

Acqui-hiring как способ привлечения команд с уникальными технологическими компетенциями



Э. А. Фияксель,
д. э. н., профессор,
зав. кафедрой, зав. Центром
предпринимательства
fiyaksel@gmail.com



И. Н. Соколов,
аспирант
insokolov@hse.ru



С. А. Саркисян,
магистр
sarkisyansokrat@gmail.com

**Кафедра венчурного менеджмента,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**

*В работе представлен обзор существующих научных работ, посвященных поглощению стартапов в формате *acqui-hiring*, обозначены исследовательские подходы. Приведен обзор рынка *acqui-hiring* как способа привлечения команд с уникальными технологическими компетенциями (УТК), представлена информация по кейсам ведущих мировых технологических корпораций. Обозначены предпосылки, перспективы и проблемы развития явления как на российском, так и на мировом рынке.*

Ключевые слова: уникальные технологические компетенции (УТК), *acqui-hiring*, найм-поглощение, инвестирование в таланты, слияния и поглощения.

«We have not once bought a company for the company. We buy companies to get excellent people» [1].

Mark Zuckerberg, Facebook CEO (speaking at Y-combinator's startup school)

Введение

Уникальные технологические компетенции (УТК) стали в последние годы предметом рассмотрения отечественных исследователей. Термин был введен в оборот представителями корпорации «Ростех» С. В. Чemezовым, Н. А. Волобуевым, Ю. Н. Коптевым и А. И. Кашириным и определен как «совокупность знаний, умений, навыков, способностей команды ученых, специалистов, которая позволяет им создавать инновационные технологии и продукты для различных сфер применения, технические характеристики которых отвечают критериям глобального превосходства (превышают характеристики лучших мировых аналогов) или глобальной конкурентоспособности (сопоставимы с характеристиками лучших мировых аналогов)» [12].

Внимание отраслевых специалистов к компетентностному подходу является прямым следствием парадигмальных сдвигов в оценке влияния ценности человека на развитие и капитализацию компаний. Если на заре индустриальной эры основной капитализации

служили материальные активы, то позже увеличилось значение активов нематериальных (интеллектуальной собственности, бренда и т. д.). Осознание факта, что человек, а чаще всего — команда, сумевшая создать нематериальный актив (например, патент), может реплицировать свой опыт и генерировать, при должных условиях, практически неограниченное количество таких активов, привела к тому, что перед любой инновационной компанией встал вопрос привлечения сотрудников с уникальными технологическими компетенциями.

Несомненно, большой ресурс уникальных технологических компетенций лежит в неиспользованном ранее потенциале компаний, в уже работающих, но еще не проявивших себя сотрудниках. Однако общим местом является то, что на передовой линии высоких технологий всегда находятся стартапы, различным образом тестирующие на рынке свои инновационные идеи, обладающие гибкостью и открытостью к изменениям. Но практика венчурного бизнеса показывает, что только один из десяти стартап-проектов может претендовать на значительный успех. Остальные за-

крываются, либо работают на грани рентабельности, демонстрируя посредственные финансовые показатели. Среди наиболее распространенных причин неудач называются: невостребованность продукции, нехватка финансирования, проблемы ценообразования, бизнес-модели и т. д. Вместе с тем, опыт работы в стартап-проекте способствует получению крайне важных компетенций: умению находить предпринимательские возможности, брать на себя ответственность, координировать работу коллектива.

В силу отсутствия терпимости к неудаче в российской действительности, неудачному стартаперу сложно привлечь финансирование на новые проекты, кроме того, он испытывает серьезное психологическое давление со стороны семьи, близких людей, заинтересованных, как правило, в стабильности. Потому многие «неудачные стартаперы» вынуждены уходить на работу в «стабильные» компании, оставляя в прошлом наработки своего проекта и распуская сработавшуюся команду.

