

Методические рекомендации по повышению эффективности функционирования бизнес-инкубаторов и акселераторов

2017 г.



БИЗНЕС-ИНКУБАТОР НИУ ВШЭ

Разработчики



АО «РВК» – государственный фонд фондов, институт развития Российской Федерации. Основные цели деятельности АО «РВК»: стимулирование создания в России собственной индустрии венчурного инвестирования и исполнение функций Проектного офиса Национальной технологической инициативы (НТИ). Уставный капитал АО «РВК» составляет более 30 млрд руб. 100% капитала РВК принадлежит Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом Российской Федерации (Росимущество). Общее количество фондов, сформированных АО «РВК», достигло 22, их суммарный размер – 33 млрд руб. Доля АО «РВК» – 20,4 млрд руб. Число одобренных к инвестированию фондами РВК инновационных компаний достигло 214. Совокупный объем проинвестированных средств – 17,7 млрд руб.

Сайт: www.rvc.ru



Бизнес-инкубатор ВШЭ – структурное подразделение Высшей школы экономики, первый студенческий инкубатор в России, площадка по развитию предпринимательства и поддержке стартапов, развитию инновационной экосистемы в стране. Входит в топ-25 сильнейших университетских инкубаторов мира по версии UBI Global 2015.

Сайт: www.inc.hse.ru



Оглавление

1. Бизнес-инкубатор, акселератор, технопарк: основные понятия и ключевые отличия.....	7
2. Организационные процессы бизнес-инкубаторов.....	12
2.1 Бизнес-модель.....	12
2.2 Типовая инкубационная программа.....	13
2.3 Типовой набор сервисов бизнес-инкубатора.....	17
2.4 Команда бизнес-инкубатора.....	17
3. Организационные процессы акселераторов.....	20
3.1 Бизнес-модель акселератора.....	20
3.2 Типовая акселерационная программа.....	21
3.3 Типовой набор сервисов акселератора.....	26
3.4 Команда акселератора.....	27
4. Рекомендации по построению основных бизнес-процессов при работе с резидентами.....	30
4.1 Привлечение резидентов: каналы, способы коммуникации и мероприятия.....	30
4.2 Работа с резидентами: трекинг и менторство.....	42
4.3 Построение сообщества вокруг бизнес-инкубатора и акселератора: вовлечение экспертов, инвесторов и партнеров.....	43
5. Общие рекомендации по повышению эффективности деятельности бизнес-инкубаторов и акселераторов.....	48

Введение

Данные методические указания созданы для руководителей бизнес-инкубаторов, акселераторов и технопарков, а также тех, кто находится в процессе создания подобных структур. Рекомендации основаны на результатах исследования «Национальный сравнительный анализ 2016/17: оценка эффективности российских бизнес-инкубаторов и акселераторов»¹, проведенного в октябре-ноября 2016 года АО «РВК» совместно с АНО «Проекты для будущего», НИУ ВШЭ и UBI Global, а также на основе методических материалов, разработанных АО «РВК» и Бизнес-инкубатором НИУ ВШЭ в рамках курса повышения квалификации для специалистов бизнес-инкубаторов и акселераторов, проведенного в октябре-декабре 2016 года.

Инновационная экосистема России имеет свою специфику по сравнению с экосистемами других стран, что приводит к отличиям в функционировании некоторых типов инфраструктурных организаций от их иностранных аналогов. Например, в российской экосистеме большинство бизнес-инкубаторов работают с проектами более ранних стадий с точки зрения жизненного цикла нежели бизнес-акселераторы, хотя в Европе и США ситуация обратная.

Данное руководство вообрало в себя лучшие практики в области стратегического планирования деятельности бизнес-инкубаторов и акселераторов, формированию команды организации, а также примеры образовательных программ и форматов мероприятий для различных целевых аудиторий. Также затронуты вопросы, касающиеся работы с целевыми сообществами и привлечения аудитории.

Работа любого инкубатора и акселератора включает в себя три основных бизнес-процесса:

1. Привлечение потенциальных компаний-резидентов.
2. Развитие резидентов.
3. «Продажа» выпускников.

¹ Отчет доступен по ссылке http://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI_Global-Russia-Impact_Assessment_University-Linked_Business_Incubators_Accelerators_RU.pdf

В текущем документе затронуты первые два из трех основных бизнес процессов, поскольку третий процесс сильно зависит от выбранной организацией стратегии и специфики проектов, с которыми она работает.

Следует понимать, что любой инкубатор или акселератор должен быть включен в своеобразную «пищевую цепочку», где на входе находятся проекты с определенным набором характеристик, а на выходе – проекты с другим набором характеристик (обычно, способные развиваться в рыночных условиях) и организации, заинтересованные в этих проектах как клиентах в свою входящую воронку. Такими организациями-потребителями могут являться инвестиционные фонды, другие стартапы, средний и крупный бизнес.

Документ состоит из 5 разделов, которые смогут помочь выбрать оптимальную модель функционирования организации поддержки малого бизнеса, так и ознакомиться с лучшими практиками по построению основных бизнес-процессов, связанных с привлечением и развитием компаний ранних стадий развития.

В первом разделе приводится классификация организаций инфраструктуры инновационной поддержки, их сходства и отличия.

Второй и третий раздел посвящен бизнес-моделям, типовым программам развития и требованиям к командам бизнес-инкубаторов и акселераторов.

В четвертом разделе содержатся лучшие практики по построению основных бизнес-процессов, касающихся привлечения и развития компаний-резидентов.

Заключительный пятый раздел содержит общие краткие рекомендации, касающиеся эффективности работы бизнес-инкубаторов и акселераторов.

1. Бизнес-инкубатор, акселератор, технопарк: основные понятия и ключевые отличия

Инфраструктурная организация поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства¹ (далее «инфраструктурная организация») – организация, обеспечивающая условия для создания субъектов малого и среднего предпринимательства и оказывающая им поддержку. К числу инфраструктурных организаций относятся центры и агентства по развитию предпринимательства, государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительств), инвестиционные фонды, технопарки, научные парки, бизнес-инкубаторы, центры коммерциализации технологий, центры коллективного доступа к высокотехнологичному оборудованию, инжиниринговые центры, центры прототипирования и промышленного дизайна, центры трансфера технологий и другие.

Акселератор² – организация, цель которой интенсивное развитие компаний через менторство, обучение, финансовую и экспертную поддержку в обмен на долю в капитале акселерируемой компании. Задача акселератора – в короткие сроки (обычно менее полугода) увеличить капитализацию портфельных компаний (за счет привлечения новых раундов инвестиций или кратного роста ключевых показателей). Обычно бизнес-модель акселератора строится на выходе из капитала портфельных компаний с высоким мультипликатором, поэтому большинство акселераторов работают с технологическими компаниями ранних стадий (в инвестиционной терминологии Pre-seed и Seed).

Основной процесс – кратный рост ключевых показателей компаний-резидентов.

Бизнес-инкубатор³ – организация, занимающаяся поддержкой бизнес-проектов на всех этапах развития: от проработки идеи до её коммерциализации. Задача бизнес-инкубатора – создать для проектов условия, повышающие их

¹ источник Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ

² источник Cohen, Susan. «What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels». Innovations. 8 (3-4): 19–25. doi:10.1162/inov_a_00184.

³ источник <http://www.businessdictionary.com/definition/business-incubator.html>, https://www.dmoz.org/Business/Small_Business/Start_Up/Incubators

шансы стать финансово-устойчивыми бизнесами. Обычно это достигается за счет предоставления комплексного набора услуг, включающего консалтинг, менторство, обучение, экспертную поддержку, предоставление офисных и производственных площадей, набор поддерживающих сервисов (бухгалтерия, юридические услуги и другое).

Основной процесс – повышение выживаемости компаний-резидентов.

Технопарк¹ – научно-технологический комплекс, цель которого – обеспечение ускоренного развития высокотехнологичных отраслей экономики. Представляет собой объект инфраструктуры для технологических компаний, оказывающий резидентам широкий спектр услуг, направленный на снижение издержек и устойчивый рост ключевых показателей. Обычно технопарки, в отличие от бизнес-инкубаторов и акселераторов, фокусируются на компаниях более поздних стадий, поэтому обучение, бизнес-консалтинг, менторская и экспертная поддержка резидентов не являются ключевыми услугами. При этом как крупный объект инфраструктуры технопарк может иметь в своем составе инкубаторы и акселераторы для формирования устойчивого входящего потока заявок на резидентство из числа их выпускников.

Важно понимать, что инфраструктурная организация должна регулярно проводить исследование рынка аналогичных услуг с целью формирования уникального набора компетенций и услуг, которого предпринимателям сложно или невозможно получить в других местах. Из этого следует, что набор сервисов инфраструктурной организации меняется с течением времени в зависимости от внешних факторов. Например, ранее бизнес-инкубаторы в России создавались с целью предоставления дешевых помещений и офисной техники для предпринимателей, а набор сервисов был зачастую ограничен бухгалтерскими и юридическими услугами. Сейчас же во многих регионах отсутствует проблема с поиском дешевых помещений для аренды, а юридические и бухгалтерские услуги стали более доступны для начинающих предпринимателей с ростом предложений на рынке и автоматизации, что привело к изменению наборов услуг во многих бизнес-инкубаторах. Наиболее востребованными на текущий момент² услугами являются консультационные услуги по построению устойчивой бизнес-модели, услуги

¹ источник <http://www.iasp.ws/knowledge-bites>

² актуально на январь 2017 года

по развитию бизнеса, помощь в привлечении финансирования, доступ к высокотехнологичному оборудованию.

