Конверсия

Инвесторы неохотно вкладывают на стадии pre-seed. Размер инвестиций в проект обычно не больше \$50 тыс., а средний чек составил в 2013 году \$34 тыс. Всего по данным ФРИИ, в 2013 году было совершено 74 таких сделки.

По мнению опрошенных экспертов, на «пресиде» отсеивается еще порядка 85% проектов.

Барьеры

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

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

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

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

КОМАНДА	22%
ИДЕЯ	15%
МОТИВАЦИЯ	11%
МОНЕТИЗАЦИЯ	7%
ПОТРЕБИТЕЛИ	7%
ПЛАНИРОВАНИЕ	7%
ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ	4%
ФИНАНСИРОВАНИЕ	4%
ТЕСТИРОВАНИЕ	4%
СОЗДАНИЕ ИДЕИ	4%
НЕПОНИМАНИЕ	4%
СТРАТЕГИЯ	4%
АНАЛИТИКА	4%
СТРАХ	4%

ЭТАП «SEED»

Характеристика этапа

Инвесторы: ангелы, фонды ранних стадий
Отсеивается порядка 90% проектов (по отношению к pre-seed)
Средний чек инвестиций \$260 тыс.

Общие данные. Seed, или посевная стадия, – этап, когда проект, если у него есть перспективы, начинает расти. В этот момент он попадает на радары венчурных инвесторов. Статистика говорит, что это одна из самых сложных фаз развития: стартап опробует бизнес-модель, проверяет на реальных задачах команду и пр. И одна из самых длинных – по времени она может продолжаться до года-полутора, что для молодого проекта огромный срок, за который он может совершить пивот (перезапуск), причем не один раз.

Топ-10 посевных фондов, 2013	Число проинвестированных проектов
Altair	60
ФПИ РВК фонд	52
IMI.VC	41
Moscow Seed Fund	17
Softline	15
Foresight Ventures	11
Russian Ventures	8
Addventure	7
Startobaza	7
e.ventures	5

Источник: Firma.

Инвестиционная привлекательность проектов

О том, насколько разной может быть ситуация, говорит вилка инвестиций: от \$100 тыс. до \$500 тыс. (средние условные цифры, которые назвали опрошенные эксперты) Инвесторы почти всегда – ангелы. Хотя в России и есть инвестиционные структуры, которые вкладывают на посевной стадии (например, фонды Prostor Capital и Genezis Capital), в большинстве своем фонды все же предпочитают подождать, пока проект самостоятельно дойдет до раунда А, когда риски меньше. В итоге основным источником финансирования на этой фазе становятся государственные и частные гранты: фонд «Сколково», «Фонд Бортника», Microsoft Seed Fund, Start Fellows. По данным ФРИИ, 43% зафиксированных сделок в количественном выражении и 3% в денежном в 2013 году пришлось на seed – 93 сделки. Общий тренд таков, что эта цифра и в процентном, и в количественном выражении растет. Можно также привести статистику RusBase за 2012–2013 годы: 210 сделок на посевной стадии, из них сделок с участием бизнес-ангелов без учета ангельских синдикатов – 89 штук.

Конверсия

Первые серьезные трудности. На этапе seed проект сталкивается с Долиной смерти (см. далее) – периодом неопределенности, когда непонятно, на правильном ли пути стартап, растет ли он и выживет ли. Усугубляется ситуация тем, что получить финансирование на этой фазе все еще сложно. Особенно если ищется сумма больше \$200 тыс. – для ангелов это слишком много, для фондов слишком мало. Именно на этапе seed особенно актуальна поддержка объектов экосистемы – коворкингов, инкубаторов и акселераторов. Конверсия на этапе seed составляет на российском рынке лишь 10%.

Барьеры

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

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

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

- непонимание общих принципов устройства бизнеса
- приоритеты на «примочках» продукта
- неумение зарабатывать деньги

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

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



Источник: опрос стартапов.