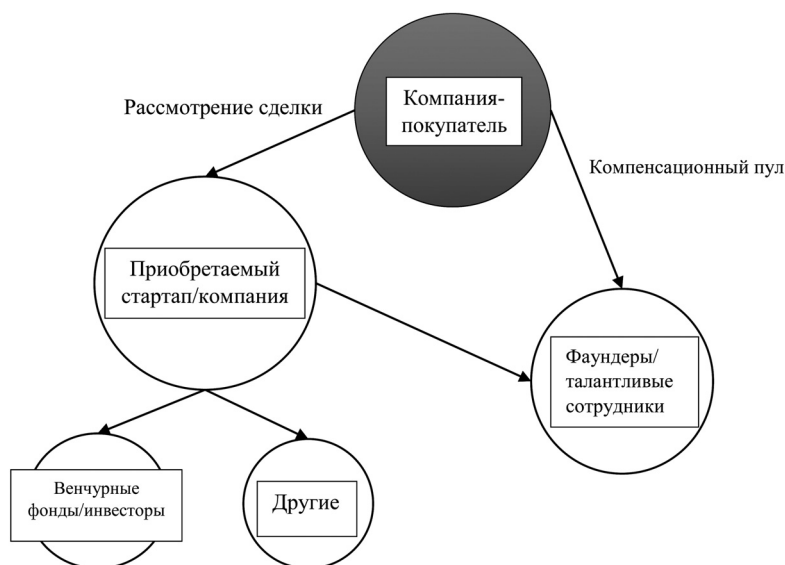
Инвесторы (как частные, так и институциональные) списывают в убыток неудачные стартапы, имеющиеся в их портфеле. Продается ликвидное имущество, выплачиваются долги, а команда попросту распускается. Таким образом, венчурный капитал используется недостаточно эффективно.

1. Acqui-hiring как инструмент привлечения команд с уникальными технологическими компетенциями

Одним из способов решения проблемы привлечения команд с УТК является *acqui-hiring* (*acquisition* — приобретение компании и *hiring* — наем сотрудников) [2]. Относительно новое явление, заключающееся в том, что корпорации (в первую очередь, ориентированные на инновации, такие как Facebook, Google, Amazon, Apple [3]) приобретают стартапы для того, чтобы заполучить талантливых сотрудников. В числе предпосылок появления и развития *acqui-hiring* можно назвать то, что автоматизация рутинной работы и внедрение искусственного интеллекта повышают цен-

ность талантов, работников с уникальными технологическими компетенциями. Непреклонно увеличивается количество «умирающих профессий» [8]. Вместе с тем, форсайт-исследования выделяют такую «профессию будущего» как «менеджер фонда прямых инвестиций в таланты» [9]. Также нельзя забывать и о наличии ликвидных рынков талантов на смежных рынках. В качестве наиболее яркого примера возможно привести профессиональный спорт. Только «с января по июль текущего года объем выплат за трансферы футболистов вырос на 19,35% по сравнению с прошлым годом и составил \$3,756 млрд» [10]. Аналогичная ситуация и в других массовых и популярных видах спорта. Есть основания полагать, что повышение ценности талантов в интеллектуальных сферах работы также сформирует необходимые предпосылки для создания там ликвидных рынков.

В рамках *acqui-hiring* стартап выкупается, собственники продают свои доли, а сотрудники (которые могут быть одновременно и собственниками) получают работу в структурах корпорации-покупателя. Иными словами, *acqui-hiring* называют стратегией M&A, сфокусированной на таланты, причем ориентиром является не просто приобретение «звезд», но сети уже сработавшихся между собой талантов (Facebook приобрел по такому принципу около двух десятков компаний с 2013 по 2015 гг.) [4]. По рассматриваемой схеме Facebook была приобретена, например, индийская компания из Бангалора «Little Eye Labs», известная своими разработчиками приложений (такие сделки по поглощению практикуют и крупные индийские технологические корпорации) [5]. По словам Джеффа Фагнана из Atlas Venture, инвестиционной фирмы в Кембридже, цены приобретаемых компаний могут варьироваться от номинальной суммы до \$50 млн [6]. Часто по принципу *acqui-hiring* выкупаются компании, которые не смогли успешно вывести на рынок свой продукт и/или привлечь достаточно финансирование, в отдельную группу выделяется мотивация корпораций в виде обхода невыгодных (в случае прямого найма) для них норм трудового и налогового законо-



Структура сделки по принципу *acqui-hiring* [13]

дательства [1]. Acqui-hiring наиболее часто встречается после посевного раунда и до раунда финансирования серии А или между сериями А и серией В.