При выборе стратегии организации и позиционирования на рынке важно понимать основные различия между разными типами инфраструктурных организаций. Сходства и различия между организациями, затрагиваемыми в данном документе, приведены в Таблице 1.

Таблица 1
Основные отличия между акселераторами, инкубаторами и технопарками: российский опыт

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УСЛУГ	АКСЕЛЕРАТОР	БИЗНЕС-ИНКУБАТОР	ТЕХНОПАРК
Предоставление инвестиций	+	-	-
Бизнес-консультирование и менторство	+	+	+
Техническое/технологическое консультирование	-*	-*	+
Юридическое/патентное консультирование	-*	+*	+
Аутсорсинг бухгалтерских функций	-*	+*	+*
Предоставление оборудованных рабочих мест	+*	+	+
Сдача помещений в аренду	-	+*	+
Помощь в привлечении партнеров/инвесторов	+	+	+
Аутсорсинг производственных функций	-	-	+

* - возможны исключения

Данные таблицы 1 основываются, в том числе, на материалах исследования «Проблемы и решения: бизнес-инкубаторы и технопарки России».¹

¹ Источник: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-business-incubators-and-technoparks-in-russia/\\$FILE/EY-business-incubators-and-technoparks-in-russia.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-business-incubators-and-technoparks-in-russia/$FILE/EY-business-incubators-and-technoparks-in-russia.pdf)

Особое внимание стоит уделить отличиям моделей бизнес-инкубатора и бизнес-акселератора, поскольку эти модели инфраструктурных организаций являются наиболее распространенными (таблица 2).

Таблица 2**Основные отличия между бизнес-инкубатором и акселератором**

БИЗНЕС-ИНКУБАТОР	АКСЕЛЕРАТОР
ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ	
Предоставляет инфраструктуру и базовый набор сервисов без доли в компании за плату. Цель – повышение процента выживаемости молодых компаний	Предоставляет краткосрочную интенсивную программу развития за долю в компании. Цель – максимально быстрый кратный рост оценки компании
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММ	
Долгосрочный период (до 3 лет)	Краткосрочный период (3-6 месяцев)
ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТАМ	
Ранняя стадия развития (от идеи до масштабирования продаж)	Ранняя стадия развития (от прототипа и первых продаж до начала масштабирования), венчурная модель развития
ФОРМАТ РАБОТЫ С ПРОЕКТАМИ	
Поддержка за счет ресурсов сообщества (другие предприниматели, консультанты, менторы, инвесторы, корпорации и т.д.)	Индивидуальная работа экспертов с проектом и интенсивная образовательная программа
УЧРЕДИТЕЛЬ	
Как правило, государство и университеты	Как правило, государство, крупные компании, «предприниматели-звезды», т.д
ПЕРИОДИЧНОСТЬ НАБОРА РЕЗИДЕНТОВ	
Обычно нет привязки ко времени или происходят часто	2-3 раза в год
ВЫПУСК РЕЗИДЕНТОВ	
Отдельные группы резидентов по достижению целевых показателей или окончанию максимального срока нахождения	Весь набор одновременно, обычно сразу или спустя несколько месяцев после финальной презентации инвесторам (Демо дня)



БИЗНЕС-ИНКУБАТОР	АКСЕЛЕРАТОР
ПРИМЕРЫ В МИРЕ	
Plug and Play TechCenter (США), Aalto Venture Garage (Финляндия), Startup Garage (Швеция), SETsquared (Великобритания), INiTS (Австрия)	Y-combinator, TechStars, 500 startups, Bootcamp (США), iMinds (Бельгия), ITESM Accelerator Network (Мексика), Numa (Франция)
ПРИМЕРЫ В РОССИИ	
БИ Ингрия, БИ ИТМО, Первый городской бизнес-инкубатор (СПб), БИ НИУ ВШЭ, БИ МГУ (Москва), БИ Казанского ИТ-парка (Татарстан), Lift (Астрахань), Пери-Инновации (Махачкала)	GenerationS (разные города), ФРИИ (Москва), iDealMachine (СПб), Pulsar Ventures (Казань), Numa (Москва), Starta Capital (Москва и Нью-Йорк), Акселератор УРФУ (Екатеринбург)

Данные методические рекомендации относятся к деятельности бизнес-инкубаторов и акселераторов безотносительно их формы собственности и отраслевой специфики. Так как деятельность бизнес-инкубаторов и акселераторов, функционирующих на базе технопарков, не имеет значимой специфики, то такие объекты инфраструктуры в рамках настоящих методических рекомендаций не выделены в отдельную категорию.



2. Организационные процессы бизнес-инкубаторов

2.1 Бизнес-модель

На сегодняшний день существует множество бизнес-моделей и источников доходов инкубаторов. Большинство бизнес-инкубаторов в мире позиционируют себя как некоммерческие организации, целью которой не является извлечение прибыли. Согласно исследованиям¹, проводимых UBI Global (глобально и в России²) и Фондом развития инноваций и бизнес-инкубаторства (в России), большая часть бизнес-инкубаторов были учреждены органами государственной власти или университетами. Соответственно, зачастую модель предполагает целевое финансирование от учредителей.

Также среди источников доходов часто встречаются:

- софинансирование инкубационных программ со стороны корпораций;
- оказание услуг по проведению мероприятий;
- оказание услуг (консалтинг, юридические, бухгалтерские и т.п.) резидентам;
- сдача в аренду помещений резидентам;
- оплата резидентами инкубационных программ;
- проведение образовательных программ для внешней аудитории;
- оплата услуг по привлечению финансирования (обычно по модели «платы за успех»).

Обычно организация не ограничивается лишь одним источником дохода, а применяет сразу несколько из них.

В российских условиях построение устойчивой финансовой модели бизнес-инкубатора – сложная задача. Наиболее успешные российские бизнес-инкубаторы получают целевое финансирование от учредителя (государство или университет), а также используют практически все описанные

¹ Отчеты об исследованиях доступны на сайтах <http://ubi-global.com/store/> и <http://www.ifbi.ru/research>

² Отчет доступен по ссылке http://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI_Global-Russia-Impact_Assessment_University-Linked_Business_Incubators_Accelerators_RU.pdf

выше источники доходов. Бизнес-модели, в основе которых лежит взимание платы с резидентов, обычно не работают эффективно, поскольку в массе своей целевая аудитория (проекты ранних стадий) не является платежеспособной из-за того, что сами испытывают недостаток финансирования (находятся в, так называемой, «Долине смерти»).

2.2 Типовая инкубационная программа

Инкубационная программа – форма поддержки предпринимательства, в классическом понимании которой проектам самых ранних стадий обеспечивается доступ к необходимым ресурсам для развития.

Одним из необходимых условий эффективной инкубационной программы является отбор участников и команд, способных к созданию собственного бизнеса, принятию решений и ответственности за свои действия.

Инкубаторы для работы с входящей воронкой формируют ряд критериев отбора проектов. На начальной стадии, этими критериями, как правило, выступают:

- наличие перспективной идеи бизнеса;
- наличие компетентной команды;
- наличие результатов практической деятельности у команды проекта (исследование рынка, прототип и т.п.);
- наличие юридического лица или регистрации как индивидуального предпринимателя.

Набор и отбор проектов на инкубационные программы, как правило, включает следующие стадии:

- формирование входящей воронки;
- прием заявок;
- экспертиза заявок (может быть двухэтапной и включать те же процедуры, что и в акселерационных программах, за исключением комплексной правовой оценки объекта инвестирования);
- итоговое принятие решения.

Основным отличием инкубационных программ от акселерационных является тот факт, что, как правило, в инкубаторах проекты находятся на разных стадиях развития, что приводит к отсутствию общих образовательных и консалтинговых программ.

Часто потребности резидентов бизнес-инкубатора могут удовлетворяться сформированным вокруг него сообществом без наличия в команде инкубатора специалистов в сфере образования и консалтинга. Есть примеры, когда подобного рода площадки, функционируют без наличия специально выделенной управляющей команды (например, сеть Gangplank¹).

Не существует идеальных и тем более универсальных программ, которые подходили бы бизнес-инкубаторам любого типа. Обычно под цели конкретного набора резидентов и стейкхолдеров бизнес-инкубатор формирует собственную инкубационную программу.

Ключевые компоненты инкубационной программы:

- трекинг, коучинг и мониторинг прогресса;
- образовательный контент;
- доступ к сети контактов: предпринимателей, экспертов из индустрии, ангелов и инвесторов;
- упаковка под фондирование: индивидуальная подготовка к переговорам с инвесторами, юридическая поддержка.

