

# ЭКОНОМИКА РУНЕТА

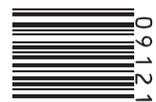
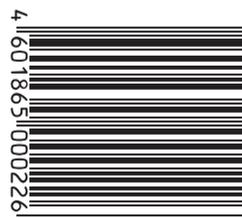
СКОЛЬКО СТОИТ РУНЕТ  
ПОСЛЕ КРИЗИСНОЙ ПЕРЕОЦЕНКИ /18  
ПОЧЕМУ ИНВЕСТОРЫ И СТАРТАПЕРЫ  
НАХОДЯТСЯ ПО РАЗНЫЕ СТОРОНЫ БАРРИКАД /21  
КАК ЭЛЕКТРОННЫЕ ПЛАТЕЖИ  
СТАЛИ УСЛУГОЙ ПЕРВОЙ НЕОБХОДИМОСТИ /26  
ЧТО БУДЕТ С РЕКЛАМОЙ, КОГДА КИНО  
И ТЕЛЕВИДЕНИЕ УЙДУТ В СЕТЬ /28  
ХОТЯ ДОХОДЫ ПАДАЮТ, АУДИТОРИЯ  
ПЛАТНЫХ ОНЛАЙН-ИГР РАСТЕТ /31



Вторник, 19 мая 2009 №87  
(№4142 с момента возобновления издания)  
Цветные тематические страницы №17–32  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.  
Распространяются только в составе газеты.

**Коммерсантъ**

# BUSINESS GUIDE



*Done*  
управляющая  
компания

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА



ДЕМЬЯН КУДРЯВЦЕВ

**ЧТО ИМЕЕМ**

Пробовали ли вы что-нибудь сделать в интернете? Не прочитывать, не пообщаться, а сделать что-нибудь нужное и полезное? Попробуйте. Это вас развлечет.

Например, чтобы перевести другу деньги со счета в «Райффайзенбанке», вам нужно пойти в отделение банка, получить специальный код, после чего установить на свой компьютер специальный апплет электронной подписи. Только после этого вы сможете перевести деньги, которые будут списаны с вашего счета через день-два, а у друга на счете появятся еще через денек. И это «Райффайзен» — один из самых интернетизированных банков страны. Стоит ли рассказывать, как это работает в нормальных странах? Нет, не буду дразниться. Поезжайте, увидите сами.

Кстати, наши авиакомпании наконец научились не только работать с электронными билетами, но даже разрешили покупать их через интернет. Однако в восьми случаях из десяти в аэропорту с вас потребуют распечатку билета — превращая тем самым электронный билет в бумажный. А если я его купил с телефона в такси и у меня на груди не растет принтер — разве не для таких случаев придумывался электронный билет?

Много лет мы ждали, когда скорость передачи данных и глубина проникновения сети по стране будут достаточны для появления в интернете нормальных услуг. Чтобы можно было заказать книгу из Москвы в небольшой городок на Енисее. Вот теперь каждый третий хоть как-то взрослый житель страны хоть как-то подключен к интернету. И что? И ничего. Потому что связь не цель, она — средство. Потому что если раньше нельзя было заказать книжку в маленький город по телефону, потому что почта работает плохо, потому что курьерских служб нет, потому что платежные системы кривые, а юридическая база для них косая, то провода эту проблему не решат.

Интернет-бизнес — это коммуникационная среда, которая помогает ускорить, персонализировать и упростить бизнес-процессы, торговлю, учет. Если в ваших бизнес-процессах бардак, если вы не умеете торговать, не любите покупателя, то не заводите себе интернет-магазинов, не рекламируйтесь в Сети. Ваш непрофессионализм сразу будет очевиден. Если при этом вам так хочется быть модным, современным, инвестировать в новое, начинаться на [www](http://www) — создайте портал, социальную сеть, новостные сайты. От этого будет гораздо меньше вреда окружающим — уж поверьте нам на слово, у нас это все есть.

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛОНКА**

# КАЛЬКУЛЯТОР ДЛЯ РУНЕТА

РОССИЙСКИЙ ИНТЕРНЕТ СТАНЕТ В ЭТОМ ГОДУ ЕДИНСТВЕННЫМ РАСТУЩИМ СЕКТОРОМ РЕКЛАМНОГО РЫНКА, ОБЪЕМ КОТОРОГО В РУБЛЯХ МОЖЕТ ВЫРАСТИ НА 12–15%. КРИЗИС ЗАСТАВИЛ КОМПАНИИ РУНЕТА ВПЛОТНУЮ ЗАНЯТЬСЯ МОНЕТИЗАЦИЕЙ ТРАФИКА. КАПИТАЛИЗАЦИЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ РУНЕТА УПАЛА ЗА ГОД ПОЧТИ НА 80%, НО ВЛАДЕЛЬЦЫ НЕ ГОТОВЫ ПРОДАВАТЬ БИЗНЕС ПО НЫНЕШНИМ ЦЕНАМ.

МИХАИЛ СЕРГЕЕВ



ОЛЕГ ХАРСЕВ

ИНВЕТОРЫ ГАДАЮТ, В КАКИЕ ИНТЕРНЕТ-РЫНКИ СТОИТ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ

**КОНЕЦ ПЕРЕГРЕВА** В 2009 году Рунет будет единственным рекламным рынком, способным продемонстрировать рост. Такие прогнозы разделяют ведущие эксперты. При благоприятных обстоятельствах объем рекламы в Рунете (которая обеспечивает интернет-компаниям более 90% доходов) вырастет за год на 12–15%. Такие прогнозы сделали агентство ZenithOptimedia и медийное подразделение рекламного холдинга WPP Group. Даже пессимистические сценарии предсказывают Рунету рост рекламного рынка на 5% или его стабилизацию на уровне прошлого года. Для сравнения: ожидаемое сокращение рекламы на телевидении в этом году — от 5 до 15%. В печатных СМИ и на радио объемы рекламного рынка могут сократиться на 33% или даже на 40%. Однако конвертировать потенциальные преимущества Рунета в рост при-

были и капитализации компаниям будет непросто. Кризис десятикратно снизил рыночную оценку ведущих компаний Рунета. Но это не значит, что их владельцы готовы сегодня продать свой бизнес в десятки раз дешевле, чем год назад. Тем не менее из-за снижения биржевых котировок нескольких компаний потенциальные покупатели значительно снизили цену своих предложений. «Год назад инвесторы оценивали бизнес РБК в \$1,5 млрд, а недавно появились сообщения, что Михаил Прохоров предложил за 65% компании всего \$35 млн. При этом никто не называет такое предложение возмутительным или неприличным», — отмечает аналитик «Финама» Татьяна Менькова.

**НЕПУБЛИЧНАЯ ПУБЛИЧНОСТЬ** Торгуемых на рынке российских интернет-компаний, по которым мож-

но было бы оценить капитализацию Рунета, совсем немного. Фактически это только «Рамблер» и РБК, причем специализация последней выходит за рамки чистого интернет-бизнеса. «Для косвенной оценки капитализации можно вспомнить о закрытом ПИФе „Информационных технологий“ компании „Финам“, более половины средств которого вложено в компанию „Мамба“ — ведущего игрока на рынке интернет-знакомств (дэйтинг-сервисов). По темпам падения капитализации „Рамблер“ и РБК существенно опережали рынок, а ЗПИФФинИТ показал прирост стоимости более чем на 35%», — отмечает ведущий аналитик «Артат Капитала» Василий Танурков. Однако ни одну из этих компаний, по его словам, нельзя назвать типичным представителем Рунета. «К столь существенному падению „Рамблера“ и РБК привели индивидуальные, не типичные

**КАРТА РУНЕТА** (см. стр. 19) 16 млн человек — ежедневная аудитория российского интернета, приносящая 120 млн руб. в день\* его владельцам. Карта Рунета показывает, как распределены аудитория и выручка в этой отрасли по сегментам и лидирующим игрокам.

**Объем аудитории** определен на основе данных независимой статистики (LiveInternet, Mail.ru, Rambler

Top-100) и результатов исследований TNS Gallup. **Лидеры и фавориты сегмента** — компании и проекты, лидирующие по показателям посещаемости и выручки. **Годовая выручка отдельных проектов** рассчитана на основе данных, полученных: — от руководителей проектов; — от независимых аналитиков и авторитетных изданий; — путем внешнего анализа и расчета вероятных доходов по

всем статьям (с учетом простоя рекламных площадей, партнерских отчислений и скидок).

**Годовая выручка сегментов** рассчитана на основе данных, полученных: — от независимых аналитиков и авторитетных изданий; — на основе данных о различных (по размеру и характеру монетизации) проектах конкретного сегмента и его месячной аудитории (по данным независимых систем статистики).

**Степень монетизации сегмента** характеризует среднюю выручку его игроков с каждого пользователя (потенциального покупателя). Выделяется три степени монетизации: низкая, средняя и высокая.

**«Белые пятна»** В интернете есть сегменты, которые либо находятся в стадии формирования, либо данные об их аудито-

рии и выручке на данном этапе рассчитать невозможно. Среди них: — веб-ориентированные приложения по модели Software as a Service; — детские проекты; — новые форматы интернет-рекламы (видео и аудио); — интернет-сервисы для мобильных устройств; — сервисы VoIP (передача голосовых и видеосообщений через интернет);

— платежные интернет-системы; — хостинг и обмен файлами; — мультимедиа-контент (видеохостинг, подкасты, интернет-радио).

\* Данные без учета оборота рынка электронной коммерции.

Источник: информационно-аналитическое агентство StartupIndex.

**ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА**

# КАРТА РУНЕТА

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОРТАЛЫ И СООБЩЕСТВА

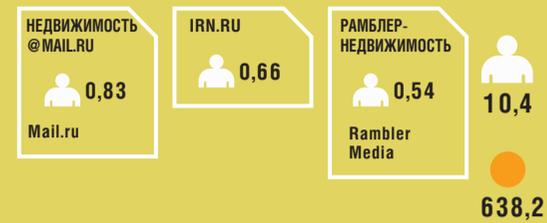
### АВТО/МОТО



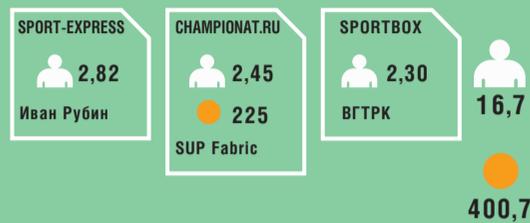
### ДОМ, СЕМЬЯ, РЕСУРСЫ ДЛЯ ЖЕНЩИН



### НЕДВИЖИМОСТЬ



### СПОРТ



### ДОСУГ



### ЮМОР



## СОЦИАЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ, ОБЩЕНИЕ

### ЗНАКОМСТВА



### БЛОГИ



### СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ



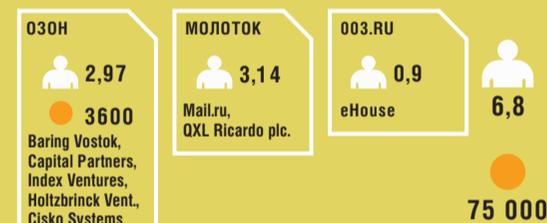
### РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПОРТАЛЫ



### КАРЬЕРА И ПОИСК РАБОТЫ



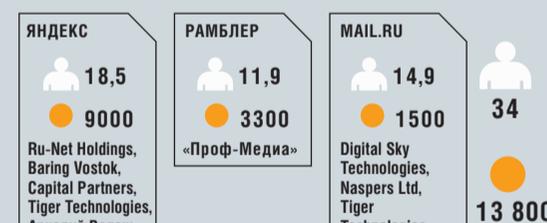
### ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ



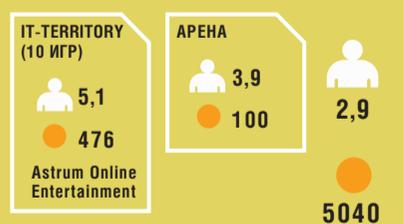
### ОНЛАЙН-СМИ



### ИНТЕРНЕТ-ХОЛДИНГИ



### ОНЛАЙН-ИГРЫ



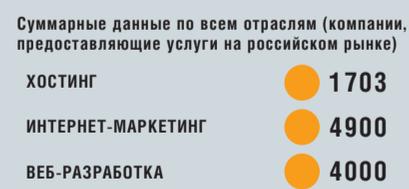
### ПРОДАЖА МУЗЫКАЛЬНОГО КОНТЕНТА



### ADULT (КОНТЕНТ ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ)



### ИНТЕРНЕТ-УСЛУГИ



<b>РАМБЛЕР</b> 11,9 3300 «Проф-Медиа»	Месячная аудитория (млн чел.) Годовой оборот (млн руб.) Владельцы	СТЕПЕНЬ МОНЕТИЗАЦИИ СЕГМЕНТА: Низкая Средняя Высокая Неприменимо для данного сегмента
--	---	---

Материалы предоставлены информационно-аналитическим агентством StartupIndex. Электронная версия карты Рунета: [www.kartaruneta.net](http://www.kartaruneta.net)

для сектора проблемы. Рост же акций ЗПИФФинИТа во многом обеспечен продажей доли „Бегуна“ и, возможно, поддержкой котировок фонда», — отмечает аналитик.

Акции «Рамблера» с начала 2008 года упали более чем на 80%, а самое глубокое падение от исторических максимумов достигало 97%. Для бумаг РБК аналогичные показатели потерь стоимости составляют 91 и 97,5% соответственно. «Причин такого падения акций компаний Рунета несколько: высокие риски России в глазах большинства крупных инвесторов, девальвация рубля, а также традиционно высокая волатильность медийных компаний, умноженная на высокую волатильность российского рынка в целом», — говорит директор по корпоративным коммуникациям «Рамблер Медиа» Константин Воронцов. По его словам, капитализация «Рамблера» к середине января текущего года упала до исторического минимума — примерно \$30 млн — и была даже ниже остатка денежных средств на счетах компании, что говорит о панических настроениях, царивших на финансовых рынках. С этого момента капитализация «Рамблера» растет и за последние три месяца увеличилась на 155%. «До последнего времени в Рунете была еще одна публичная компания — РБК, однако она сняла свои акции с листинга и сейчас оценивается скорее не стоимостью ее бизнеса, а стоимостью ее долгов», — комментирует Константин Воронцов. За время кризиса «Рамблер» потерял примерно столько же, сколько и вторая публичная российская медиакомпания — «СТС Медиа», — и гораздо больше, чем аналогичные компании на развитых рынках. Остальные ведущие игроки Рунета непубличные, поэтому понятие «капитализация» в строгом смысле к ним вообще неприменимо. Крупных сделок по покупке бизнесов с начала кризиса не было, поэтому оценить стоимость компаний методом схожих сделок также невозможно. Неопределенность в оценке стоимости компаний Рунета сохранится еще несколько лет.

Выход на IPO в ближайшее время для большинства компаний Рунета практически невозможен из-за продолжающегося кризиса и негативных настроений инвесторов. Кроме того, компании не соответствуют формальным требованиям для публичного размещения акций.

**ТОЧКИ РОСТА** Впрочем, отдаленные перспективы IPO не пугают инвесторов и владельцев, которые уверены в прибыльности бизнеса в Рунете. «Начавшийся в начале кризиса провал интернет-рекламы не состоялся. Более того, этот рынок растет, преимущественно за счет снижения объемов наружной и телевизионной рекламы. Низкая себестоимость производства и размещения при значительном клиентском потоке повышают экономическую конкурентоспособность рекламы в Рунете. Поэтому можно прогнозировать дальнейшее увеличение рекламного рынка даже в условиях кризиса», — считает управляющий партнер компании «Независимые директора» Андрей Северилов. По его словам, можно ждать даже увеличения продаж интернет-магазинами, несмотря на общее снижение спроса и покупательских возможностей населения.

Потенциальные источники прибыли и, следовательно, виды бизнеса в Рунете условно можно разделить на четыре группы. Первая группа — это информационные ресурсы: новостные и тематические сайты, поисковики, социальные сети, блоги и форумы. Основным источником их дохода является реклама, объем которой в 2008 году, по оценкам, превысил \$590 млн.

Еще около \$860 млн в прошлом году приходилось на рынок цифрового контента, то есть платную аудио- и видеопroduкцию, программное обеспечение, электронные книги, игры и мобильный контент. «Рынок цифрового контента в России переживает период бурного роста с темпом около 50–70% в год, и это далеко не предел», — считает Василий Танурков. Третья группа — это онлайн-игры, основным источником доходов которых является абонентская плата и оплата пользователями за отдельные артефакты. Доходы



ЕВГЕНИЙ ЛЮДИН

ТЕМАТИКА	ДОЛЯ ОТВЕТОВ*, %
НОВОСТНЫЕ РЕСУРСЫ, ОНЛАЙН-ИЗДАНИЯ	60
РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ САЙТЫ	39
ОНЛАЙН-МАГАЗИНЫ	37
ПО И ПРОГРАММИРОВАНИЕ	34
РЕГИОНАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	31
ТУРИЗМ	30
АВТО И МОТО	30
РЕСУРСЫ ЗАГРУЗКИ КОНТЕНТА	28
ЗНАКОМСТВА И ОБЩЕНИЕ	27
ТЕЛЕВИДЕНИЕ	25

\* Респонденты могли указывать несколько предпочтений. Источники: «Комкон», 2008.

этого вида бизнеса эксперты оценивают в \$140 млн. К четвертой группе бизнеса можно отнести весь рынок розничной электронной торговли, который в прошлом году превысил в России \$4,5 млрд.

Впрочем, наиболее посещаемые информационные ресурсы стараются получать прибыль не только за счет рекламы, но и через продажу контента. «Свыше 90% наших доходов приходится на рекламу, из них 50–60% — на контекстную, а 40–50% — на баннерную или „дисплейную“. Небольшая, но ощутимая часть доходов — это деньги от пользователей, которые платят за гороскопы, игры и другой контент, как правило, через SMS», — рассказывает Константин Воронцов.

**СТАВКА НА МОБИЛЬНОСТЬ** Большинство экспертов считают, что зонами роста Рунета на ближайшие два-три года станут развитие мобильного интернета, использование социальных сетей как рекламных носителей и маркетингового инструмента, а также развитие конвергентных сервисов, соединяющих в одном продукте голосовую и видеотелефонию, интернет, телевидение, платежное средство, личный идентификатор и т. д. «Эти три сферы в ближайшее время могут стать наиболее привлекательными с точки зрения бизнеса», — прогнозирует директор департамента оценки компании ФБК Станислав Ананьев. По словам эксперта, перспективы монетизации «мобильного интернета» связаны с отработанными технологиями монетизации трафика, а также с тем, что мобильная аудитория растет быстрее, чем у «стационарного» интернета. Прирост числа мобильных пользователей составляет около 23% к прошлому году при общем темпе увеличения интернет-аудитории в 10%. Предполагается, что через два-три года более половины ежегодного прироста аудитории будут обеспечивать пользователи мобильных устройств — сотовых телефонов, коммуникаторов и т. п. А через 5–10 лет пользователей мобильного интернета будет больше, чем пользователей «стационарного».

На мобильных пользователей уже ориентируются поисковые машины и системы контекстной рекламы. В частности, ведущие системы контекстной рекламы «Яндекс.Директ» и Google AdWords позволяют целенаправленно транслировать контекстные рекламные объявления пользователям мобильного интернета. Сотовые операторы также уверены в росте аудитории мобильного интернета и уже начали конкурировать с интернет-порталами на их поле. Примером могут служить мобильные форумы, широко рекламируемые сейчас сотовыми операторами.

Перспективы монетизации социальных сетей связаны с их огромной аудиторией и особенностями поведения пользователей. «Среда социальных сетей позволяет то, чего не могут другие средства коммуникации: пользователи социальных сетей более эмоционально и более тесно контактируют между собой. Они более часто и более подробно прочитывают опубликованные сообщения и охотнее откликаются на проведение разного рода акций, как в интернет-пространстве, так и в реальном мире», — объясняет Станислав Ананьев. Акции по продаже своей продукции в социальных

**ПЕРВОПРОХОДЕЦ RAMBLER**

Первоначальный выход холдинга Rambler Media Group на IPO был запланирован на 2004 год. Осуществить задуманное удалось в июне 2005 года, когда на площадке альтернативных инвестиций Лондонской фондовой биржи удалось разместить 25,98% акций компании. Сумма привлеченных средств оценивается примерно в \$40 млн, причем, согласно

некоторым источникам, значительная часть акций была выкуплена компаниями — членами холдинга. Вырученные таким образом деньги компания, согласно официальной версии, планировала потратить на развитие новых проектов, причем не только в Сети. Покупка ряда региональных компаний также рассматривалась в качестве альтернативного применения вырученных средств. Действительно, уже в июне 2005-го

сетях проводят Motorola, Central Partnership, Apple, Nokia, другие крупные компании. Стандартный бюджет такого рода акций составляет \$50–70 тыс. При этом ROI (Return On Investment, процентное отношение чистой прибыли от акции к сумме затрат), как правило, существенно выше, чем при использовании традиционных каналов продвижения. В частности, есть случаи достижения ROI на уровне 5000–8000%. Кроме того, многие бренды используют социальные сети для повышения лояльности потребителей. Бизнес в социальных сетях наверняка будет расширяться, залогом чему служит рост аудитории. Так, в сети «Одноклассники» уже около 34 млн зарегистрированных пользователей, причем ежегодный рост составляет около 10%. Рост сети «В контакте» за год достиг 140%, а число зарегистрированных пользователей превысило 32 млн человек.

