

06. Стартираща фирма - пример и анализ

1. Увод

1.1. Основното понятие (припомняне от предходната лекция)

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. Фирмата, предмет на разглеждане и анализ

NuMega Technologies (NuMega)

Продуктова, успешна, закупена след успешно разгръщане.

В тази лекция:

- ❑ ще разгледаме фактологията на развитието ѝ;
- ❑ ще съпоставим това развитие с 8-те елемента на успешния старт.

2. Историята

2.1. Предистория и предпоставки

Основатели: Frank Grossman, Jim Moskun

Програмисти от 1982 в **Wang**, мощна хардуерна компания:

- ❑ основана през 1951;
- ❑ през 1980-те е имала около 40 000 служители и е достигала приходи от 3 млрд \$ годишно;
- ❑ през 1992 е била в съдебна процедура по защита от фалит;
- ❑ през 1999 е купена от **Getronics** (Холандия).

Основателите са работели там в пиков момент.

По това време фирмата е продавала успешно **специализиран хардуер (и софтуер** към него) за **текстообработка**.

Пак тогава **Wang** решава да произвежда **персонални компютри**.

Възлага разработката на **софтуера** им **на основателите**.

Качеството на компютрите и на софтуера е било много високо.

Не са били обаче **съвместими** с **IBM PC** и поради това са се провалили пазарно.

Wang предпочели да дадат на **ПК съпровождаща** роля към основните за бизнеса им и тогава все още популярни **мини компютри**.

Тогава **основателите Moskun** и **Grossman** решават да основат софтуерна фирма за производство на софтуер за ПК.

Не искали намеса от **Wang** затова решили да **не търсят финансиране от тях**.

Също така **не потърсили** и рискови инвеститори – **РИ**.

Стратегията им на финансиране била: започване **само със собствени източници** и постепенно нарастване.

2.2. Начални стъпки

Посветили **няколко месеца** на систематичен размисъл за **определяне на продукта**, който ще произвеждат.

Установили, че програмистите на **ПК** по това време **не разполагат** с такива **средства за откриване и корекция на грешки** в програмите, каквито са имали програмистите на **големите и мини** машини.

Решили, че това е **пазарна ниша**, която може да се овладее с **малък екип** от софтуеристи, но е достатъчно голяма, за да осигури **бърз растеж**.

През **1987** основателите напускат **Wang** и основават **NuMega Technologies**.

Започват бизнеса – **разработка и продажби** – от **дома** на един от тях.

Първият им продукт **“замразявал” състоянието** на ПК – хардуер, операционна система и приложни програми в момента на възникване на грешка (**сбой, failure**).

Нарекли този инструмент **SoftICE**.

Заедно с него пуснали на пазара и **BoundsChecker** – средство за идентифициране на **грешки**, потенциално породени от **нарушаване границите на разполагаемата памет**.

Тези продукти са били избрани така, че да могат да бъдат **разработени и продавани от двама софтуеристи**.

Други **2 съществени за бизнеса елемента**, идентифицирани от тях, са били:

☐ появата на процесора **Intel 386**;

☐ появата на операционната система **OS/2**.

Основателите с право са считали, че са **експерти** по тези обекти и бързо са се ориентирали в тях.

Те съставили **кратки** (една страница) **бизнес планове** за всеки от тези 2 продукта.

Разчитали са на **измислен от тях нов метод** за управление на паметта, основан на новости в архитектурата на **Intel 386**.

Важно е било също, че работейки преди това във **Wang**, те са се нуждаели от подобни продукти, следователно отлично могли да се **поставят на мястото на потенциалните си клиенти**.

Ясно им било също, че подобни продукти са прекалено **“дребни”** за установени и големи фирми от рода на **Microsoft**.

Няколко години двамата основатели **работят сами** във фирмата.
Те продават **двата продукта на цена по около 300\$ всеки**.
В един момент достигат **1млн.\$ годишни приходи**.

2.3. Разгръщане

В този момент започват **разрастване**.

Започват да наемат **висококвалифицирани софтуеристи**.

Ангажират и няколко **опитни мениджъри** за организиране на
съответни на новите мащаби **продажби, маркетинг и операции**.

През **1995** във фирмата работят около **60** души.

Наемат също опитен и известен **изпълнителен директор (CEO)**,
носител на една от годишните награди за най-успешен **CEO**.

През **1996** във фирмата работят вече **95** души.

Приходите им са **17млн.\$** годишно.

Имат **100 000 потребители**, предимно квалифицирани Windows
програмисти.