Предпринимательские проекты часто не понимают свой рынок и своего потребителя. Это приводит к трате времени на проработку нежизнеспособных бизнес-моделей, финансов, командного и личного ресурса участников проекта. Программы инкубации позволяет проектам на ранней стадии выявить своего потребителя, исследовать его потребности и понять актуальность своей бизнес-модели.

Целью инкубационной программы можно назвать: дать участникам четкий план по созданию собственного бизнеса, либо дать им понимание, что выбранная ими бизнес-идея не жизнеспособна.

¹ Информацию о сети можно найти на сайте <http://gangplankhq.com>

Участников инкубационных программ можно разделить на несколько групп:

1. «Начинающие предприниматели»: учащиеся или недавние выпускники вузов, наемные работники без опыта запуска бизнеса. Обычно имеют идею технологического проекта и команду на стадии формирования, при отсутствии понимания, каким образом стоит развивать проект и где находить ресурсы.
2. «Серийные предприниматели»: взрослые основатели с опытом корпоративного управления или с опытом развития собственного бизнеса. Обычно желают минимизировать риски при запуске нового направления или продукта.

Инкубационная программа представляет собой комплекс решений для стартапов, направленный на исследование и тестирование потребителя, рынка и продукта, разработку жизнеспособной бизнес-модели и совершение первых продаж проектами-резидентами.



Таблица 3

Вариант структуры инкубационной программы:

Срок	Задачи	Механика работы внутри этапа
1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП (ПРЕИНКУБАЦИЯ)		
1 месяц	выявить, способность команд работать над задачами, отсеять нежизнеспособные команды	<ul style="list-style-type: none"> ограниченный доступ к сервисам инкубационной программы; постановка целей и задач для каждого проекта; контроль выполнения задач по каждому проекту
РЕЗУЛЬТАТ ПО ИТОГАМ ЭТАПА: набор жизнеспособных команд, которые можно переводить в основную инкубационную программу		
2. ИНТЕНСИВНАЯ ИНКУБАЦИЯ (АКСЕЛЕРАЦИЯ)		
от 3 до 6 месяцев	довести команды до желаемой стадии (первые или массовые продажи, внедрения и др.)	<ul style="list-style-type: none"> образовательная программа (обычно базируется на методологии Lean LaunchPad¹ или Disciplined Entrepreneurship²); консультации с менторами и экспертами; нетворкинг и общение с командами, интересантами, потенциальными клиентами; подготовка к финансированию
РЕЗУЛЬТАТ ПО ИТОГАМ ЭТАПА: команды, осуществляющие собственную деятельность без постороннего вмешательства и консалтинга; привлеченные инвестиции в проекты		
3. ИНКУБАЦИЯ БИЗНЕСА		
до 2 лет	помочь командам недостающими ресурсами по запросу	<ul style="list-style-type: none"> формирование индивидуальных тактических и стратегических целей для команды на период этапа; нетворкинг и общение с командами, интересантами, потенциальными клиентами; помощь с продвижением и получением финансирования; индивидуальная помощь командам исходя из их запросов
РЕЗУЛЬТАТ ПО ИТОГАМ ЭТАПА: команды, осуществляющие стабильно безубыточную деятельность без посторонней помощи		

¹ Подробнее о курсе по ссылке: <https://steveblank.com/category/lean-launchpad/>

² Подробнее о курсе по ссылке: <http://disciplinedentrepreneurship.com/>

2.3 Типовой набор сервисов бизнес-инкубатора

В бизнес-инкубатор нередко попадают проекты самых разных стадий. Региональная специфика, а также специфика государственных бизнес-инкубаторов часто не позволяет набирать проекты на самых ранних стадиях (от стадии идеи), что влечет за собой необходимость работать уже с существующими и чего-то достигшими бизнес-единицами. Часто бизнес-инкубатор принимает форму своеобразного ресурсного хаба. Это значит, что в инкубаторе сосредоточены точки доступа к возможностям развития для компаний поздних и ранних стадий.

В типовой набор сервисов для команд бизнес-инкубаторов можно включить:

- предоставление рабочих мест и инфраструктуры (офисная техника, офисные помещения, производственные площади);
- экспертный консалтинг (командой бизнес-инкубатора и/или с привлечением внешних экспертов);
- образовательная программа (лекции, мастер-классы, семинары);
- консультации по заполнению грантовых и конкурсных документов;
- консультации юристов и/или специалистов по бухгалтерской отчетности.

Реже в бизнес-инкубаторах встречаются следующие сервисы:

- доукомплектование команды;
- подготовка к фондированию;
- обеспечение участия в отраслевых мероприятиях;
- pr-поддержка;
- подготовка к выходу на новые рынки (в т.ч. зарубежные);
- построение индивидуальной траектории развития для команд.

2.4 Команда бизнес-инкубатора

Приведенная структура представляет собой базовый пример организационной структуры. Один сотрудник может исполнять несколько ролей, если это возможно, учитывая компетенции и загрузку. В структуре не учтены вспомогательные штатные единицы, которые характерны любым другим организациям (бухгалтер, обслуживающий персонал и т.п.).

Почти все сотрудники, скорее всего, будут иметь ненормированный график работы в связи с особенностями отрасли.

Эксперты, менторы, консультанты, коучи, тренеры, специалисты узкого профиля обычно находятся вне штатного расписания и привлекаются на временной основе.

Таблица 4
Ключевые штатные единицы

Ключевые задачи	Требования
1. СТРАТЕГ	
формирование стратегии и тактики организации, поиск финансирования и партнеров, выстраивание KPI организации и контроль хода их выполнения	желателен предпринимательский опыт (возможно, предпринимательство внутри компании), результатом которого стало появление компании со штатом от 5 человек, опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup, коммуникабельность, стрессоустойчивость
KPI: выполнение финансовых показателей, выполнение KPI, заложенных в миссию и (или) определенных спонсорами	
2. МЕНЕДЖЕР ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ	
разработка методик инкубации, поиск лекторов, экспертов и менторов, формирование плана образовательных мероприятий, анализ проблемного поля	желателен опыт создания стартапа или работы в нем, опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup, коммуникабельность, стрессоустойчивость
KPI: количество резидентов, успешно завершивших инкубационную программу (успешность определяется стратегией и миссией, например, привлеченными инвестициями, числом созданных рабочих мест, выручкой компании, капитализацией компании и т.п.), удовлетворенность резидентов программой	
3. АККАУНТ-МЕНЕДЖЕР¹ – МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С РЕЗИДЕНТАМИ	
коммуникации с резидентами (сбор данных и запросов, уведомление о подходящих конкурсах и мероприятиях, мониторинг деятельности), организация коммуникации проекта с экспертами, менторами и инвесторами	опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup и умение проводить проблемные интервью, коммуникабельность
KPI: частота коммуникаций с резидентами, количество коммуникаций резидентов с рынком	



Ключевые задачи	Требования
4. МАРКЕТОЛОГ	
привлечение ключевых аудиторий (резидентов, экспертов, менторов, инвесторов), продвижение резидентов инкубатора, позиционирование инкубатора и анализ конкурентной среды	желателен опыт работы в продуктовых компаниях, умение анализировать эффективность маркетинговых каналов
КРІ: количество и качество заявок в программу	
5. МЕДИА-МЕНЕДЖЕР / PR	
разработка информационных сообщений инкубатора и резидентов (рассылки, пресс-релизы), работа со СМИ	опыт в журналистике, коммуникабельность
КРІ: показатель конверсии в информационных каналах, охват целевых аудиторий	
6. EVENT-МЕНЕДЖЕР	
организация мероприятий (внешних и внутренних)	опыт в event-сфере, коммуникабельность
КРІ: количество участников мероприятий и их удовлетворенность	
7. АДМИНИСТРАТОР	
решение бытовых вопросов, контроль бизнес-процессов и документооборот	желателен опыт работы в сфере делопроизводства, аккуратность, коммуникабельность
КРІ: удовлетворенность резидентов площадкой и бизнес-процессами, соответствие времени выполнения процессов регламентам	

¹ Подробнее о задачах и функционале этой роли в **разделе 4.2**



3. Организационные процессы акселераторов

3.1 Бизнес-модель акселератора

Как правило, бизнес-модель акселератора аналогична модели венчурных фондов, то есть, построена на получении доли в портфельных компаниях с последующей их продажей (по стоимости превосходящей размер затрат на команду минимум в 10 раз). Соответственно, все процессы нацелены на получение этого результата, а получение выручки от оказания услуг резидентам является второстепенным. При этом, организация действует по венчурной модели и заранее рассчитывает, что большинство портфельных компаний не смогут показать ожидаемую доходность, но некоторые из них обеспечат сверхприбыль.

Несмотря на то, что продажа долей является основным предполагаемым источником дохода, акселераторы зачастую имеют и другие источники доходов:

- спонсорство со стороны корпораций и венчурных фондов поздних стадий;
- оказание услуг акселерации для непортфельных компаний;
- продажа методологии акселерации другим организациям.