Высокие темпы роста демонстрируют новые технологии рекламы. «Наиболее динамичный на данный момент сегмент — это видеореклама. К началу 2009 года с середины прошлого года затраты на видеорекламу в Рунете увеличились почти вдвое, а число показов — более чем на 30%», — отмечает Василий Танурков. По его словам, интернет-пользователи кликают на видеорекламу в семь раз чаще, чем на баннерную. Самый популярный вид видеорекламы и самый дешевый в изготовлении и размещении — демонстрация видео в баннере стандартного формата, на которую приходится 83% просмотров.

**ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ** Еще в прошлом году компании Рунета считали приоритетом рост аудитории и могли относительно легко привлечь инвестиции под перспективные проекты. Сегодня на первое место вышли экономические показатели и возможность самокупаемости текущей деятельности. В прошлом остались и проекты быстрой раскрутки компаний с целью их последующей продажи или IPO. «Инвестиции в новые идеи и проекты, не гарантирующие доходов, сегодня вряд ли возможны. Интерес у инвесторов могут вызвать интернет-магазины, приносящие прямой доход, успешные в экономическом плане программы-поисковики, отдельные социальные сети. В то же время интернет-СМИ, не приносящим доходов, привлечь инвесторов будет весьма проблематично, как и продать свой бизнес», — считает инвестконсультант департамента Due Diligence компании «2К Аудит — Деловые консультации» Николай Спасский. Переоценили свои перспективы и сами интернет-компании, которые сосредоточились на монетизации достигнутых результатов. При этом во многих компаниях сектора преобладают оптимистичные настроения и многие бизнесмены уже констатируют рост рублевых доходов и ожидают сохранения этой тенденции до конца года.

«Время интернет-бума прошло, и рассчитывать только на прибыль от продажи бизнеса, в том числе и через IPO, — это строить заведомо убыточный бизнес, продать который в ближайшее время будет практически невозможно», — считает Василий Танурков из «Арбат Капитала».

«В обозримом будущем для инвесторов будут интересны сервисы, способные приносить ощутимую отдачу „здесь и сейчас“. Если в более спокойные времена интернет-компании боролись между собой за аудиторию пользователей, оставляя вопросы монетизации на потом, то теперь идет борьба за деньги», — соглашается гендиректор компании Alawar Entertainment Александр Лысковский. Даже социальные сети, блоги и видеохостинги, где модель эффеkтивно-го бизнеса пока не разработана, сейчас пошли по стандартной модели монетизации, разместив у себя рекламу и дополнительные платные сервисы, в частности, скачиваемые компьютерные игры, рассчитанные на самую широкую аудиторию пользователей. Примечательно, что сегодня более 1800 ресурсов в Рунете используют игры для монетизации трафика. Таким образом, размещение дополнительного контента стало одной из наиболее перспективных моделей развития онлайн-площадок.

Rambler купил контрольные пакеты акций сайта знакомств Dapostka.ru и рекламной сети BannerBank. В 2006 году холдинг приобрел норвежскую поисковую технологию Fast, а в 2007-м совершил крупнейшую покупку — в собственность Rambler перешел контрольный пакет акций системы контекстной рекламы «Бегун». Между тем планы по покупке регионального телевизионного пространства не сбылись; бо-

лее того, в конце 2006 года Rambler продал собственную телекомпанию российскому медиахолдингу «Проф-Медиа». Тем не менее выход компании на IPO был крайне полезен для российского рынка инвестиций, так как фактически создал прецедент внешней оценки интернет-проекта: до 2005 года единственной компанией из сферы высоких технологий, вышедшей на IPO, оставалась РБК. Ожидаемый бум выхода на IPO

В эпоху бума компании оценивались по числу пользователей, посещаемости площадок, а позже оценки бизнеса формировались на основе оборота компании. Сегодня основное значение имеют величина прибыли, доля компании на рынке и перспективы ее коммерческого развития. «Стоимость бизнеса тех проектов, где все ресурсы были сконцентрированы на расширении аудитории, сегодня резко снизилась. Инвесторы смотрят на реальную прибыль, и „долгострой“ популярностью у них не пользуются», — говорит Лысковский.

«Сейчас оправдываются инвестиции в Рунет, сделанные в 2000–2005 годах в системы управления контекстной рекламой, сервисы знакомств и социальные сети. Тот, кто вкладывает в Рунет сегодня, не должен ожидать отдачи уже в следующем году. Кроме того, не следует ожидать скорой отдачи от инвестиций в перегретые сектора Рунета», — считает Татьяна Менькова из «Финама».

«Очевидно, что порог этой нормальной рентабельности в период кризиса заметно снизился, но вот насколько, покажет время», — соглашается Константин Воронцов. По его словам, на устоявшихся рынках для развитых интернет-компаний нормальной считается рентабельность в 30–40% по EBITDA. Как повлияет на прибыльность кризис, пока не совсем ясно.

**ТРЕТИЙ ЗАПЛАТИТ** В российском интернете действуют две базовые стратегии бизнеса: стратегия стартапа и стратегия оператора. Стратегия стартапа предполагает создание и раскрутку ресурса с последующей его продажей. Источником прибыли разработчика в этой стратегии является реализованная в коде и интерфейсе идея, интерактивный пользовательский сервис и проч.

Вторая стратегия — стратегия оператора — ориентирована на увеличение количества посетителей ресурса, внедрение платных сервисов, монетизацию трафика тем или иным способом. Каждая из стратегий имеет шанс быть успешной. Обе ориентированы на привлечение как можно большего количества посетителей и оказание возможно большего объема услуг. «Потенциал IPO или продажи бизнеса у крупнейших российских интернет-площадок сохраняется, но в долгосрочной перспективе. В текущей рыночной ситуации даже сырьевые компании не исключают для себя возможности делистинга. Акции же медийных и интернет-компаний традиционно считаются рискованными и торгуются очень волатильно», — отмечает Станислав Ананьев.

За пользование ресурсами в Рунете традиционно платит в основном «третья сторона», например, размещая на площадке свою рекламу. Именно привлечение тем или иным способом ресурсов «третьей стороны» и является ключевой частью стратегий развития интернет-компаний. В настоящее время используется в основном модель монетизации трафика и получения дохода за счет «третьей стороны». Однако постепенно увеличивается число инструментов для получения доходов непосредственно от посетителя. В том числе с привлечением оператора либо провайдера на условиях revenue sharing. Но эта модель не является доминирующей в Рунете. «Также не получила большого развития модель „клубного контента“, при котором количество пользователей ограничено, а весь контент или членство — платные. В качестве примера можно назвать известный „Сноб.ру“», — отмечает Ананьев.

В качестве методов монетизации в Рунете сегодня доминируют два ключевых подхода: рекламная модель (баннерная и контекстная реклама) и сервисы на микротранзакциях. В их числе сервисы знакомств, онлайн-игры и скачиваемые казуальные игры. «Сегодня на рынке наблюдается некое проседание или замедление динамики рекламной модели. Проседания микротранзакций на сервисах знакомств и онлайн-игр мы не замечаем. Возможно потому, что микротранзакции настолько малы, что люди еще не экономят на этих расходах», — говорит Александр Лысковский. ■

не состоялся: на данный момент только единицы российских IT-компаний разместили собственные акции на биржах. Основные проблемы, затрудняющие выход потенциальных игроков на IPO, как и прежде, — это необходимость раскрытия детальных данных компании, отсутствие общепринятых мировых стандартов корпоративного управления, а также выбор биржевой площадки с подходящей процедурой листинга.

# ВРЕМЯ СОБИРАТЬ ИНВЕТОР, ЖЕЛАЮЩИЙ ВЛОЖИТЬ СРЕДСТВА В ТУ ИЛИ ИНУЮ ОБЛАСТЬ ИННОВАЦИЙ, И РУКОВОДИТЕЛЬ СТАРТАПА, ЖАЖДУЩИЙ ПРЕТВОРИТЬ СОБСТВЕННУЮ ИДЕЮ В ЖИЗНЬ, ЗАЧАСТУЮ НАХОДЯТСЯ ПО РАЗНЫЕ СТОРОНЫ БАРРИКАД. КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, РАЗНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СТОРОН ВПОЛНЕ ВОЗМОЖНО ПРИВЕСТИ К ЕДИНОМУ ЗНАМЕНАТЕЛЮ, ХОТЯ ЭТО И ПОТРЕБУЕТ КОЛОССАЛЬНОЙ РАБОТЫ С ОБЕИХ СТОРОН.

СВЕТЛАНА ХАНИНАЕВА

Управление проектом означает колоссальную работу, объема которой инвесторы часто недооценивают. Инвестор не только вкладывает средства, но и фактически берет за управление коллективом, живущим по своим законам. Недостаток внимания к команде способен привести к разрушительным последствиям — вплоть до закрытия стартапа и существенных денежных потерь. Как узнать, заслуживает ли доверия тот или иной проект?

**СТАРТАПЕР ПОД МИКРОСКОПОМ** Оценка проекта может занимать немного времени, являясь при этом едва ли не самым важным шагом во взаимоотношениях инвестора и соискателя. Успех стартапа не всегда удается безошибочно предсказать с первой попытки, однако уже на данном этапе возможно отсеять заведомо провальные проекты и оградить вложения от рисков. Главная задача инве-

стора в этой ситуации — понять, каковы намерения стартапера, ищущего средства на проект. Иван Тимофеев, генеральный директор компании IQ One, считает, что инвестиции в стартап оправданы тогда, когда руководитель проекта понимает, зачем он сел за стол переговоров с инвестором: «Идеи не отделены от рынка, а скорее погружены в него. В этом смысле все зависит от того, кому эта идея пришла в голову. Если это человек, который не имеет способностей реализовать задуманное или желания этим заниматься, вряд ли что-то получится. Если же такой человек не имеет представления о рынке, но готов положить жизнь на это, то есть фактически отработать деньги инвестора в случае неудачи проекта, — это многое меняет».

Кроме того, судьба стартапа во многом зависит от отношения руководителя к своему начинанию. Как считает директор по инвестициям IQ One Дмитрий Соловьев, важнее

всего правильно сформулировать цель, которую необходимо достичь: «Нужно понимать, готов ли стартапер работать до последнего, диверсифицируя свой продукт и превращая, скажем, неудавшуюся социальную сеть в интернет-магазин кроссовок. Так мы учим этих людей быть не стартаперами на венчурном рынке, а предпринимателями, которые отвечают за деньги. Идей много, а вот людей, которые могут довести идею до запуска и, более того, взять деньги и вернуть их в случае неудачи, — крайне мало». Действительно, часто начинающие команды считают, что их главная задача — сделать продукт, тогда как инвестору необходимо удостовериться, что вложенный капитал будет работать и принести прибыль.

**ИДЕЙНЫЕ РАЗРАБОТЧИКИ** Многие молодые команды задаются вопросом: как удостовериться в том, что

идея, представленная инвестору, останется в неприкосновенности и не пойдет по рукам? При наличии некоторого количества наработок такой вопрос отпадает сам собой, считают в IQ One. Иван Тимофеев утверждает, что для создания проекта в любом случае нужны ресурсы, поэтому красть интеллектуальную собственность просто невыгодно: «Любую идею нужно как-то реализовать, для этого нужен конкретный человек. У нас в коллективе, например, десять идей на человека, мы не можем брать еще больше». Конечно, гарантировать конфиденциальное хранение информации инвестор или управляющая компания чаще всего не могут: во-первых, идеи чаще всего крайне схожи; во-вторых, сохранение полной конфиденциальности потребует реорганизации работы компании. По словам Дмитрия Соловьева, продажа чужих идей в принципе не имеет смысла: «В силу своих внутренних процессов и бизнес-этики мы не перепро- →

## «МЫ ВСЕГДА РАССМАТРИВАЕМ ПРОЕКТЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОВАЛА»

**BUSINESS GUIDE:** Любой стартап начинается с идеи. Возможно ли определить, «выстрелит» проект или нет, еще на начальной стадии?



**ДМИТРИЙ СОЛОВЬЕВ,**  
ДИРЕКТОР  
ПО ИНВЕСТИЦИЯМ  
IQ ONE

**ДМИТРИЙ СОЛОВЬЕВ:** К нам приходят самые разные люди. К примеру, разработчики: писали, писали программу — и решили, что она хорошая. Недавно пришли создатели анти-вируса и попросили у нас \$700 тыс. для того, чтобы закончить разработку продукта. Когда мы задали вопрос, сколько средств потребуется на то, чтобы донести ценность этого продукта до потребителя, оказалось, что нужно еще \$4 млн. Налицо явное несоответствие ожидаемых и реальных потребностей. Те, кто ищет источник инвестирования, часто представляют себе успех идеи не в виде законченного продукта на полке магазина — с названием, позиционированием, разработанным брендом, — а в виде технологии, в которую влюблены программисты. Разработчики, поскольку работают в основном с компьютером и программами, просто не видят огромного пласта работы вне разработки.



**ИВАН ТИМОФЕЕВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
IQ ONE

Другая группа малочисленная. Это «реальные ребята», которые имеют четкое представление обо всех сторонах деятельности. Приходят люди с пониманием рынка, возможно, с опытом работы на таком рынке.

**ИВАН ТИМОФЕЕВ:** Успех проекта более вероятен, если люди уже получали деньги с какого-то рынка, они знают, как это работает, и могут это повторить. Люди, работающие в рынке, приносят идеи, лежащие в рамках рынка, а не за его пределами.

**Д. С.:** Нам важна не идея сама по себе, а то, кому она пришла в голову. Если, например, к нам пришел человек, никогда не работавший на рынке контекстной рекламы, и сказал, что знает, как зарабатывать больше денег, чем «Яндекс», — это никому не годится. Человек не зарабатывал на этом рынке и не знает правил игры на нем.

**ВГ:** Получается, что управление стартапами — довольно рискованный процесс?

**Д. С.:** Мы стараемся вообще в категории рисков не работать. Мы всегда рассматриваем проекты с точки зрения провала. Когда к нам приходят стартаперы с очередной идеей, мы всегда задаем им вопрос: как они собираются возвращать деньги в случае провала? Потому что об этом они всегда забывают. За нашим столом переговоров идет разговор не о том, «выстрелит» проект или нет «выстрелит». Мы не венчурный инвестор, мы не работаем по модели «2 из 10», у нас это «10 из 10» — именно потому, что мы ставим вопрос о возвращении денег, а не об успехе проекта. Это самая главная проблема отраслей российской экономики, не связанных с ресурсами, добычей и переработкой, — когда идей много, а менеджеров, способных ответить за деньги, мало.

**ВГ:** Вы упомянули необходимость «безопасного выхода» из стартапа. Есть ли у вас шаблоны таких «отходных путей»?

**И. Т.:** Лучший «отходной вариант» — отсеять идеи и проекты, которые, по опыту, точно не будут работать. Второй «обходной путь» на входе в проект — перепозиционировать продукт таким образом, чтобы он приносил деньги. Если бы мы строили заводы, магазины и пароходы, перепозиционирование было бы сложным, а в интернете это гораздо проще, поскольку работа идет в основном с нематериальными образами, а не с бетонными зданиями и металлическими машинами.

**Д. С.:** Самое главное — чтобы у человека был потенциал к осуществлению своей идеи. Нужно, чтобы он в какой-то момент не опустил руки, сообщая о своей неспособности реализовать проект, а сражался до конца, имея в виду то, что он должен вырастить капитал инвестора и вернуть деньги. Инвестор обычно смотрит на проект в двух плоскостях: в проекции на рынок (с точки зрения попадания в потребительские пожелания и ценности) и в проекции на команду. Мы работаем еще с третьим измерением — мы называем его нашей собственной компетенцией, компетенцией инвестора по успешному выходу из проекта при любом раскладе. Только в этом измерении мо-

жет существовать то, что мы называем запасным вариантом. Разработчики могут не знать о запасном варианте, но это компетенция инвестора.

**ВГ:** Как вы минимизируете убытки в случае провала проекта?

**Д. С.:** Мы готовы фиксировать убытки, но только на самых ранних стадиях «посевных» проектов и только в небольшом объеме. Мы стараемся не делать этого вообще, потому что сейчас в условиях кризиса проще присмотреться к проектам, которые имеют первичную аудиторию и уже зарабатывают деньги, и давать деньги на их развитие. Это во многом компенсируется тем, что люди, которые хотят у нас получить деньги на «посевные» проекты, в принципе достаточно часто отсеиваются: первичный запуск и набор аудитории сейчас стоит достаточно дешево. Если человек не решается продать свою машину или сдать квартиру ради того, чтобы запустить проект, это свидетельствует об определенном отношении к деньгам и своим идеям.

**ВГ:** Каковы ваши критерии оценки стартапов?

**Д. С.:** Критериев формальной оценки много, существует специальная система рейтингования, но если описать это в двух словах — оценивается в первую очередь команда. Может попасться отличный человек, специалист с глубоким знанием рынка, — но вот не любит он утром вставать рано! У него нет сил, чтобы себя организовать, чтобы работать, чтобы пройти, «прожить» этот проект. Такого человека надо тащить. Многое зависит от желания и работоспособности команды.

**ВГ:** Как осуществляется работа с командой?

**И. Т.:** У нас есть система управления, куда попадает команда проекта. Система управления включает в себя набор стандартов (бюджетирования, управленческой отчетности, бизнес-планирования и т. д.) и систему оперативных мероприятий управления проектом, в частности оперативные совещания. Начинается все с корпоративной культуры: любая деятельность на рынке — это боевые действия. Если у нас нет четкого взаимодействия, мы не можем собраться и вести активную деятельность.

**Д. С.:** Мы учим людей работать так, чтобы их действия предусматривали достижение заявленной цели, несмотря на любые изменения внешней среды. У Марио Пьюзо в «Крестном отце» была такая фраза: «С людьми, которые относятся к несчастью случайно как к личному оскорблению, несчастные случаи происходят реже». Чем большее количество «провальных» сценариев человек продумал — и, как следствие, принял превентивные меры, — тем больше шансов, что такого не случится. А если и случится, то человек просто применит свой план действий и не останется в проигрыше. К нам сейчас приходит масса команд, утверждающих, что у их нынешнего инвестора внезапно кончились деньги. Я им отвечаю, что они выбрали неправильно инвестора, и не даю денег, потому что они плохо относятся к своему проекту. Если бы они выбрали правильного инвестора, он бы сейчас сидел передо мной и перерезал бы деньги на продолжение финансирования. Помимо желания запустить свой сайт и заработать на этом нужен подробный план действий.

**ВГ:** На какие подводные камни стартаперы часто не обращают внимания при оформлении проекта как бизнеса?

**Д. С.:** Документация. 80% тех, кто к нам приходит, об этом и не задумываются. Между тем это имеет огромное значение: готовность проекта и команды стать самостоятельной коммерческой организацией в первую очередь измеряется теми шагами, которые команда уже сделала в юридическом направлении: зарегистрировано ли юридическое лицо, как давно, сколько балансов уже сдали, как оформляют штатных работников и фрилансеров и т. д. У нас не было случая, когда к нам бы пришла компания с полным порядком в этих вопросах, обычно мы все перелопачиваем.

**И. Т.:** Те разработки, которые создаются в наших портфельных компаниях, вешаются на баланс как нематериальные активы. Все затраты, которые мы делаем, мы формируем на своем балансе, и, что бы ни происходило, у компании уже есть какая-то номинальная стоимость, основанная хотя бы на затратах. Я не видел, чтобы кто-то среди стартаперов этим занимался всерьез.

**ВГ:** Значит, бич стартаперов — это отсутствие дисциплины?

**И. Т.:** Отсутствие дисциплины, ответственности за результат и низкая производительность труда, прикрываемая аурой инноваций. Инновации вообще придуманы для увеличения производительности труда в развитых странах. За счет одних только технологий российский ВВП не вырастет, он может увеличиться за счет повышения производительности труда.

**Д. С.:** Технологии, новации сами по себе — не панацея. У нас практически во всех отраслях, включая добывающие и перерабатывающие, производительность труда в разы ниже большинства западных стран. Проблема прежде всего в лени и отсутствии дисциплины на производстве, а не в отсутствии супервысоких технологий. И в нашей области, где основным средством производства являются нематериальные активы, создаваемые творческими людьми, эта проблема особенно актуальна. Программисты, дизайнеры, интернет-маркетологи такие же ленивые, как и банковские работники, менеджеры в ритейле или тракторист в поле.

Мы в своей области, не принимая участия в спекуляциях вокруг инноваций, структурируем ту часть мира, которая нам подвластна. Поднимаем дисциплину в проектах через ответственность. Например, ответственность за деньги делает чудеса. Она возвращает стартаперов в поле, делает из них предпринимателей.