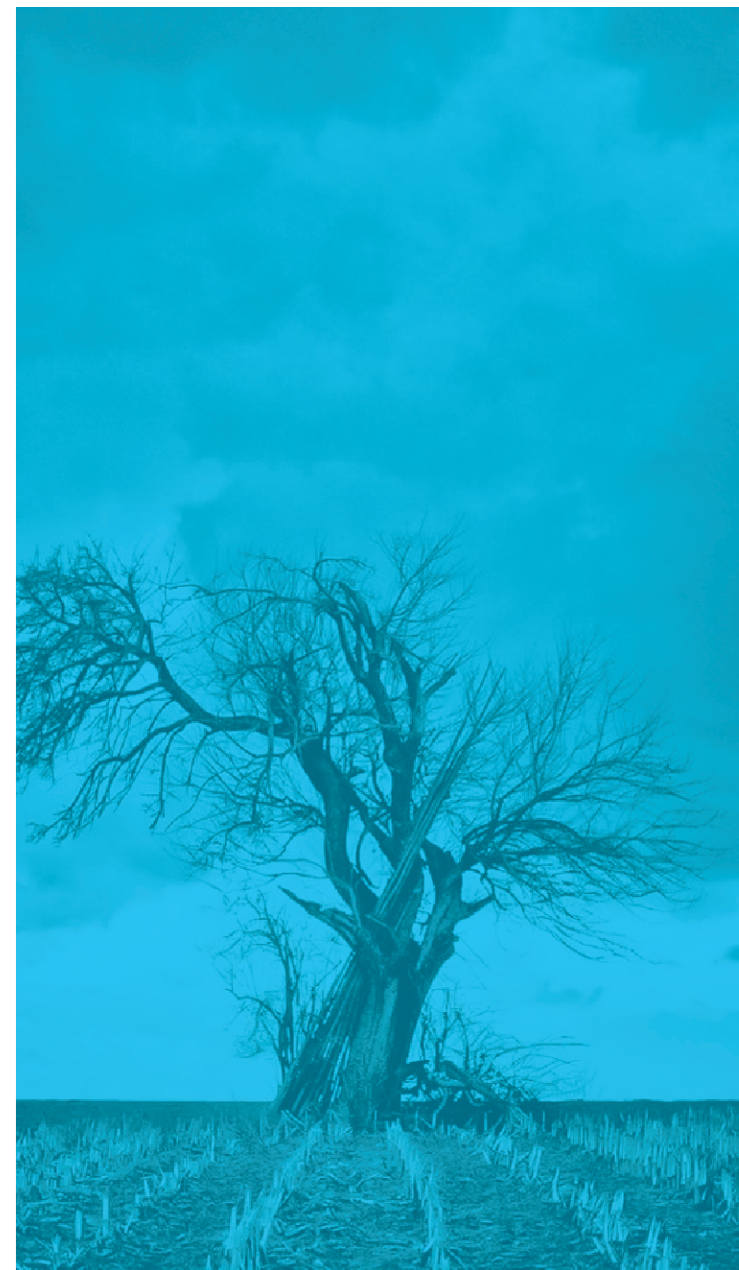
Характеристика

64% опрошенных нами молодых предпринимателей признали, что еще не полностью прошли Долину смерти.

В классической трактовке он относится ко времени между запуском продукта и документальным подтверждением его способности приносить доход.

С этим определением согласны 48% опрошенных – они указывали на то, что кризис был связан с недостаточным числом клиентов для стабильной выручки и необходимостью тестирования многих бизнес-моделей. Для 24% термин означал любой этап развития компании, пока не пройдена точка безубыточности, а также пока бизнес не вошел в стадию масштабирования – так посчитали 7%. Незначительное число опрошенных утверждало, что их стартап находится в Долине смерти и в стадии разработки продукта (не хватает денег для завершения работы над прототипом/метрики развития бизнеса недостаточны для привлечения следующего этапа финансирования). Также несколько респондентов ответили, что Долина смерти существует даже тогда, когда проект приносит доход и нацелен на масштабирование, но испытывает сложность в привлечении инвестиций. Мотивация для предпринимателей: осознание ответственности перед другими участниками команды, желание всеми силами реализовать идею бизнеса, а также вера в успех продукта.