Необходимость наличия дополнительных источников дохода обусловлена следующими факторами:

- доходность портфелей самых крупных и успешных акселераторов редко превышает 10% годовых, что обычно недостаточно для того, чтобы покрыть расходы на интенсивную акселерацию проектов;
- от момента входа стартапа в акселератор до момента продажи взятой у него доли проходят длительные сроки (от 2 до 7 лет), что приводит к образованию «кассового разрыва».

В классическом венчурном фонде соотношение затраты на команду фонда к общему объему средств доступных для инвестирования составляет

порядка 2,5%¹ в год (так называемый «management fee») для размера фонда от \$15 млн. до \$80 млн². То есть при размере венчурного фонда с длительностью жизни 6 лет в \$20 млн затраты на его операционную деятельность (зарплаты персонала, расходы на заключение и обслуживание сделок) составят порядка \$3 млн.

Для акселератора затраты на команду оказываются еще выше, но модель предполагает более быстрый «выход» из портфельных компаний и более высокий процент успешных компаний в портфеле с точки зрения возврата инвестиций. Это приводит либо к необходимости наличия у постоянно действующего акселератора большого инвестиционного капитала, либо к наличию дополнительных источников дохода помимо ожидания «выхода» из компаний.

Модель бизнес-акселератора можно разделить на две связанные между собой части: образовательно-консалтинговая программа и венчурный фонд.

Образовательно-консалтинговая программа с одной стороны позволяет компаниям быстрее повысить свои ключевые показатели, тем самым в короткие сроки увеличить стоимость портфельных компаний. С другой стороны, регулярный мониторинг команд во время прохождения акселерационной программы позволяет получить ценную информацию о компаниях в дополнение к оценке инвестиционной привлекательности («due diligence»), позволяющую снизить риски инвесторов более поздних стадий (в том числе и венчурного фонда самого акселератора).

3.2 Типовая акселерационная программа

Программы акселерации, в отличие от инкубационных программ, как правило, более жесткие, структурированные и сфокусированные. Программа акселерации, в первую очередь направлена на то, чтобы за короткий срок (несколько месяцев), обеспечить кратный рост проектов и вывести их на новый уровень.

Одним из необходимых условий эффективной акселерационной программы является однородный подбор команд-участников. Все команды должны находиться примерно на одинаковой стадии развития.

¹ Источник <https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works>

² Источник <https://microventures.com/demystifying-vc-fund-fee-structures>

Для формирования однородной входящей воронки проектов, акселераторы формируют определенный список критериев отбора. Критерии отбора зависят от позиционирования конкретного акселератора, его сфокусированности на определенной отрасли, задач компаний-партнеров или заказчиков, от выбора тактики и общего состояния рынка.

Набор и отбор проектов на акселерационные программы, как правило, включает следующие стадии:

- формирование входящей воронки;
- прием заявок;
- экспертиза заявок;
- предварительный отсев и формирование шорт-листа;
- очные собеседования / выступления перед экспертным советом;
- комплексная правовая оценка объекта инвестирования (due diligence);
- итоговое принятие решения.

Акселерационная программа, как правило, состоит из следующих ключевых элементов:

- методология акселерации в целом;
- образовательная программа;
- консультационное сопровождение;
- аккаунт-, менторское или трекинговое сопровождение;
- инфраструктура;
- сообщество.

Типовая акселерационная программа для команды проекта, по своей структуре может содержать следующие элементы:

- образовательные лекции и мастер-классы;
- регулярные встречи с успешными предпринимателями для перенятия их опыта;
- индивидуальные сессии с опытными предпринимателями и инсайдерами из индустрии (трекерами и менторами) еженедельно;

- работа «в полях» для команд в акселерации;
- неформальные встречи для поиска партнеров и участников в команду;
- тренировочные питчи с обратной связью от других участников и экспертов;
- тренинги по презентациям и репетиции выступлений;
- Демо-день с 2-3 минутными питчами перед инвесторами и партнерами.

Как правило, современные акселерационные программы построены на базе методологии Lean Startup и включают интенсивную образовательную программу, обычно построенную на базе курса Lean LaunchPad (<https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245>).

Структура образовательной программы в акселераторе может быть примерно следующей:

Таблица 5

Примерная структура образовательной программы акселератора

ТЕМА	ЛЕКЦИИ (часов)	САМ-Я РАБОТА (часов)	ИТОГО (часов)	РЕЗУЛЬТАТ
Жизненный цикл проекта. Методология акселератора	1,5	1	2,5	Определение жизненного цикла проекта. Понимание основных принципов методологии акселератора
Команда проекта	1,5	5	6,5	Умение составлять карту компетенций проекта. Знание способов нематериальной мотивации сотрудников стартапа на доинвестиционной фазе
Бизнес-модель проекта	4	7	11	Умение построение бизнес-модели по шаблону Business Model Canvas. Умение проверять устойчивость бизнес-модели
Целевая аудитория и исследование потребителей	2,5	27	29,5	Проведение маркетинговых исследований целевой аудитории. Выявление потребностей целевой аудитории, ценообразование. Разделение клиентов по типам и группам. Понимание позиционирования и выявление основной ценности для клиентской и потребительской аудитории



ТЕМА	ЛЕКЦИИ (часов)	САМ-Я РАБОТА (часов)	ИТОГО (часов)	РЕЗУЛЬТАТ
Ценностное предложение	1	4	5	Разработка ценностного приложения для каждого целевого сегмента
Оценка рынка	2	9,5	11,5	Проведение оценки рынка и расчет его емкости. Проведение анализа конкурентов, выявление отстройки от них. Выработка стратегии поведения на рынке, нахождение каналов сбыта
Экономика продукта и компании	3	6	9	Понимание способов формирования цены продукта. Умение моделировать базовую экономику продукта. Построение финансового плана проекта
Создание MVP	3	24	27	Получение знаний об этапах создания продукта. Умение расставлять приоритеты в разработке продукта
Продажи: B2B и B2C	6	20	26	Построение воронки продаж и разработка скрипта продаж. Разработка документов необходимых для совершения сделок
Каналы привлечения клиентов	2	12	14	Идентификация каналов привлечения клиентов и определения их стоимости
Масштабирование продаж	3	20	23	Получение знаний о способах масштабирования продаж и проверка сходимости экономики
Юридические основы работы проектов	3	6	9	Понимание вопросов, связанных с интеллектуальной собственностью, формами организаций и основных правил договорных отношений
Венчурный рынок и поддержка компаний	2	2	4	Расчет необходимого капитала для запуска проекта. Разработка инвестиционных документов. Возможные встречи с инвесторами
Оформление и презентация проекта	4	16	20	Знание структур и составляющих презентации для разных видов аудитории. Умение создавать продающие презентации и презентации для инвесторов

Суть трекингового сопровождения заключается в том, что команде назначается индивидуальный менеджер (трекер), который еженедельно следит за прогрессом команды, помогает им находить решения операционных задач, работает с проблемными процессами команды и основателей.

Для измеримой оценки прогресса команд трекером можно разработать ряд метрик, которые будут сниматься с определенной частотой: раз в несколько дней, раз в неделю, раз в месяц. Такими метриками могут выступать:

- количество запланированных и выполненных успешно задач;
- количество проверенных гипотез;
- ключевые продуктовые показатели компании;
- ключевые финансовые показатели компании.

Также ключевой обязанностью трекера является контроль правильности движения команды по заранее выбранной траектории развития.

По завершении акселерации для проектов, как правило, устраиваются Демо дни. На Демо днях проекты показывают результаты своей деятельности по итогам акселерационных программ, отчитываясь, в основном по приросту ряда показателей: количеству пользователей, платящих клиентов и др.

Целевой категорией посетителей Демо дней чаще всего являются представители инвестиционных фондов, бизнес-ангелы. Часто на Демо днях можно встретить представителей СМИ. Иная ситуация может наблюдаться в корпоративных акселерационных программах, когда команды выступают перед первыми лицами компаний.

После завершения акселерационной программы возможна поддержка проектов в следующих форматах:

- консалтинговое сопровождение;
- помощь в привлечении инвестиций;
- помощь в организации сложных b2b- и b2g-партнерств;
- вовлечение в экспертное сообщество с целью передачи опыта.

3.3 Типовой набор сервисов акселератора

В бизнес-акселератор обычно попадают проекты более однородные, с точки зрения стадии развития и рода деятельности, чем в бизнес-инкубатор. К тому же, акселерационные программы, как правило, имеют четкий фокус и четкую цель своего существования, а также понятные критерии на входе и на выходе из программы.

В типовой набор сервисов акселераторов для команд можно включить:

- оценка инвестиционной привлекательности проекта;
- подготовка и ведение инвестиционной сделки;
- разработка инвестиционной стратегии и поиск инвесторов следующих стадий;
- образовательная программа;
- консультационные услуги по развитию бизнеса;
- индивидуальное сопровождение и трекинг проекта;
- передача командам полезных контактов и знакомство с сообществом акселератора (нетворкинг);
- юридическое сопровождение;
- разработка маркетинговой стратегии;
- подготовка документов для инвесторов и партнеров (инвестиционных соглашений и договоров, презентаций для инвесторов и партнеров и т.п.);
- доукомплектование команды и поиск со-основателей;
- обеспечение участия в отраслевых мероприятиях;
- pr-поддержка.