**ВГ:** Срыв сроков — одна из самых очевидных проблем, вытекающих из отсутствия дисциплины. Как в IQ One борются с этой проблемой и к чему может привести невыполнение задач в срок?

**Д. С.:** Срыв сроков вообще может привести к закрытию стартапа — не успели открыть проект, приуроченный к какому-то событию, и все. Не говоря уже о том, что срыв сроков — почти гарантированная потеря денег инвестора, поскольку простой команды тоже стоит денег.

**И. Т.:** Кажется, что таким образом можно очень быстро разогнать всю компанию, но у нас очень маленькая текучка. Это касается и управляющей компании IQ One, и подопечных стартапов. →

даем идеи. У нас нет мотивации и необходимости распространять их дальше. В бизнесе, связанном с нематериальными активами, принципиально, что есть идея: просто ли это идея — идея плюс 10 тыс. строк программного кода из 100 тыс. необходимых — или идея плюс уже написанный программный код и предложение по маркетинговой поддержке продукта. Это колоссальная разница».

**СЛОЖНОСТИ РОСТА** У начинающей компании есть масса преимуществ, в частности молодой коллектив и желание сделать интересный продукт. Тем не менее преимущества могут легко обернуться проблемами. Сотрудник без существенного опыта работы в коллективе может срывать сроки и тем самым ставить под угрозу весь проект, а отсутствие понимания бизнес-процессов может повлечь за собой и юридические проблемы, и риск кражи интеллектуальной собственности.

Мотивация сотрудников и построение эффективной команды — нелегкая задача для руководителя. Лучше, если на этом этапе к управлению подключится инвестор или управляющая компания, имеющая определенную экспертизу в организации работы молодой компании. К примеру, в IQ One сотрудников компаний-стартапов ждет суровая школа, сравнимая по объему полученного опыта разве что с кур-

сом ведущих бизнес-школ. По словам Ивана Тимофеева, зачастую стартаперы либо не имеют корпоративного опыта вообще, либо объем полученных за время работы в другом месте знаний не способствует усвоению жестких норм трудовой дисциплины, необходимой для успеха проекта. «Приходится начинать с простых вещей. Например, учиться вовремя приходить на работу, отвечать за свои слова, выполнять свои обязательства. Вот с таких простых вещей мы начинаем работать», — объясняет Тимофеев.

Известно, что с развитием проекта растет и команда. Набор новых сотрудников часто влечет за собой появление дублирующих должностей, а многие работники стараются максимально загрузить делами коллег, имитируя при этом собственную занятость. «Когда сотрудников становится слишком много, нужно обратить внимание, не заняты ли они одной и той же деятельностью. Если это так, бороться с ними довольно просто: нужно создать такую среду, в которой они сами начинают съедать друг друга», — говорит Иван Тимофеев. И объясняет, как это сделать на практике: «Допустим, на собрании один и тот же вопрос сознательно задается нескольким людям. В результате люди конкурируют за решение одной и той же проблемы. Вплоть до того, что и то же невозможно, поэтому им приходится договариваться». Такой метод, кажущийся поначалу достаточно суро-

вым, дает удивительные результаты, рассказывает Дмитрий Соловьев: «В конечном итоге люди сами выстраивают отношения. Сами в результате приносят структуру взаимодействий, просят утвердить и говорят, что так будет эффективнее. Получается самообучающаяся организация».

**ПОДУШКА БЕЗОПАСНОСТИ** Случается и так, что проект, который еще вчера выглядел обреченным на успех, сегодня оказывается несостоятельным. Подобное развитие событий, тяжелое и для команды, и для инвестора, вполне возможно предотвратить — или хотя бы свести к минимуму возможные убытки. В частности, для этого необходимо заранее подготовить стратегию действий для самых различных случаев, вплоть до самых худших. К примеру, в патовой ситуации, когда стартап убыточен, перепозиционирование инновационного проекта в аналогичный, но использующий уже реально работающую модель развития и монетизации, может сохранить и команду, и капитал инвестора. Как поясняет Иван Тимофеев, инвестору необходимо помнить о том, что варианты выхода из неприятных ситуаций часто находятся не в компетенции разработчиков стартапа: «Запасных вариантов в разных областях всегда огромное количество, но их видим только мы, а не разработчики. Из некоторых стартаперов, в частности, могут полу-

читься хорошие сотрудники для выполнения каких-то конкретных задач в будущем, если им удастся справиться со своим самолюбием и пережить неудачу. У нас есть такие примеры среди сотрудников. Зачастую стартаперы не погружены в контекст таких вещей, как управление, инвестиции, во многих случаях они вообще впервые с этим сталкиваются, когда начинают познавать мир через свой проект».

**ИНВЕСТОР МЕЧТЫ** С точки зрения участников стартапа, самая неприятная ситуация — отказ в дальнейшем финансировании проекта. В связи с кризисом такие действия со стороны инвесторов встречаются чаще и чаще. Однако эксперты полагают, что при грамотном выборе инвестора подобных проблем можно избежать с самого начала. Константин Брысин, генеральный директор компании Q1, неоднократно сталкивался с процессом поиска и выбора инвестора для того или иного игрового проекта. Как утверждает господин Брысин, «если речь идет о разработке проекта с нуля, то инвестор — это некий „бизнес-ангел“, который или любит игры, или доверяет разработчикам на 100%. В идеальном инвесторе сочетается то и другое. В этом случае процесс разработки и выпуска игры будет комфортным для обеих сторон, инвестор и разработчик останутся довольными сотрудничеством». ■

## «МЫ ВСЕГДА РАССМАТРИВАЕМ ПРОЕКТЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОВАЛА»

(Окончание. Начало на стр. 21)

**Д. С.:** Считается, что в МГУ трудно поступить, но легко учиться. В Бауманку легко поступить, но учиться очень трудно. У нас — и то, и другое: на входе отсеивается достаточно большой процент, а тем кто проходит — очень некомфортно..

**В.Г.:** У сотрудников в команде разработчиков заведомо разные деловые характеристики. Как определить ключевых работников и бездельников?

**И. Т.:** У нас любой стартапер запросто может отвечать на совещании за дела управляющей компании. Если человек, когда ему задают вопрос, начинает рассказывать о том, что это не его работа, мы с таким сотрудником расстаемся. Есть люди, которые находят способ влиять на окружающую среду и добиваются результатов любыми способами. В случае если человек инициативен, он воспримет заданный не по адресу вопрос как возможность для развития. Попытки разделить функции пресекаются, и человек нагружается всеми обязанностями, какие только были рядом. Эта система позволяет даже на раннем этапе становления компании заменить генерального менеджера. Даже такой форс-мажор — сменить коня на переправе — возможен.

**В.Г.:** Расскажите, пожалуйста, про бизнес-инкубатор в IQ One.

**Д. С.:** Инкубатор — это не такое теплое место, куда мы посадили команду и забыли. Если мы вошли в компанию, мы будем идти с ней до конца.

**И. Т.:** Инкубатор или технопарк в российском значении этих слов представляется неким помещением с розетками для компьютеров и прикомандированными юристом и маркетологом. По льготным ставкам туда запускается стартаперы. Фактически это сдача площадей в аренду. Мы так работать не умеем. Мы не можем контролировать ситуацию, если сами ею не владеем. У нас есть функциональное направление в рамках компании — бюрократы с перьями и ручками. Они занимаются бюджетированием, бизнес-планированием. Каждый менеджер проекта подчиняется непосредственно руководителю департамента по управлению активами. У каждой портфельной компании формируется и регулярно проходит совет директоров. Кроме того, есть система рабочих совещаний, в рамках которых рассматриваются текущие дела, такие совещания проходят раз в неделю. Есть две формы работы: когда руководитель работает с восьмью утра до одиннадцати ночи, а подчиненный — с по-

ловины десятого до без десяти шесть. Вторая форма — когда руководитель может и не появляться на работе, а сотрудник будет работать дни и ночи напролет. Мы стараемся отдавать максимум работы внутри стартапов, при этом не позволяя перекладывать работу сотрудников на руководителей.

**В.Г.:** Сколько стартапов у вас сейчас в подчинении?

**Д. С.:** Портфельных стартапов — семь, в подчинении еще полтора. С нашим штатом таким образом можно удерживать максимум 10–12 проектов.

**В.Г.:** Оказывает ли IQ One маркетинговую поддержку стартапам?

**Д. С.:** Мы не употребляем слово «маркетинг» своей работе. Маркетинг проекта может быть хорошим — или плохим. Наши вложения не могут зависеть от такой лотереи. Как я уже сказал, менеджер проекта отвечает за деньги инвестора, а не за маркетинг. Кроме того, мы не классический отраслевой холдинг, и рыночные вопросы оставляем на откуп самим стартаперам.

**В.Г.:** С какими типами инвесторов может столкнуться стартап?

**Д. С.:** Инвесторы тоже люди и бывают такими же разнообразными, как сами стартаперы. Например, есть инвесторы, которые

на самом деле инвесторами не являются, потому что на поверку оказывается, что у них денег нет.. Бывают инвесторы, которые думают, что у них есть деньги, а этих денег на самом деле нет: например, им просто кто-то пообещал дать деньги под проекты. Это так называемые агенты без права подписи. Есть инвесторы с неуважительным отношением к деньгам, не умеющие планировать свои ресурсы. Существуют инвесторы, у которых много денег, но нет инфраструктуры сохранения собственных средств: дал денег — и забыл. То есть это вопрос отношения инвестора к деньгам. Поэтому спектр инвесторов такой же широкий, как и спектр стартаперов. При этом я разделяю понятия «инвестор» и «владелец капитала». Последние, как правило, состоявшиеся люди или успешные компании, в большинстве случаев делегируют функцию инвестирования непрофессиональным менеджерам. Что часто и приводит к потере инвестированного капитала. **В.Г.:** Что стоит учитывать начинающей команде, ищущей инвестора, и инвестору, желающему вложить средства в ту или иную область?

**И. Т.:** Все зависит от того, что стартапер хочет сделать со своим проектом. Если ему просто хочется попробовать реализовать

свою идею за чьи-то большие деньги — можно не беспокоиться, кому и что продавать. Такого инвестора тоже можно найти. Если же цель — создать долгоживущий успешный проект, тогда нужно серьезно подходить к выбору инвестора и в первую очередь понимать, зачем инвестору нужен этот проект. Бывают «легкие деньги», когда инвестор даже не спрашивает свои средства обратно. Такое тоже возможно.

**Д. С.:** При выборе стартапа самое главное — ответить для себя на вопрос, как вернуться потраченные на проект деньги. У стартаперов встречаются две принципиально разные позиции: «я пришел продать идею» и «я пришел занять денег». Второе, безусловно, предпочтительнее. Многие стартаперы испытывают шок, узнав, что им придется заниматься проектом фулл-тайм: они не готовы уйти со своей работы для того, чтобы возглавить новую компанию. Стартапер часто считает, что зона его ответственности — это исключительно создание продукта, тогда как это далеко не так. Необходимо разглядеть такую позицию в самом начале. Многие инвесторы не обращают на это внимания — и в результате получают разговоры о кризисе и прочих причинах неудачи проекта.

Беседавал СЕРГЕЙ РИЗ

## «КРИЗИС УБЕРЕТ КОМПАНИИ-ПУЗЫРИ, ОСВАИВАЮЩИЕ СРЕДСТВА НЕ ОЧЕНЬ УМНЫХ ИНВЕСТОРОВ»

**BUSINESS GUIDE:** Как превратить перспективную идею в эффективный и прибыльный бизнес?

**СЕРГЕЙ ОПАРИН:** Прежде всего следует отметить, что любая перспективная идея должна содержать механизмы ее монетизации. В противном случае такую идею будет трудно превратить в эффективный бизнес. Сейчас мы можем наблюдать, что интернет-компания с качественной концепцией, сформировавшие серьезную аудиторию, работают с убытком из-за того, что менеджмент не может осуществить монетизацию, потому что соответствующие технологии не продумывались на этапе создания.

Далее, стоит понимать, откуда брать деньги на проект, то есть проработать стратегию привлечения инвестора, понять, каким пакетом в компании и на каких условиях вы готовы поделиться. Как минимум

для этого необходимо составить первичный бизнес-план. Впрочем, это более или менее стандартная процедура, описание которой можно найти в любом пособии для создателей венчурных проектов.

**В.Г.:** У холдинга «Финам» большой опыт инвестирования в интернет-проекты и управления ими. Каковы результаты этой работы?

**С. О.:** Мы занимаемся инвестициями в интернет-проекты уже более пяти лет. За это время нами профинансировано около 30 различных проектов, как достаточно зрелых, так и на стадии идеи. Средняя доходность инвестиций за данный период составляет около 50% годовых (с учетом вложений в проекты, которые еще не приносят дохода). «Финамом» был создан первый в России специализированный паевой инвестиционный фонд для вложений в IT — «Финам — Информационные технологии», паи которого сейчас торгуются на ММВБ.

**В.Г.:** По какому принципу выбираются объекты для инвестирования? Можете вы охарактеризовать те критерии, которым должна удовлетворять компания, чтобы заинтересовать инвестора?

**С. О.:** Прежде всего мы оцениваем перспективность идеи (возможности той ниши, где собирается работать компания, простоту клонирования, наличие конкурентов), стратегии ее монетизации, необходимые затраты, а также синергетический эффект, который можно получить от других наших проектов (генерация первичного трафика, организация платежей и т. д.).

Оцениваем также предлагаемую к продаже долю, возможность нашего участия в органах управления, качество команды и проч. Конечно, уже на этапе принятия решения мы стараемся понять для себя стратегию выхода из проекта. Есть целая система показателей, на которую ориентируется инвестиционный комитет. Однако они не являются раз и навсегда заданными. Если проект кажется нам интересным, мы готовы вкладываться в него даже в том случае, если он не соответствует каким-то принятым критериям.

**В.Г.:** Кто является основными игроками на поле управления чужими деньгами? Сильна ли конкуренция в этой сфере?

**С. О.:** В России работают сотни управляющих компаний и инвестиционных банков, так

что конкуренция очень велика. Даже в относительно узкой нише организации инвестиций в сферу информационных технологий действуют несколько десятков игроков.

**В.Г.:** Как вы оцениваете перспективы отечественного интернет-рынка?

**С. О.:** Исключительно позитивно. Даже в условиях кризиса проникновение интернета в России продолжает расти, а рынок интернет-рекламы, в отличие от прочих сегментов рекламного рынка, всего лишь стагнирует, но не сокращается. После кризиса можно ожидать восстановления темпов роста на уровне 30–50% в год. При этом в нынешних условиях есть хорошая возможность очистить интернет от «пузырей» — заведомо неэффективных компаний, которым удалось привлечь средства в период гиперактивности инвесторов. Есть надежда, что сменится парадигма инвестирования в интернет-бизнес, рынок распрощается с мифами и будет ориентироваться на эффективность, а не на освоение средств.

**В.Г.:** Есть ли надежда на помощь со стороны государства? И так ли эта помощь необходима?

**С. О.:** Есть надежда, что государство ограничит формирование правил игры, но не станет активно вмешиваться в развитие Рунета, в частности ограничивать приток иностранных инвестиций. Ведущие интернет-компании пока что чувствуют себя вполне уверенно, и финансовая поддержка со стороны государств им не нужна.

**В.Г.:** Поможет ли кризис развитию интернета или текущий год обернется упадком для отрасли? У кого больше шансов выжить в это непростое время?

**С. О.:** Выживут те игроки, которые сумели выстроить понятную бизнес-модель, имеют эффективные технологии, хорошую команду и долгосрочную стратегию. Уйдут компании-пузыри, осваивающие средства не очень умных инвесторов. Интернет продолжит развитие. В частности, сейчас хорошие условия для сетевой коммерции. Темпы роста прибыли снизятся, произойдет перераспределение доходов в пользу компаний, умеющих монетизировать свои сервисы, способных предложить рекламодателю эффективный выход на целевую аудиторию.

Беседавала ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСНИНА



**СЕРГЕЙ ОПАРИН,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА  
ПО ИНВЕСТИЦИЯМ  
ИХ «ФИНАМ»

# МОНЕТИЗИРУЙ ЭТО

**МОНЕТИЗАЦИЯ АУДИТОРИИ ТОГО ИЛИ ИНОГО РЕСУРСА — ПРОЦЕСС, БЕЗУСЛОВНО, НЕЛЕГКИЙ. ВПРОЧЕМ, МЕТОДОВ ПОЛУЧЕНИЯ ДЕНЕГ С ПОСЕТИТЕЛЕЙ СУЩЕСТВУЕТ БОЛЕЕ ЧЕМ ДОСТАТОЧНО — СТОИТ ТОЛЬКО ВЫБРАТЬ СЕБЕ ПОДХОД ПО ВКУСУ.** СВЕТЛАНА ХАНИНАЕВА

Монетизация применительно к интернету — это метод зарабатывать с помощью ресурса, при котором посетитель либо напрямую платит деньги за какие-либо услуги, либо косвенно способствует повышению дохода владельца сайта. Монетизация в Рунете реализуется по тем же моделям, что и за рубежом, хотя структура доходов от деятельности в интернете заграничных и российских игроков несколько отличается.

**ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ГРАБЕЖ** Абонентская плата, как и другие методы платежей, достаточно давно используется в интернете. В рамках этого метода монетизации действуют самые различные стартапы — от онлайн-игр до служб доступа к файлам. Безусловно, различия между используемыми моделями также есть. Как правило, подписка характеризуется наличием регулярной платы, в частности, за рубежом такой метод используют популярные онлайн-игры (World of Warcraft, Everquest и другие). Метод абонентской платы подразумевает также массу вариаций: например, при оплате доступа к системам хранения и скачивания файлов (ifolder.ru, rapidshare.com) стоимость дня использования тем меньше, чем на больший период приобретен доступ. Практикуются также скидки и акции для привлечения пользователей. Кроме того, многие сервисы, имеющие бесплатную версию с множеством ограничений, предлагают приобрести и платный доступ, дающий пользователям больше возможностей, например, доступ к версии сайта без рекламы или к дополнительным ресурсам для скачивания. Часто сайты СМИ или исследовательских агентств предлагают платный доступ к определенному контенту. Существует также модель с гибкой абонентской платой, когда пользователь сам выбирает, за что платить. Самый яркий пример такой модели монетизации — хостинг-планы, а также плата за доступ в интернет.

**САМИ МЫ НЕ МЕСТНЫЕ** В случаях, когда модель с ежемесячной платой по каким-то причинам не подходит владельцу ресурса, используется весьма популярный метод косвенного заработка на пользователях. В этом случае посетитель сайта получает сервис или информацию бесплатно, а за предоставление услуги платит третье лицо — спонсор или рекламодатель.

Интернет-реклама — один из самых известных методов монетизации. Аделя Рзаева, коммерческий директор агентства интернет-рекламы MediaStars, утверждает: «За последние пару лет количество присоединившихся к социальным сетям интернет-пользователей увеличилось в

геометрической прогрессии. Бум социальных сетей затронул практически все возрастные и социальные группы населения. По прогнозам аналитиков, именно социальные сети будут иметь ключевое значение для рекламодателей в эпоху экономического кризиса. Реклама в социальных сетях дает возможности широкого таргетирования. Их недостатком является предвзятое отношение пользователей к размещениям рекламы в их сообществах, группах и на их личных страницах. Они не хотят, чтобы реклама вторгалась в их приватное пространство».

Все больший размах приобретает размещение рекламы в подкастах, на пике популярности видеореклама и мобильный контент. «С мобильного телефона в интернет можно выйти практически где угодно. При этом скорость соединения и возможности мобильных телефонов растут с каждым днем. Если бизнес клиента подразумевает ментальную коммуникацию с потребителем, то мобильный интернет для этого очень подходит», — объясняет Аделя Рзаева.

С развитием каналов широкополосного доступа в интернет распространение получили ресурсы, предлагающие доступ к видеоконтенту. Множество сайтов располагают самими разными видеороликами — от фильмов и телепередач до записей, созданных пользователями. Как утверждают эксперты, реклама в видеороликах — крайне перспективное направление монетизации. Аделя Рзаева сообщает, что качество видеорекламы позволяет говорить об исключительной перспективности направления: «Видеореклама и реклама в видеоконтенте лучше запоминается, у нее заметно выше кликабельность, большая сила воздействия на аудиторию. Развитие этого направления имеет хорошие перспективы, но требует значительных усилий и вложений от площадок. На данный момент всего несколько десятков площадок в Рунете могут похвастаться качественным освоением этого направления. По прогнозам экспертов и аналитиков реклама в видеоконтенте в будущем способна стать конкурентом телевизионной рекламы». Генеральный директор сети рекламы Videopow Сергей Соловьев утверждает, что рынок видеорекламы и далее будет увеличиваться: «Во-первых, рост рынка произойдет за счет rich media, который откровенно раздражает пользователей, но обладает хорошим привлечением трафика. Видеореклама гораздо более эффективна и менее раздражительна. Во-вторых, за счет баннеров, так как видеореклама более информативна и более заметна. По подсчетам агентства eMarketer.com, видеореклама сейчас самый быстроразвивающийся рекламный носитель в интернете».