В своей самой простой форме, покупатель может приобрести компанию из двух человек за всего несколько сотен тысяч долларов; при покупке, как правило, выделяются два пула вознаграждений (см. рисунок): собственно стоимость стартапа и компенсационные выплаты сотрудникам и учредителям за их будущую работу (опционы, например) и если выплаты за стоимость компании получают только учредители, то компенсационные выплаты получают только те учредители и сотрудники, которые переходят на работу к покупателю (как правило, в Кремниевой долине стоимость компании *acqui-hiring* составляет \$1 млн на каждого сотрудника; по некоторым оценкам, медианное вознаграждение, уплаченное в сделке по *acqui-hiring* было в диапазоне от \$3 до 6 млн); среди причин популярности *acqui-hiring* называются социальные факторы (стартаперу «престижнее» попасть на работу через продажу компании, а не через прямой наем, в связи с чем в Кремниевой долине возник дефицит свободных трудовых ресурсов, не занятых в своих стартапах) [7].

2. Кейсы ведущих мировых технологических компаний по привлечению команд с уникальными технологическими компетенциями в формате *acqui-hiring*

2.1. Опыт Facebook

За последние 10 лет Facebook провел более 16 сделок по формату *acqui-hiring* [14]. При этом ориентация на команду при поглощении стартапов является магистральной линией, проводимой Марком Цукербергом в Facebook [1]. Стартапы приобретаются по формату *acqui-hiring*, как для получения конкретных сотрудников (как было в случае с FriendFeed [15], основатель которого стал на несколько лет техническим директором Facebook), так и для кадрового усиления направлений бизнеса, представляющих стратегический интерес. Рассмотрим крупные сделки компании за последние 10 лет.

Одними из самых крупных сделок следует назвать приобретение стартапов FriendFeed и Snaptu [14]. Продуктом стартапа FriendFeed является агрегатор информации из блогов, микроблогов, социальных сетей и прочих сервисов, которые работают в реальном времени. Основали данный стартап четыре человека (Брет Тейлор, Джим Норрис, Пол Бухейт и Санджив Сингх), которые до этого работали в Google. Facebook приобрел данный стартап за \$50 млн. Известно, что основатели FriendFeed будут работать над оптимизацией поисковой системы Facebook. Стартап Snaptu (ранее известная как Mobbica) был бесплатной платформой для мобильных приложений израильского производства, которая работала практически на всех мобильных телефонах с поддержкой Интернета [15]. Это позволило пользователю получить доступ к популярным сервисам, варьируя от социальных сетей, таких как Facebook, Twitter, Flickr, ESPN CricInfo и Picasa

до развлекательных новостей, блогов, спортивных и местных гидов. Facebook приобрел данный стартап за \$60-70 млн. Данное приобретение позволит Facebook за счет уникальных технологических компетенций участников команды выйти на новые развивающиеся рынки в странах, где у населения нет большого количества смартфонов.

2.2. Опыт Google

За последние пять лет корпорация Google провела порядка 10 сделок по формату *acqui-hiring* [16]. Компания заинтересована в технических специалистах высокого класса. Таким образом, при выходе на рынок Юго-Восточной Азии с новыми продуктами, компания использовала *acqui-hiring* стартапов из соответствующих юрисдикций. Директор по корпоративному развитию Google Дейв Собота сказал на конференции об *acqui-hiring*: «Ужасно дорогой способ получить талант — от 10 до 100 раз больше, чем мы заплатим рекрутеру. Однако, это необходимо» [17].