Реже акселератор занимается долгосрочным сопровождением проектов, ограничиваясь сроком программы и несколькими месяцами после нее.

Предоставление рабочих мест и производственных для портфельных компаний также зачастую не входит в набор типовых сервисов, поскольку акселерация носит краткосрочный характер. Между тем, большинство акселераторов имеет свое пространство для работы (коворкинг), где команды

могут находиться во время прохождения программы. Наличие постоянной площадки позитивно влияет на коммуникации как между командой акселератора и проектами, так и между проектами внутри программы, что зачастую приводит к образованию партнерств между портфельными компаниями.

3.4 Команда акселератора

Приведенное распределение ролей представляет собой базовый пример организационной структуры. Один сотрудник может исполнять несколько ролей, если это возможно, учитывая компетенции и загрузку. В структуре не учтены вспомогательные штатные единицы, которые характерны любым другим организациям (бухгалтер, обслуживающий персонал и т.п.).

В случае, если акселератор создан при фонде, то команду акселератора можно разделить на две независимые части: команда венчурного фонда при акселераторе и команда развития проектов.

Почти все сотрудники акселератора обычно имеют ненормированный график работы в связи с особенностями отрасли (например, большинство встреч с экспертами проходит в вечернее время).

Эксперты, менторы, консультанты, коучи, тренеры, специалисты узкого профиля обычно находятся вне штатного расписания и привлекаются на временной основе.

Поскольку программа акселерации является интенсивной, то очень важную роль играют опыт и компетенции команды аккаунт-менеджеров («трекеров»), которые индивидуально работают с командами, помогая им с краткосрочным и долгосрочным планированием, а также способных диагностировать проблемы команд.



Таблица 6
Ключевые штатные единицы

Ключевые задачи	Требования
1. СТРАТЕГ	
формирование стратегии и тактики организации, поиск финансирования и партнеров, выстраивание KPI организации и контроль хода их выполнения	желателен предпринимательский опыт (возможно, предпринимательство внутри компании), результатом которого стало появление компании со штатом от 5 человек, опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup, коммуникабельность, стрессоустойчивость
KPI: выполнение финансовых показателей, выполнение KPI заложенных в миссию	
2. МЕНЕДЖЕР АКСЕЛЕРАЦИОННЫХ ПРОГРАММ	
разработка методик акселерации, поиск лекторов, экспертов и менторов, формирование плана образовательных мероприятий, анализ проблемного поля	желателен опыт создания стартапа или работы в нем, опыт в проектном управлении, знание методологии Lean Startup, коммуникабельность, стрессоустойчивость
KPI: количество резидентов успешно завершивших акселерационную программу (успешность определяется стратегией и миссией, например: привлеченными инвестициями, числом созданных рабочих мест, выручкой компании, капитализацией компании и т.п.), удовлетворенность резидентов программой	
3. АККАУНТ-МЕНЕДЖЕР («ТРЕКЕР»)	
коммуникации с резидентами (сбор данных и запросов, уведомление о подходящих конкурсах и мероприятиях, мониторинг деятельности), помощь в разработке краткосрочных и долгосрочных планов команд, консультации команд по вопросам развития бизнеса, диагностика проблем команд, организация коммуникации проекта с экспертами, менторами и инвесторами	желателен собственный предпринимательский опыт или опыт руководства компаниями на этапах создания или быстрого роста на уровне топ-менеджмента, знание методологии Lean Startup и умение проводить проблемные интервью, коммуникабельность
KPI: достижение командами целей акселерации, количество коммуникаций с резидентами, количество коммуникаций резидентов с рынком	

Ключевые задачи	Требования
4. МАРКЕТОЛОГ	
привлечение ключевых аудиторий (резидентов, экспертов, менторов, инвесторов), продвижение резидентов инкубатора, позиционирование инкубатора и анализ конкурентной среды	желателен опыт работы в продуктовых компаниях, умение анализировать эффективность маркетинговых каналов
КРІ: количество и качество заявок в программу	
5. МЕДИА-МЕНЕДЖЕР / PR	
разработка информационных сообщений инкубатора и резидентов (рассылки, пресс-релизы), работа со СМИ	опыт в журналистике, коммуникабельность
КРІ: показатель конверсии в информационных каналах, охват целевых аудиторий	
6. EVENT-МЕНЕДЖЕР	
организация мероприятий (внешних и внутренних)	опыт в event-сфере, коммуникабельность
КРІ: количество участников мероприятий и их удовлетворенность	
7. АДМИНИСТРАТОР	
решение бытовых вопросов, контроль бизнес-процессов и документооборот	желателен опыт работы в сфере делопроизводства, аккуратность, коммуникабельность
КРІ: удовлетворенность резидентов площадкой и бизнес-процессами, соответствие времени выполнения процессов регламентам	

4. Рекомендации по построению основных бизнес-процессов при работе с резидентами

4.1 Привлечение резидентов: каналы, способы коммуникации и мероприятия

4.1.1. Каналы привлечения стартапов и потенциальных предпринимателей

Привлечение резидентов, как организационный процесс для акселераторов и бизнес-инкубаторов в значительной степени очень схож. В его рамках используются одни и те же механики, составляющие элементы, проходят схожие по форматам мероприятия, задействуются часто одни и те же каналы. Отличия заключаются в таргетировании на разную целевую аудиторию, в разных итоговых задачах и, как следствие, различных профилях целевой аудитории.

Алгоритм подготовки к поиску целевой аудитории:

- составить портрет проектов и команд для бизнес-инкубатора/акселератора;
- определить способы привлечения проектов, с устраивающим соотношением охват/издержки;
- сформировать перечень организаций-партнеров, для расширения воронки;
- сформировать план работы в каналах;
- определить сроки и KPI по достижению цели.

Варианты распределения каналов и решений при движении потенциальных клиентов по разным этапам воронки представлены ниже.

Этап 1: **популяризация идеи предпринимательства** **(верхний уровень воронки)**

- Курсы в вузах, популяризирующие предпринимательство (Учебный курс «Инновационная экономика и технологическое предпринима-

тельство»¹ от РВК, Образовательный курс по интернет-предпринимательству для студентов старших курсов² от ФРИИ, «Практика создания собственного бизнеса» от Бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ).

- Статьи в отраслевых СМИ.
- Контент-маркетинг – размещение на ресурсах организации (сайте, блоге, страницах в соцсетях, рассылках) статей на тему предпринимательства и смежных отраслей (маркетинг, продажи и т.п.).
- Лекции и мастер-классы от успешных предпринимателей, которые готовы поделиться своим опытом (можно использовать форматы вебинаров от других поставщиков, например, Рыбаков Фонда, Роснано, Сколково и других).
- Кейс-чемпионаты – соревнования по решению кейсов – реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций (чемпионат «Железный предприниматель», Changellenge, Global Management Challenge).

Этап 2:

генерация лидов (второй уровень воронки).

- Выступления на конференциях и профильных мероприятиях: спикеры от организации могут рассказать о своей успешной практике и пригласить участников на программу акселерации или инкубации.
- Статьи в отраслевых СМИ (например, Rusbase, VC.ru, Roem) для аудитории разного уровня подготовки: от объясняющих базовые понятия предпринимательства до конкретных инструментов.
- Платные рекламные каналы: Яндекс.Директ, Google.Adwords позволяют рассказать о возможностях инкубатора/акселератора по ключевым словам или контексту (контекстная реклама), а РСЯ (Рекламная сеть Яндекса), реклама в Facebook и Вконтакте и т.п.) настраивается для определенной целевой аудитории.
- Дни открытых дверей – формат, который позволяет стартапам погрузиться в рабочую атмосферу инкубатора/акселератора, получить ответы на вопросы, познакомиться с работниками организации, получить консультацию, узнать обо всех возможностях программ.

¹ Подробнее по ссылке http://www.rvc.ru/eco/p2/development_of_competencies_2016/99829/

² Подробнее по ссылке <http://www.iidf.ru/partners/university/>

- Хакатоны и марафоны – интенсивы длительностью в несколько дней, в течение которых команды генерируют и прорабатывают бизнес-идеи, создают прототипы продуктов. Такие форматы позволяют выявить перспективные команды.
- Партнерские каналы – распространение анонсов через информационных партнеров с релевантной аудиторией.

Этап 3:

отсев проектов

(финальный этап воронки).

- Конкурс с призовым фондом или бесплатной услугой.
- Экспертная сессия – мероприятие, на котором команды защищают свои проекты перед жюри и получают обратную связь.
- День открытых дверей с консультацией сотрудников или экспертов организации.

4.1.2. Оценка и отбор проектов

Оценка и отбор проектов в какую-либо программу, как правило, опирается на различия в подходах при оценке стадий проекта.