**МНОГИЕ СТАРТАПЫ ЗАРАБАТЫВАЮТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА РАЗОВЫХ ТРАНЗАКЦИЯХ**

«В медийной рекламе в прошлое уходят такие раздражающие форматы, как fullscreen и обычные баннеры rich media», — считает Аделя Рзаева. По ее мнению, «будущее — за интерактивностью, за форматами, которые еще до клика будут вовлекать пользователя в диалог с рекламодателем».

Реферальные системы и партнерские программы — весьма близкий к рекламе источник дохода владельцев сайтов. В рамках реферального сотрудничества предполагается, что при переходе пользователя на сайт последний делает отчисления в пользу ресурса, с которого пришел посетитель. У такого метода могут быть вариации, например, отчисления могут производиться только в том случае, если посетитель провел на сайте больше определенного времени, купил что-либо или воспользовался какой-либо услугой. Партнерские программы чаще всего предполагают обмен взаимовыгодными услугами. «Наиболее распространены сейчас партнерства между сайтами и баннерными сетями. А также между поисковиками и сайтами, когда блоки контекстной рекламы транслируются на страницах сайтов соответствующей тематики», — утверждает Аделя Рзаева.

В онлайн-играх и на популярных ресурсах применяется также продакт-плейсмент — метод, сходный с платным размещением, позволяющий продукту или услуге «вжиться» в среду с большим количеством посетителей. Такой метод обычно применяют для повышения узнаваемости бренда. Однако у продакт-плейсмента есть свои недостатки. Как говорит Константин Брысин, генеральный директор компании Q1 (производитель онлайн-игр), практика размещения рекламы в игре — не самый удачный ход: «Примеров хорошего и ненавязчивого размещения чужих брендов в игре чрезвычайно мало, а вот примеров, когда реклама вызывала раздражение у пользователей и даже

некоторый отток их из игры — достаточно. Но в принципе в игре можно размещать рекламу, главное чтобы она была уместной, например, в играх, действие которых происходит в реалистичном сеттинге. В случае же, когда игровой мир сделан в стилистике фэнтези, чаще всего реклама неуместна и вызывает у игрока недоумение».

Другие методы косвенной конвертации трафика в деньги, не столь значительные в общей массе, предполагают либо платное размещение информации о компании (например, в статье на популярном ресурсе), либо платное использование контента в своих целях (например, покупка изображений с целью последующего использования на сайте).

**НЕСИТЕ ВАШИ ДЕНЕЖКИ** Ежемесячные платежи — не единственный метод заработка в интернете: многие стартапы зарабатывают исключительно на разовых транзакциях. К примеру, в Рунете набирают популярность сервисы, где приобрести доступ или виртуальную собственность можно, отправив SMS-сообщение на специальный номер. Кроме того, существуют сервисы, взимающие определенный процент за какое-либо совершенное действие, как, например, интернет-аукционы. Нельзя также забывать и о популярной в онлайн-играх модели монетизации, когда на продажу за реальные деньги выставлены товары, позволяющие получить игровые преимущества и не имеющие реальной стоимости.

Крайне популярен также метод, когда основные услуги предоставляются бесплатно и без ограничений, но с помощью оплаченного аккаунта можно получить какие-либо преимущества, например, доступ к дополнительным функциям или статистике, как в случае с известным сервисом блогов LiveJournal.com. ■

## «ИНТЕРНЕТ-ВИДЕО СТАНЕТ ГЛАВНЫМ RICH MEDIA»

**BUSINESS GUIDE:** Какие компании являются сейчас основными игроками на рынке интернет-рекламы?



**АРСЕН РЕВАЗОВ,**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

ПРАВЛЕНИЯ АГЕНТСТВА

IMNO VI

**АРСЕН РЕВАЗОВ:** Если брать байеров — медиа-агентства, через которые работают рекламодатели, то это компании Mindshare Interaction, Advert.ru, «Медиа-нет», «Оптимум медиа», MediaDirection, «Карт»/Ad-Watch, группа Publicis United. Ведущие селлеры — IMNO VI, «Индекс-20», MediaPlus, +Sol.

**BG:** Как строят свою работу селлеры интернет-рекламы? **А. Р.:** Внес ли кризис изменения в финансовые отношения

с клиентами? Преобладает оплата по итогам сделки или ежемесячная форма расчетов?

**А. Р.:** Расчет производится в течение трех дней после поступления денег на расчетный счет. Это комиссия. А если план невыполнен, то выплачивается премиальная комиссия.

**BG:** Можно ли по итогам первых месяцев 2009 года оценить, насколько изменился объем рынка интернет-рекламы по сравнению с прошлым годом?

**А. Р.:** Пока все неясно. Рынок лихорадит. Март был плохой. Апрель лучше марта, но насколько, пока непонятно. Лето — в тумане, а про осень и говорить не хочется. Связано все это с кризисом.

**BG:** Появились ли какие-то новые идеи, которые помогли бы в кризис замани-

вать рекламные бюджеты в интернет? Или надо просто смириться и ждать?

**А. Р.:** Надо делать интернет более эффективным, понятным для рекламодателя и прозрачным. Впрочем, он и так очень даже ничего. По крайней мере, интернет-бюджеты не падают так сильно, как в других медиа.

**BG:** Если смотреть на соотношение прибыли и трудозатрат, то что более эффективно: быть посредником или создавать собственные проекты?

**А. Р.:** Создавать собственные, конечно. Но смотреть надо не столько на прибыль, сколько на капитализацию. Даже в самом пессимистичном варианте до коэффициента 10 можно доторговаться практически с любым инвестором. Например, если ты обеспечиваешь чистую прибыль

(profit before tax) в размере \$100 тыс., то \$1 млн твой проект уже стоит.

**BG:** За чем будущее — за баннерами или контекстной рекламой?

**А. Р.:** Баннеры никуда не денутся. Они будут трансформироваться в направлении видеобаннеров, но не исчезнут совсем. Контекстная реклама еще не сказала главного слова, а уже занимает около 50% рынка интернет-рекламы в России и более 60% — на Западе.

**BG:** Какие платные сервисы в интернете сейчас наиболее выгодны для тех компаний, которые их предоставляют? За что готовы платить современный пользователь?

**А. Р.:** Понятия не имею. Я считаю, что интернет должен быть бесплатным. Я лично плачу Mac.com за хостинг и Space.com — и больше никому.

**BG:** Какие сейчас тенденции на рынке интернет-рекламы? Игроки пытаются договориться и мирно поделить бюджеты рекламодателей или же дерутся и организуют конкурентные предложения, чтобы привлечь клиента низкими ценами?

**А. Р.:** Кризис сейчас. Все нервничает. Договоренностей меньше, драк больше. Клиенты в борьбе за еще более низкие цены объявляют один тендер за другим, и их можно понять. Так что конкурентные предложения сегодня преобладают.

**BG:** Как сейчас развивается направление rich media? Какие прогнозы в отношении этого сегмента?

**А. Р.:** Видео в интернете скоро станет главным, если не единственным rich media. Все прочие форматы останутся фенечками.

Беседавала ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСНИЦА

# «ПРОЕКТОВ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЛЮДЕЙ, СПОСОБНЫХ ИХ ОСУЩЕСТВИТЬ»

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ IQ ONE УЛЬВИ КАСИМОВ УВЕРЕН, ЧТО НЕОБХОДИМО МЕНЯТЬ СИСТЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, А СТАНДАРТИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТАРНЫХ ПРОЦЕДУР МОЖЕТ РЕЗКО УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.

**BUSINESS GUIDE:** Чем принципиально отличается российский бизнес от бизнеса на Западе?

**УЛЬВИ КАСИМОВ:** В целом социально-экономическая среда у нас очень бедная. Например, ОСАГО ввели пять или шесть лет назад, не говоря о многих других вещах. Если сравнить с тем, что «там», и тем, что «здесь», то у них там чернозем, а у нас здесь — пустыня. В пустыне, конечно, иные методы земледелия, нежели в черноземье. Здесь нужно создавать условия — особенно если мы хотим сделать все быстро. Благоприятную почву на западных рынках собирали по крупицам достаточно долго, тогда как в России все выдувало революциями и экспериментами, и сейчас нужно создавать искусственные оазисы или теплицы. Чаще всего получается так: подглядели, «как у них», посмотрели, сделали очень похоже, но понимания того, как это внутри устроено, нет. Я считаю, что нам во многом надо перестать слепо копировать образцы, которые делают «там», в противном случае это будет выглядеть как мраморный телефон старика Хоттабыча — очень похоже, но не работает. Надо из себя, изнутри выращивать, учитывая, конечно, особенности менталитета. Некие образцы должны быть перед глазами, но создавать что-либо надо самостоятельно.

**BG:** За какими отраслями рынка вы наблюдаете особенно пристально?

**У. К.:** Хотя это и заезженная тема — меня интересует все, что касается искусственного интеллекта. Кроме того, мне интересно модное сейчас направление нанотехнологий. Третье, на что я обращаю внимание, — это вопросы организации людей как таковые. В последнее время я увлекся историей, много читаю на эту тему — и понимаю, что человек по сути за последние тысячи лет не изменился, и в сутках по-прежнему 24 часа, как и много лет назад. Время не изменилось, скорость мышления не изменилась — значит, объем «помысленного» остался таким же, как и тысячи лет назад, увеличилась фрагментарность — то есть количество этих мыслей. Возможно, это связано с технологиями, но человек по сути своей не изменился, и технологии просто позволяют дать новую редакцию ответов на старые вопросы.

**BG:** Кстати, о вопросах организации труда: как вам удается успешно управлять такими разными проектами?

**У. К.:** Конечно, это мотивация людей, четко поставленные цели и задачи и грамотная гибкая система управления и контроля. В нашей ежедневной работе, например, мы поступаем так: опытный менеджер, в том смысле, что у него есть опыт работы в нашей команде, если он реализует проект и проект приносит деньги, то менеджер получает за это ежегодный, а не разовый, бонус. Фактически у такого сотрудника есть мотивация работать хорошо всерьез и надолго. Вместе с тем менеджеру требуется свобода принятия решений — но это не означает отсутствия контроля. К примеру, если где-то в бизнесе возникает проблема, я с помощью нашей собственной разработанной корпоративной экспертной системы оперативно могу узнать, что произошло. Подобной организацией труда мы «заразили» и наши портфельные компании. А иногда случается, что такую схему организации труда начинают применять даже те стартапы, которые мы еще не купили.

Сейчас во всем мире, в частности, рефреном звучит такая проблема: проектов больше, чем людей, которые могут их делать.

Всеобщая автомобилизация началась не столько с высококлассных изобретателей, которые вручную свинчивали «роллис-ройсы», а тогда когда появились конвейеры, на которых люди не понимающие вообще, что такое автомобиль, в больших количествах начали собирать те же «форды». Тут та же самая история: наша задача — чтобы выпускники вузов, не имеющие опыта, могли бы свинчивать кусочки проектов в единое целое. Для постороннего человека наша корпорация



УЛЬВИ КАСИМОВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ IQ ONE

ративная экспертная система выглядит как оракул, которому можно задать вопрос и получить ответ, но на самом деле это целый управленческий стандарт, проектный конвейер. У нас резко увеличилась производительность за счет того, что в сутках по-прежнему 24 часа, как и много лет назад.

В процессе своей работы я замечал, что существенная часть ресурсов просто выбрасывается в никуда. Если в рабочей цепочке есть «слабое звено» то общий результат с большой долей вероятности будет такой же слабый. Поэтому прежде чем налаживать высокие технологии, нужно сначала разобраться с «невысокими» — непосредственно с технологиями менеджмента. Например, в XIX веке, введение в обиход простейшей процедуры мытья рук снизило детскую смертность в 2 раза. Вот и стандартизация элементарных процедур может резко увеличивать производительность труда.

**BG:** Практикуете ли вы какую-либо синергию между теми областями, в которых работаете?

**У. К.:** Пару лет назад я увлекся китайской игрой го. Го — это, по сути, аппарат для стратегического мышления, позволяющий максимально абстрагироваться от предмета и схематизировать любую стратегию. В частности, в го необходимо строить группы и потом связывать их воедино для укрепления собственных сил на доске. Сама идея того, что основные группы должны быть связаны между собой — это стратегическая формула. Конечно, я постоянно держу в голове идею о том, что то, чем я пытаюсь заниматься, должно быть связано и рано или поздно должно связаться между собой. Скажем, как относятся друг к другу агропродовольственный бизнес и ИТ? На первый взгляд связь увидеть сложно, но например можно сказать следующее, сотрудники, которые занимаются аграрными фондами, отлично справятся с постановкой задачи для ИТ. Проблемы везде одни и те же, достаточно один раз решить их — и потом тиражировать решение везде. В частности, прежде чем начать развитие земельного бизнеса, мы внедрили собственную систему управления.

**BG:** Каким вы сейчас видите развитие российского сегмента интернета?

**У. К.:** Начну издали: когда строились первые гипермаркеты за чертой города, мне казалось, что организаторы сильно рискуют: что за магазин, который находится не рядом с метро? Между тем за рубежом формат home-depot

популярен и востребован уже не один десяток лет. Поэтому взять идею, разобраться, как это работает, и применить этот опыт здесь — и все, получится успешный проект! С «Одноклассниками» та же история. Там это уже работало, человек понял, как это обустроено, и сделал то же самое, но в нашей культуре, специфике. В принципе, можно просто копировать зарубежный опыт, но здесь есть нюансы, как в случае с сетевыми играми: например, за рубежом охотно покупают виртуальную собственность, тогда как здесь, чтобы купить что-то неосозаемое в интернете, человек должен плотно на это что-то «подсесть». И вообще у нас покупки через интернет не такая уж популярная вещь — в отличие от зарубежного eBay.

Виртуальная реальность, в сущности, ничем не отличается от «реальной» реальности — более того, эти два понятия сейчас все больше смешиваются. Например, электронные деньги: если где-то по дороге случайно потеряется пара нулей — это ударит гораздо весомее, чем потеря кошелька. Если воспринимать интернет не как параллельную реальность, а как часть реальной жизни — там можно много чего делать.

**BG:** Есть ли в Рунете рыночные ниши с высоким потенциалом, еще не охваченные конкуренцией?

**У. К.:** Безусловно. Например, рынок интернет-торговли совершенно в зачаточном состоянии. А это из-за того, что у нас, например, платежные системы не очень развиты. Я, например, боюсь оставлять на разных сайтах номер своей кредитной карточки. Как только вопрос гарантий и защиты платежей будет решен, рынок расширится. Возможно, помогли бы какая-нибудь государственная программа или закон, который гарантировал бы возврат денег, как в случае со страхованием вкладов. Инновации частенько приходят из-под палки, если бы не было нужды — никаких инноваций бы не было.

**BG:** А как сейчас выглядит рынок инвестиций в информационные технологии?

**У. К.:** Вообще на инвестиционном рынке информационных технологий в России картина сейчас такая: подавляющее большинство действует по принципу «все побежали, и я побежал». И очень небольшое количество видит связь с окружающим миром, понимает, что такое реклама, торговля — и начинает в этой области что-то делать. На сегодняшний день есть довольно большой шанс, что интернет и все, что с ним связано, станут ближе к повседневной жизни. В принципе, сейчас людям свойственно экономить, поэтому нужно также понимать, что экономия — это товар, и ее также можно продать. И интернет — очень хорошая среда для продажи экономии, будь то виртуальный офис или виртуальный магазин. Это одна из идей, а дальнейшее ее развитие — сложнейшая работа управляющей компании по продумыванию и организации всех тонкостей.

**BG:** Нужно ли инвестору быть экспертом в той области, куда он вкладывает собственные деньги — или существует общая политика инвестирования, не зависящая от отрасли?

**У. К.:** Конечно, надо быть хоть в чем-то экспертом, идеально экспертиза в той отрасли, в которую вкладываются инвестиции. Но если смотреть на вещи трезво — зачем инвестору еще кто-то нужен, если у него есть и деньги, и глубокое понимание предмета инвестирования? Если сейчас задать вопрос большинству инвесторов, какова их цель — все как один ответят: «Прибыль!» или назовут ее производные: бренд, капитализацию. А вот на следующий вопрос — «зачем тебе прибыль?» — ответит, мягко говоря, не каждый. И вот в той степени, в которой инвестор для себя ответит на этот вопрос, он и может претендовать на получение прибыли. Здесь многое зависит от того, в какой степени инвестор отвечает на этот вопрос, если он хочет получить десять процентов годовых прибыли — его надо направить в Сбербанк.

**BG:** Как инвестору выбрать себе стартап «по душе»?

**У. К.:** В выборе стартапа не может быть хаотичности как то: для того, чтобы продать что-то ненужное, надо сначала купить что-то ненужное. Прежде всего, мы должны видеть, на что сейчас есть спрос, проще говоря — понимать, кому и как мы можем это продать. Далее мы находим проект, отвечающий критериям, чистим, приводим в божеский вид и продаем.

Все равно, с чем пришел стартапер. По большому счету, нет разницы, что думает его команда, самое главное, что мы понимаем порядок своих действий и наши цели, связанные с этим начинанием. Стартаперы могут преследовать свои цели, но это не должно мешать нашему плану.

**BG:** Что, по вашему мнению, является самым важным для успешной деятельности стартапа?

**У. К.:** Ключевой показатель — это отсутствие ложной эйфории у проектной команды. Как только я вижу, что ребята стали витать в облаках — это для меня тревожный звоночек. Самый главный мой обманщик — это я сам. Поэтому такого обманщика в себе надо ловить чтобы смотреть на вещи трезво. То же самое справедливо и для портфельных компаний, в которые мы вкладываемся.

Обычно мы берем компанию и делаем из нее полноценный проект, с которым можно идти к бизнес-ангелам или инвестиционным фондам, или развивать его дальше самим. Иногда бывает так, что проект мы уже «взяли» на развитие для продажи отраслевому инвестору, и тут выясняется, что менеджер проекта не всегда понимает, что нужно делать. Не продам же я его вместе с компанией? Приходится работать с ним индивидуально. Здесь роль играет только человеческий фактор, я пока не знаю, как это технологизировать.

**BG:** Часто ли в России практикуется привлечение управляющей компании для стартапа?

**У. К.:** Сейчас, я думаю, это тренд. Опять же, проблем больше, чем тех, кто эти проблемы может решить. Скажем, в компании есть один компетентный человек, а проблемы надо решать одновременно в ста местах. Разрешить эту ситуацию возможно только привлечением управляющей компании. Так что это крайне модная тенденция: количество проектов растет, напряжение в области менеджмента растет. Сейчас дефицит грамотных управляющих, большой дефицит.

**BG:** Как Вы считаете, что может помочь развитию экономики России?

**У. К.:** Я для себя рисую картинку этой страны через сто лет и спрашиваю себя: чего я хочу? Я бы хотел, чтобы у нас было три избытка: избыток энергии, территории и образования. Когда человеку все равно, где жить — что в Сочи, что в Магадане, потому что энергии хватит на то, чтобы создать теплый оазис где угодно. Когда при мысли о повышении собственного уровня образования у любого человека в мире возникала бы вторая мысль — «надо ехать в Россию». Если представить, что через сто лет должно быть именно так, легко провести «обратный отсчет» и понять, что нам нужно сделать именно сегодня. Несложно составить такой план действий, чтобы всего на один год все было просто отлично, а потом «хоть потоп». Если же мы хотим что-то изменить к лучшему в стране, нужно понять, какие действия сегодня приведут к тому, чтобы сто лет было хорошо.

**BG:** Так что же нужно делать для того, чтобы «было хорошо»?

**У. К.:** Нужно начинать с себя, просто рассматривать свои действия как привлекательный образец. Образец, который может себя вести как вирус, передаваться и распространяться дальше. В этом смысле все, что мы здесь делаем, это в некотором смысле модель. Модель, конечно, действующая, хотя и в рамках нашего коллектива. Ее можно тиражировать и применять в других областях.

Беседовал ДЕНИС СЕРДАКОВ

# «ФОРМИРОВАНИЕ СВЕЖИХ ИДЕЙ СПОСОБНО ПРИДАТЬ ИМПУЛЬС РАЗВИТИЮ ЭКОНОМИКИ»

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ ПРЯМОГО И ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ (РАВИ) АЛЬБИНА НИККОНЕН СЧИТАЕТ, ЧТО, НЕСМОТРИ НА КРИЗИС, ВЛОЖЕНИЯ В СЕКТОР ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ ОСТАНУТСЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ. НО РАЗВИВАТЬ ОНИ БУДУТ ИМЕЮЩИЕСЯ ПРОЕКТЫ, А НЕ НОВЫЕ.

**BUSINESS GUIDE:** Расскажите, пожалуйста, о ситуации на рынке инвестирования. Какие отрасли пользуются у инвесторов популярностью?

