

### КЕЙС

Цель: проведение промежуточного контроля с целью:

- проверки сформированности компетенций;
- проверки уровня готовности обучающегося к решению профессиональных задач.

Целый год успешный молодой программист по фамилии Робертс трудился над разработкой программного обеспечения для госпиталя, в котором он работал. По окончании работ руководство госпиталя быстренько продало этот софт одному из своих вендоров примерно за 200 тыс. долл. Конечно, с юридической точки зрения продукт принадлежал госпиталю. Но сам факт, что его разработал именно он, — заставил Робертса задуматься. Из данного факта он сделал два вывода, которые, как оказалось впоследствии, развернули его судьбу на 180 градусов. Вывод первый — цена продажи «его продукта» была значительно больше годовой зарплаты непосредственно разработчика Робертса. В то время он зарабатывал чуть больше 60 тыс. долл. в год. Вывод второй — времени на написание этой системы ему потребовалось меньше года.

Решение пришло быстро. В 1995 году Робертс поступил на программу MBA школы менеджмента MIT Sloan. Свое имя Павел Робертс обрел в тот период, когда изучал русский язык. В практиковавшихся на занятиях ролевых играх он выбрал себе псевдоним Павел, это имя ему так понравилось, что впоследствии он узаконил его. Конечной целью обучения Паши на программе MBA было создание собственного дела. Павел с самого начала, еще до поступления, знал, в каком направлении будет работать — цифровая телефония.

«Заставь инвестора поверить в себя», — именно таким принципом руководствовался американец Павел Робертс, на первом году обучения принимая решение об участии в предпринимательском конкурсе MIT \$50K, ежегодно проводимом Массачусетским технологическим институтом (MIT). «Идти на конкурс — это намного интереснее, чем сидеть дома и размышлять над своей идеей», — считал Павел.

Конечно, сперва Паши пришлось пройти предварительную стадию соревнования — конкурс \$1K, где приз составляет 1000 долл. и нужно представить только описание проекта — «Executive summary» (резюме бизнес-плана). Практически вся информация, необходимая для презентации жюри предпринимательского конкурса (а впоследствии и инвесторам) подобного уровня, бралась из «Executive summary». Бизнес-план в миниатюре «Executive summary» — это ответ на три почему: «Почему этот — продукт/услуга? Почему сейчас? Почему эта команда?» На тот период времени у Паши даже не было своего логотипа, компания не была зарегистрирована. Все, что он имел, это доменное имя и не самого лучшего качества web-сайт.

С успехом пройдя первый этап конкурса \$1K, Павел принял участие в финальной части \$50K, где уже потребовался полный бизнес-план. Павел создал команду для работы над бизнес-планом, и прохождение этапов конкурса помогало и ему и команде в целом расширять свое видение проблемы и вместе с тем, конкретизировать детали проекта, что позволяло начать разговоры с потенциальными потребителями.

За победу в конкурсе Павел с командой получили призовые деньги, но не сразу все полагававшиеся 30 тыс. долл. 15 тыс. долл. поступили к ним на счет в течение 6 месяцев и еще 15 тыс. долл. они получили в виде различных услуг, включая консультации финансистов, юристов и венчурных капиталистов по стратегическому планированию. Впрочем, полезными, на взгляд Паши, были только услуги юриста. По его мнению, на самом деле гораздо больше работы он уже с командой проделал после финала конкурса \$50K, нежели в течение соревнования.

Эта победа имела два следствия: Павел ушел из MBA с середины программы и основал технологическую компанию WebLine Communications. Сразу после победы в конкурсе в первые же недели Павел зарегистрировал компанию, потом в течение шести месяцев нашел «ангельские» инвестиции — около 600 тыс. долл. Сразу после этого в компанию начали набирать людей.

Зарплаты были порядка 30 тыс. долл. в год (около половины того, что он зарабатывал до поступления на МВА). Через 9 месяцев нашли для компании CEO.