Таблица 7

Подходы к оценке проектов, в зависимости от стадии

СТАДИЯ	ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ	ЧЕГО МОЖЕТ НЕ БЫТЬ	ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП
Идея	<ul style="list-style-type: none"> • Адекватность основателя и команды. • Желательна экспертиза в выбранной отрасли. • Презентация идеи. • Оценка рынка и конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-план. • Готовый к продажам продукт (MVP). • Продажи. • Юридическое лицо 	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-модель. • Модель монетизации. • Понимание объема рынка. • Проведен customer discovery. • Подтверждена проблема
MVP	<ul style="list-style-type: none"> • Данные о рынке и подтверждение потребности 	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-план. • Продажи. • Юридическое лицо 	<ul style="list-style-type: none"> • Модель базовой экономики. • Прототип продукта. • MVP
Первые продажи	<ul style="list-style-type: none"> • MVP. • Модель базовой экономики 	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-план 	<ul style="list-style-type: none"> • Протестированы каналы привлечения клиента. • Подтверждены основные показатели базовой экономики. • Бизнес-план. • Юридическое лицо. • Презентация для инвесторов
Масштабирование	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-план. • Подтверждённая unit-экономика. • Распределение ролей в команде. • Юридическое лицо. • Презентация для инвесторов 		<ul style="list-style-type: none"> • Преодоление точки безубыточности, рост продаж

Рассмотрим различные варианты и инструменты отбора проекта.

Таблица 8
Этапы отбора проектов

Формат	Что позволяет определить	Что не позволяет определить	Техниче решения	Организ-е решения
1 ЭТАП				
Заявки онлайн	Адекватность основателя/команды	Проверка достоверности информации	Форма для заполнения на сайте или специально созданной посадочной странице. Конструкторы: Google формы, Wufoo, Formstack	<ul style="list-style-type: none"> Сроки обработки заявок Критерии отбора Регламент обратной связи
РЕКОМЕНДАЦИИ: Не делайте форму очень сложной для заполнения				
ОТСЕВ: неадекватные с точки зрения здравого смысла идеи, не полностью или некорректно заполненные заявки, проекты, не соответствующие профилю бизнес-инкубатора/акселератора				
2 ЭТАП				
Онлайн-собеседование	<ul style="list-style-type: none"> Уровень презентационных навыков; компетенции команды в сфере их проекта; мотивация команды; адекватная самооценка 	Достоверность данных	Skype, Google Hangouts или другое решение для онлайн-собеседований	Тайминг (обычно 10-20 мин) и расписание собеседований, содержание и формат собеседования
РЕКОМЕНДАЦИИ: Формат удобен тем, что принять участие могут проекты из других регионов. Проводится в зависимости от потребности				
ОТСЕВ: несоответствие информации в заявке и информации, полученной во время собеседования, команда не может ответить на вопросы эксперта				



Формат	Что позволяет определить	Что не позволяет определить	Техниче решения	Организ-е решения
3 ЭТАП				
Собеседование с экспертом	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень презентационных навыков; • целостное представление о команде; • умение ориентироваться в стрессовой ситуации 	«Узкие» места проекта, профильную компетентность	Переговорные комнаты или пространства	<ul style="list-style-type: none"> • Тайминг и расписание собеседований • содержание и формат собеседования

РЕКОМЕНДАЦИИ:

Пригласите несколько экспертов и проведите собеседования в формате speed-dating - это поможет получить объективную оценку. Проводится в зависимости от потребности

Питчи перед экспертами или командой бизнес-инкубатора/ акселератора	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень презентационных навыков; • целостное представление о команде; • умение ориентироваться в стрессовой ситуации 	Готовность команды пройти программу полностью, выполнять все задания и готовить отчеты	Аудитория/ конференц-зал	Тайминг и содержание питчей, модератор
---	--	--	--------------------------	--

РЕКОМЕНДАЦИИ:

Придерживайтесь четкого регламента выступлений. Заранее оповестите участников о требованиях к питчам

ОТСЕВ:

команда не может ответить на вопросы экспертов, плохие презентационные навыки, не выявлена мотивация команды

4 ЭТАП

Проверка деловой репутации команды и достоверности предоставленных данных

4.1.3. Форматы мероприятий по работе с проектами

Если говорить об организации мероприятий в целом, то любое мероприятие преследует определенную цель: привлечение новой аудитории, наращивание внутренней экспертизы в командах, повышение компетенций команд, реклама своих услуг и др. Далее приводится классификация форматов в зависимости от преследуемой цели по работе с проектами:

- проработка конкретных навыков,
- получение обратной связи,
- формирование команд / генерация команд / доработка продукта,
- генерация проектов / комплексное повышение навыков,
- форматы для проектов в рамках программы инкубации/акселерации.

Таблица 9

ПРОРАБОТКА КОНКРЕТНЫХ НАВЫКОВ			
Формат	Цель	Возможные KPI	Длительность
1. ЛЕКЦИЯ			
Выступление по определенной теме от приглашенных спикеров, экспертов площадки	создать общее представление об одной из тем	Обратная связь от слушателей по поводу полезности лекции	1-2 часа
2. МАСТЕР-КЛАСС			
Формат, совмещающий теорию и практику по оригинальному или авторскому методу	Повысить компетенции членов команд	<ul style="list-style-type: none"> • Обратная связь от участников по поводу полезности мастер-класса • применение полученных знаний в развитии проекта 	2-4 часа
3. ТРЕНИНГ			
Форма активного обучения, направленная на развитие знаний, умений и навыков	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование и отработка определенных знаний, умений и навыков • изменение способа действия и решения задач 	<ul style="list-style-type: none"> • Обратная связь от участников по поводу полезности тренинга • применение полученных умений и навыков в развитии проекта 	от 2 часов до 3 дней

ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Формат	Цель	Возможные KPI	Длительность
1. ВЫСТУПЛЕНИЯ (ПИТЧИ)			
Выступления перед экспертами или инвесторами, целью которого является получение обратной связи, начало переговоров по получению инвестиций и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> Отработка презентационных навыков получение обратной связи или инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> Обратная связь от экспертов по поводу уровня подготовки проектов количество запланированных встреч с инвесторами 	1-3 часа
ОСОБЕННОСТИ: Должен быть определен жесткий тайминг и регламент выступлений			
2. ЭКСПЕРТНАЯ СЕССИЯ			
Сессия для обратной связи стартапам от экспертов отрасли. Обычно происходит в формате быстрого знакомства (speed-dating), когда стартапы по очереди общаются с экспертами в течение короткого промежутка времени	Получение многосторонней обратной связи	Обратная связь о полезности экспертов	2-3 часа



ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД / ГЕНЕРАЦИЯ КОМАНД / ДОРАБОТКА ПРОДУКТА

Формат	Цель	Возможные KPI	Длительность
1. ХАКАТОН			
<p>небольшие команды, специалисты из разных областей разработки технологий (программисты, дизайнеры, менеджеры) вместе работают над созданием прототипа продукта. Обычно мероприятие имеют узкоспециализированную направленность, где перед участниками стоит задача разработать прототип в определенной отрасли (программное обеспечение, устройства в сфере Интернета вещей, робототехника и другое)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение количества новых проектов на рынке, пополнение команд • разработка прототипа продукта 	<p>Количество участников, количество сформированных команд</p>	<p>1-3 дня</p>

ОСОБЕННОСТИ:

Формат подразумевает интенсивную, иногда безотрывную работу над проектом. Для организаторов ключевым моментом станет объединение участников из различных компетентностных сфер в команды

2. МАРАФОН

<p>небольшие команды, состоящие из начинающих и опытных специалистов из разных сфер, оформляют и проверяют свою бизнес-идею</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение количества новых проектов на рынке • отбор проектов для инкубации, доукомплектация команды 	<p>Количество и уровень представленных проектов</p>	<p>1-3 дня</p>
---	--	---	----------------

ОСОБЕННОСТИ:

Формат сочетает короткие блоки с теорией и практикой. Формат применим для команд без сильной технической компетенции



ГЕНЕРАЦИЯ ПРОЕКТОВ / КОМПЛЕКСНОЕ ПОВЫШЕНИЕ НАВЫКОВ

Формат	Цель	Возможные KPI	Длительность
1. УЧЕБНЫЙ КУРС			
Серия обучающих мероприятий (лекций, мастер-классов и т.д.), посвященных определенной тематике	Глубокое изучение определенной темы и отработка необходимых навыков и умений	Количество участников, количество обратившихся в основную программу команд	от 3 дней до нескольких месяцев

ОСОБЕННОСТИ:

Может проводиться как одним, так и несколькими преподавателям, могут быть приглашены сторонние эксперты

2. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ИНТЕНСИВ

Учебный курс/ образовательная программа, которая проводится в интенсивном формате	Глубокое изучение определенной узкой темы и отработка необходимых навыков и умений за короткий промежуток времени	<ul style="list-style-type: none"> • Применение полученных навыков и умений для развития проекта • удовлетворенность участников 	от 2 до 5 дней
---	---	---	----------------

ОСОБЕННОСТИ:

Часто носит выездной характер, когда участники погружаются в тему

3. СПЕЦИАЛЬНАЯ ШКОЛА

Формат совмещает тренинги, интерактивные сессии, деловые игры, мозговые штурмы, индивидуальные консультации и неформальную программу, обзор лучших практик, обмен опытом, приобретение полезных контактов	Перенесение практик, о которых узнали во время школы, на свой проект, создание сообщества	<ul style="list-style-type: none"> • Количество приобретенных контактов • предварительные договоренности о партнерстве • результаты по внедрению методик на своих площадках 	от 2 дней до нескольких месяцев
---	---	--	---------------------------------

ОСОБЕННОСТИ:

Часто носит выездной характер, когда участники погружаются в тему. Формат подразумевает активное общение участников



ФОРМАТЫ ДЛЯ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ИНКУБАЦИИ/АКСЕЛЕРАЦИИ

Подобные форматы с одной стороны позволяют проектам получить обратную связь, на основе которой они могут скорректировать план развития своей компании, с другой стороны, и это обычно приносит больше пользы, получить ценные контакты экспертов.