**АЛЬБИНА НИККОНЕН:** Как показало проведенное РАВИ исследование рынка прямых и венчурных инвестиций, в 2008 году безусловными лидерами с точки зрения инвестиционной привлекательности оставались потребительский рынок и телекоммуникации. По предварительным данным, за 2008 год общий объем инвестиций в сектор телекоммуникаций и компьютеров превысил \$200 млн. Что же касается финансового сектора, основываясь на имеющихся данных и оценках экспертов, можно предполагать, что эта отрасль останется в числе лидеров по объему инвестиций.

В рамках исследования рынка прямых и венчурных инвестиций РАВИ также был проведен дополнительный опрос, касающийся прогнозов на 2009 год. Мы предложили специалистам управляющих компаний дать качественную оценку динамики привлечения капиталов в новые фонды, объемов инвестиций, распределения сделок по стадиям и перспективам выходов из портфельных компаний. По мнению менеджеров фондов, принявших участие в опросе, традиционными лидерами по объему привлеченных инвестиций останутся отрасли телекоммуникаций и компьютеров, а также потребительский рынок. Однако обращает на себя внимание ожидающийся рост инвестиций в сфере биотехнологий и медицины.

**ВГ:** Достаточно ли развит и открыт рынок инвестирования в России?

**А. Н.:** Оценивая достаточность предложения венчурного капитала в России, целесообразно ориентироваться, с одной стороны, на удельный показатель, характеризующий отношение объема венчурных инвестиций к ВВП. Для стран с развитой экономикой и зрелым рынком прямых и венчурных инвестиций он составляет десятые доли процента от ВВП. В России сейчас — менее 0,01%. Данный показатель характеризует потенциал роста для сектора венчурных инвестиций в средне- и долгосрочной перспективе.

С другой стороны, необходимо учитывать ограничения, связанные с возможностями среды, генерирующей поток сделок для этого сектора, которая в России развита существенно хуже и сейчас является одним из основных препятствий на пути развития венчурной индустрии.

**ВГ:** Как сейчас обстоят дела в области международного партнерства по развитию высоких технологий?

**А. Н.:** Рубеж 2007–2008 годов был отмечен приходом в Россию ряда крупнейших иностранных фондов, что характеризует относительную зрелость российского рынка и заинтересованность иностранных инвесторов во вложениях, объектами которых будут российские компании.

**ВГ:** Занимает ли такая форма сотрудничества, как государственно-частное партнерство, значительную долю на российском инвестиционном рынке или имеет единичный характер?



**АЛЬБИНА НИККОНЕН,**  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РОССИЙСКОЙ  
АССОЦИАЦИИ ПРЯМОГО И ВЕНЧУРНОГО  
ИНВЕСТИРОВАНИЯ

**А. Н.:** Благодаря мерам по мобилизации частного капитала, принятым государством, технологический сектор стал более привлекательным для частных институциональных венчурных инвесторов. Так что в ближайшие два-три года объем совокупного прямого капитала, ориентированного на инновационные компании, превысит \$2 млрд.

Однако следует учитывать, что с точки зрения распределения инвестиций по стадиям значимых изменений не происходит и в целом сохраняются тенденции прошлых лет. Хотя к концу 2007 года примерно полтора десятка закрытых паевых инвестиционных фондов венчурных инвестиций (ЗПИФ ВИ) были сформированы по программам Минэкономразвития. Хотя в основном они уже приступили к работе по отбору компаний, доля инвестиций в высокотехнологические проекты по-прежнему относительно невелика.

**ВГ:** Какие государственные инициативы способствовали бы развитию рынка инвестиций в России, какие помогают уже сейчас?

**А. Н.:** Необходимо отметить ряд настораживающих факторов, которые усиливают риски, влияющие на перспективы развития гармоничной самовоспроизводящейся системы, обеспечивающей «поток сделок» для сектора институционального венчурного капитала, являющегося, скорее, вершиной айсберга.

В частности, наблюдается перекоз государственных программ федерального уровня, ориентированных на соз-

## ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Альбина Никконен является исполнительным директором Российской ассоциации венчурных инвесторов (РАВИ). Главная задача РАВИ — содействие становлению и развитию венчурной индустрии в России. Альбина Никконен также является одним из организаторов первого российского «фонда фондов» — Венчурного инновационного фонда (ВИФ), который был образован

в 2000 году по распоряжению правительства России. Основная цель ВИФ — способствовать появлению в России венчурных фондов с национальным капиталом. Кроме того, госпожа Никконен входит в директорат организационного комитета Российской венчурной ярмарки — коммуникативной площадки, где технологически ориентированные компании со всей страны представляют свой бизнес венчурным инве-

дание финансовой инфраструктуры, в сторону развития институционального венчурного капитала. Проблема с «потоком сделок» для прямых инвесторов становится ключевой — и она не может быть решена в полной мере даже созданием системы небольших «посевных» фондов венчурного капитала.

Нужны дополнительные, более гибкие и массовые финансовые инструменты, предоставляющие «финансовый рычаг» и снижающие риски частных (не институциональных) инвесторов на ранних стадиях развития и коммерческих финансовых источников (в том числе программы софинансирования, гарантирования кредитов, долгосрочных ссуд или ссуд на обслуживание в первые месяцы кредитов коммерческих банков и др.).

**ВГ:** Как изменение экономической ситуации в мире повлияло на рынок инвестиций?

**А. Н.:** Лопнувший «пузырь ликвидности» стал основным негативным результатом 2008 года. Он породил ряд серьезных проблем, влияние которых будет заметно в ближайшие два-три года: поднять новые фонды в нынешних условиях практически невозможно, фонды, созданные по принципу capital commitment, возможно, будут испытывать трудности из-за нехватки денег у инвесторов, выходящих из проинвестированных проектов в ближайшее время будет не выгодно и т. д. Более половины респондентов, принявших участие в опросе РАВИ о перспективах рынка, отметили вероятное уменьшение притока средств в фонды.

**ВГ:** Какие тенденции, на ваш взгляд, будут характеризовать работу инвестиционного сообщества?

**А. Н.:** В декабрьском номере EVCA Barometer (издается Европейской ассоциацией прямого и венчурного инвестирования; EVCA) были опубликованы результаты опроса представителей фирм венчурного капитала и прямых инвестиций о перспективах развития этого рынка в Европе. Большинство респондентов, принявших участие в опросе, ожидают снижения активности фандрайзинга в 2009 году, причем в секторе венчурных фондов такую динамику прогнозирует 61% опрошенных, а в секторе выкупов — 80%. Однако следует отметить, что 22% респондентов ожидает роста общего количества поднятых фондов. Инвестиционные прогнозы демонстрируют схожую картину: все опрошенные секторы выкупов ждут падения уровня инвестирования, в то время как в секторе венчурных инвестиций падение ожидает лишь 50% опрошенных.

Российские эксперты более оптимистичны, чем европейские. Среди отраслей, которые пострадают наиболее остро, они называют финансовый сектор, металлургию и автопром. Потребительские компании, как наиболее близкие к конечному потребителю, по их мнению, будут держаться дольше всех.

Следует учесть, что в результате кризиса стоимость «входа» в проект резко упала — в некоторых случаях на 40–50%. Поэтому количество сделок, возможно, и увеличится, но кризис окажет влияние на общий объем осуществленных инвестиций. Таким образом, силы действуют «в

сторам. В 1992 году Альбина Никконен принимала участие в организации регионального фонда научно-технического развития в Санкт-Петербурге. С 1976 по 1992 год работала заместителем руководителя временного научного коллектива «Пульс» при Академии наук СССР и Госкомитете по науке и технике. Коллектив проводил научные исследования в области высокотемпературной сверхпроводимости.

В 1994 году при участии Альбины Никконен был создан первый в стране инновационно-технологический центр.

противоположных направлениях», что не позволяет однозначно определить динамику развития рынка венчурных инвестиций в настоящее время.

**ВГ:** Как вы оцениваете состояние IT-рынка с точки зрения инвестиционной привлекательности, популярности у инвесторов, развития и роста?

**А. Н.:** Сложный вопрос. Да, IT-проекты по-прежнему привлекательны для инвесторов. Многие эксперты отмечают, что вложения в компании, занимающиеся, например, разработкой компьютерных игр, новых медийных и рекламных проектов, связанных с интернетом, — весьма перспективны. Повторюсь, по мнению менеджеров фондов, принявших участие в проведенном РАВИ опросе, в традиционных лидерах по объему привлеченных инвестиций останутся отрасли телекоммуникаций и компьютеров.

**ВГ:** На ваш взгляд, инвестиции в инновационные проекты способны помочь справиться с кризисом?

**А. Н.:** Венчурный капитал не панацея. Да, он способен оказывать влияние на развитие компаний и даже целых отраслей. Формирование базового набора свежих идей, передовых технологий, рождающихся именно в период кризиса, способно придать новый импульс развитию экономики и стать основой для рождения и развития большого количества сопутствующих и обслуживающих отраслей, что приведет к появлению нового вектора научно-технического и экономического развития и значительному притоку новых инвестиций.

**ВГ:** Выгодно ли сейчас инвестировать средства в идею или инвесторы предпочитают усиливать вложениями уже готовые и работающие проекты?

**А. Н.:** С одной стороны, фонды предпочтут отказаться от новых вложений и сосредоточатся на повышении стоимости своих портфельных компаний. Но та часть фондов, которая только завершила сбор средств, заинтересована в размещении аккумулированного капитала. Эксперты полагают, что в основном инвестиции будут направляться в компании на поздних стадиях. Это подтверждается и данными опроса специалистов управляющих компаний, проведенного РАВИ: по мнению 50% респондентов, наиболее предпочтительной стадией инвестирования будет стадия расширения.

**ВГ:** Ужесточились ли сейчас требования к проектам, в которые инвесторы готовы вкладывать средства?

**А. Н.:** Основная задача инвестфонда — заработать, получить прибыль. Возможно, изменятся сроки нахождения инвестора в проекте, доля компании, которую он готов купить, объем средств, направляемые в проект. Но если компания способна принести доход фонду, тогда он в нее вложится.

**ВГ:** Какие «меры предосторожности» вы посоветовали бы принимать инвесторам, желающим вложить свои средства в проекты, связанные с инновационными технологиями?

**А. Н.:** Венчурный капитал потому так и называется — «рисковый», а насколько рискнуть, каждый инвестор должен решить для себя сам.

Интервью взял СЕРГЕЙ РИЗ

**ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ НЕ ПАНАЦЕЯ. ДА, ОН СПОСОБЕН ОКАЗАТЬ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ И ДАЖЕ ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЕЙ**



# ПОДРУЧНЫЕ СРЕДСТВА

## МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА 10 ЛЕТ В СТРАНЕ С НУЛЯ, БЕЗ ЯВНЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ АНАЛОГОВ, БЕЗ УЧАСТИЯ КРУПНЫХ ФИНАНСОВЫХ СТРУКТУР ВОЗНИКЛА ЭФФЕКТИВНАЯ ОТРАСЛЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ. ОДНАКО ДО СИХ ПОР ОНА В РОССИИ НА ПТИЧЬИХ ПРАВАХ. ВИКТОР ДОСТОВ

**БАНК ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ** За последние несколько лет электронные платежные системы (ЭПС) незаметно превратились в России из высокотехнологичной забавы в одно из оснований пирамиды потребностей, постепенно заняв в ней место где-то рядом с электричеством и горячей водой. Неожиданно выяснилось, что москвичи готовы стойко переносить месячный перерыв в подаче горячей воды, но бездействие ближайшего платежного терминала в течение суток вызывает бурную реакцию как на лестничной клетке, так и в блогах и бумажных СМИ. Невозможность заплатить за мобильный телефон или интернет «здесь и сейчас» вызывает крайне отрицательную реакцию — чувствуется, что человека лишили чего-то важного, одной из базовых ценностей.

Однако такую реакцию понять можно. К хорошему человек привыкает куда быстрее, чем к плохому. Ветераны цифровых коммуникаций успели забыть, что 10 лет назад за сотовый телефон можно было заплатить лишь в немногочисленных специализированных салонах, доступ в интернет оплачивался только карточками предоплаты, а множество сервисов в Рунете были бесплатными или вовсе отсутствовали в силу полной невозможности заплатить за них деньги. Удивительно другое: менее чем за 10 лет в России возникла эффективная инфраструктурная отрасль электронных платежей, с нуля, без явных зарубежных аналогов, без участия крупных финансовых структур — как любили писать в старину, на медные деньги.

Не менее удивительно то, что отрасль оказалась крайне устойчивой к кризису. Все основные игроки рынка электронных платежей оценивают рост текущих показателей к 2008 году в 20–50%. Председатель комитета по платежным системам и банковским инструментам Национальной ассоциации электронной торговли Борис Ким оценивает рост отрасли примерно в 20% для «зрелых» компаний терминального рынка, присутствующих на рынке в течение нескольких лет. Что же касается стартапов, то динамика их показателей еще более впечатляет.

**АТАКА ТЕРМИНАЛОВ** В отрасли электронных платежей сформировались три направления устойчивого развития. Первое — терминальные сети. В настоящий момент в России работают около 100 тыс. платежных терминалов. По словам Андрея Романенко, исполнительного директора компании OE Investments, в настоящее время одной из основных целей является повышение доступности финансовых услуг для населения всей России. Это предполагает размещение как минимум одного терминала в каждом населенном пункте с более 5 тыс. жителей.

Сами по себе терминалы могут принадлежать как процессинговым компаниям, так и независимым крупным и мелким (состоящим иногда лишь из одного аппарата) терминальным сетям, но процессинг платежей практически консолидирован группой компаний e-port/ОСМП, а также компаниями «Киберплат» и др. Основным драйвером развития терминальных сетей является оплата мобильных телефонов. В недавнем прошлом эта услуга формировала 95% оборота терминальных сетей. Однако четко заметна тенденция к тому, чтобы через терминалы был доступен все более широкий спектр услуг: возврат кредитов, оплата интернета и всевозможных интернет-сервисов, коммунальных платежей, штрафов, билетов, контента и т. п.

**ДЛЯ РОССИИ С ЕЕ ГИГАНТСКИМИ ПРОСТОРАМИ И НЕРАЗВИТОСТЬЮ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ, ТЕРМИНАЛЫ ДАЮТ РЕАЛЬНЫЙ ШАНС СОЗДАНИЯ РАЗВЕТВЛЕННОЙ ПЛАТЕЖНО-ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ**

Общим направлением развития терминальных сетей в последний год стало развитие сервисов электронных кошельков, решающих одну из самых больших проблем «классического» терминала — невозможность получения сдачи и необходимость каждый раз вводить все параметры платежа, включая номера счетов из нескольких десятков цифр. Такие платежные системы, как Qiwi, позволяют сохранять остаток денег в терминальной сети в личном электронном кошельке и быстро воспроизводить данные осуществленных платежей из записной книжки. Спрос на быструю, эффективную, повсеместно доступную услугу огромен. Тормозит он в России только медленной разработкой адекватного закона о платежных терминалах, который определил бы правовые рамки этого бизнеса в нашей стране. Очевидно, что для России с ее гигантскими просторами и неразвитостью розничных банковских услуг, терминалы дают реальный шанс создания разветвленной платежно-финансовой структуры, чем и объясняется общественный и государственный интерес к этой теме, ставший особенно заметным в последние несколько лет.

**ДЕНЬГИ В СЕТКЕ** Вторым направлением в развитии современных систем оплаты являются интернет-платежи, предоставляемые компаниями WebMoney, «Яндекс.Деньги» и полудюжиной мелких игроков. По оценкам участников этого рынка, суммарное число открытых электронных кошельков в России давно перевалило за 10 млн, что означает месячную аудиторию в несколько миллионов пользователей. Эти системы успешно заняли пустующую нишу интернет-расчетов, которую на Западе занимают PayPal и платежи с помощью пластиковых карт. Они стремительно развиваются как за

счет роста интернет-аудитории, так и благодаря расширению спектра услуг и общей монетизации интернета.

В последнее время сектор интернет-платежей испытывает определенное давление со стороны терминалов и платежей с помощью мобильных телефонов: эти игроки агрессивно предлагают такие услуги, как оплата компьютерных и интернет-игр, традиционно являвшихся вотчиной интернет-платежей. Тем не менее даже в этом сегменте, по мнению генерального директора компании «Яндекс.Деньги» Евгения Завалишиной, выход терминалов на рынок приема платежей за онлайн-игры пока мало на него влияет, поскольку для покупок в интернете существующие терминальные интерфейсы заметно менее удобны, чем привычные игрокам интернет-системы. В ближайшее время основные участники рынка интернет-ЭПС ожидают сохранения темпов роста до 50% в год.

**КОШЕЛЕК С КНОПКАМИ** Третьей компонентой рынка являются мобильные платежи. Эта отрасль возникла из SMS-платежей за рингтоны и прочий мобильный контент. После стремительного взлета в 2006 году она столкнулась со спадом продаж и необходимостью диверсифицировать услуги. Первым направлением диверсификации стало расширение спектра услуг, в частности выход в интернет, когда популярные сайты предлагают оплатить доступ к интернет-контенту, участие в многопользовательских играх, сервисы социальных сетей и прочие услуги путемправки недорогого (несколько десятков рублей) SMS-сообщения на короткий номер. Поскольку такой платежный инструмент является повсеместно распространенным, общедоступным и простым, его использование резко повысило монетизацию интернет-сайтов и де-

нежный поток для их создателей. В настоящее время, по оценкам Кирилла Петрова, управляющего директора компании I-free, около 30% дохода от мобильных сервисов приходится именно на мобильные платежи. Вторым важным направлением является создание регуляторной среды для SMS-платежей, позволяющей распространить их на области, далекие от телекоммуникаций, без риска признания их незаконной банковской деятельностью. Здесь можно отметить совместные усилия проекта «Мобильный кошелек» ГК «Вымпелком», АКБ «Таврический» и группы компаний PayCash по созданию общепризнанной банковской схемы эквайринга для таких платежей.

**СВЯЗАННЫЕ РУБЛЕМ** Нужно отметить, что перечисленные компании не работают каждая сама по себе, а образуют связанную платежную среду. Центральное место в ней на данный момент занимают терминальные процессоры, обеспечивающие населению возможность пополнить электронные и мобильные кошельки наличностью и предоставляющие доступ к платежным биллингам крупных продавцов в качестве универсальных интеграторов. Существуют также компании, специализирующиеся на внутренней интеграции рынка путем обмена одних платежных инструментов на другие. Крупные операторы также тесно интегрированы с банками, как на предмет пополнения электронных кошельков и расчетов с магазинами-поставщиками товаров и услуг, так и для обслуживания их больших безналичных оборотов. Такое взаимодействие взаимовыгодно, поскольку избавляет банки от необходимости работать с потоками из миллионов мелких платежей, получая их от процессоров в консолидированном виде. В результате современный рынок электронных платежей представляет собой достаточно своеобразную картину: конкуренция сосредоточивается внутри сегментов, а между сегментами, несмотря на упоминавшуюся выше борьбу за общий рынок и общего клиента, речь идет, скорее, о кооперации.

Описанные системы покрывают более 90% российского рынка электронных платежных систем, но было бы несправедливо упомянуть целый ряд других направлений, получивших в последние годы заметный толчок в развитии. В последние несколько лет активно обсуждалась технология мобильных NFC-платежей. Такое решение предполагает, что в мобильный телефон встраивается бесконтактный чип, обеспечивающий возможность совершить платеж в обычном магазине, транспорте или на заправке, просто поднеся аппарат телефона к бесконтактному считывателю. Очевидно, что такая функция была бы удобна — вместо набора бесконтактных и традиционных карт можно было бы использовать телефон. Сейчас в России запущено несколько пилотных проектов: в «Вымпелком», Банке Москвы, компании «Технологии процессинга». Ряд экспертов рассматривает данную технологию как основу для будущей революции на рынке электронных платежей, которая, по их оценкам, может произойти уже в 2012 году.

К сожалению, кризис может ввести существенные коррективы в этот процесс. По словам Ивана Кузнецова, руководителя национального проекта «Мобильные платежи» Инфокоммуникационного союза, влияние кризиса на внедрение новых мобильных технологий разнонаправленно: с од-



СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ДОВОЛЬНО СВОЕОБРАЗНУЮ КАРТИНУ



ной стороны, дает себя знать урезание инвестиций в информационные технологии, с другой — существенно возрастает спрос на эффективные и низкокзатратные инструменты. Лиза Каниайнен, исполнительный директор ассоциации Mobey Forum, уверена, что мобильные телефоны на данный момент являются основным возможным инструментом для расширения финансовых сервисов, особенно для «небанковского» населения, и этот сегмент представляется защищенным от текущей рецессии. Второй отраслью с неожиданно ускорившимся темпом развития являются традиционные платежи по кредитным картам в интернете. Долгое время такие компании, как «Ассист» и «Хронопэй», предоставляющие эти услуги, довольствовались очень скромным оборотом, в значительной степени приходящими из-за рубежа. Но в последний год на рынок интернет-платежей интенсивно вышли продавцы авиа- и железнодорожных билетов, создав там своеобразный рынок внутри рынка. По словам Геннадия Спирина, генерального директора компании «Ассист», суммарный оборот интернет-процессоров кредитных карт при этом сразу увеличился в несколько раз.