Так или иначе, через Долину смерти в классическом ее понимании, **по словам опрошенных экспертов**, проходит не более 40% стартапов. Есть и другие данные: **по мнению опрошенных нами инвесторов**, 8-9 из каждых 10 запущенных молодых проектов закрываются, так и не став бизнесом. В целом это соответствует мировой статистике, согласно которой около 70% стартапов прекращают работу уже в первый год существования.



Характеристика

Инвесторы: фонды ранних стадий, классические венчурные фонды
Отсеивается порядка 95% проектов (по отношению к pre-seed)
Средний чек инвестиции \$2,48 млн.

Общие данные. Когда компания переживает Долину смерти, она становится интересной венчурным фондам. До этого проект выживает на собственные средства или небольшие ангельские инвестиции. К этому моменту проект скорее всего нащупал бизнес-модель, у него есть клиенты и трекшн – положительный опыт работы с клиентами и рынком. На этой фазе стартап начинает превращаться в зрелую компанию: теперь здесь есть, во что инвестировать – технология, команда, продажи, клиенты или трафик. Все венчурные советники ранних стадий – «упаковщики», инкубаторы, акселераторы и пр. – по сути, перестают быть ему нужными. Он либо сам зарабатывает деньги, либо начинает поднимать новые раунды от фондов. Теперь ему необходимы те же помощники, что и любому взрослому бизнесу: профессиональные бизнес-консультанты.

Инвестиционная привлекательность проектов

Если до этого этапа большинство проектов вызывают только теоретический интерес со стороны крупных инвесторов, то на этом этапе начинается конкуренция между фондами (по оценкам опрошенных инвесторов), на рынок ежегодно поступает всего несколько десятков проектов уровня раунда А). В итоге фондам в последние несколько лет все чаще приходится синдицировать сделки: деньги на рынке есть, а вот хороших проектов немного. Стадия раунда А самая активная – по данным ФРИИ, в 2013 году в количественном выражении их было заключено больше, чем в каком-либо другом, а в денежном сегмент на втором месте после раунда В – инвесторы потратили в нем \$89 млн. Средний чек, по данным ФРИИ, – от \$1 до \$3 млн. Опросы инвесторов также подтверждают эту динамику.

Конверсия

Конверсия на раунде А высока и составляет 42%. Это объясняется тем, что нежизнеспособные компании не пережили Долину Смерти и остались сильные компании.

Барьеры

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

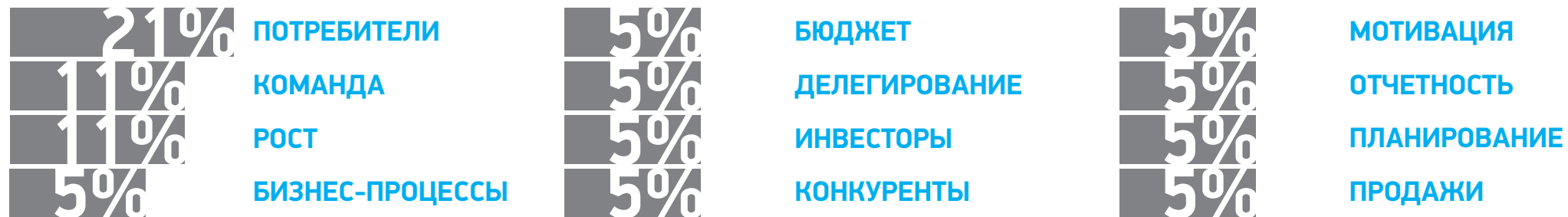
1. Ошибки в технологической стратегии
2. Необоснованные расходы (маркетинг, операционные расходы и др.)
3. Неопытность лидера как управленца

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

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

ЭТАП «РАУНД А»

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



Источник: опрос стартапов.

Характеристика

Инвесторы: классические венчурные фонды, реже private equity-фонды
Около 98% проектов на доходят (по отн. к pre-seed)
Средний чек инвестиций \$12,23 млн.