Варианты мероприятий по получению обратной связи для проектов представлены ниже

Описание	Количество участников	Ожидаемый результат
1. ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ СБОР ОТЧЕТНОСТИ С ПРОЕКТОВ (ТРЕКШН-МИТИНГ)		
презентация команд о проделанных действиях и достижениях за неделю. Обычно проводится в конце недели. Такие встречи мобилизуют и упорядочивают работу команды	не более 15 команд в одном потоке, 2 трекера, 5-7 экспертов на поток	<ul style="list-style-type: none"> команды получили обратную связь сформированы задачи на ближайшую неделю выявили проблемы

АЛГОРИТМ:

командам заранее сообщается время и формат еженедельных встреч, приглашаются эксперты, обычно встречи проводятся в одно и то же время. В презентации должны быть отражены метрики, гипотезы и результаты (любое доказательство проделанной работы), основные выводы периода, планы на следующий период, потребности проекта

2. ВЫСТУПЛЕНИЯ ПЕРЕД ЭКСПЕРТАМИ

проводится в форме публичной презентации кандидата перед экспертами. В качестве экспертов могут выступать преподаватели вузов, представителей корпораций и компаний, общественных организаций, организаций, составляющих инфраструктуру поддержки предпринимательства, предприниматели, бизнес-консультанты, бизнес-тренеры, инвесторы и др	не более 15 команд в одном потоке, 7-10 экспертов на поток	<ul style="list-style-type: none"> команды получили обратную связь от нескольких экспертов договорились с экспертами о следующих шагах
---	--	--

АЛГОРИТМ:

презентация проводится в форме трех-пятиминутного выступления. Презентация предусматривает подготовку и использование в процессе визуальной презентации.

Рекомендуемая структура презентации: представление основателя/команды, описание проекта, его конкурентные преимущества, ключевые цифры по рынку, описание конкурентов, текущее состояние проекта, ближайшие и долгосрочные планы, описание команды, потребности команды



Описание	Количество участников	Ожидаемый результат
3. ПИТЧИ ПЕРЕД ОТКРЫТОЙ АУДИТОРИЕЙ		
проводятся в форме публичной презентации кандидата перед открытой аудиторией: другими командами, студентами, экспертами, представителями субъектов инфраструктуры поддержки предпринимательства и т.д.	не более 15 команд в одном потоке, 20-40 внешних людей	<ul style="list-style-type: none"> команды отработали презентационные навыки выявили сильные и слабые стороны своего проекта провели исследование в рамках собственных гипотез нашли людей в команду

АЛГОРИТМ:

презентация проводится в форме трех-пятиминутного выступления. Презентация предусматривает подготовку и использование в процессе наглядной документальной презентации. Рекомендуемая структура презентации: представление основателя/команды, описание проекта, его конкурентные преимущества, ключевые цифры по рынку, описание конкурентов, текущее состояние проекта, ближайшие и долгосрочные планы, описание команды, потребности команды

Описание	Ожидаемый результат
4. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ С ТРЕКЕРОМ/ЭКСПЕРТОМ/МЕНТОРОМ	
личное общение команды с трекером / экспертом / ментором	<ul style="list-style-type: none"> команда получила обратную связь и ответы на свои вопросы решен какой-либо узкий профильный вопрос команда понимает дальнейшие задачи, удовлетворены потребности проекта в экспертизе

АЛГОРИТМ:

составляется регламент общения (перечень вопросов, которые будет обсуждаться), выделяется ограниченное время для общения команды. Обычно встречи проходят один раз в неделю или реже (для трекеров - чаще)

5. ДЕМО ДЕНЬ	
выступление перед экспертами и инвесторами в конце акселерационной / инкубационной программы	<ul style="list-style-type: none"> договоренности об инвестициях партнерские договоренности полезные контакты, релизы в СМИ

АЛГОРИТМ:

Демо день - это заключительное и торжественное мероприятие. У каждой команды строго определенное количество времени (3-5 минут). Команды готовят и репетируют презентации. После Демо дня может быть проведена неформальная networking-программа

4.2 Работа с резидентами: трекинг и менторство

Трекер – наставник команды проекта на период акселерации, который успешно делал/развивал подобный бизнес и/или помог нескольким командам с похожей ситуацией добиться кратного роста. Он дает обратную связь основателю, помогает находить узкие места и точки роста бизнеса, фокусирует усилия основателя, обладает широкой сетью контактов для привлечения других экспертов под задачи проекта. Трекер не должен влиять на принятие командой стратегических решений и навязывать свое мнение. Основная функция – диагностика проблем в команде.

Требования:

- знание методологии акселератора и методики трекинга проектов;
- понимание основных аспектов педагогики и психологии;
- предпринимательский опыт или опыт работы топ-менеджером в крупной компании.

Ментор – опытный предприниматель, который готов делиться опытом и связями, получить новый опыт, рассмотреть потенциальный проект для инвестиций. Разбирается в задачах и проблемах стартапа исходя из собственного пережитого опыта, обычно работает с командами безвозмездно или за миноритарную долю (до 5%).

Требования:

- опыт построения крупной компании или опыт работы топ-менеджером в крупной компании;
- положительная деловая репутация;
- имеет опыт в построении бизнеса с нуля.

Аккаунт-менеджер – штатный сотрудник, основная задача которого сопровождать проект со стороны организации и формировать на основе коммуникаций с проектами, экспертами, трекерами и менторами, максимально объективного взгляда на развитие и потребности каждого проекта. Выделяет ресурсы и организует коммуникации исходя из глубинного анализа потребностей проекта. Аккаунт менеджер не занимается консультированием проекта и зачастую не позиционирует себя как эксперта.

Требования:

- умение проводить проблемные интервью;
- умение работать с CRM-системами;
- развитые коммуникационные навыки.

Таблица 10
Сравнение трекера и ментора

ТРЕКЕР	МЕНТОР
СХОДСТВА	
Опытный предприниматель с контактами	
Выясняет потребность в экспертах и контактах	
Не делает работу за команду, не принимает за них решения	
РАЗЛИЧИЯ	
Получает деньги от организации	Работает бесплатно, иногда за долю в проекте
Обязан регулярно встречаться с командой – не менее 1 часа в неделю	Нет обязанности проведения регулярных встреч
Есть четкие задачи и действия по работе с проектами	Нет регламента работы
Работает по конкретной методологии	Работает на основании своего опыта
Ориентирован на результат	Не несет ответственности за результат
Обязан информировать о состоянии проекта организацию	Работает с проектом «тет-а-тет»

4.3 Построение сообщества вокруг бизнес-инкубатора и акселератора: вовлечение экспертов, инвесторов и партнеров

Одним из ключевых факторов в формировании успешного и конкурентного бизнес-инкубатора и акселератора является профессиональное сообщество, которое построено вокруг организации. Профессиональное сообщество может складываться из следующих групп заинтересованных:

экспертов, инвесторов, менторов, бывших резидентов, сотрудников корпораций и институтов развития, учебных заведений и др. Именно сообщество оказывает максимальное влияние на развитие проектов и эффективность инкубатора/акселератора.

Поиск экспертов

Каналы поиска экспертов:

- Круг общения – знакомые сотрудников: опытные предприниматели, узкие специалисты, спикеры различных конференций и форумов;
- Социальные сети – подписчики организации или подписчики тематических сообществ;
- Блоги – некоторые предприниматели ведут блоги, из которых модно понять сферу их интересов, стиль речи и опыт;
- Выпускники акселератора/бизнес-инкубатора – среди выпускников часто возникает желание выступать экспертами и делиться своим опытом, при этом плюс выпускников в знании методологии работы со стартапами;
- Конференции и форумы – среди спикеров. Из открытых источников можно узнать насколько спикеры подходят для роли экспертов;
- Статьи в СМИ.

Стоит отметить, что экспертами могут выступать как люди с обширными профессиональными компетенциями, так и узкоспециализированные эксперты, которые разбираются в одной выделенной области. Экспертами часто выступают представители венчурных фондов и частные инвесторы, когда хотят подобрать потенциальные объекты для инвестиций и задаются целью посмотреть на проект в динамике.

Построение экспертного сообщества

В работе с проектами часто приходится сталкиваться со специализированными запросами со стороны команд, которые не всегда получается удовлетворить компетенциями команды инкубатора / акселератора. В таких случаях имеет смысл приглашать сторонних экспертов.

