

Что подкосило российский стартап Displair? Миллионные инвестиции

За \$350 тысяч можно создать опытный образец, готовый к продажам. Displair досталось в десять раз больше, но продукта не вышло. На что же пошли деньги инвесторов? На просторный офис, щедрые зарплаты, неотложные командировки и свежие фрукты.

<https://republic.ru/biz/1042470/>

Republic — онлайн-журнал о политике, экономике и бизнесе (до ноября 2016 года назывался Slon).

13 января 2014

В начале января страна приходила в себя после бурных возлияний и лениво доедала новогодний оливье, а основатель компании Displair Максим Каманин уже был в пути. Он направлялся в Лас-Вегас, на выставку CES 2014. Годом ранее проект никому не известного студента из Астрахани привлек внимание инвесторов, и те вложили в перспективный бизнес \$3,5 млн. Сказка стала былью? Увы.

Кажется, что-то пошло не так

9 января 2014 года Каманин позвонил в астраханский офис Displair из Лас-Вегаса: «Принято решение о закрытии компании. Мне очень жаль, что я не смог осуществить нашу общую с вами мечту». Что случилось? То, что и следовало ожидать: закончились деньги инвесторов.

Displair разрабатывала безэкранные дисплеи. Проектор транслировал изображение на поток пара. В результате получалось объемное изображение, которое можно потрогать и даже взаимодействовать с ним. Например, повертеть в воздухе модель автомобиля будущего. Рынок для такого продукта понятен – рекламные и event-агентства. Стенд с «парящим» дисплеем выгодно смотрелся бы на любой выставке.

Первый прототип Каманин собрал в 2010 году из бытового увлажнителя воздуха и проектора. В 2011-м компания Displair стала активным участником конкурсов и грантов для стартапов: Кубок техноваций, Зворыкинская премия, БИТ-конкурс, «Система-Саров» и др. А в 2012-м предприниматель привлек \$3,5 млн инвестиций. По плану продажи безэкранных дисплеев должны были стартовать в октябре 2013 года. Но к этому времени компании, по заявлению Каманина, не удалось создать даже нормального опытного образца.

Еще недавно Каманин жил на зарплату супруги-преподавателя и подрабатывал, решая студентам математические задачи. Но, получив в распоряжение миллионы долларов, Максим забыл про экономию. Компания открыла офисы в Астрахани и Москве. А еще появился отдел снабжения, в чьи обязанности входило обеспечение сотрудников свежими фруктами и всем необходимым. Были взяты на работу менеджеры по стратегическому развитию, маркетингу, рекламе и даже пресс-секретарь. В начале 2013-го к компании присоединился бывший HR-директор «Яндекса» Людмила Швецова, а летом – старший вице-президент компании ESET Марош Мозола. Назначая оклады, в Displair не мелочились. Так, в марте 2013 года у компании появилась вакансия SMM-менеджера с зарплатой 150 тысяч рублей. К моменту краха штат Displair, по данным CrunchBase, насчитывал 77 человек.

Слишком много денег

Технологию Displair нельзя назвать прорывной. В Воронеже, к примеру, есть коммерчески состоятельный Polivizor, не говоря уже об американской IO2 Technology, которая работает с 2003 года. Но у Displair был шанс занять достойное место на рынке, а главное – довести свой продукт до ума. На это потребовалось бы 12–14 сотрудников и около года на разработку. Правда, у компании Displair была уважительная причина отклониться от плана: на нее свалились слишком большие инвестиции.

В компании стали заниматься дизайном штаб-квартиры, съемкой промороликов, построением административной структуры и написанием глобальной стратегии. Для найма новых сотрудников в Displair завели аккаунт на рекрутинговом сайте hh.ru, где в графе «Сферы деятельности компании» указали: «СМИ, маркетинг, реклама, PR, дизайн, продюсирование». Вместо того чтобы все силы и ресурсы пустить на создание продукта, компания сконцентрировалась на рекламе и маркетинге. Плюс траты на «необходимые» атрибуты успешного стартапа: большой офис с настольным футболом, частые авиаперелеты, командировки в Дубай и США.

А представим на секунду, что ребята получили бы в десять раз меньше денег. Что тогда? На \$350 тысяч можно создать опытный образец, готовый к первым продажам. И еще \$350 тысяч не позволят думать об огромном офисе, настольном футболе и закупках фруктов. На уме был бы только продукт.