Общие данные. На этой стадии стартап должен зарабатывать, что в реальности происходит далеко не всегда – такова специфика венчурного рынка, где деньги могут вкладываться в перспективный проект, растущий по трафику или придерживающийся трендов.

Инвестиционная привлекательность проектов

Компании этой фазы уже могут заинтересовать крупные глобальные фонды (оперирующие значительно большими суммами, чем российские, у которых в основном под управлением по несколько десятков миллионов долларов) или реже private equity-фонды. Показательный кейс – travel-компания «Островок», которая привлекла на этом раунде в инвесторы такие авторитетные фонды Кремниевой долины, как Sequoia и Tiger. Примерами успешных проектов этой стадии могут также служить компании GetTaxi, Eruditor Group. Как правило, в компании стадии В уже вложилось несколько фондов и ангелов. Выходов из проекта еще не бывает – слишком рано для растущего проекта, плюс это плохой сигнал для следующих инвесторов.

Конверсия

На раунде В конверсия составляет около 25-30%, поскольку здесь начинаются ограничения по размеру рынка и часто компании достигают своего «потолка».

Барьеры

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

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

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

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

Этап «раунд С»

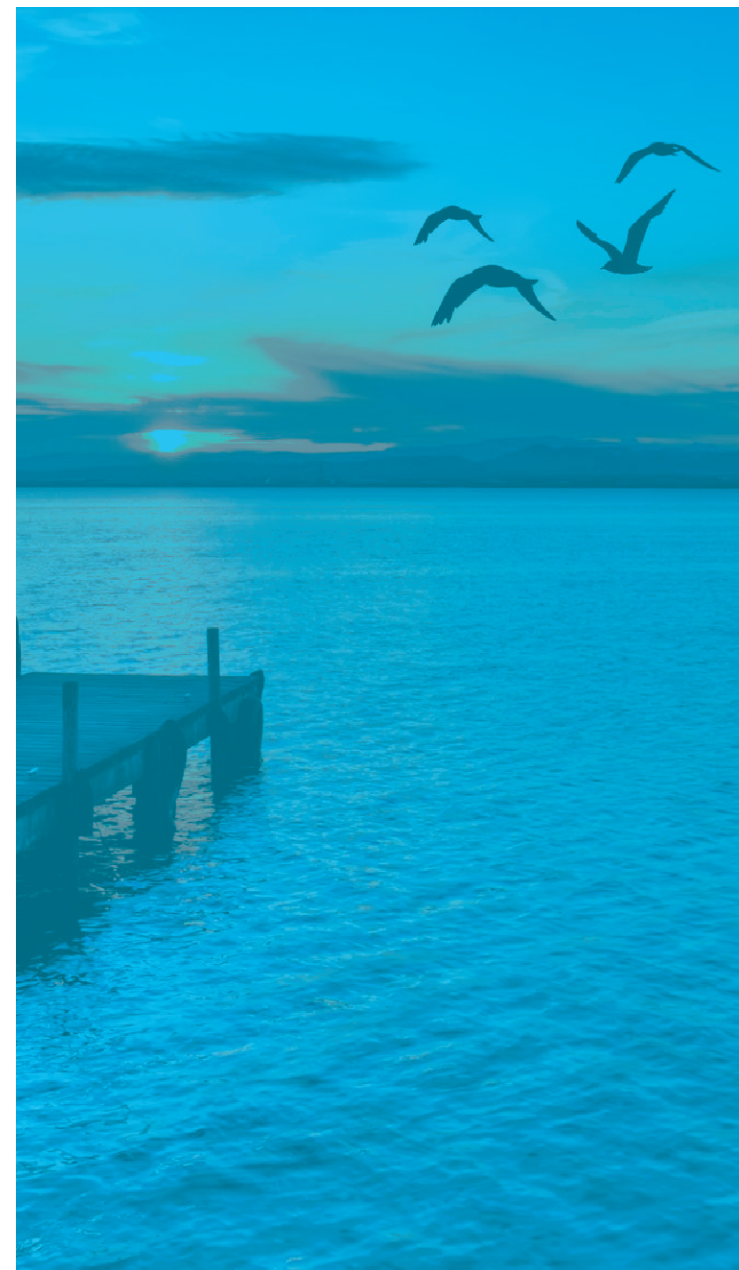
Инвесторы: классические венчурные фонды, private equity, часто западные фонды, реже стратеги
Средний чек инвестиций \$42,86 млн.
Возможны выходы