Алгоритмы поиска экспертов:

- Формирование требований к эксперту: его интересы, сфера деятельности, компетенции, опыт.
- Составление списка потенциальных экспертов.
- Отправка писем-приглашений с указанием условий и статуса.
- Среди требований к экспертам, как правило, выделяют:
 - для экспертов в области технологий – проведение технологической экспертизы в сфере, соответствующей фокусу бизнес-инкубатора/акселератора;
 - для экспертов, оценивающих рыночный потенциал проекта – богатый опыт проведения экспертизы инвестиционных проектов, оценки их рыночного потенциала, желательно – опыт своих успешных бизнесов;
 - для экспертов в области развития бизнеса – успешный опыт предпринимательской (опыт создания и развития собственного бизнеса)/менторской деятельности (например, обучение высокотехнологичных проектов, проведение семинаров и тренингов для стартапов) в зависимости от типа мероприятия в направлении, соответствующем фокусу бизнес-инкубатора / акселератора.

Структура базы данных, для внутреннего ведения учета взаимодействия с экспертами:

- ФИО.
- Место работы и должность.
- Сфера компетенций интересов.
- Контакты.
- Дата последнего сотрудничества.
- План по дальнейшему взаимодействию.
- Комментарии.

Привлечение инвесторов

Вовлечение представителей инвестиционных фондов и частных инвесторов в сообщество вокруг бизнес-инкубатора или акселератора является неотъемлемой составляющей для успешной деятельности организации.

Бизнес-инкубатор и акселератор, как структура, направленная на развитие проектов, формирует поток команд, которые для продолжения активной деятельности и кратного роста нуждаются в привлечении финансирования. С точки зрения экосистемы для инвесторов бизнес-инкубаторы и акселераторы являются хорошим каналом поставки инвестиционно-привлекательных проектов.

Важный плюс для инвестора по проектам, прошедшим акселерацию или инкубацию, – наличие возможности просмотра статистики команды в ходе программы: изменение показателей и прогресс по итогам участия в программах. Динамика и устойчивость команды, а также адаптивность к изменениям, которые можно отследить, – являются важным маркером для оценки инвестиционной привлекательности проекта.

Представителей инвестиционных фондов и частных инвесторов целесообразно искать по тем же каналам, что и экспертов, отдавая предпочтение возможности личной встречи (связано с большим потоком входящих заявок на инвестиции и сквозь них часто сложно разглядеть какое-либо приглашение). Инвесторам следует заранее анонсировать пул проектов и формировать его исходя из инвестиционного фокуса игрока.

Поиск партнеров

Партнеры могут привлекаться как на единовременные активности (например, конкурсы, конференции и т.д.), так и в качестве стратегических партнеров (для поддержки программы акселерации, курса и т.д.).

В первом случае со стороны партнера вы можете получить:

- информационную поддержку;
- финансовую поддержку;
- призовой фонд;
- экспертную поддержку.

Поддержка стратегических партнеров может заключаться в следующих активностях:

- совместное формирование критериев по отбору стартапов, сотрудничество с которыми будет интересно корпорациям;
- проведение мероприятий по поиску проектов (PR, серии RoadShow (выступлений перед инвесторами) по городам России);
- отбор проектов и их финансирование (совместно с корпорацией и с учетом их критериев);
- продолжение финансирования проектов по итогам акселерационной программы (совместно с корпорацией или другими партнерами).

Где можно искать партнеров:

- «Горячие контакты» – среди знакомых и коллег.
- Конкурсы – посмотрите на партнеров конкурсов по схожей тематике, часто они поддерживают сразу несколько отраслевых мероприятий.
- Конференции и форумы – посмотрите на партнеров конференций и форумов по схожей тематике, часто они поддерживают сразу несколько отраслевых мероприятий.
- СМИ – региональные и специализированные СМИ можно использовать как информационных партнеров.
- ВУЗы – если ваша аудитория полностью или частично состоит из студентов, можно привлечь в качестве партнера местный ВУЗ.



5. Общие рекомендации по повышению эффективности деятельности бизнес-инкубаторов и акселераторов

Основываясь на выявленной общей проблематике развития бизнес-инкубаторов, акселераторов и программ развития предпринимательства в рамках исследования «Национальный сравнительный анализ 2016/17: оценка эффективности российских бизнес-инкубаторов и акселераторов», проведенные АО «РВК», были сформированы следующие общие рекомендации по повышению эффективности бизнес-инкубаторов и акселераторов.

Рекомендация 1.

Установите внутренние КПЭ для вашей организации в разрезе каждого продукта и непрерывно отслеживайте их изменение

Любая попытка улучшить эффективность инкубационной или акселерационной программы должна быть основана на тщательном анализе ее сильных и слабых сторон. Следовательно, среди ключевых предварительных требований можно назвать определение релевантных КПЭ и создание системы последовательной оценки и отслеживания эффективности. Более того, измеримые показатели эффективности программы могут быть использованы в коммуникационных стратегиях для привлечения партнеров, спонсоров, инвесторов и резидентов.

Важно контролировать как КПЭ организации в целом, так и каждого продукта (услуги или программы). В качестве КПЭ организации могут выступать: число компаний, прошедших резидентские программы, число заявок в программы, процент выживаемости компаний, общая капитализация выпускников, количество привлеченных резидентами инвестиций, число созданных рабочих мест, выручка выпускников и т.д.

Основываясь на взаимодействии с участниками исследования, можно сказать, что организации, использующие метрический подход к оценке собственных достижений, организации, перед которыми ставятся четкие (и понятные) показатели, организации, которые в состоянии самостоятельно проработать собственную систему метрик, показывают большую стабильность и эффективность не только как институты поддержки предпринимательства, но и как бизнес-единицы.

При принятии управленческих решений необходимо оценивать их с точки зрения влияния на КПЭ. Таким образом при ограниченных ресурсах, можно приоритизировать стоящие перед организацией задачи.

Рекомендация 2.

Повышайте узнаваемость для улучшения воронки

Потенциальная аудитория организации больше чем количество подписчиков в социальных сетях. Постоянно пробуйте увеличить свою аудиторию, привлекая к сообществу все новых членов. Экстенсивный рост аудитории будет способствовать качественному улучшению программы и качества проектов.

Повышение узнаваемости = рост воронки = улучшение качества проектов.

Многие российские программы относительно неизвестны как для потенциальных партнеров, так и для клиентов. В свою очередь, лучшие программы разработали эффективные стратегии с тем, чтобы сделать известными свои услуги и успехи. Таргетированное и многоканальное привлечение заинтересованных лиц позволяет увеличить количество совершаемых инвестиционных сделок и повысить их качество, а также открывает каналы связи с потенциальными партнерами и спонсорами.

Также, как и для любого бизнеса, бизнес-инкубаторам и акселераторам нужны клиенты, которых можно привлечь маркетинговыми активностями. Поэтому помимо качественного содержания программ, необходимо активно и системно работать над продвижением. Лучше всего это делать через продвижение успехов текущих резидентов и выпускников, а также формирование личных брендов сотрудников организации.

Рекомендация 3.

Формируйте профессиональное сообщество. Делайте ставку на горизонтальные, а не вертикальные связи, из них возникает профессиональное сообщество.

Ведущие мировые инкубаторы и акселераторы от Кремниевой долины и до Москвы характеризуются тем, что активно развивают вокруг себя уникальное сообщество. Как сказал Пол Грэм (Paul Graham): «Из стартапов появляются стартапы. Люди, работающие в них, открывают свои собственные»

стартапы. Люди, которых стартапы сделали богатыми, вкладывают деньги в новые стартапы. Мне кажется, что такое естественное развитие – это единственный способ создать центр стартапов, ведь только так можно получить необходимый опыт».

Сообщество акселератора может обеспечить стартап поддержкой менторов и коучей, реальными условиями для тестирования продуктов, научной базой, а также помочь с маркетингом и финансированием. Сообщество может дополнять команду организациями недостающими компетенциями и экспертизой, а также предоставить резидентам дополнительные ресурсы.

Менторов и экспертов необходимо ротировать как можно чаще: чем больше новых людей вовлекается в среду, тем больше новых идей и контактов получают проекты.

Рекомендация 4. **Экспериментируйте с программой**

Компетенции представителей российской экосистемы растут и, соответственно, растут требования к образовательным программам. Программа должна регулярно адаптироваться под уровень зрелости экосистемы (команд, проектов).

Невозможно сразу построить идеальную программу инкубации или акселерации. Попытки создать идеальный продукт приводят к потере времени и излишней трате ресурсов. Построение программы – итеративный процесс, основанный на экспериментах. Перед началом программы следует зафиксировать числовые плановые показатели по результатам окончания программы, связанные с КПЭ всей организации.

После окончания программы, проведя ретроспективу, возможно выявить отклонения от плана и сформировать набор гипотез, касающихся ее улучшения. На основе результатов исследований установлено, что успешные инкубаторы и акселераторы регулярно вносят корректировки в свои программы на основании анализа ключевых метрик.

