

## 05. Основни елементи на успешния старт

### 1. Увод

#### 1.1. Основни понятия

##### Start-up бизнес или фирма.

Това е бизнес (фирма) в най-ранните си етапи на развитие, в общия случай - преди да е генерирал(а) поток от приходи.

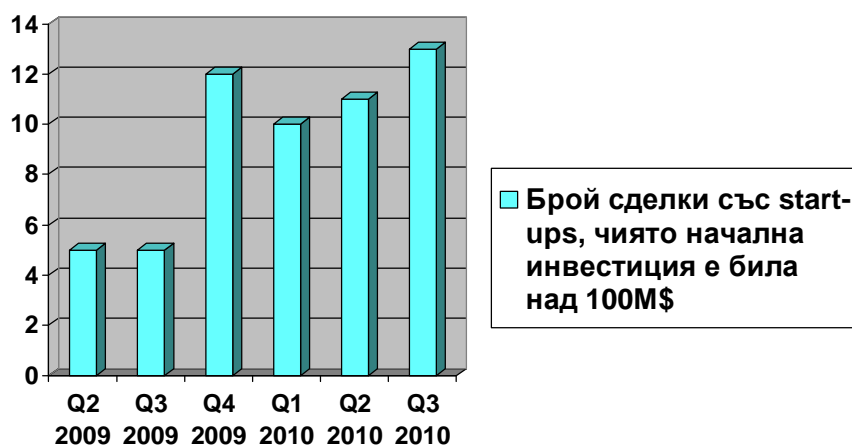
#### 1.2. Цели на лекцията

❑ да очертае **трудностите**, подводните камъни, възможните неуспехи и слабости;

❑ да формулира най-съществените и **необходими елементи** на успешния старт.

Всички разглеждания ще бъдат в контекста на **софтуерния бизнес**.

Източник: Cooley (правна фирма), според The Economist, Dec 18<sup>th</sup>, 2010, p.120.  
Отразени са сделки, в които Cooley са участвали под някаква форма.



## 2. Трудности и слабости

### 2.1. Ключов период - растеж

Годишните **1999-2003** са **ключови** за разбиране на проблемите.

Това е **най-динамичният период** в развитието на софтуерните фирми.

В средата на 1999 акциите на софтуерните фирми са се **покачвали в невиждан мащаб**.

Типичен пример – **Business Objects** – акция **от 3 на 150\$**.

Причина е било силното, но краткосрочно **нарастване на продажбите** им, покрай бързото **развитие на Интернет** и нереалистичното надценяване на **ролята на е-търговията**.

Инвеститорите са били стимулирани и от наличието на **отлични софтуеристи и мениджъри** във фирмите.

Прогнозни числа от **1999** за предполагаемия обем на ЕТ през **2004** година:

**2400 млрд.** долара според Forester Research,

**5700 млрд.** долара според AMR Research,

**7000 млрд.** долара според Gartner Group.

Каква се е оказала **реалността**.

Съгласно доклад на **IDC** от края на 2004 година през същата тази **2004** обемът на електронната търговия:

- в **САЩ** е **991 милиарда US\$**,

- в **останалата** част на света – **1584 милиарда US\$**.

Това приближава **тоталната сума, 2575 милиарда US\$**, само до прогнозата на Forester Research.

Другите две много авторитетни институции правят **катастрофални грешки**.

## 2.2. Ключов период - срив

Някъде в началото на 2000 година започва **обратният процес**.

Типичен пример – **Akamai**, произлязла от **MIT**, разработчик на успешна технология за глобално бързо пренасяне на съдържание в Интернет – акция **от 320\$ (2000г.) на 0,56\$ (2002г.) до 5\$ (2003г.)**

**NASDAQ** губи около 80% от стойността си в рамките на 2-3 години.

Огромен брой софтуерни фирми **фалират**.

Става **невъзможно** за типичната софтуерна фирма, особено от нововъзникналите:

- ❑ да бъде **продадена**, дори на стабилни фирми от бранша;
- ❑ да **привлече капитали**.

## 2.2А. 2011 – нов възход ??

Някъде в средата на 2011 година се забелязват признаци на **нов възход**.