На этом раунде компания устойчива и понятна инвесторам. Как правило, она начинает готовиться к IPO – как travel-компания OneTwoTrip, публично заявившая в 2013 году о подготовке к выходу на биржу. Размер инвестиций на этом этапе измеряются десятками миллионов долларов, поэтому сделок не так много – в России по несколько в год. Здесь вероятны первые выходы – например, Banki.ru, из капитала которого в 2013 году вышел один из его первых инвесторов фонд Finam Global. Именно с этого этапа сделки начинают считаться сделками поздней стадии, статистика по ним все более точная, однако разграничить их по раундам довольно сложно. Так, по данным ФРИИ, в 2013 году в России было заключено 27 сделок поздних раундов (то есть С и последующие). Точной статистики по среднему чеку нет, также из-за того, что аналитики обычно считают раунд С вместе с более поздними. Так, в исследовании EY средний чек в таком контексте указан как \$42,86 млн.

Этап «раунд D»

Инвесторы: private equity-фонды, стратеги
Возможны выходы

Крайне редко выделяемый раунд (хотя отдельные консалтинговые компании и аналитические агентства выделяют даже раунд E). Деньги у компании есть и ей проще задуматься о публичности, чтобы позволить сделать выход инвесторам и основателям по справедливой рыночной цене. Раунд D в определенной степени тренировка перед публичностью. Чаще всего на нем в компанию входят фонды-гиганты, находящиеся на стыке VC и PE или PE. Примерно так входил Baring Vostok в капитал Yandex и Russia Partners – в капитал ЕРАМ. Иногда инвесторами этой стадии становятся корпоративные фонды или стратеги, имеющие своей целью доступ к технологиям или полную покупку компании. Так, корпорация Cisco в 2012 году купила несколько процентов разработчика софта Parallels. Привлекаемые на этой стадии деньги считаются уже не венчурными.



Характеристика

Инвесторы private equity-фонды, институциональные инвесторы
Отсеивается порядка 99,9% проектов (по отношению к pre-seed)

В России не так много публичных технологических корпораций, вышедших на глобальные площадки: Yandex, Mail.Ru, TCS, QIWI, Luxoft и еще несколько. Чуть раньше вышли на биржи представители большой телеком-тройки: «МТС», «Мегафон», «Вымпелком». В любом случае IPO российских технологических компаний – «штучные» истории. За последние девять лет на все иностранные биржи вышло всего 10 российских технологических корпораций. Правда, несколько из них за это время успели произвести делистинг, как, например, «Ситроникс».

Российские технологические компании на международных биржах

Акционеры далеко не всегда выходят полностью из капитала компании на этом этапе – это плохой сигнал рынку. В пример можно привести практически все публичные корпорации – например, QIWI. Текущие инвесторы, напротив, чаще всего медленно, чтобы не ударить по капитализации, избавляются от основного пакета в течение нескольких лет – так, если верить публичной информации, развиваются истории самых крупных российских интернет-компаний Mail.Ru Group и Yandex.

Российские технологические компании, вышедшие на глобальные биржи в 2005-2014 гг.

КОМПАНИЯ	ПЛОЩАДКА	ГОД
TSC	LSE	2013
LUXOFT HOLDING	NYSE	2013
QIWI	NASDAQ	2013
МЕГАФОН	LSE	2012
YANDEX	NASDAQ	2011
MAIL.RU	LSE	2010
ГРУППА IBS	DEUTSCHE BORSE	2007
СИТРОНИКС	LSE	2007
TELESET NETWORKS	LSE	2006
КОМСТАР-ОТС	LSE	2006

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТАРТАПА: ПОДХОДЫ

Подходы к определению этапов жизни стартапа

Существует несколько классификаций, в основе которых лежат, соответственно, разные критерии: развитие проекта, продукта и т.д.