В 2012 г. одна из самых первых сделок Google, по формату *acqui-hiring*, было приобретение стартапа «Milk» [18]. «Milk» — мобильная лаборатория по разработке, которая разрабатывает инновационные мобильные приложения. Основана Кевинем Роузом, Джеффом Ходсдоном и Даниэлем Буркой. Milk объявила о своем первом мобильном приложении, Oink, выпущенном осенью 2011 г., после Google заинтересовалась командой основателей данной компании. Точная сумма сделки не оглашается, известно, что цена варьируется от \$15-30 млн.

В марте 2015 г. Google поглощает компанию Apportable, которая была основана в 2011 г. бывшим консультантом Cooliris Колином Джексон и бывшим инженером программного обеспечения Webroot Яном Фишером [19]. Целью поглощения был переход команды для того, чтобы позволить разработчикам адаптировать приложения iOS для работы на устройствах Android без значительных изменений в их коде. Источники указывают, что после закрытия сделки не все сотрудники были сохранены, но Джексон и Фишер перешли работать в Google и теперь являются разработчиками программного обеспечения, официально присоединившись в мае 2015 г.

В 2016 г. Google приобрела еще один стартап Kifi [20]. Kifi развернула инструменты для контекстуализации хранимой информации, такой как движок «глубокого поиска» для контента и ссылок в Twitter. Целью Google было развитие своего нового сервиса Google Spaces.

2.3. Опыт Apple

В 2009 г. компания Apple приобрела стартап «Lala.com» [24]. Бизнес Lala прошел через ряд изменений и был основан в 2006 г. Первоначально это был сервис для организации продаж компакт-дисков между людьми: подписчики могли обмениваться компакт-дисками за небольшую плату. После компания сменила ориентацию в пользу облачных сервисов. Ими была создана интернет-платформа, благодаря которой пользователи

обмениваются музыкой. Пользователи могут покупать или загружать свою музыку на сервис Lala и создавать плейлисты песен, которые могут слушать другие люди. Согласно источникам, разработчики Lala.com переходят в Apple для работы над созданием музыкального сервиса от Apple. Цена сделки не оглашается.

В 2014 г. Apple приобрела компанию «Beats Electronics», цена сделки около \$3 млрд [23]. Beats Electronics — известный американский производитель наушников и динамиков. Компания основана рэпером и хип-хоп продюсером Dr. Dre и бывшим председателем компании Interscope Geffen A&M Records Джими Айвином. Целью приобретения Apple стал найм основателей компании Beats Electronics. Этим Apple рассчитывает внедрить новые идеи и внести дальнейшие инновации в новые продукты.

Самой яркой и публично оглашенной сделкой по формату *acqui-hiring* стало поглощение компании Apple стартапа «Init.ai» [24]. Продукт «Init.ai» интегрируется в службу обмена сообщениями или чата, CRM и предоставляет гибкие инструменты по интеграции с API. Известно, что основатели данного проекта переходят в Apple над улучшением работы мобильного помощника Siri.

2.4. Опыт Microsoft

В 2017 г. Microsoft приобрела стартап Swing Technologies [24]. Миссия Swing состояла в том, чтобы переосмыслить фотографию и марку Polaroid. Его дебютное приложение SWNG, запущенное в 2016 г., благодаря уникальному партнерству с Polaroid, позволяет пользователям создавать интерактивные «живые фотографии». Результатом этого является новый визуальный носитель, который будет стоять рядом с фотографиями и видео. SWNG был признан Apple лучшим продуктом в AppStore и в розничных магазинах Apple по всему миру. Сотрудники Swing Technologies присоединятся к команде Skype от Microsoft, чтобы повысить технологию обработки изображений и опыта работы с клиентами.

В заявлении корпоративный вице-президент Microsoft по Skype Амританш Рагхав сказал, что Swing приносит «впечатляющий послужной список, обеспечивающий отличные пользовательские впечатления и дизайн бренда вокруг технологии, которую они разрабатывают». Томми Стадлен, соучредитель Swing сказал: «Это уникальная возможность для команды довести наши идеи до глобальной аудитории... Мы верим в мощь брендов и технологий, поэтому миссия и ценности Skype резонируют сильно с нами».