**LinkedIn**, с годишен приход **234 млн.\$** за 2010, е оценена на **3.3 млрд.\$**.

**Microsoft** купува за около **8 млрд.\$ Skype**.

Изказват се мнения, че този път няма да се стигне до балон.

**Защо:**

- ❑ **напредъкът на технологиите** предлага по-добри възможности за изпробване на новите идеи;
- ❑ появили са се **нови богати и активни инвеститори**;
- ❑ новият бум е **глобален** с важна роля на **китайски фирми**.

## The Eastern gold rush

Listed Chinese internet companies

	Business	Market cap May 9th 2011, \$bn	Q1 2011*, \$m		Market position
			Revenues	Net profit/loss	
Baidu	Paid search	49.7	372.0	163.5	75.8% share in search
Tencent	Instant messaging, online games	49.6	966.8	437.8	648m instant-messaging accounts
Alibaba	B2B e-commerce	8.9	228.6	61.7	61m registered users
Sina	Portal, micro-blogging	7.7	110.0	-100.0	95m registered users
Ctrip	Travel	6.6	119.3	45.8	2m hotel rooms booked monthly
NetEase	Online games, portal	6.2	247.5	108.0	640m daily page views
Youku	Online video	5.8	19.5	-7.2	281m monthly unique visitors
Renren	Social networking	5.8	20.6	-2.6	113m registered users
Sohu	Portal, paid search, online games	3.6	174.4	44.8	116.5m games players
Qihoo 360	Anti-virus software	3.2	19.8	4.0	339m monthly active users
Dangdang	B2C e-commerce	1.8	107.7	2.2	4.4m monthly active customers

Sources: Company reports; Bloomberg

\*Or latest

Софтуерен бизнес 05

Успешен старт

Аврам Ескенази

7

## Temperature gauges

US tech industry activity and share prices  
January 1995=100



Sources: Federal Reserve Bank of San Francisco; Thomson Reuters

\*Combines investment in IT goods, consumption of personal computers and software, and IT employment, production and shipments

Софтуерен бизнес 05

Успешен старт

Аврам Ескенази

8

### 2.3. Нормалното състояние – подводните камъни

При стартиране на нова софтуерна фирма е задължителен **реалистичният поглед** върху нещата.

**Бързите свръхпечалби не** могат да бъдат цел и критерий.

Все пак **софтуерът** е такъв продукт, който повече от почти всички други **дава възможност** за по-активен и рисков бизнес.

Не може да се очаква лекотата за получаване на инвестиции от края на 90-те, нито тогавашните огромни (но кратки) печалби.

**Рисковите (venture) инвеститори (РИ)** в нормални времена много **трудно дават пари**.

Ето няколко **много поучителни факта**, отнасящи се то стартиращите фирми:

1. **РИ** финансират средно годишно **6 от всеки 1000** получени бизнес проекта.
2. По-малко от 20% , дори по-скоро **10%** от стартиращите фирми **излизат на борсата** (стават публични).
3. В “нормални времена” на една стартираща фирма са необходими средно **5 години за излизане на борсата**.
4. От всички високо-технологични стартиращи фирми **60% фалират**, а други **30% биват придобити от други** или се сливат с други.
5. **РИ** обикновено **притежават около 60%** от капитала в момента, в който стартиращата фирма излиза на борсата.
6. **Мениджърите/софтуеристите** - основатели на стартиращата фирма, обикновено **притежават под 4%** от капитала на фирмата в момента на излизането ѝ на борсата.

7. Много често **РИ** искат да си възвърнат **неколкократно** инвестираните средства, преди да се съгласят който и да е друг (вкл. инициаторите и двигателите на фирмата) да получат каквито и да е пари.

Разбира се, **не е задължително** една нова софтуерна фирма да стартира с **инвестиция от РИ**.

**Възможно е:**

- ❑ ползване на **собствени средства**;
- ❑ събиране на средства от **приятели и роднини**;
- ❑ вземане на **кредити** от банки;
- ❑ получаване на финансова и друга **помощ от най-големите фирми в бранша** като Microsoft, Google, Intel, Cisco и подобни на тях;
- ❑ включване в технологични **инкубатори**.