**ЖЕЛАНИЕ ЗАКОНА** Как уже было отмечено, рынок платежных систем в России вступил в стадию зрелости. Это вполне сформировавшаяся с точки зрения технологий и бизнес-моделей отрасль; в ближайшее время можно ожидать ее поступательного развития с постепенным захватом новых территорий и сервисов и медленным переделом зон

влияния. В то же время все участники рынка ожидают от государства, что наконец будут приняты регуляторные решения, которые окончательно легализуют этот рынок.

По словам Артема Генкина, доктора экономических наук и совладельца консалтинговой группы «Аспект», по такому параметру, как законодательное закрепление электронных платежей, Россия значительно отстает не только от Европы, где на протяжении почти девяти лет действует директива ЕС 2000/46 об электронных платежах, но и от ряда стран бывшего СНГ, где приняты регулирующие акты в форме указаний национальных банков. Собственно говоря, в России в целом отсутствует как закон об электронных платежах, так и ясное разграничение между платежом и банковским переводом, что делает ситуацию в этой области весьма неясной с точки зрения закона.

Разумеется, все ЭПС построили правовые модели своей работы в рамках существующих регулирующих норм, например, агентских договоров или электронных чеков, но при существующих оборотах назрела очевидная необходимость в единообразном специализированном регулировании.

Первой ласточкой, хотя и сильно приподнявшейся, станет закон о платежных терминалах, в настоящий момент циркулирующий между Госдумой и Советом Федерации. В этом законе и сопутствующих документах предполагается четко прописать все права и обязанности участников рынка платежных систем, работающих с приемом наличных, процедуры по идентификации клиентов, отчет-

ность и другие существенные моменты. Следующим шагом, вероятно, станет разработка схожего документа для безналичных платежных интернет-систем и мобильных платежей или принятие общего законодательства для всех видов розничной платежной деятельности.

**НЕДОРЕГУЛЯЦИЯ** Значение эффективных законодательных актов для отрасли сложно переоценить. Их разработка и принятие привели бы к повышению комфортности бизнеса для предпринимателей и населения, повысили капитализацию самих платежных компаний-операторов и многочисленных поставщиков товаров и услуг, пользующихся этими сервисами.

Если риски, обусловленные «недерегулированностью» отрасли, присутствуют на рынке электронных платежных систем в течение последних десяти лет, то с проблемой банковских рисков и рисков ликвидности игрокам пришлось серьезно столкнуться только в последний год. Платежные системы полностью опираются в своей деятельности на банки и вследствие этого разделили с финансовыми организациями часть негативных последствий кризиса. Топ-менеджер одной из платежных систем сообщил на условиях анонимности, что его компания в начале года столкнулась с серьезными трудностями после того, как один из банков, в которых она держала клиентские и оборотные средства, начал задерживать платежи. И хотя ЭПС обладают определенным иммунитетом от таких проблем,

поскольку взаимодействуют сразу с несколькими банками, что позволяет разделить риски, подобная ситуация возвращает к вопросу о необходимости частичного разделения банковских и платежных функций.

Электронные платежные системы стали одним из тех высокотехнологических инструментов, о которых в последние годы говорят на всех уровнях вплоть до правительственных: современные, уникальные, созданные в России для россиян, решающие без государственных затрат важные государственные задачи — доступности финансовых услуг, инфраструктурной поддержки крупного, среднего и малого бизнеса, повышения прозрачности рынка. Даже при нынешнем достаточно высоком уровне проникновения ЭПС (прежде всего в крупных городах) перспективы развития рынка для этих систем гигантские. Можно упомянуть такие зарождающиеся направления, как оплата государственных услуг, пошлин и платежей, дальнейшее проникновение банковских инструментов, денежные переводы и множество подобных направлений. Если население малых населенных пунктов получит возможность платить штрафы, транспортный налог и налог на имущество не только через банки, но и с помощью ЭПС, подобные платежи будут быстрее поступать в казну. Остается надеяться, что понимание государством позитивной роли ЭПС и их значимости для пополнения бюджета создаст почву для господдержки данного направления и его дальнейшей интеграции в финансово-платежную систему России. ■

**«ПЛАТЕЖИ С МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА ИЗМЕНИЛИ ИНТЕРНЕТ»**

**BUSINESS GUIDE:** Каково вообще состояние отрасли мобильных услуг и как сказывается на ней кризис?



**КИРИЛЛ ПЕТРОВ,**  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ I-FREE

**КИРИЛЛ ПЕТРОВ:** Отрасль мобильных услуг можно условно разделить на несколько сегментов: мобильный контент (включая игры, музыку, Ringback Tones (RBT), то есть мелодии, заменяющие стандартные «гудки»), мобильные интерактивные сервисы (лотереи, голосования и т.п.), мобильные сообщества и общение, мобильный маркетинг и реклама, мобильная коммерция и микроплатежи.

Наиболее крупными по объемам из перечисленных сегодня являются контент и микроплатежи. За 2008 год рынок вырос с \$600 млн до более чем \$800 млн. Основной рост обеспечили услуги RBT и микроплатежи.

**ВГ:** Кризис сильно влияет на этот рынок?  
**К. П.:** Безусловно, влияет, однако его воздействие неравномерно. Население стало экономить на мобильной связи, что выражается в меньших суммах для пополнения мобильных счетов. Это значит, что у абонентов теперь меньше остатки на счетах и меньше денег, которые они могут спонтанно потратить на услуги. Как результат — определенное снижение спроса на рынке мобильного контента. С другой стороны, мобильные микроплатежи как часть рынка мобильных услуг сегодня в первую очередь привязаны к рынку интернет-услуг — основная их доля используется для оплаты контента и сервисов в интернете. При этом интернет-трафик сейчас, несмотря на кризис, растет, что означает дополнительный спрос в сегменте микроплатежей. Кроме того, мобильные услуги — очень динамичный сектор рынка. Жизненный цикл многих продуктов составляет здесь от года до двух, технологии постоянно меняются, и всегда есть категории услуг, которые находятся в фазе роста. Подъем этих сегментов происходит высокими темпами, компенсирующими общий спад на рынке. Микроплатежи, равно как и RBT, относятся именно к этим категориям, то есть сам по себе внутренний рост спроса в этих сегментах себя еще не исчерпал.

**ВГ:** Каким был прошлый год для отрасли? Не могли бы вы кратко перечислить основные достижения?

**К. П.:** Рынок микроплатежей за 2007–2008 годы фактически сформировался и достаточно сильно повлиял на интернет в целом. Если до 2007-го основной моделью монетизации интернет-сайтов была рекламная модель, то в позапрошлом году появился простой и понятный метод оплаты за различные интернет-сервисы — платеж с помощью сотового телефона. Это привело к бурному развитию многих сайтов в интернете. Крупные социальные сети, онлайн-игры, казуальные игры, сайты знакомств — все они стали получать существенный доход от конечных потребителей. Сегодня в крупнейших социальных сетях Рунета мобильные платежи за сервисы обеспечивают от 50 до 70% общего дохода; еще 10–15% приходится на иные формы платежей (кредитные карты, электронные платежные системы, терминалы мгновенных платежей). И лишь остальное — доходы от рекламы. Раньше у потребителей не было удобного способа платить за услугу, когда она относительно дешева. Микроплатеж долго и неудобно осуществлять с помощью пластиковой карты (у многих их просто нет), а всякий раз бежать к платежному терминалу, чтобы закинуть деньги для оплаты услуги «Невидимка» в «Одноклассниках» тоже как-то несподручно. Мобильные микроплатежи эту ситуацию кардинально изменили. В итоге этот сегмент вырос с \$70 млн в 2007 году до \$180 млн в 2008-м. И мы ожидаем, что, несмотря на кризис, этот сегмент по итогам текущего года достигнет \$300 млн.

**ВГ:** Каких инноваций можно ждать в сфере мобильных услуг?

**К. П.:** Рынок мобильных услуг крайне инновационный. Нужно очень быстро бежать, чтобы хотя бы стоять на месте. Поэтому все компании постоянно работают над развитием своих технологий и сервисов. Каждая из них пытается создать все более совершенные платформы мобильных платежей, интегрировать возможности оплаты через другие системы, создать новые механизмы оплаты. Очень актуальными на сегодняшний момент становятся вопросы безопасности. К сожалению, многие сайты и интернет-компании позволяют себе вводить

пользователей в заблуждение, не до конца четко доносить до покупателя содержание услуги и параметры ее стоимости. Впрочем, есть и обратная сторона — некоторые недобросовестные абоненты пытаются разными путями «обойти» биллинговые системы операторов и заплатить деньгами, которых у них на самом деле нет; это явление принято называть «мобильный фрод» (от англ. *fraud* «мошенничество»). Современные системы мобильных платежей развиваются в сторону решения этих проблем.

**ВГ:** Возможен ли передел рынка и появление на нем новых крупных игроков в вашем сегменте?

**К. П.:** В настоящее время рынок мобильных платежей высококонкурентен. Появление на нем новых крупных компаний возможно всегда. Практически в любом сегменте это лишь вопрос затрачиваемых средств и получаемых результатов. В нашем случае конкуренция на рынке настолько острая, что маржинальность этого сегмента крайне низка. Если добавит сюда различные риски, например фрод и нестабильность технических решений некоторых операторов, а также стоимость привлекаемых денег (которая также растет на фоне кризиса), необходимых для поддержания оборотных средств в этом сегменте бизнеса, то вряд ли кто-либо из новых игроков захочет входить на этот рынок. К тому же ему придется инвестировать достаточно много средств в разработку платформ, в команду, знания и в завоевание доверия на рынке. Нужно понимать, что в нашем сегменте вход на рынок не гарантирует, что через год-два ситуация на нем будет такой же. За семь лет работы i-Free на рынке мобильных услуг мы смогли сохранить лидирующие позиции только потому, что хорошо усвоили важное правило: технологии и спрос меняются так быстро, что необходимо все время работать над новыми направлениями и опережать рынок — только тогда можно сохранить на нем сильные позиции.

**ВГ:** Пытаются ли операторы мобильных платежей «откусить» от рынка терминалов, и наоборот?

**К. П.:** Пока не происходит ни того, ни другого. Мы и операторы терминальных сетей присматриваемся друг к другу. Пытаемся найти возможные точки пересечений, подходы к сотрудничеству. Вряд ли мы когда-

либо будем пытаться выходить на рынок платежных терминалов — он уже занят крупными игроками. Между тем каждый из игроков рынка платежных терминалов старается нащупать стратегию, когда сотовый телефон станет инструментом для оплаты самых различных услуг, при этом деньги будут оставаться внутри платежных систем операторов терминалов (либо в аффилированных банках), а не на счетах операторов. Это сделать непросто, так как на долю сотовых операторов де-факто приходится более 90% всех платежей через терминалы. Но это возможно, поскольку комиссия операторов при осуществлении платежей сейчас крайне высока — порой она доходит до 50% за платеж. Разумеется, мы тоже ищем подобные модели, и все же в большей степени пытаемся найти оптимальные модели работы непосредственно с операторами.

**ВГ:** А как развивается конкуренция с платежами через интернет?

**К. П.:** Здесь ситуация неоднозначная. В первых, появление SMS-микроплатежей подтолкнуло сайты к поиску все новых сервисов и возможностей для монетизации. Предложение подобных сервисов сейчас такое, что три года назад «Яндекс.Деньги» о таком даже мечтать не могли. В этом смысле мы им сильно помогли. С другой стороны, на SMS-микроплатежи приходится основная доля микроплатежей в интернете. Разумеется, сейчас можно смотреть на ситуацию так, что мы отъедаем кусок у платежных интернет-систем. Они стараются его перетянуть на себя, что в целом также близко и к желаниям интернет-компаний, поскольку комиссия в платежных интернет-системах гораздо ниже. И рано или поздно, если операторы не снизят размеры комиссии, они этот рынок потеряют. Но есть и третий аспект. Мобильные платежи, если смотреть на них с точки зрения дальнейшего развития, далеко не ограничиваются интернетом. Одно из основных их преимуществ — возможность оплаты в точках продаж. Для этого необходим технологический сдвиг в сторону бесконтактных технологий на базе NFC. И здесь уже конкуренция может происходить с компаниями, выпускающими кредитные и дебетовые карты. Например, в Японии они в этой борьбе проигрывают сотовым операторам и мобильным платежным компани-

ям. NFC — очень интересная и перспективная технология, мы сейчас ею активно занимаемся. Она позволяет оплачивать товары и услуги в любом месте, просто прикоснувшись своим телефоном к считывателю. Но массовой она может стать не ранее, чем через четыре года, а это очень большой срок для нашего рынка.

**ВГ:** Как вы оцениваете российскую регуляторную базу в области электронных платежей и перспективы ее развития?

**К. П.:** С регуляторной средой ничего неожиданного. Традиционно она сильно отстает от развития технологий и появления сервисов. Впрочем, то же самое наблюдается и в Европе, и даже в Японии и Южной Корее. Мы видим отдельные шаги, направленные на формирование законодательной базы в этой сфере. В частности, рассматривается закон «О платежных терминалах», но этого пока недостаточно. Важно ввести понятие микроплатежа, отменить некоторые ограничения для операций в этой сфере, отменить обязательную идентификацию платящего по таким платежам. Это необходимое действие, без которого невозможно говорить о формировании полноценной инновационной экономики, формировании таких важных явлений, как электронное правительство, цифровая дистрибуция и т. п. Более того, с нашей точки зрения, это новшество никак не отражается на общем монетарном регулировании, поскольку объем каждой транзакции жестко лимитирован, — мы говорим, скорее, о замещении оборота наличных денег оборотом электронным. По опыту европейских стран, где понятие облегченный режим регулирования для малых электронных платежей действует уже почти десять лет, последствия таких мер являются существенно позитивными. Вместе с тем вполне логично появление отдельных законодательных актов, позволяющих осуществлять регулирование данных операций для экономики в целом. Для этого могут быть взяты за основу многие положения, принятые Еврокомиссией, возможно введение понятия «платежный оператор». Вряд ли стоит ограничивать данную сферу и считать ее прерогативой исключительно банков, поскольку это может существенно сдерживать темпы развития отрасли.

Беседавал **ВИКТОР ДОСТОВ**

# ОЦЕНЩИКИ СТАРТАПОВ

## НЕСМОТЯ НА КРИЗИС, В ПОЛЕ ЗРЕНИЯ ИНВЕТОРОВ ПОСТОЯННО ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ. САМОСТОЯТЕЛЬНО ОЦЕНИТЬ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СТАРТАПА ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО, ПОЭТОМУ ЛУЧШЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ОЦЕНКАМИ ЭКСПЕРТОВ. ИВАН БЛЮМ

Отношение к вложению средств существенно поменялось с дестабилизацией финансовой ситуации: инвесторы стали осторожнее относиться к собственным ресурсам, а вливания в сомнительные проекты практически прекратились. Спрос всегда рождает предложение: необходимость экспертной оценки потенциальных соискателей средств ясна любому мало-мальски искушенному инвестору. Тем не менее до недавнего времени оценить активы в Рунете было крайне сложно: приходилось нанимать стороннего эксперта или доверять на слово разработчикам проекта. Сейчас, впрочем, на вопрос о целесообразности вложений в тот или иной стартап ответить существенно легче: существует целая система рейтинга инвестиционной привлекательности интернет-проектов.

**К НАМ ЕДЕТ РЕВИЗОР** В отличие от единичной экспертной оценки, не всегда способной дать полное

представление о проекте, в формировании рейтинга Startupindex принимает участие целая команда профессионалов, чей бизнес напрямую связан с российским сегментом интернета. Методика рейтингования учитывает разнообразные бизнес-показатели и финансовый профиль компании, а также возможные риски для потенциального инвестора. По результатам всесторонней оценки стартапу присваивается рейтинг инвестиционной привлекательности. Шкала оценок варьирует от AAA (наивысший балл, означающий высокую инвестиционную привлекательность проекта) до CCC (высокая вероятность провала стартапа) и даже D (проект абсолютно нежизнеспособен). Рейтинг не стоит на месте: в случае если существует вероятность понижения или повышения оценки в ближайшие полгода-год, к проектному рейтингу добавляется минус или плюс соответственно.

### «ИНВЕТОР ЛЮБИТ ЧЕТКОСТЬ»

**BUSINESS GUIDE:** Что такое инвестиционный рейтинг и какова процедура его расчета?



**ДМИТРИЙ ЗАЙЦЕВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
РЕЙТИНГОВОГО АГЕНТСТВА  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
ПРОЕКТОВ STARTUPINDEX

**ДМИТРИЙ ЗАЙЦЕВ:** Сначала любому стартапу нужно зарегистрироваться на сайте startupindex.ru. После регистрации стартап не сразу попадает в базу: сначала размещенные материалы (описание стартапа, планы компании) рассматривает экспертный совет. Кроме того, соискателям необходимо заполнить анкету с описанием идеи бизнеса, команды, ближайших планов, цели, предполагаемого объема необходимых средств, технологических решений. Эксперты знакомятся с этими материалами и вы-

ставляют первичные оценки по формализованной анкете. Далее мы приглашаем проекты на экспертную сессию, которая проходит раз в месяц. Обычно в сессии принимают участие три-четыре проекта. На такой сессии происходит личное знакомство и мы проясняем все вопросы, которые у нас возникли после прочтения документов, выложенных на сайт. В ходе этой встречи у экспертов формируется четкое мнение о перспективах проекта, его плюсах и минусах. По итогам сессии мы выкладываем видеоматериал, доступный тем экспертам, которые не присутствовали на сессии, и уточняем первичные оценки, рейтинг проекта, сама команда пересматривает документы, которые она выложила на сайт.

Сотрудники части стартапов уже на этой стадии понимают, что проекты еще не готовы к инвестированию, поэтому берут таймаут, чтобы переработать документы. Самые интересные проекты, которые прошли проектную сессию, попадают в издание Startupindex Review — это те проекты, которые прошли через нас и заинтересованы в публикации.

**BG:** Как производится оценка и экспертиза стартапов?

**Д. З.:** Если проект все еще находится на стадии pre-seed, то есть не зарабатывает реальные деньги, обычно самая большая проблема — отсутствие планирования в компании. Наша основная компетенция — экспертная оценка, то есть качественная оценка проекта, а не количественная. Нужно погружаться в проект, встречаться с командой. У нас часто происходят встречи тет-а-тет с командой еще до проектной сессии. Нужно также уметь задавать неприятные вопросы: к примеру, когда проект начинает «юлить», когда люди хотят его продать, а не развивать, — это нужно видеть заранее. Такая определенность ставит на места многие вещи, и инвестор понимает, что конкретно ему предлагают. Полезно также спросить, какова задолженность по заработной плате. Иногда людям настолько нужны деньги, что им не важно, кто будет инвестором. Иногда приходится людей с облаков снимать, поскольку планы у них более чем грандиозные. Часто продается идея, то есть будущий доход, шкура неубитого медведя. Нужно понимать мотивы участников команды, выделить ключевых людей, без которых проект не будет работать.

**BG:** Считается, что в России инвесторы чаще, чем на Западе, требуют контрольный пакет акций. С чем это связано?

**Д. З.:** Человек не может рисковать, направляя в проект свои деньги. Он понимает, что несет огромные риски, если в команде нет планирования. Деньги могут просто «проесться», и дохода не будет. А для чего нужен этот бизнес, если нет дохода? На вопрос «Сколько денег вам нужно?» редко следует внятный ответ и предоставляется план действий, смета доходов и расходов. Вопрос «На что вы собираетесь потратить деньги?» также вводит людей в ступор. Они обычно хотят сделать все и сразу.

**BG:** По вашему опыту, кто обычно стоит за успешными интернет-проектами — начинающие специалисты или профессионалы с большим опытом?

**Д. З.:** В основном, конечно, приходят новички. С опытными стартаперами мы тоже общаемся, часто в качестве экспертов, они иногда и за советом начинают приходиться — это совместный процесс, когда мы друг другу помогаем. Но таких гуру единицы. Люди, которые имеют повторный опыт, обычно выходят на рынок проектов со стартапами, которые гарантированно принесут пусть не сверхприбыль, но стабильный доход. Бывают и огромные проекты с колоссальными инвестициями, приносящие прибыль за счет своего масштаба. Почему новички на слуху? Потому что на слуху оказываются те проекты, которые показали колоссальный рост, открыли новый рынок. Например, Twitter: если бы они пришли к нам с проектом, мы бы не дали им высокий рейтинг. С точки зрения бизнеса, возможно, этот проект и не приносит большой прибыли, а с точки зрения взлета на рынке он очень существенный.

**BG:** Как повлиял кризис на стартапы?

**Д. З.:** Рынок радикально не изменился. Сместился интерес в сторону проектов в секторе b2b, потому что есть интерес к интернет-рекламе. Доля интернет-рекламы увеличивается в бюджетах крупных компаний, появляются соответствующие сервисы. Либо это новые рекламные сети, либо проекты SaaS — этот сектор встает на ноги. Появляется достаточно много проектов, предназначенных для совместной удаленной работы. Происходит диверсификация с учетом новых видов рекламы.