2.5. Опыт российских компаний

Одной из цитируемых сделок по формату *acqui-hiring* в России можно выделить приобретение «Московской биржей» стартапа Datalogia [25]. Стартап «Datalogia» был основан в 2016 г. Федором Пширковым и Михаилом Романовым. Основная деятельность стартапа адаптация анализа больших данных для решения различных бизнес-задач. Как таковой суммы

сделки нет, «Московская биржа» полностью нанимает команду стартапа, восемь человек. По итогам сделки оба основателя также перейдут на работу в «Московскую биржу». Команда стартапа займется разработкой сервиса для инвесторов. Данный сервис будет помогать инвесторам принимать решения на основе анализа больших данных.

Выводы

Мировой опыт сделок по формату *acqui-hiring* показывает высокую эффективность данного метода для привлечения команд с уникальными технологическими компетенциями, целью которого может быть совершенствование существующих продуктов, разработка новых, а также выход на другие географические рынки, для которого необходимо наличие специалистов, имеющих опыт реализации проектов на конкретной территории со своей спецификой и ментальностью населения.

При условии наличия финансовых ресурсов и ограниченности во времени, у *acqui-hiring* нет адекватных альтернатив: скорость вывода на рынок новых продуктов стала до такой степени высокой, что ни одна развивающаяся компания не может позволить себе тратить несколько лет не только на возвращение специалистов изнутри, но и на точечный подбор для дальнейшего формирования команды.

Приобретение иных материальных и нематериальных активов в рамках *acqui-hiring* является возможным, но необязательным условием, что заметно снижает стоимость приобретения стартапа для стратегического инвестора. Это также способствует увеличению объемов рынка слияний и поглощений за счет сегмента неудачных стартапов с хорошей командой, которые ранее не находились в поле внимания корпораций-покупателей, а основатели таких проектов нередко разочаровывались в предпринимательстве, а команды распадались, не имея возможности привлечь новые инвестиции из-за низкой толерантности к неудаче, широко известной в российских реалиях.

Крупные российские корпорации с государственным участием, которые, в настоящее время вынуждены находить новые пути развития, могут использовать позитивный опыт мировых технологических лидеров и создавать собственные системы привлечения команд с уникальными технологическими компетенциями посредством сделок в формате *acqui-hiring*.

Список использованных источников

1. S. Bleier. The «Acqui-hire» Trend: Issues for Founders and Investors and Drafting Options. <http://www.mbbp.com/news/acqui-hire-trend-issues>.
2. D. Naftulin. So You're Being Acqui-hired... <https://www.cooleygo.com/acqui-hire-basics>.
3. A. Bhaduri. Is *acqui-hiring* right for your firm? <https://yourstory.com/2016/12/acqui-hiring>.
4. V. Swami, V. Tirukkala. *Acqui-Hiring: A New Way to Hire the Best Talent*//CHRO Quarterly. 2015. P. 18-21. http://devryworks.devry.edu/content/dam/dvu/devryworks_devry_edu/d/dw-acqui-hiring-a-new-way-to-hire-the-best-talent.pdf.
5. S. Soni. *Acqui-Hiring: The New Normal in Talent Acquisition*. <https://www.entrepreneur.com/article/248598>.