Сред тези потребители са практически всички големи софтуерни и
хардуерни фирми **Microsoft, Oracle, Lotus, Sybase, Cisco,**
Motorola, Adobe, Xerox, Intel, IBM, Netscape, Informix, Apple,
HP и др.

Също така клиенти са им и други големи фирми, които имат
софтуерни отдели за собствени нужди – **Coca Cola, Reuters,**
AT&T, Shell, FedEx, Ford, Pepsi Cola, Boeing и др.

(В този момент самият **Cusumano** става член на борда на
директорите на фирмата).

NuMega Technologies започва да печели авторитетни награди - **най-добър продукт за 1990** на **PC Magazine** и други подобни през 1993 и 1996.

В средата на 90-те години **ежегодният растеж** на приходите на фирмата е около **50%**.

По това време все още продуктът се е продавал като **дискети или CD**, предимно по телефона, но и с **активен маркетинг** – каталози, реклами, участие с демонстрации в професионални мероприятия.

Съпровождането и поддържането са били **прости**, благодарение и на това, че потребителите са били почти изцяло програмисти с висока квалификация.

За съжаление това има и обратна страна – идва моментът на **насищане на пазара** поради неговата относителна **ограниченост**.

2.4. Реализация

Фирмата е **следяла** много внимателно **пазара**.

По нейни данни в **средата на 90-те** в света е имало около **5млн. разработчици** на софтуер под **Windows** от които примерно:

□ **700 000** програмисти на **C++**;

□ **400 000** на **Java**;

□ **3 000 000** на **Visual Basic**.

Само **малка част** от тях са се нуждаели от сложни софтуерни инструменти за откриване и отстраняване на грешки.

Но около **80% от нуждаещите** се са ползвали вече споменатите продукти на **NuMega Technologies**.

В борба с появилата се конкуренция фирмата проявява **гъвкавост** като пуска на пазара **пакет** от двата продукта **с намаление**.

Все пак, оставали са **огромен брой програмисти**, за които продуктите на фирмата **не са представлявали интерес**.

Тяхното завоюване е изисквало значителни **нови инвестиции** за:

- ❑ усъвършенстване на съществуващите и разработка на **нови продукти**;
- ❑ **масовизиране на маркетинга**;
- ❑ **разширяване на мрежата за разпространение**;
- ❑ запазване на предимно индивидуалните до момента клиенти, но заедно с това – драстично **нарастване на корпоративните**.

След подробен анализ пред фирмата се очертали **2 пътя**:

- ❑ установяване на **отношения с много по-голяма фирма**;
- ❑ получаване на **външно финансиране**.

Везните се наклонили към **първото решение** защото:

- ❑ основателите сметнали, че е крайно време да получат **съществена възвращаемост** за многогодишните си усилия, а **първият вариант** бил по-сигурният в това отношение;
- ❑ **излизането на борсата** (и пускане на акции) **ограничавало свободата** на действие на основателите и мениджърите.

Най-заинтересованата от първия вариант и подходяща фирма – **Compuware** – не се интересувала от сътрудничество, вкл. сливане, а просто **поискала да изкупи NuMega Technologies**.

По това време **Compuware** имала:

- ❑ годишни приходи в милиарди \$;
- ❑ мощна разпространителска мрежа;
- ❑ интерес към Windows инструменти с цел диверсификация.

Сделката се сключва за **150млн \$**.

Това е около **9 пъти** сумата на приходите на **NuMega Technologies** за 1997 година.

Тази сделка **удовлетворила** не само **основателите**, но и **топ-мениджърите** на **NuMega Technologies**.

За тях сделката била **предпочитан и изгоден** вариант, защото:

□ за краткия период във фирмата **не** били особено **обвързани** с нея;

□ получили **значителен и бърз приход**;

□ спасили се от наближаващите **трудности и външен натиск**;

□ решило се очертаващото се **противоречие** технология (основателите) – пазар (мениджърите).

2.5. “Следистория”

Compuware разраства бизнеса на **NuMega Technologies**.

Организационно я превръща в **NuMega Lab**.

Мениджърите остават още година на работа и после **напускат**.

Изпълнителният директор (**CEO**) отива да работи за един **РИ**.

Основателите, заедно с някои от софтуеристите, също **напускат** и **създават** нова фирма – **Mindreef**, чиито софтуерни продукти са за **диагностика** при разработване на Web приложения.

Преди време **Progress Software** **закупува Mindreef**.

През юни **2009 Compuware** **продава продуктите** на **NuMega** на английската фирма **Micro Focus**.