Изменилось отношение инвесторов к стартапам. Ждать будущего набора аудитории инвесторы уже не склонны. Все аккуратно и осторожно относятся к проектам, здесь значимость планирования очень возрастает. Мы учим стартаперов, что это очень важно.

**BG:** Какие типы инвесторов могут встретиться соискателю инвестиций?

**Д. З.:** Я бы выделил четыре группы инвесторов. Первые — это финансовые инвесторы, компании, которые планируют размещать свои деньги для роста. Потенциально это венчурный инвестор, но так как они планируют размещение с определенной степенью риска и стремятся контролировать свои издержки, то обычно требуют как можно более тщательного планирования. Финансовый инвестор не лезет в оперативное управление проектом — ему легче отслеживать выполнение работ через какой-то план и совет директоров. Если у финансового инвестора имеется аппарат контроля инвестиций (речь обычно идет о контрольном пакете акций), тогда инвестор уже достаточно активно вмешивается в жизнь проекта. Это, наверное, самый удобный метод привлечения инвестора, но для этого нужна детальная проработка плана.

Отраслевые инвесторы иногда хотят диверсифицировать свой бизнес либо получить какой-то конкретный актив в своей холдинг. Обычно в случае актива речь идет о покупке всего стартапа целиком. Здесь проект может потерять свою самостоятельность только потому, что это есть в целях инвестора. Другой тип отраслевых инвесторов — те, кто берет проект себе под крыло, активно вмешивается в работу проекта. Это тоже нужно обговаривать, чтобы потом не возникло недопонимания.

Бизнес-ангелы — это доверительные инвесторы. Личное знакомство, личная проработка планов. Такое сотрудничество строится на эмоциональном общении, когда люди начинают друг другу доверять. Бизнес-ангел часто не просит детально проработанных планов.

Чистой воды венчурные инвестиции, когда проект просит денег в обмен на 5–10% акций, в России не существуют, поскольку у нас нет инфраструктуры для взаимодействия инвестора и проекта.

**BG:** С чем связана такая разница между российскими и зарубежными венчурными инвестициями?

**Д. З.:** На Западе работает схема «4 + 3 + 2 + 1»: четыре проекта закроются, три проекта сработают в ноль, два продемонстрируют умеренную прибыль, а вот один «выстрелит» так, что покроет все убытки. За рубежом любой стартапер относится к своему проекту как к бизнесу, там менталитет такой — относиться к деньгам с должным уважением. У нас при такой схеме вложений 10 из 10 проектов были бы неуспешными. Также проблема у нас в непрозрачности бизнеса. Кроме того, у акционера за рубежом больше прав: менеджеру проекта приходится отчитываться перед любым миноритарием, а у нас такое требование воспринимается чуть ли не как вмешательство в личную жизнь.

**BG:** Как обычно происходит процесс диалога между соискателем инвестиций и инвестором?

**Д. З.:** Стартап обычно вообще не задумывается об инвесторе. Команде нужны деньги, а за деньгами они не видят инвестора. Инвестор с ходу начинает задавать неприятные вопросы: кто у вас в учредителях, что вы обещали команде, чего хотите сами и т. д. А в стартапе считают, что лезут рыться в их грязном белье, тогда как инвестору важно узнать историю проекта.

**BG:** Что нужно делать команде стартапа, чтобы выбрать правильного инвестора?

**Д. З.:** Проект, у которого есть четкие планы разработки, прикидки по доходам и расходам, ищет себе финансового инвестора. Проект же без планов обречен искать венчурного инвестора. Необходимо относиться к деньгам инвестора как к своим. В команде важны решимость заниматься проектом и четкое определение цели: нужно ли продать проект и получить деньги или же оставаться в проекте и развивать его. Инвестор любит четкость, любит, когда к нему приходят с деловым предложением.

Беседовала АНАСТАСИЯ ЛОЛУА





**БИЗНЕС НАСТУПАЕТ** Интернет не стоит на месте: развитие новых технологий неминуемо влечет за собой создание проектов, использующих эти технологии. Часто такие стартапы предлагают инновационный подход к привычным задачам, возникающим перед современным сотрудником компании, руководителем или фрилансером.

Не секрет, что с наступлением кризиса рекламные бюджеты компаний существенно «похудели»: ранее организации могли позволить себе значительные траты на различного рода рекламу, теперь же деньги на подобные цели выделяются по остаточному принципу. Для среднего и малого бизнеса, таким образом, интернет остается единственной средой, где рекламная деятельность возможна. Более того, реклама в интернете, в отличие от более традиционных видов информирования покупателя о продуктах и об услугах, во многих случаях гарантирует детальную отчетность об аудитории, просмотревшей контекстную рекламу, баннер или ролик. Аделя Рзаева, коммерческий директор агентства интернет-рекламы MediaStars, считает, что портрет рекламодателя существенно изменился за последние месяцы: «Тенденция налицо — рекламодатель научился считать деньги и думать об эффективности вложений в рекламу. Это работает на пользу всему рынку, уводя бюджеты туда, где они действительно работают».

Активизация рынка интернет-рекламы дала начало множеству стартапов, специализирующихся на продаже рекламных площадей. Как правило, такие проекты объединяют в сеть несколько площадок, предоставляя рекламодателю широкие возможности размещения информации о продуктах и об услугах. Поскольку аудитория сетевых ресурсов варьируется, компания может самостоятельно выбрать размещение на тех сайтах, где аудитория наиболее соответствует целевой. Иногда такие рекламные сети практикуют единую цену на всех площадках, обеспечивая еще большую свободу выбора.

**СТРАСТИ ПО СЕРВИСУ** Менее очевидная, но от этого не менее актуальная тенденция, которую отмечают практически все компании, — снижение расходов на инфраструктурные технологии. По данным агентства Gartner, в среднем организации стали тратить на IT на 3,8% меньше, чем ранее. Концепция SaaS (Software as a Service — программное обеспечение как услуга) позволяет сократить траты, обеспечивая тот же уровень обслуживания. О подходе SaaS рассказывает Андрей Шабанов, управляющий директор UCMS Group СНГ: «Одна из задач аутсорсинга — передать профессионалам выполнение неключевой для компании деятельности. Используя SaaS, заказчик передает все функции по размещению и администрированию процесса на плечи провайдера услуги. Поскольку поддержка IT-систем редко является ключевой компетенцией компании, различные IT-процессы чаще всего передаются на аутсорсинг и заменяются SaaS. При этом компания достигает существенного повышения качества данного процесса и во многих случаях сокращения затрат».

Подход SaaS в симбиозе с технологиями Web 2.0 часто используется для автоматизации процессов ведения бизнеса и контроля за проектами. В частности, в российском сегменте интернета появилось множество проектов для совместной работы, в том числе и ориентированных на западный рынок. Как отмечает Андрей Шабанов, развитие подхода SaaS в России следует по стопам зарубежной модели: «В западной IT-индустрии SaaS-поставщики уже определили свою нишу: они занимаются разработкой систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), систем управления персоналом (HRM), а также решений для управления проектами и совместной работы. Оказалось, что именно эти классы решений лучше всего укладываются в концепцию SaaS и охотнее всего покупаются заказчиками. Скорее всего, российский SaaS-рынок пойдет по схожему пути развития», — отмечает Шабанов.

**ИНВЕСТИЦИИ — НА СТАРТ** По данным рейтингового агентства Startupindex, в российском сегменте интернета есть множество проектов, обладающих высокой инвестиционной привлекательностью. Стартапы в этой категории крайне разнообразны, но их объединяет высокая мотивация команды, открытость к изменениям и понимание картины рынка. Безусловно, данный рейтинг не является рекомендацией инвестировать в компанию или проект, но тем не менее отображает достаточно полную картину российского рынка инвестиций в интернет-стартапы.

## РЕЙТИНГ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПО ВЕРСИИ STARTUPINDEX

### «СТРАНА СМЕШАРИКОВ»

Рейтинг: **A** (умеренно высокая инвестиционная привлекательность).

Сайт: [www.smeshariki.ru](http://www.smeshariki.ru)

Крупнейшее в России интернет-пространство для детского общения. Зарегистрированный пользователь может изменять облик и имя своего персонажа, а также общаться с друзьями, дарить им подарки, оставлять сообщения в их персональном пространстве на сайте. Фактически проект представляет собой детскую социальную сеть с множеством дополнительных функций и родительским разделом. Существенная аудитория проекта обусловлена прежде всего популярностью персонажей, представляющих проект, в детской среде.

### «МЕГАПЛАН»

Рейтинг: **A** (умеренно высокая инвестиционная привлекательность).

Сайт: [www.megaplan.ru](http://www.megaplan.ru)

Проект предлагает программное обеспечение, предназначенное для самых разных аспектов жизни делового человека: от управления бизнесом до совместной работы и рас-

## «СЕКТОР СТАРТАПОВ ПОЛУЧАЕТ СЕЙЧАС ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ К РАЗВИТИЮ»

**BUSINESS GUIDE:** Что необходимо начинающему проекту для успешного старта, завоевания сегмента на существующем рынке или создания своего?



**АЛЕКСАНДР КАШИРИН:** Успех стартового инновационного бизнеса зависит от многих факторов: от ценности и качества самого продукта или услуги, выводимой компанией на рынок, рыночного окружения, состава команды, реализующий проект, и т. д. Отраслевые показатели прибыли являются лишь ориентирами, причем в случае реального успеха проекта плановые результаты многократно перекрываются. Разумеется, на каждом этапе развития экономики есть отрасли, растущие намного быстрее, — ситуация, когда «прилив поднимает все лодки».

**АЛЕКСАНДР КАШИРИН,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
ПРАВЛЕНИЯ  
НП «НАЦИОНАЛЬНОЕ  
СОДРУЖЕСТВО  
БИЗНЕС-АНГЕЛОВ» (СБАР)

До недавнего времени активно развивалась IT-отрасль, где было проинвестировано множество стартапов. Сейчас из-за кризисных явлений и стремления предприятий к оптимизации затрат возможно предположить развитие энергосбережения и альтернативной энергетики. По-прежнему хорошие перспективы имеет IT-отрасль, мобильный интернет, мобильный контент, поскольку этот рынок продолжает активно развиваться.

Конечно, шансы на успех зависят и от капризов «погоды» на рынке. Однако наша практика показывает, что успех приходит только к тем, кто готов к этому успеху и получению необходимых для этого инвестиций. Предприниматель должен не только верить в успех, что очень важно, но также в деталях чувствовать схему воплощения своей идеи в жизнь, знать «узкие места» своего проекта, способы их преодоления и быть готовым обсудить их с потенциальным инвестором на языке бизнеса.

**BG:** Каковы критерии успешного инвестиционного проекта?

**A. K.:** Во-первых, в рамках проекта должны быть очень четко определены основные параметры проекта: продукт и рынок, защищенное конкурентное преимущество, в том числе наличие ноу-хау или охранных документов на интеллектуальную собственность, команда, детально просчитанная бизнес-модель проекта.

Во-вторых, под проектом должны чувствоваться реальные перспективы: рост рынка, причем преимущество имеет рынок, растущий более чем на 15% в год, а также многообещающие финансовые результаты — для проектов ранних стадий следует рассматривать доходность на инвестиции не менее 70% годовых. Все данные хорошо смотрятся только в случае их надежного обоснования. Следует помнить, что для венчурного инвестора или бизнес-ангела моментом фиксации прибыли является «выход» из проекта, то есть продажа доли в компании после роста ее капитализации, вызванного быстрым развитием. В инвестиционных документах должны быть приведены как обоснованный анализ возможностей «выхода», так и правдоподобный расчет выручки инвестора. Инвестора интересует возврат начинающей суммы, в пять раз превышающей вложенный капитал за три-пять лет.

В-третьих, должна быть заложена этапность проекта, то есть возможность предоставления инвестиций в несколько раундов. Это уменьшает риски инвестора — в случае появления неудачи он может прекратить финансирование без потери крупных объемов денежных средств. Завершение этапов — это естественные точки мониторинга развития проекта.

**BG:** Считаете ли вы, что на данный момент условия для развития малого бизнеса в России благоприятны? На какую господдержку могут рассчитывать стартапы?

**A. K.:** Можно сказать, что малый бизнес развивается, преодолевая огромные преграды. Если говорить о малом инновационном бизнесе, то к этому добавляются отсутствие

адекватных инвестиционных механизмов в виде бизнес-ангелов, «посевных» фондов, грантового госфинансирования на ранних стадиях развития компаний. По оценкам специалистов, на «посевной» стадии недостает 100 млрд руб. Число бизнес-ангелов в России в тысячу раз меньше, чем в США, где их около 250 тысяч.

Безусловно, кризис и сопровождающее его реструктурирование многих рынков открывают «окна возможностей» для малого бизнеса, в том числе инновационного, и прежде всего в IT-сфере. Однако в том, что касается финансирования, благоприятного климата еще нет. Следует четко помнить, что ни банки, ни фонды прямых инвестиций не финансируют «посевные» предприятия. Для получения финансирования начинающий предприниматель может обратиться лишь в государственные фонды и программы поддержки, такие как Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Федеральная целевая программа Роснауки, попытаться получить средства поддержки в рамках региональных программ или поискать частного инвестора в сетях или ассоциациях бизнес-ангелов, например, у нас в СБАР. Однако для заметного прорыва в этом направлении, как показывает мировая практика, необходима государственная программа по созданию частно-государственных «посевных» фондов.

По нашему опыту работы в сегменте «посевных» предприятий, ориентированных на внедрение инноваций, IT-сектор среди поступающих к нам проектов преобладает. Учитывая эту тенденцию, СБАР, Microsoft и Intel стали соорганизаторами IT-альянса — инициативы, направленной на совместный поиск и отбор проектов, доведение их до «инвестиционного качества» и представления их инвесторам. Наши партнеры помогли нам серьезно повысить экспертизу, будучи ведущими игроками мирового IT-рынка.

**BG:** Достаточно ли инновационной идеи для развития стартапа в успешное пред-

приятие, может ли новичок справиться с такой задачей или необходима экспертиза в данном поле деятельности?

**A. K.:** Бывает по-разному, и нам очень сложно ранжировать успешных предпринимателей на основе их «стажа». Безусловно, поскольку мы даем рекомендации по инвестированию частных средств, опытные предприниматели для нас предпочтительнее. Хотя и начинающим мы также подходим серьезно и вдумчиво. У нас есть четкое видение основных качеств инновационного предпринимателя, вне зависимости от его возраста.

Во-первых, это преданность идее, вера в успех, сильное желание добиться поставленной цели. Предпринимателю нужно изо всех сил пытаться «продвинуть» проект самому еще до начала финансирования, например, изыскивая возможность получения ряда услуг бесплатно или по бартеру, финансируя начало работ из собственных средств. Это выступает сигналом для инвестора, что предприниматель верит в свою идею. Вообще, чем больший путь предприниматель пройдет сам, тем на более выгодных условиях ему будут предоставлены инвестиции в силу снизившихся рисков.

Во-вторых, коммуникабельность и стремление устанавливать контакты. Активные действия соискателя инвестиций помогут приобрести полезные контакты, возможность, знания, которые «удешевят» процесс достижения цели.

В-третьих, положительный опыт ведения любого бизнеса — это также очень хороший сигнал для инвестора о том, что соискатель инвестиций имеет необходимый для осуществления бизнеса опыт. Если опыта нет, то мы пытаемся помочь начинающим предпринимателям его получить, и тогда решающим критерием становится его готовность учиться, переучиваться, менять свои подходы и представления.

В-четвертых, это надежность. В проект, основателю которого нельзя доверять, вкладываться нецелесообразно.

**BG:** Требуется ли стартапу ежесекундный контроль или команда часто проявляет ответственность?

**A. K.:** Что касается контроля, то мы за золотую середину. Мы готовы предоставить начинающим предпринимателям помощь и наставничество во всех аспектах развития бизнеса. Мы не считаем, что нужен слишком уж сильный контроль, поскольку надежные предприниматели в нем не нуждаются, а с другими мы предпочитаем дела не иметь. Конечно, должны быть стандартные процедуры отчетности перед инвестором с рассмотрением финансовых документов. Но контроль не должен быть назойливым, в случае если предприниматель работает добросовестно и его действия согласованы с инвестором.

**BG:** Как, по вашему мнению, кризис повлиял на продажи и покупки малого бизнеса?

**A. K.:** Начинающим предпринимателям, безусловно, стоит действовать, причем именно сейчас сектор стартапов получает дополнительные стимулы к развитию. Происходящие изменения в экономике уже меняют структуру многих рынков. Уход крупных игроков или сокращение их доли рынка открывает возможности для развития новых предприятий, которые в силу своей молодости и гибкости быстро приспособятся к изменившейся структуре спроса. Эти компании будут вынуждены развиваться в жестких условиях, что «отшлифует» предпринимательские качества команд и приведет к развитию конкурентоспособных продуктов и нетривиальных бизнес-моделей. Например, стимул получают проекты, сфокусированные на оптимизации технологий производства, минимизации издержек и себестоимости продукции. Мы четко видим спрос на антикризисные направления — электронную коммерцию (получившую стимул к развитию в связи с кризисом в ретейле) и решения по IT-оптимизации бизнес-процессов. И число таких проектов, находящихся в нашем поле зрения, уже возрастает.

Беседовал ИВАН БЛЮМ

## ИНВЕТОРЫ



WWW.COMINDWORK.COM

ствления приоритетов в личное время. На данный момент доступны инструменты для проектного и самостоятельного планирования, готовятся к выходу продукты для управления временем и фрилансерской деятельностью. Получить программное обеспечение, что немаловажно, можно как в коробочной версии, так и в более дешевом SaaS-варианте, когда приобретается только лицензия на пользование продуктом в течение определенного времени.

**COMINDWORK**

Рейтинг: **A** (умеренно высокая инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.comindwork.com](http://www.comindwork.com)  
Онлайн-среда для планирования и совместной работы включает в себя широкий инструментарий, позволяющий планировать мероприятия, деятельность удаленных сотрудников, держать руку на пульсе проекта. Помимо привычных любому офисному работнику приложений в проекте присутствует также возможность формирования базы знаний, ведения блогов, публикации планов и мгновенного обмена сообщениями. Возможна как локальная установка программного обеспечения, так и SaaS-версия.

**«ШКОЛА ЖИЗНИ»**

Рейтинг: **A** (умеренно высокая инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.shkolazhizni.ru](http://www.shkolazhizni.ru)  
Ежедневный интернет-журнал, на страницах которого можно отыскать ответы на множество вопросов — от предельно прикладных до возвышенно-философских. Дневная аудитория издания исчисляется сотнями тысяч посетителей, еще столько же подписчиков имеет рассылка проекта.

**«ИНТЕРНЕТНЫЕ ШТУЧКИ»**

Рейтинг: **A** — (умеренно высокая инвестиционная привлекательность, возможно изменение рейтинга до BBB). Сайт: [www.internetno.net](http://www.internetno.net)  
Интернет-издание, где ежедневно публикуются обзоры новых сайтов и программ, новости из сферы высоких технологий, интервью с экспертами и другая информация по теме проекта.

**«ФАБРИКА ФУТБОЛА»**

Рейтинг: **BBB+** (достаточная инвестиционная привлекательность, возможно изменение рейтинга до A). Сайт: [www.fabrikafutbola.ru](http://www.fabrikafutbola.ru)  
Трехмерный симулятор футбола с элементами менеджмента. Игроки погружаются в полный цикл жизнедеятельности футбольного клуба, участвуя в его управлении, сражаясь в виртуальных матчах и турнирах с другими пользователями. Кроме того, проект предполагает общение пользователей с помощью форумов и чатов.

**GOOROO**

Рейтинг: **BBB** (достаточная инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.gooroo.ru](http://www.gooroo.ru)  
Закрытая рекомендательная сеть по поиску персонала. Любая компания может разместить вакансию, а профессиона-



WWW.VIDEONOW.RU

лы из различных областей бизнеса — рекомендовать своих знакомых, подходящих под требования работодателей.

**TEACHVIDEO**

Рейтинг: **BBB** (достаточная инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.teachvideo.ru](http://www.teachvideo.ru)  
Интерактивное обучающее телевидение с множеством уроков, предназначенных для обучения самым разным компьютерным навыкам: от базовых знаний до работы с профессиональными приложениями. Кроме того, существуют видеоуроки, направленные на обучение работе с различными популярными сайтами.

**VIDEONOW**

Рейтинг: **BBB** (достаточная инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.videonow.ru](http://www.videonow.ru)  
Контекстная рекламная сеть, размещающая видеорекламу на различных площадках. Преимущества сети — детальная отчетность об аудитории, просмотревшей ролики рекламодателя, а также огромный выбор ресурсов с десятками и сотнями тысяч ежедневных посещений для размещения рекламы.