6. S. Kirsner. Exit strategy for sputtering startups: get acqui-hired. <https://www.bostonglobe.com/business/2014/01/26/exit-strategy-for-sputtering-startups-get-acqui-hired/Z79UGFFhpl644bsvOCKx1K/story.html>.
7. J. F. Coyle, G. D. Polsky. Acqui-hiring, 63 Duke Law Journal 281-346 (2013). <https://dlj.law.duke.edu/article/acqui-hiring>.
8. Лишние люди XXI века. Как роботы оставят без работы «синих» и «белых воротничков». <http://www.rbc.ru/newspaper/2017/01/20/58806fe19a794712678e210e>.
9. Атлас новых профессий. http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf.
10. М. Тузин. Рынок футбольных трансферов в мире вырос на 19 процентов за последние полгода. <http://www.sovsport.ru/news/text-item/995713>.
11. R. Hof. Attention Startups: Here's How To Get Acqui-Hired By Google, Yahoo Or Twitter. <https://www.forbes.com/sites/roberthof/2013/12/04/attention-startups-heres-how-to-get-acqui-hired-by-google-yahoo-or-twitter/#7282047e376b>.
12. С. В. Чемезов, Н. А. Волобуев, Ю. Н. Коптев, А. И. Каширин. Диверсификация, компетенции, проблемы и задачи. Новые возможности // Инновации. 2017. № 4. С. 3-26.
13. J. F. Coyle, G. D. Polsky. Acqui-hiring // Duke LJ. 2013. Т. 63. P. 281.
14. A. Shontell. 13 Startups Facebook Acqui-Hired For Millions Of Dollars. <http://www.businessinsider.com/15-startups-that-got-gobbled-up-by-facebook-2011-5>.
15. J. Abbruzzese. Facebook's Formula: Buy Startups, Absorb Products, Keep Talent. <https://mashable.com/2014/01/30/facebook-acquihire-strategy/#igi2KtYHkgqp>.
16. C. Nolter. Google, Apple and Facebook Have Always Been Obsessed With Acqui-Hires — Here's Why? <https://www.thestreet.com/slideshow/14172687/1/google-apple-and-facebook-have-always-been-obsessed-with-acqui-hires-here-s-why.html>.
17. G. Colvin. Here's Where Big Companies Are Now Looking for Talent. <http://fortune.com/2016/03/11/acquisition-hires-recruiting-talent>.
18. A. Tsotsis. Winning a Bidding War with Facebook, Google Picks up the Milk Product Team, TechCrunch. <http://techcrunch.com/2012/03/15/winning-a-biddingwar-with-facebook-google-picks-up-the-entire-milk-team>.
19. K. Yeung. Google secretly acqui-hired mobile app development startup Apportable. <https://venturebeat.com/2016/08/18/google-secretly-acqui-hired-mobile-app-development-startup-apportable>.
20. I. Lunden. Google acqui-hires deep search engine Kifi to enhance its Spaces group chat app. <https://techcrunch.com/2016/07/12/google-acquires-deep-search-engine-kifi-to-enhance-its-spaces-group-chat-app>.
21. B. Johnson. Just How Much Did Apple Pay To Buy Lala.com — and Why? Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2009/dec/08/apple-lala-newly-asked-question>.
22. J. Biggs. Apple's Beats Deal Is Happening, And It's A Dre Acquire. <https://techcrunch.com/2014/05/22/apples-beats-deal-is-happening-and-its-a-dre-acquire>.
23. I. Lunden. Apple acqui-hired the team from messaging assistant Init.ai to work on Siri. <https://techcrunch.com/2017/10/04/apple-acqui-hired-the-team-from>.
24. S. Riaz. Microsoft seeks Skype boost with Swing acquire. <https://www.mobileworldlive.com/featured-content/apps-home-banner/microsoft-seeks-skype-boost-with-swing-acquire>.
25. О. Овечкин. «Московская биржа» приобрела стартап Datalogia и запустит на его основе сервис для инвесторов. <https://rb.ru/news/datalogia-deal>.

Acqui-hiring as a way to attract teams with unique technological competencies

E. A. Fiyaksel, doctor in economics, professor, head of department, head of Center for entrepreneurship.

I. N. Sokolov, graduate student.

S. A. Sarkisyan, master.

(Venture management department, National research university Higher school of economics)

In the work the review of the existing scientific works devoted to the absorption of start-ups in the acqui-hiring format is presented, the research approaches are indicated. The review of the acqui-hiring market as a way of attracting teams with unique technological competences is presented, information on the cases of leading world technology corporations is provided. The preconditions, prospects and problems of development of the phenomenon both on the Russian, and in the world market are designated.

Keywords: unique technological competencies, acqui-hiring, investing in talents, mergers and acquisitions.