Въобщо, необходим е **много сериозен анализ по кой път да се тръгне**.

Смята се, че започването с помощта на инвестиция от **РИ** е **много трудно начинание**.

Освен изброените дотук **проблеми**, трябва да се отчитат и:

- ❑ необходимостта от изключително добра **обосновка и бизнес план**;
- ❑ **убедителното им представяне** пред **РИ**;
- ❑ обръщане към **повече от един РИ**;
- ❑ ясна идея за **ръководен и технологичен екип**;
- ❑ добре **осъзната необходимост** от **РИ** и всички опасности (вж по-горе), които се крият в това;
- ❑ **ясна визия за начина на използване** на получената инвестиция без никакво прехосване.

Поради трудностите с РИ, през **2014** се е стигнало до следното положение на набирането на капитал за startup (обща сума около 14 млрд US\$ за софтуер) [8]:

- ❑ **Самофинансиране** – **82%**
- ❑ **Заеми/кредити** – **41%**
- ❑ **Приятел/роднини** – **24%**
- ❑ **Crowdfunding** – **3%**
- ❑ **РИ** – **1%**

Сумата е над 100%, защото понякога за даден startup се набират средства от **няколко източника**.

Доколкото при всички видове финансиране финансиращият проявява интерес към предназначението на инвестицията си, особеностите на РИ дотук могат да се разглеждат като общи за всички инвеститори в една или друга степен.

**Краудфъндинг** е начин за финансиране на проект или друго начинание от голям брой хора, които допринасят с малки суми.

За целта се използват интернет платформи, в които всеки, който търси средства, представя своя проект пред публиката.

Към момента съществуват 5 вида краудфъндинг:

- ❑ **дялов** (Equity Based Crowdfunding),
- ❑ **кредитен** (Lending Based Crowdfunding),
- ❑ **награден** (Reward Based Crowdfunding),
- ❑ **дарителски** (Donation Based Crowdfunding) и
- ❑ краудфъндинг използван за **финансиране на съдебни спорове** (Litigation Crowdfunding)

Най-известните платформи за краудфъндинг към 2015 са **Kickstarter, Indiegogo, Crowdfunder, Gofundme, Rockethub, Crowdrise, Tilt.**

От 2011 има и опити за български платформи.

### 3. Елементи на успешния старт

#### 3.0. Общи съображения

В основната на всяка стартираща фирма е някаква **обещаваща технология**.

Щом става дума обаче за фирма и бизнес, те не могат да бъдат реализирани без **бизнес план**.

Този бизнес план трябва да е **приемлив и обещаващ** за потенциалния инвеститор.

Има много литература, вкл. конкретни **препоръки** как да се направи такъв бизнес план.

Тук, следвайки [1], ще разгледаме **8 основни елемента**, специално **съобразени със спецификата на софтуера**.

Те в никакъв случай **не са независими**, някои от тях имат и **общо сечение**.

#### 3.1. Силен мениджърски екип

Много **РИ** смятат, че когато инвестират в стартираща фирма, **най-напред** трябва да вземат предвид способностите на **екипа**, а **след това** основополагащата **идея**.

Много **важен признак** за компетентността на екипа е **натрупаният опит**.

Друг важен показател е **размахът** – в смисъл на широки и активни **контакти**.

Благодарение на тях може да се очаква **привличане на други способни мениджъри и софтуеристи**.

**Типът** необходими **мениджъри** зависи от **типа на фирмата** и от етапа, на който се намира тя.

Фирма със силна идея за продукт се нуждае от **силен софтуерен екип**.



Заедно с това обаче е необходим **силен ръководител по маркетинга и по продажбите**.

Може да се каже, че в началото **изпълнителният директор е по-малко важен** от него и от мениджъра по разработката.

Задача на мениджъра по маркетинга и по продажбите е да **балансира** естествения стремеж на разработчиците към технологично съвършенство на продукта.

Защото за сметка на това разработчиците са склонни да оказват **по-малко внимание** към нуждите на **крайния потребител**.

В момента, в който е налице “показваем” продукт, “нетехнологичните” ръководители стават по-важни заради **решаващите контакти с клиентите**.