Своего первого венчурного инвестора компания нашла через год довольно нестандартным способом. Основатель компании со своей командой был тогда в Калифорнии, «засеивая» своими предложениями разные венчурные фонды. Однажды в конце рабочего дня, когда уже кончились все копии бизнес-плана, было принято решение заглянуть еще в одну компанию. У команды Робертса была презентация в PowerPoint, и они хотели запустить ее, но управляющие из венчурного фонда остановили их: «Давайте просто побеседуем, поскольку все уже устали». Они проговорили два часа. А на следующий день, в семь утра, Робертса разбудили в гостинице и прислали по факсу инвестиционное предложение. Так компания прошла первый раунд венчурного инвестирования — 8 млн долл. При этом компания уже имела готовый продукт и несколько первых клиентов, хотя продукт был сыроват. Позже продукт значительно усовершенствовали.

Примерно за год после победы в конкурсе компания наняла первых 25 человек, затем еще сотню в течение нескольких лет. Когда для компании был найден CEO, Павел оставил за собой пост вице-президента по маркетингу, а потом — главного архитектора ПО. Ему это нравилось гораздо больше, чем маркетинг. В какой-то момент основатель бизнеса начал подсчитывать свои рабочие часы — получалось более 100 часов в неделю. Несколько сотрудников из старой команды, работавших в аналогичном ритме, даже ушли из-за этого. Так продолжалось около девяти месяцев, пока не нашли сотрудника на должность CEO. Затем рабочее время Робертса сократилось до 60–80 часов в неделю, пока не был осуществлен выход — продажа компании. В 1999 году ее купила Cisco Systems за 325 млн долл. После продажи Робертс по-прежнему занимался доводкой продуктов, но это занимало у него уже около 50 часов в неделю.

Спустя несколько лет 40-летний миллионер вернулся в МВА в бизнес-школу MIT Sloan и сейчас задумывается о создании нового высокотехнологичного бизнеса. Основное, что вынес Робертс из своего опыта создания и развития компании, состоит в следующем.

- Область знаний, сегодня наиболее перспективных для технологических компаний, может быть любой, главное, чтобы ваши продукты были востребованы рынком, а ваша рыночная позиция — устойчивой. Что еще важно? Четкая экономическая целесообразность ваших предложений: разных интересных штук можно придумать и сделать много, но попробуй их продать. Конкурентное преимущество дает также техническая защищенность авторских идей.

- Как убедить инвестора дать деньги на бизнес? Нужно заставить его поверить в тебя. Нужна хорошая команда. Желание сделать дело. Знание технологий и рынка. Наши технологии было легко продемонстрировать — их польза была весьма наглядной и интуитивно понятной.

- Тем, кто хочет запустить свой высокотехнологичный бизнес, выходить нужно с планом, хорошо продумать, что будете делать, действовать быстро. Ввязаться в это дело и просто действовать или идти на конкурс — это намного интереснее, чем сидеть дома и размышлять над своей идеей. Ну и подумать о других вариантах финансирования: делать ли все, что называется, на коленке или искать партнерства с крупными компаниями.

### Вопросы к кейсу

1. Что побудило Робертса заняться предпринимательством?
2. Что дали предпринимателю программа МВА в MIT и участие в конкурсе MIT \$50K?
3. На ваш взгляд, Робертс занялся бизнесом, потому что выиграл конкурс MIT \$50K, или все-таки бизнес для него был первичен?
4. Что делал Робертс сразу после победы в конкурсе? На ваш взгляд, это были правильные шаги?
5. Как изменилась жизнь предпринимателя после продажи компании?
6. Есть ли у российских предпринимателей, которые имеют идеи, подходящие для

организации инновационного бизнеса, такая возможность, как у Робертса?

7. Был ли типичным для данного бизнеса выход инвестора из инвестиционной сделки?

Составил \_\_\_\_\_

Согласовано \_\_\_\_\_