3. Анализ

3.0. Общи констатации

Цялото развитие на **NuMega Technologies e** е в голяма степен резултат на **сериозна, всестранна и непрекъсната аналитична дейност** на нейните основатели, а в по-късен етап - и на топ-мениджърите ѝ.

Във всеки момент действията им са били **оптимален баланс** на реализирани **технологични иновации** и добре обмислени **бизнес решения и действия**.

Към това следва да се добави и правилно избраният **момент за приключване** дейността на фирмата с извличане на **максимална полза** за основните играчи.

В този момент е било ясно, че е нужен трудно реализуем **качествен скок**, изискващ **много и различни ресурси**.

През 1996-7 ръководителите на фирмата са си давали ясна сметка за **реалностите**:

❑ **от една страна**, вероятно обосновано, те са смятали, че техните **продукти са по-добри от** тези на основния им **конкурент – Rational**;

❑ **от друга страна Rational** е бил примерно десеторно по-мощен със своите **188 млн \$ приходи за 1996**;

❑ като **персонал** предимството е било дори много по-голямо от десеторно;

❑ потенциалът на **Rational** продължил да се развива и през **2002** персоналът им е бил вече **3600 души**, а приходите – **690 млн \$**.

С този потенциал очевидно **Rational** е бил далече по-способен за **експанзия**.

3.1. Силен мениджърски екип

В самото начало екипът е бил чисто технологичен, само от основателите.

В момента, в който в началото на 90-те се решава качествената промяна с разрастването – първата работа на основателите е да наемат **опитни мениджъри**.

Специално внимание е било обърнато и инвестирани съответни средства за **силен изпълнителен директор (CEO)**.

3.2. Привлекателен пазар

Целевият пазар в никакъв случай **не е бил голям**, особено в началото.

Все пак, базирайки се на достоверни данни, основателите са идентифицирали **достатъчно обширен** пазар за своите цели и амбиции.

Както беше споменато, имало е **достатъчно на брой програмисти с висока квалификация** – потенциални клиенти.

При това **нарастването** на техния брой е било вън от съмнение.

3.3. Завладяващ продукт, услуга или хибридно решение

В дадения случай става дума за **продукт**, каквото е било решението на основателите.

Компетентността и опитът на основателите са им позволили да направят обоснована **прогноза**, че планираните инструменти за откриване и отстраняване на програмни грешки биха предизвикали **значителен интерес**.

За това е помогнала и пълната яснота, която те са имали за **характеристиките** на бъдещия **продукт** и за начина на неговата **реализация**.

3.4. Ясни доказателства за потребителски интерес

Този пункт е тясно свързан с предходните.

Първите доказателства за такъв интерес следват от тях и имат предимно **умозрителен характер**.

Много по-силно доказателство за този интерес стават **първите успешни продажби**.

3.5. План за преодоляване недоверието на клиентите

Такъв план едва ли е бил нужен.

Доверието на потребителите е дошло първо от **авторитета на основателите**:

□ професионални **награди**;

□ предишна професионална **биография** (не е малко да си водещ програмист в **Wang**).

За доверието допринася и безспорното **положително реноме** на **изпълнителния директор**.

3.6. Бизнес модел за бърз растеж и потенциал за печалби

Бързият растеж е бил **обоснован** (и по-късно непрекъснато доказван от практиката) от **добре подбраните продукти и правилно избраната пазарна ниша**.

В рамките на операционната среда **продуктите** са били достатъчно **мащабируеми, модифицируеми** и въобще **настройваеми**.

Нормата на печалба е била огромна, особено в началото, докато цялата дейност се е вършила от двамата основатели.

Но и след това и печалбата, и ефективността са останали **високи**.

Нямаме данни за печалбите, но през **1996** всеки от **95**-те служители е носел **средно 179 000\$ приход** (при общо **17 млн \$**).

3.7. Гъвкава стратегия

По този елемент оценката **не е положителна**.

Пазарът е останал **сравнително фиксиран** – програмисти с висока квалификация, чийто абсолютен брой макар да е нараствал с годините, е оставал твърде малка част от програмистите въобще.

Изобщо **не** може да става дума за **пазар извън програмистите**.

В една среда, в която потреблението на ПК и съответен софтуер силно се масовизира, особено с появата на Интернет, избраната **стратегия** става силно **ограничителна**.

3.8. Потенциал за сериозна възвращаемост за инвеститора

Оценката на този елемент остава в сферата на хипотезите.

Реално не се достига до истински инвестиционен процес.

4. Пример с анализ за относително неуспешна стартираща фирма

4.0. Фактология

Фирмата е **Concentric Visions** и е основана през **2000**.

Продуктова, както предходната.