Важен е и **финансовият мениджър**, за да възпира естествения стремеж на софтуеристите към разточителност в името на съвършенството на продукта.

Често възниква проблем с **изпълнителния директор (CEO)**.

Обикновено такъв става инициаторът и **основател** на фирмата.

**РИ** обаче често имат искане на негово място да застане **професионален мениджър**.

По-подходящо за **основателя** (който по правило е софтуерист) е да стане **шеф на борда** или главен **технически директор**.

Все пак има **блестящи примери** за **софтуеристи**, които са станали **успешни CEO** (**Бил Гейтс**, **Майкъл Дел** и др.).

Софтуерист, който иска да е **CEO**, задължително трябва да придобие **мениджърски знания и умения**.

От специално значение за **софтуерист, превръщащ се в мениджър**, са такива способности:

**q** да умее да **изслушва** търпеливо, без да смущава събеседниците си;

**q** да **приема** обективно представяните му **различни гледни точки**;

**q** да умее оптимално да **разпределя** разполагаемите ресурси (хора, техника, помещения, пари).

Особено е важно да не се поддава на “**панически мениджмънт**” вместо **да управлява в дългосрочна перспектива**.

Често явление за **неопитния като мениджър софтуерист** е да приема последната **постъпила заявка от клиент за приоритетна** и да пренасочва голяма част от фирмените ресурси към нейното изпълнение.

### 3.2. Привлекателен пазар

Естественият стремеж на стартиращата фирма е **целевият пазар** за нейния продукт или услуга да е

**q** **бързо растящ**,

**q** достатъчно **широк** и

**q** обещаващо **рентабилен**.

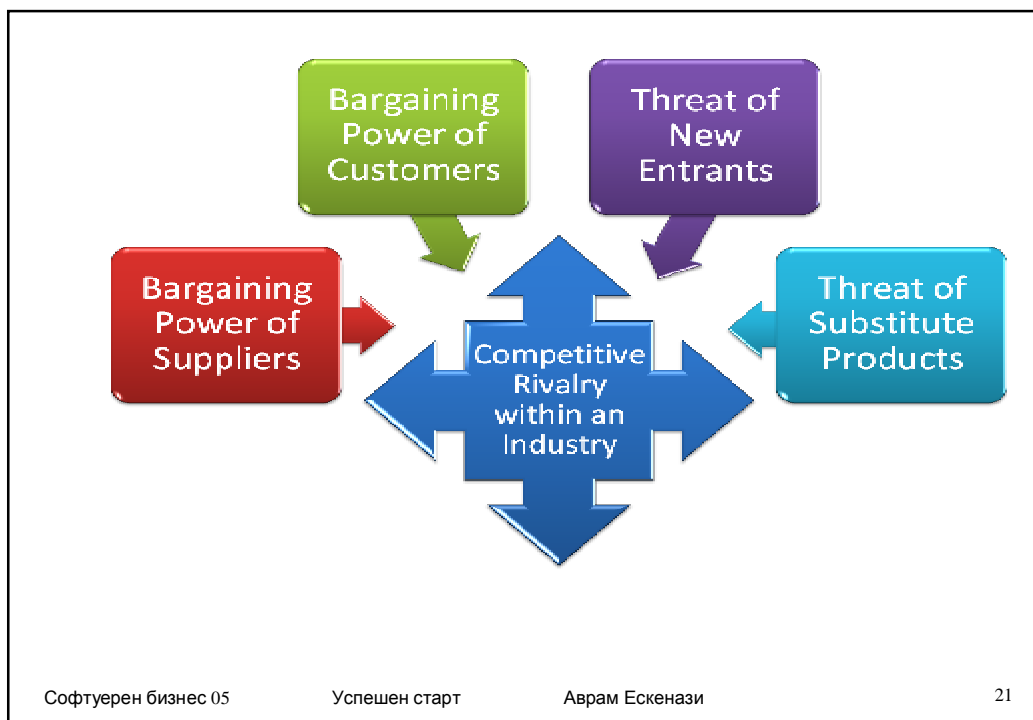
Той може да е **хоризонтален** и **вертикален** (вж. лекция 2.).