Чаще всего указывается следующее деление:

идея, стартап, разработка, тестирование, стабилизация, масштабирование

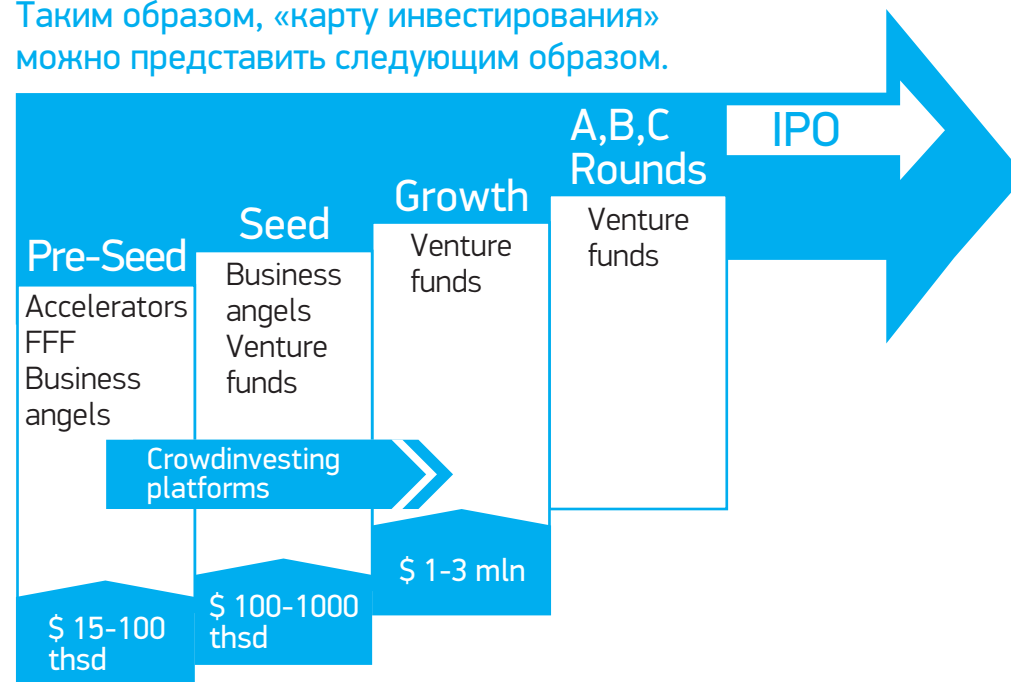
В то же время, реперными точками реальной жизни стартапа считаются раунды финансирования – то есть получение инвестиций. Причем ситуация характерна не только для России: таковы закономерности венчурного бизнеса, в котором функционирование компании долгое время возможно лишь за счет внешних вложений. Поэтому обычной считается ситуация, когда даже проект, который считают перспективным, годами не зарабатывает, существуя на деньги венчурных инвесторов, а его стоимость, или valuation на языке VC, растет – акционеры и текущие инвесторы планируют выйти из проекта на следующих этапах, когда капитализация поднимется. Венчурные деньги служат топливом, благодаря которому стартап должен разогнаться, чтобы когда-нибудь начать зарабатывать – или погибнуть.

В последние несколько лет венчурный рынок в России стабильно развивается. Так, по данным ФРИИ, в 2013 году общий объем инвестиций в венчурные проекты составил \$1,05 млрд. Любопытно сравнить эти данные с мировыми: так, по информации EY, в 2013 году по состоянию на сентябрь «в мире было объявлено о 4011 венчурных сделках с совокупным объемом 33,2 млрд долларов». Таким образом, очевидно, что Россия находится далеко не на периферии.