Продажа воздуха

Летом 2013 года в Displair осознали, что сделать коммерчески пригодные дисплеи к октябрю не удастся. Но вместо того чтобы бросить все силы на разработку продукта, в компании решают нанять директора по продажам. Профессионал сможет продать все, что угодно, решили в Displair. И в компании появился бывший вице-президент ESET, а пресс-секретарь Displair так прокомментировал назначение: «Ему предстоит подготовить мировой рынок к тому, что россияне будут продавать свою инновацию много и задорого». Но много и подороже можно продавать дисплей, проецирующий изображение на воздух. А у Displair был только воздух, сам дисплей не был готов.

И еще раз вернемся к сценарию, по которому Displair получила бы небольшие инвестиции. В этом случае продажи уже начались бы и рынок расставил бы все на свои места. Если бы в месяц продавалось 10 дисплеев по \$10 тысяч за штуку, пришлось бы учиться жить на сто тысяч в месяц. Захотел бы рынок покупать 100 дисплеев в месяц, можно было бы идти к инвесторам за дополнительными инвестициями. Здесь, пожалуй, уже можно нанять менеджеров по продажам. Хотя позициям пресс-секретаря, директора по маркетингу, HR в этом случае все равно трудно найти оправдание.

В RRT Global, которую я основал в том же 2010-м, как и Displair, работает 51 человек. У нас нет отделов по маркетингу и стратегии. Зато у нас есть продукт, который продается по цене \$6 млн. Дорого? Да, это дорого. Но у нас есть заказчики, которые заплатили эти деньги. Размер первых инвестиций в нашу компанию составил \$100 тысяч. На эти средства мы сняли офис с протекающей крышей и собрали работающий прототип. Именно тогда мы научились жесткой финансовой дисциплине. В конце 2012 года наш продукт был готов. При этом мы не стали нанимать директора по продажам или маркетингу. Я лично объездил десятки заказчиков, и это были не командировки в Дубай, а поездки по средней полосе России, а также в Индию и Китай.

Заказчики не хотят говорить с «продажником», они хотят посмотреть в глаза первому лицу компании. После моих поездок рынок узнал о продукте, и клиенты стали обращаться в компанию по собственной инициативе. Банальная истина: если вы продаете хороший продукт, покупатели придут сами. А если вы продаете воздух, покупатели не придут, кто бы его ни продавал.

Все свободны

Когда выбранная Displair модель развития окончательно опустошила бюджет, основатель компании отправился на выставку CES 2014, чтобы попытаться привлечь дополнительные инвестиции. Разумеется, это была заведомо провальная идея – никакой профессиональный инвестор не профинансирует компанию, которая потратила столько денег и не смогла создать пригодного для продаж продукта. Оттуда же, из Вегаса, Максим Каманин позвонил сотрудникам, чтобы известить их о кончине проекта: все будут уволены.

CEO Displair предпочел не брать на себя лишнюю ответственность: «В последнем месяце я постоянно предпринимал все возможные способы по сокращению затрат, наверное, все вы это видели. Но я видел только непонимание в команде и коллективе». По сообщениям сотрудников компании, в декабре им не выплатили зарплату, при этом руководство Displair отказалось что-либо объяснять.

Добавлю, что сам бы я повел себя иначе. В случае фатальных неприятностей вышел бы к своей команде, чтобы каждый мог посмотреть мне в глаза. Честно сообщил бы новость и ответил на вопросы. В этом, а вовсе не в бесплатных фруктах и настольном футболе суть командного духа. Требуется ли для его создания \$3,5 млн? Не уверен. Во всяком случае, дело тут уже не в деньгах.

Автор: Олег Гиязов, Со-основатель RRT Global

ВОПРОСЫ:

1. Выявите и сформулируйте *причины* создавшихся проблемных ситуаций:

1.1. перечень *проблемных функционалов компании* - менеджмент, кадры, маркетинг, продажи, финансы и др.

1.2. перечень *внешних обстоятельств* – государственная политика, экономика, правовая среда, конкуренты, покупатели и др.

2. Сформулируйте *проблемы* (обязательно в вопросительной форме) для 2-х наиболее значимых (с вашей точки зрения) проблемных функционалов компании (не сдерживайтесь в числе вопросов!)

Будьте лаконичными и убедительными. Используйте подходящий формат изложения.

Ваши ответы на вопросы не должны превышать **ДВУХ** страниц (A4), шрифт - TimesNewRoman, размер шрифта -12,междустрочный интервал -1,15.

Тексты длиннее **2-х** страниц (A4) не будут рассматриваться.