Трябва да е атрактивен в смисъл на **Портър**.

Майкъл Портър анализира **бизнес стратегията като функция от 5 сили**.

Той е развил теорията си през **1979 г. в Харвард**.

На следващия слайд е показана **илюстрация**.



Ето **5-те сили на Портър**:

- ❑ съществуване на достатъчно **високи бариери пред потенциалните конкуренти**;
- ❑ относително **малък брой конкуренти** – производители на същия продукт или услуга;
- ❑ **липса на добри заместители** на продукта или услугата;
- ❑ **ниска възможност на купувачите** да оказват натиск за понижение на цените;
- ❑ **ниска възможност на доставчиците** да оказват натиск за повишаване на доставните цени ( за софтуерния бизнес – от по-малко значение).

Както стана ясно от л. 2, **най-привлекателен** е хоризонталният пазар на **продукти**, но той е и **най-трудно достъпният**.

**Погрешна тактика** на стартиращите фирми е да визират някой **огромен пазар** (например този на банковия сектор) и да обясняват бъдещия си успех със **завладяването примерно на 1 или 2% от него**.

Вярно е, че това би била една много голяма абсолютна стойност, но най-вероятно е, че **фирмата няма да вземе и 0.01% от него**.

**Големината на даден пазар** сама по себе си **не е гаранция** за нищо.

Съществено е евентуално **предимство** спрямо конкурентите по отношение **достъпа до клиентите, качеството и цената на продукта**.

Съществена е и **наличиостта и достъпността** на подходящата за функционирането на продукта **техника и инфраструктура**.

### **3.3. Завладяващ продукт, услуга или хибридно решение**

Стартиращата фирма трябва да предложи нещо **привлекателно** на специфична група потребители.

Това може да е:

**продукт**, например някакъв нов **софтуерен инструмент**, който да е полезен за програмистите;

**софтуерна услуга**, например **свързване** с помощта на специализиран мидълуер на електронни магазини с наследени бази данни;

**хибрид продукт-услуга**, например софтуерен **продукт** за управление на специализирани предприятия, заедно с **настройване и пускане в експлоатация** на място.

В това отношение един **резултатен подход** е следният.

Фирмата, която **познава** дълбоко определена **технология**, задълбочено **изучава нуждите** на целевата група потребители, след което **покрива** неудовлетворените им **изисквания**.

Блестящ **пример** е споменатият в друга лекция първи търговски браузър **Netscape**, разработен под ръководството на **Marc Andreessen**.

Заедно с това, така идентифицираният продукт трябва да бъде убедително представен пред **РИ**.

За целта са необходими **количествени и качествени данни**.

Ключовият въпрос е каква е **стойността за потребителя**.

Тя се влияе пряко от **качествата** на **конкурентите продукти** и тяхната **цена**.

Препоръчва се определянето на тази стойност да се възложи на **външен експерт**, който да направи **сравнително изследване**.

Би следвало продуктът на стартиращата фирма да е **значително по-добър** от наличните на пазара.

Под **значително** се разбира примерно **50%** по-евтин или **50%** по-бърз.

### **3.4. Ясни доказателства за потребителски интерес**

**РИ** очакват да им бъде **доказан** силен потребителски интерес към предлагания продукт/услуга.

Убедително доказателство са официални **писма за намерение** за закупуване на продукта/услугата от страна на фирми.

На по-ниско равнище са доказателства за готовността на фирми:

**q** да станат **потребители на бета-версии**;

**q** да станат **партньори** в някакъв смисъл;

**q** да проявят някакъв **друг тип търговски интерес**.

За да бъде осъществено кое да е от горните, стартиращата фирма трябва преди това да е в състояние да **убеди потенциалните потребители**.

Обикновено най-голяма убедителност се постига с **показването на прототип**.

Другата **полза** от създаването на прототипа е **вътрешна**.

При този процес стават **видими** всякакви **проблеми и трудности** по **разработката, маркетинга** и дори по бъдещите **продажби**.

Макар и по-трудно, при повече опит могат дори да се идентифицират **бъдещи проблеми** по **съпровождането и поддържането** на продукта.