Именно финансирование является одним из объективных факторов, которые помогают проектам рождаться и переходить с одного этапа на другой. Именно поэтому нами далее будет рассматриваться еще один вариант классификации, при создании которого отталкивались от классического «инвестиционного» пути – от идеи до IPO – как наиболее полном. Итак, он выглядит следующим образом:

Идея (N/A).....	Посев
Pre-seed (до \$100 тыс.)	Стартап
Seed (\$100 тыс.-1 млн.)	Ранняя стадия
Раунд А (\$1-3 млн.)	Ранняя стадия
Раунд В (\$3-7 млн.)	Расширение
Раунд С (свыше \$7 млн.)	Расширение
IPO (оценка рынка).....	Расширение

Таким образом, «карту инвестирования» можно представить следующим образом.



Предложенная классификация не противоречит уже существующим, но дает еще более детальное понимание движения проекта в венчурной экосистеме. На каждом из этапов стартап взаимодействует со множеством других объектов венчурного рынка (см. главу «Экосистема поддержки стартапов»).

Этапы развития: подход стартапов

Стоит коротко остановиться и на «продуктовой» классификации этапов жизни проекта. Предыдущая, «инвестиционная», более масштабная, и описывает жизнь компании практически целиком, данная – основана не на инвестиционной привлекательности, а в большей степени на жизни продукта. Она очень ярко демонстрирует то, с какими проблемами сталкиваются молодые предприниматели. Большинство опрошенных нами стартаперов (58%) положили в основу такой градации два критерия: степень развития продукта и масштаб бизнеса. Чаще всего цепочка развития выглядела так:

- зарождение идеи
- первая версия продукта
- доработка сервиса
- тестирование бизнес-модели
- стабильная монетизация продукта
- масштабирование бизнеса (расширение базы клиентов, выход на новые рынки).

Зарождение идеи

На этапе зарождения идеи, отмечали опрошенные, основатели работают с горящими глазами, увлеченные идеей. Их действия во многом основаны на интуиции, так что для большинства предпринимателей уже на данном этапе оказалось необходимым расширять свою базу знаний об управлении бизнесом.

Также многие признались, что хотели бы привлечь инвестиции уже на стадии pre-seed – у некоторых не было денег даже на разработку.

Прототип и первая версия

На этапе первой версии продукта, по словам опрошенных, главный вызов – правильно определить набор функций продукта и найти для него рыночную нишу, где доходы стартапа были бы максимальными. Часто респонденты указывали, например, что изначально принимали решение двигаться в более широкую нишу, хотя впоследствии становилось ясно, что продукт будет более успешным на узком рынке. Так же на этом этапе стартапы сталкиваются с проблемой тестирования потенциального спроса на продукт – заказывать дорогие маркетинговые исследования не хватает бюджета, а выходить напрямую на клиентов, особенно для b2b-ориентированных стартапов, с вопросом о необходимости сервиса требует со стороны команды больших усилий. Основатели проектов, ориентированных изначально на зарубежный рынок, говорили о сложности понимания менталитета населения другой страны.

Доработка продукта

На этапе доработки многие трудности были связаны с падением мотивации коллектива разработчиков – ведь пока бизнес так и не приносит выручки, а команда должна продолжать работать все в том

же интенсивном режиме. В этой ситуации руководители стартапов нередко проводят перераспределение долей, выдают сотрудникам опционы.

Тестирование бизнес-модели

При тестировании бизнес-модели многие стартапы достаточно долго подбирали работающую модель монетизации. Чтобы найти постоянный способ получения дохода с продукта, предприниматели нередко тестировали разные варианты в течение нескольких месяцев. Именно на этом этапе часто случались пивоты – перезапуски, когда стартапы возвращаются в начале пути, переделывают продукт и затем ищут механизм заработка на нем.

Монетизация и активный рост (масштабирование)

На этапах стабильной монетизации и активного роста большинство стартапов (64%) задумывались о привлечении финансирования. 25% стартапов, фаундеры которых участвовали в исследовании, пережили пивот. Причем в 78% случаев изменения касались именно продукта, а «разворот» бизнес-модели был у 22% компаний.



фрчч

Департамент исследований
✉ research@iidf.ru

УСПЕХ!

БИЗНЕС

КОМАНДА

ПЛАН

ИДЕЯ