Основният ѝ продукт е предназначен за **създаване и редактиране** на разнообразно **мултимедийно съдържание** – аудио, видео и др.

Целевият пазар са били **създатели** на сложни **Web сайтове** и **презентации** за реклама и обучение.

Много бързо фирмата достига **55** служители и приходи от **2млн\$**.

Сред клиентите ѝ са **Nikon** и **Пентагонът**.

Но през юли **2002** бордът решава да **закрие** фирмата.

Фирмата е получила (**скромно** според **Cusumano**) финансиране от **10 млн\$** от известни **РИ**.

Продуктът се е радвал на **успех**, защото е позволявал на фирмите потребители да **не** прибегват до външни **специализирани фирми** със също така специализирани квалифицирани програмисти.

Крайният **резултат** не винаги е бил с качеството на обекти, създадени напр. с **Flash**, но почти винаги – **добър за потребителя**.

В началото обаче фирмата **не е имала ясна визия** за продукта, дори се **колебаела** дали да не бъде фирма **за софтуерни услуги**.

Под натиска на РИ вземат решение и създават продукта **Dynamic Media Manager (DMM)** с цена **50 000\$** за лиценз.

Функционира под **стандартни операционни системи** на **ПК**.

Изисква обаче **допълнително специализиран сървър (BEA)** и **СУБД** от не нисък клас (като напр. **Access**), а от рода на **Oracle** или **MS SQL Server**.

В момента на лансирането на продукта на пазара **не е имало** пряк сериозен **конкурент**.

Въпреки това фирмата **не успява** да постигне **големи продажби**.

При тази цена, очевидно **само корпоративни клиенти**, и то не какви да е, са купували продукта.

От друга страна, големите **надежди**, че сайтове със **сложна мултимедия** ще допринесат съществено за успешен е-бизнес, **не са се оправдали**.

Въпреки **ръста на приходите** от **100 000\$** през **2000** на **2 млн\$** през **2001**, през **2002** става ясно, че **броят на клиентите** започва силно да **намалява**.

Плахите опити да продават на **по-ниски цени** били посрещнати на нож от **РИ**.

Те решили, че е по-изгодно да **продадат** основните **активи** на фирмата на друга фирма, при което част от **специалистите** бързо я **напуснали** и преминали също към нея.

Освен това някои от тях се върнали на първоначалните планове за **хибридна** фирма – **продукт и услуги**.

Към всичко това се прибавили и **сътресенията**, предизвикани от събитията на **11.09.2001**.

4.1. Силен мениджърски екип

По този пункт няма достатъчно данни.

Ясно е обаче, че **мениджмънтът** е бил **под силен натиск** и влияние на инвеститорите.

4.2. Привлекателен пазар

Видя се, че има известен **брой** клиенти, но **недостатъчен** и то в зоната на сравнително големите корпорации.

4.3. Завладяващ продукт, услуга или хибридно решение

Продуктът е имал **силни страни**, особено в това, че **не** е изисквал висока **квалификация** за използването си и че е функционирал в **стандартна и масово разпространена среда**.

Заедно с това обаче е изисквал **допълнителни инструменти**, което означава **допълнителни разходи и кадрови ресурс**.

4.4. Ясни доказателства за потребителски интерес

Потребителски **интерес е имало**, но в повечето случаи той си е **оставал такъв** – без реализация, т.е. покупка.

Причината е ясна – при такава **цена** решението се взема трудно.

4.5. План за преодоляване недоверието на клиентите

Няма данни за такъв, то не е и имало много време за това.

4.6. Бизнес модел за бърз растеж и потенциал за печалби

От самото начало се вижда **прекалена колебливост**, която пречи за създаването на еднозначен и траен бизнес модел.

4.7. Гъвкава стратегия

Основният въпрос е бил въобще **генералният въпрос** на всяка стартираща софтуерна фирма – **продукти или услуги** или по-скоро – в какво съотношение.

След известен период на функциониране се вижда, че едно типично **хибридно решение с леко преобладаване на услугите** би било **най-успешната стратегия**.

Също така, че изкушението за **чиста продуктова стратегия** е много голямо, но и много **трудно за реализация**.

Вместо да оставят фирмата да разгърне хибридната стратегия, инвеститорите предпочитат да я закрият набързо.

4.8. Потенциал за сериозна възвращаемост за инвеститора

Бързото закриване в никакъв случай **не връща инвестициите**, да не говорим за печалби.

В случая **РИ** са предпочели да **минимизират загубите си**, вместо да продължат да изчакват възвращаемост.

5. Литература

1. **Cusumano, M., The Business of Software**, Free Press, New York, 2004.