И тук (както и в 3.2) от важно значение е доколко **достъпна** е за потенциалните потребители необходимата за функционирането на продукта/услугата **технологична среда**.

### **3.5. План за преодоляване недоверието на клиентите**

Не само РИ, но и редовите потенциални **потребители знаят**, че **90%** от стартиращите фирми **се провалят**.

Никой не желае да купи продукт, за който след 6 месеца или година **няма да има кой да им го съпровожда**.

Още по-неприятният случай е, когато не се стига дори до пускането му в **редовна експлоатация**.

По правило и **най-убедителните речи** на **СЕО** или други ръководители **не постигат резултат**.

**Клиентите загърбват** обещавания по-качествен и евтин продукт за сметка на по-скъп и по-слаб продукт от MS, IBM и подобни.

**Най-доброто средство** за преодоляване на това недоверие е показването на **клиенти, вече закупили продукта/услугата**.

Това обаче доста прилича на проблема **параграф 22**.

### Предлагани мерки:

❑ не жалете средства и усилия за **завоюване на първия клиент**, ако ще да му дадете продукта/услугата почти **безплатно**;

❑ намерете **партньор с добро име**, който да се ангажира със съпровождането на продукта (дори след евентуален провал на вашата фирма) и го **обявете**;

❑ създайте малка **мрежа** от експерти, потребители на аналогични продукти, дребни инвеститори, които да дават **положително мнение** за фирмата ви и продукта;

❑ опитайте се да **започнете с някаква услуга или част от продукта**, които не изискват **дългосрочност** на ангажиментите ви; така ще създадете и **първи списък от клиенти** за основния си обект на бизнес.

### 3.6. Бизнес модел за бърз растеж и потенциал за печалби

Стартиращата фирма трябва да представи пред РИ **бизнес план** за **растящ и много рентабилен бизнес** (а не само интересна идея за продукт/услуга и сериозен екип).

Най-добре е, ако тя може обосновано да планира **приходи и печалби още на втората или дори първата година**.

Всички (РИ и фирма) са наясно, че **100% предсказуемост е невъзможна**.

Такава **неопределеност** е приемлива относно **поведението на потенциалните клиенти** или появяването на съвсем **нова технология**.

Но е допустима в далече по-малки граници относно **очакваните разходи** за разработка и маркетинг и относно **цената на разпространение**.

**Грешки** от последния тип са направили много стартиращи фирми в края на 90-те.

Имало е основания (макар и доста надценени) за **обещаващо развитие на е-търговията**.

Като следствие – за **огромен софтуерен бизнес**.

По правило обаче в бизнес анализите и плановете са били **пропускани съществените разходи** за поддържане на традиционните складове и физическата доставка на стоките.

**Резултатът е известен:**

- ❑ по-слабо развитие на е-търговията от очакваното →
- ❑ много по-малко работа за софтуерните фирми, особено стартиращите →
- ❑ провали на борсата, фалити, поглъщания.

**Друга грешка** е неправилната оценка на потенциала за растеж.

Сериозна част от софтуерния бизнес са **консултантски фирми** от **2-3 експерти** (срв. с конфигурация C7 от лекцията за еволюцията на малката фирма).

Често те носят **значителни печалби на участниците**.

Но ако няма възможност за **превръщане** на тази услуга по консултиране **в продукт**, то няма и сериозна възможност за растеж на бизнеса, нито дори за поглъщането на фирмата от друга с печалба за участниците.

Има по-**редки случаи**, когато фирмата създава условия за **мултиплициране на услугите**, чрез изграждане на лесно приложими схеми, шаблони, настройваеми процедури, програми за обучение.

Но тогава обикновено **рентабилността спадва** поради повишени допълнителни разходи (overhead).



### 3.7. Гъвкава стратегия

Случаите на стартиращи фирми, постигнали **успех** точно **по първоначалния си бизнес план**, са много **редки**.

По-често успехът идва след известен брой **грешки, частични неуспехи и препланиране**.

Друг **фактор**, който налага стратегическа гъвкавост и оттам – препланиране, са непрекъснато появяващите се **технологични новости**.

Дори **най-големите и преуспяващи фирми** го правят:

❑ **IBM**: табулаторни машини, големи компютри, софтуер и услуги (добре известна е стратегическата **липса на гъвкавост** на **IBM** при появата на персоналните компютри и ефектът от нея);

❑ **Microsoft**: езици за програмиране, операционни системи, всякакви софтуерни приложения.

**РИ** се опитват **да установят гъвкавостта** на своите “клиенти” по различни начини:

❑ **разговори** с инициатора и мениджърския екип с цел да установят доколко идеите им са гъвкави и те самите са отворени за нови идеи;

❑ проучване на **свойствата на** предлагания **програмен код** и неговата **модифицируемост**;

❑ изследване на **гъвкавостта на проекта (архитектурата) и интерфейсите**;

❑ проучване дали екипът вижда възможности за **развитие на продукта**, вкл. в нови среди и с нови технологии.

### 3.8. Потенциал за сериозна възвращаемост за инвеститора

**Типичните** (но могат силно да се отличават) **очаквания** на един РИ за възвращаемост са в рамките на **максимум 7 години** при **минимална печалба на годишна база 25%**.

Ако се вземат предвид обаче данните от 2.3 на тази лекция, че:

- ❑ **под 20%** от стартиращите фирми **излизат на борсата** (т.2) и
- ❑ **60% фалират** (т.4),

може да се очакват и много по-тежки изисквания от **РИ**.

Някои РИ изискват от кандидатите да посочат **“exit” стратегии** – преди всичко за РИ и евентуално за инициатора.

Както вече беше посочено най-честите **възможности** са:

- ❑ **излизане на борсата;**
- ❑ **продажба** на друга фирма.

При това **няма еднозначен отговор** на въпроса коя от тези 2 алтернативи е **за предпочитане**.

При изготвяне на тези стратегии обикновено се анализира **текущото състояние и близката история** на пазара.

Търсят се аналогични стартирали фирми:

- ❑ колко са били и са в момента;
- ❑ колко са големи;
- ❑ колко от тях са печеливши;
- ❑ колко от тях са станали публични (излезли на борсата);
- ❑ колко са били придобити от други фирми и на какви цени.

**Специална тема** е отношението към **патентоването**.

За **софтуера** тя е **важна за САЩ**, практически **не е за Европа**.

**Защо** си струва да **се патентова софтуер**:

□ за да се **възпрепятства копиране** на иновацията от страна на конкурентите;

□ за да се **повиши реномето** на фирмата;

□ за **подсигуряване на инвестицията**;

□ за повишаване вероятността от изгодно **изкупуване** на фирмата.

Въпреки това патентоването става преди всичко **под натиск** от **РИ**.

Самите **инициатори не са много склонни** да го правят.

Основна причина за това е **високата цена** на патентоването в САЩ – средно **30 000\$** за един софтуерен патент.

Друга – счита се, че патентите **не носят решаващо конкурентно предимство**.

#### 4. Литература

1. **Cusumano, M., The Business of Software**, Free Press, New York, 2004.
2. **Internet start-ups - another bubble?** The Economist, Dec 18<sup>th</sup>, 2010, p.120
3. <http://www.financenewmexico.org/glossary.html>.
4. **Roberts, Edward B., Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond**, Oxford University Press, New York, 1991.
5. **Porter, M.E., How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard business Review, March/April 1979.
6. **Samuelson, P., Why Do Software Startups Patent (or Not) ?** Comm. of the ACM, November 2010, vol.53, No.11.
7. **Another digital gold rush**, The Economist, May 14<sup>th</sup>, 2011, p.73-75.

8. "Crowdfunding Definition | Investopedia." Investopedia. N.p., 25 Apr. 2012. Web. 15 July 2015.  
<http://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>.

9. **Виламовска, А.-М. et al., Краудфъндинг**, аналитичен материал, кабинет на секретаря на Президента на РБ по иновационна и здравна политика, септември 2015.

10. **Okyle, K., The Year in Startup Funding**, Entrepreneur, Jan. 03, 2015, <http://www.entrepreneur.com/article/241331> (06.08.2015).