**FLAPHONE**

Рейтинг: **BBB** (достаточная инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.flaphone.com](http://www.flaphone.com)  
Бесплатная служба, позволяющая организовать звонок с помощью технологии VoIP со страницы сайта. Пользователи могут свободно звонить друг другу, на SIP-телефоны, а также на любые телефонные номера.

**PODFM**

Рейтинг: **BBB** (достаточная инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.podfm.ru](http://www.podfm.ru)  
YouTube для собственных аудио- и видеопередач: сервис, предлагающий своим пользователям инструменты для размещения, управления, агрегации и экспорта подкастов. В архиве сайта — самый разный контент — от познавательных передач до авторских программ, шоу и постановок.

**RECOGMISION**

Рейтинг: **BBB** (достаточная инвестиционная привлекательность). Сайт: [www.recogmission.com](http://www.recogmission.com)  
Универсальная поисковая система, осуществляющая поиск ресурсов в интернете на основе любого типа данных. В частности, кроме привычного текстового поиска возможен также поисковый запрос в виде изображения, видео или музыкального файла. В системе используются собственные разработки в области распознавания содержания.

**«ГОЛОС ДОРОГИ»**

Рейтинг: **BB** (инвестиционная привлекательность в краткосрочном периоде). Сайт: [www.golosdorogi.ru](http://www.golosdorogi.ru)  
Социальный рекомендательный сервис для автомобилистов и людей, интересующихся автомобильной тематикой. Сеть содержит массу рекомендаций на актуальные для автовладельцев темы: выбор автосервиса, разночтения в правилах дорожного движения, эвакуация машин и др.

**«РЕКЛАМА ПОЙДЕТ В СЕТЬ ВСЛЕД ЗА ВИДЕО»**

**BUSINESS GUIDE:** Доля Google среди поисковых систем на российском рынке растет, а доля на рынке контекстной рекламы по-прежнему невелика.



**НИКЕШ АРОРА,**  
ПРЕЗИДЕНТ GOOGLE  
ПО РАБОТЕ В РЕГИОНЕ  
ЕМЕА

Не собирается ли компания менять стратегию?  
**НИКЕШ АРОРА:** Мы достаточно комфортно чувствуем себя с тем, что у нас есть, и с той прибылью, которую получаем в различных сегментах. В среднесрочной и долгосрочной перспективе мы, конечно, ожидаем большего. Как вы знаете, на российском рынке у нас сильные конкуренты. Мы хотим быть уверены, что мы предлагаем настолько же хорошие и даже еще более привлекательные сервисы для наших пользователей и рекламодателей. На этой неделе мы запустили сервис «Таргетинг на основе интересов» и верим, что этот сервис является следующим шагом в области инноваций и эффективности рекламы.

**BG:** Считается, что Google неповоротлив по сравнению с местными игроками.  
**Н. А.:** Я думаю, что отчасти это определяется необходимостью соблюдения баланса между глобальными инновациями и их локальным воплощением. Например, у «Яндекса» есть возможность следить за тем, что мы делаем на глобальном уровне, а затем быстро внедрять подобные разработки в России. В этой связи наши основные возможности, равно как и основные сложности, определяются тем, насколько быстро мы можем внедрять глобальные разработки на местных рынках, поддерживая при этом динамичность глобальных инноваций. В среднесрочной перспективе в нашей индустрии ключевую роль будет играть именно масштабируемость технологий и решений: насколько быстро обрабатываются пользовательские запросы, насколько быстро выдаются результаты и какое количество инвестиций направляются в развитие технологий.

**BG:** Как вы оцениваете эффективность инвестиций в YouTube? Многие говорят, что Google

не может эффективно монетизировать ту аудиторию, которая есть у компании.

**Н. А.:** Я считаю, что YouTube — следующая крупная возможность в рекламном пространстве. Если вы посмотрите на потребительское поведение современных тинейджеров, то увидите, что они погружены в так называемое on demand society. Я думаю, что будут происходить перемены, направленные навстречу ожиданиям потребителей. Фильмы и видеоконтент переходят в Сеть. А если видеоконтент переходит в Сеть, то вы видите, что здесь нужна реклама. Поэтому мы ожидаем в течение ближайших пяти лет большее смещение доли рекламы с ТВ на сетевые видеоресурсы. Веб-пространство должно быть использовано эффективно. Может быть введена некоторая комиссия за загрузку видеоматериала. Сеть может стать on-demand журналом. Я знаю, что в вашей стране все немного по-другому. Но все равно рано или поздно Россия придет к этому так же, как Индия и Китай. Это связано главным образом с отставанием России по уровню проникновения широкополосного доступа в Сеть. В Великобритании и США проникновение широкополосных возможностей составляет уже 60–70%.

**BG:** Как вы оцениваете перспективы контекстной рекламы в социальных сетях?  
**Н. А.:** Социальные сети — это любопытный инструмент для пользователей, и я думаю, что они продолжат развитие. Я считаю, что социальные сети должны избегать агрессивного подхода к рекламе. Пользователи приходят в социальные сети вовсе не для этого, поэтому сложно сказать, как они себя поведут, если реклама для них станет слишком навязчивой. Сегодня игроки рекламной индустрии в целом пытаются понять пользователей, чтобы предоставить им право выбора того, какая информация ему наиболее интересна, и показывать именно такую рекламу. Инструментов великое множество — вопрос в том, как это все использовать. Мы считаем, что тот, кто сумеет грамотно воспользоваться соцсетями и контекстной рекламой, добьется большего успеха, чем те, кто не сможет этого делать.

**BG:** Сколько начинающих проектов у вас сейчас «под крылом» и на каких условиях осуществляется сотрудничество с молодыми компаниями?  
**С. П.:** Одна из основных программ фонда в сфере «посевного» финансирования — программа «Старт», предполагающая содействие в реализации бизнес-идей молодых компаний. Фонд предполагает, что предприятие к концу третьего года должно реализовывать продукцию, разработанную в результате запуска проекта, на сумму не менее 1 млн руб. в месяц. Программа «Старт» базируется на принципах частно-государственного партнерства. В первый год фонд выделяет средства на выполнение исследовательской деятельности и контролирует полученные результаты. Со второго года фонд осуществляет финансирование на паритетной основе, то есть предприятие долж-

Беседовала АНАСТАСИЯ ЛОЛУА

**«ВАЖНО УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ИДЕЮ МОЖНО КОММЕРЦИАЛИЗИРОВАТЬ»**

**BUSINESS GUIDE:** Какую поддержку оказывает ваш фонд компаниям, занимающимся инновациями в сфере IT?



**СЕРГЕЙ ПОЛЯКОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ФОНДА СОДЕЙСТВИЯ  
РАЗВИТИЮ МАЛЫХ ФОРМ  
ПРЕДПРИЯТИЙ В НАУЧНО-  
ТЕХНИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

**СЕРГЕЙ ПОЛЯКОВ:** Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере реализует совместно с Microsoft проект «Microsoft-Бизнес-Старт». Его цель — содействие малым предприятиям, индивидуальным предпринимателям, ученым и специалистам, специализирующимся в сфере разработки тиражируемого программного обеспечения. Участники программы имеют возможность получить финансирование фонда на безвозвратной основе в течение года в объеме до 1 млн руб. Эти средства могут быть израсходованы на исследования, разработку прототипа продукта, его испытания,

патентование, составление бизнес-плана и прочие действия, которые позволят убедиться, что первоначальную инновационную идею можно коммерциализировать. В последующие два года возможно предоставление софинансирования на безвозвратной основе в объеме до 5 млн руб. в рамках развития бизнеса.

**BG:** Сколько начинающих проектов у вас сейчас «под крылом» и на каких условиях осуществляется сотрудничество с молодыми компаниями?  
**С. П.:** Одна из основных программ фонда в сфере «посевного» финансирования — программа «Старт», предполагающая содействие в реализации бизнес-идей молодых компаний. Фонд предполагает, что предприятие к концу третьего года должно реализовывать продукцию, разработанную в результате запуска проекта, на сумму не менее 1 млн руб. в месяц. Программа «Старт» базируется на принципах частно-государственного партнерства. В первый год фонд выделяет средства на выполнение исследовательской деятельности и контролирует полученные результаты. Со второго года фонд осуществляет финансирование на паритетной основе, то есть предприятие долж-

но привлечь внебюджетные источники финансирования или вложить собственные средства, если начата реализация продукции.

Ежегодно конкурсные комиссии во всех регионах России отбирают на основе экспертных заключений 300–500 проектов. С победителями программы — малыми инновационными предприятиями — фонд заключает госконтракты, предоставляющие финансовую поддержку в объеме до 6 млн руб. для завершения разработки и начала реализации продукта.

**BG:** По каким критериям вы отбираете соискателей и оцениваете их способность довести идею до выхода на рынок?  
**С. П.:** Программа «Старт» рассчитана на инноваторов, уже обладающих интеллектуальной собственностью. А для инноваторов, которые имеют проект на стадии идеи, разработана программа «Умник». 1000 победителей программы получают грант на выполнение исследований и разработок в объеме 200 тыс. руб. в год для работы над своими инновационными идеями. Финансирование ведется в течение двух лет. Программа осуществляется фондом совместно с Роснаукой и Рособразованием. Помимо федерального бюджета она финансируется из средств региональных бюджетов и средств бизнеса (Microsoft, Intel). Победители программы «Умник» получают возможность не только работать над своей идеей, но и пройти обучение основным аспектам инновационного бизнеса. Впервые в рамках этой программы осуществляется тестирование личностных компетенций участников на их соответствие характеристикам инновационного менеджера. Программа «Умник» поддерживает инновационные проекты, которые ориентированы на эффективную коммерциализацию научных результатов. Проекты, обладающие потенциалом для коммерциализации в более короткие сроки, в большей степени отвечают условиям программы «Старт». В данный момент 20 победителей перешли из программы «Умник» в программу «Старт» и создали свои собственные малые предприятия, на базе которых продолжают работать над проектом.

Беседовал ДЕНИС СЕРДАКОВ

# ЗАРАБОТАТЬ ИГРАЮЧИ

## ГЕЙМЕРЫ ТРАТЯТ НА КОМПЬЮТЕРНЫЕ ИГРЫ ДЕСЯТКИ, А ИНОГДА И СОТНИ ЧАСОВ В МЕСЯЦ. ДЛЯ ОДНИХ ЭТО ПУСТАЯ ТРАТА ВРЕМЕНИ, ДЛЯ ДРУГИХ — ОБШИРНЫЙ РЫНОК. ОНЛАЙН-ИГРЫ СОБИРАЮТ МНОГОМИЛЛИОННУЮ АУДИТОРИЮ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, ГОТОВЫХ ЩЕДРО ПЛАТИТЬ ЗА ВИРТУАЛЬНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ.

СВЕТЛАНА ХАНИНАЕВА

Дух состязательства — вот что движет человеком играющим. Компьютерные игры, начавшись как соревнование с искусственным интеллектом, со временем превратились в дружеские выяснения отношений, ведь гораздо интереснее одержать победу над другом или коллегой, чем над компьютером. Всеобщая интернетизация положила начало новой тенденции: если ранее игра вдвоем, втроем или вчетвером предполагала нахождение в соседних комнатах, то теперь соперник мог находиться даже на другом конце земного шара. С увеличением пропускной способности каналов менялись и онлайн-игры, из простых текстовых ролевых игр превращаясь в красивые трехмерные миры, способные одновременно вместить сотни и тысячи игроков. Лидирующие по количеству пользователей онлайн-игры, как правило, отличаются великолепным графическим решением и насчитывают сотни миллионов зарегистрированных пользователей.

Сравнительно недавно разработчики игр нашли еще один метод захвата многочисленной аудитории: игры, основанные на технологии Flash, позволяющей создавать интерактивное содержимое веб-страниц. Преимущество данной среды разработки — в сравнительно небольшом объеме трафика, который требуется для загрузки контента. В отличие от классических игровых приложений игры на Flash, как правило, не требуют инсталляции — необходимо только открыть нужную страницу в браузере и начать играть. Существенная часть аудитории таких игр — в основном работники офисов.

Разница между двумя типами игр, а следовательно и между методами монетизации, достаточно существенна.



«АЛЛОДС ОНЛАЙН» — МНОГОПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКАЯ ИГРА

В браузерную игру проще завлечь пользователя, так как ему необходимо только открыть браузер и начать играть, однако такие игры весьма ограничены с точки зрения графики и не имеют звуковых эффектов. Клиентские многопользовательские игры значительно дороже в разработке, позволяя создать красивый трехмерный мир и привлечь больше игроков, однако убедить потенциального клиента скачать и установить игровой дистрибутив сложнее. Данными о масштабе вовлеченности аудитории в процесс игры в онлайн владеет Константин Брысин, генеральный директор компании Q1: «В браузерные игры играет по определению большая аудитория, чем в клиентские MMOG (Massive Multiplayer Online Games — многопользовательские онлайн-игры). Статистика утверждает, что всего в России активно играют в многопользовательские игры до

1 млн человек, около 70% выбирают браузерные игры. Однако коэффициент выручки в браузерных играх на платящего существенно ниже, он может достигать до \$30 в месяц. Для сравнения: в клиентских играх — \$180».

**ПОЗОЛОТИ РУЧКУ** Модели монетизации в области онлайн-игр крайне разнообразны. Так, одна из популярных моделей предлагает разовую плату за доступ на сервер игры. Обычно это предполагает покупку лицензионного диска или оплату загрузки копии игры с сервера разработчика или распространителя. Ежемесячная плата в этом случае не взимается, а вот в случае выхода дополнения к игре заплатить придется. Поскольку поддержка серверов предполагает ежемесячные операционные расходы, такой метод распространен среди небольшого количества игр.

Чаще всего лидеры чартов используют, пожалуй, самую известную модель монетизации — взимание ежемесячной абонентской платы. Безусловно, выходящие дополнения в этом случае пользователь также вынужден покупать отдельно либо через каналы цифровой дистрибуции, либо в виде диска с контентом.

Все вышесказанное справедливо для трехмерных онлайн-игр, требующих определенного объема трафика и существенных ресурсов пользовательского компьютера. Браузерные игры используют другие методы монетизации. О модели, используемой чаще всего в браузерных играх и играх с легким клиентским приложением, говорит Антон Руфф, генеральный директор ЗАО «Фабрика футбола»: «Бизнес-модель free-to-play — это азиатская модель, стремительно набирающая популярность. Пользователь может совершенно бесплатно ска-



«ФАБРИКА ФУТБОЛА» — СИМУЛЯТОР ФУТБОЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА

чать установочный файл и начать играть без ограничений по времени». Кроме фиксированной платы пользователю обычно есть куда потратить деньги в онлайн-игре: при многих играх существует «обменный пункт», позволяющий превратить реальные деньги в игровые. Далее на игровые деньги можно купить какую-либо виртуальную собственность, значительно повышающую боевые характеристики игрока, например, одежду или оружие. Очень часто в игре присутствуют два вида валюты: конвертируемая и неконвертируемая. При этом вещи с определенными характеристиками можно купить только за средства, предполагающие ввод реальных денег в игру. Таким образом, у приверженцев модели free-to-play есть менее явный, чем абонентская плата, метод «выколачивания» денег из обитателей интернета. ■

### «ЗАЦИКЛЕННОСТИ НА ИНТЕРНЕТЕ У НАС НЕТ»

**BUSINESS GUIDE:** Месяц назад рекламное агентство AdWatch сделало прогноз: рынок интернет-рекламы в этом году вырастет на 25%. Не слишком ли оптимистичные цифры?



**ДМИТРИЙ АГАРУНОВ:** Мне кажется, этот прогноз сейчас неадекватен, даже если считать в рублях, а не в долларах. Возможно, будет наблюдаться какой-то относительный рост рекламных инструментов и кампаний, направленных на продажу чего-либо «здесь и сейчас». Но это будет рост по сравнению не с прошлым годом, а с февралем нынешнего. Я бы вообще сравнил онлайн-рекламу с разделом classifieds. На бумаге он уже

выглядит архаизмом, а в интернете вполне органичен. Однако, если вы хотите вывести бренд на рынок, укрепить его взаимоотношения с людьми, одного classifieds мало — без ТВ и журналов не обойтись.

**BG:** Недавно в одном из интервью вы говорили, что уже давно не предлагаете клиентам таких привычных тарифов, как цена одной страницы под рекламу или одного клика. Речь шла о том, что вы оцениваете задачи, которые ставит перед собой клиент, и предлагаете соответствующее решение. Нельзя ли рассказать об этой модели подробнее?

**Д. А.:** Во-первых, стандартные расценки есть на случай, если кто-то хочет просто купить у нас баннер или страницу. Пример конкретных, комплексных решений — наша совместная программа с МТС, специальный мобильный тариф для геймеров. Другой при-

мер — большая программа для компании Adidas, частью которой являлась специальная разработанная игра — Adidas Football Manager. Мы провели большую рекламную кампанию самой игры в наших СМИ. Все цели, которые ставил Adidas, были достигнуты.

**BG:** А какие именно там были цели? Повысить продажи конкретных моделей кроссовок?

**Д. А.:** У брендов, живущих десятилетиями, не бывает целей вроде просто «повысить продажи». Существует самоосознание бренда, его ценностей и целей. В соответствии с этим налаживаются и долгосрочные взаимоотношения с покупателями. Их мы и помогаем строить.

**BG:** Какие свои порталы вы считаете крупными?

**Д. А.:** Те, прибыль по которым сравнима с прибылью среднего «геймлендовско-

го» журнала. Например, хакер.ru, gameland.ru, ICQ-TV.ru, allhockey.ru.

**BG:** Журналы, которые выпускает медиакомпания Gameland, позиционируются как издания для энтузиастов. В то же время большинство ваших порталов — не отдельные медиа, а именно сайты конкретных бумажных журналов. Планируется ли какая-нибудь работа в этой области?

**Д. А.:** Большинство наших сайтов на данный момент — так называемые визитки журналов. Собираемся ли мы делать из сайта журнала Digital Photo, допустим, крупный ресурс, посвященный фотографии? Вряд ли. Наш путь — предлагать удобные сервисы для тех или иных сообществ энтузиастов. Например, kurikame.ru — именно что хороший помощник при выборе камеры. Также у нас сейчас появи-

лась школа фотографии «Фото.что.то», в которой еженедельно идут занятия. Какой-то отдельной заикленности только на интернете у нас нет.

**BG:** Какие из интернет-проектов за последнее время вас больше всего впечатлили?

**Д. А.:** Я специально за этим не слежу, но ничего особо фантастического вроде не попало...

**BG:** Вы, кажется, предлагали уволенным издателям открывать на базе Gameland новые интернет-проекты...

**Д. А.:** Да, и некоторые из них уже кое-какими проектами занялись. Предложения мы оцениваем, руководствуясь здравым смыслом: если речь не идет о больших начальных вложениях, то попробовать что-то новое можно и нужно.

Беседавал СТАНИСЛАВ КУПРИЯНОВ

### «В КРИЗИС ИГРЫ БОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ»

**BUSINESS GUIDE:** Как, на ваш взгляд, кризис повлиял на игровую индустрию?



**СЕРГЕЙ ОРЛОВСКИЙ:** В индустрии онлайн-развлечений от кризиса страдают браузерные проекты с жесткой условно-бесплатной моделью. С другой стороны, условно-бесплатные клиентские игры с «мягкой» моделью продолжают уверенно расти, так как потратить пару сотен рублей в месяц на онлайн-развлечение может позволить себе практически любой пользователь российского интернета. Интернет-игры в кризис — один из наиболее демократичных видов отдыха и развлечений, они дешевле похода в

кино, при этом предлагают гораздо больше социальных сервисов и впечатлений.

**BG:** Как вы оцениваете нынешнюю расстановку сил в сегменте онлайн-игр в России?

**С.О.:** В 2007 году около 60% рынка приходилось на условно-бесплатные браузерные игры. Клиентские проекты с абонентской платой занимали около 40%. В 2008 году ситуация изменилась благодаря появлению на рынке полноценных клиентских онлайн-игр, основанных на free-to-play-модели. Так что сейчас расклад сил приблизительно такой: 40% — «браузерки», 30% — MMORPG, распространяемые по подписке, 30% — MMORPG с free-to-play-моделью. В будущем доля браузерных игр и игр с абонентской платой будет сокращаться. А лидирующие позиции займут бесплатные клиентские MMORPG, которые,

в ситуации кризиса станут наиболее доступным и привлекательным развлечением для большинства игроков.

**BG:** Есть ли сейчас потребность в некотором количестве новых онлайн-игр или предложение существенно превышает спрос?

**С.О.:** В этом году на рынок выйдет около 20 новых игр достаточно высокого качества, а в целом рынок онлайн-игр растет примерно на 100% в год, и он будет продолжать расти ближайшую пару лет, пока не придет к насыщению. Но если два года назад ниша условно-бесплатных клиентских проектов была свободна, то на текущий момент она в значительной степени заполнена. В играх по подписке уже несколько лет доминирует World of Warcraft и не собирается сдавать своих позиций. «Браузерки» вошли в стадию насыщения примерно год на-

зад, и их пользователи мигрируют в клиентские игры с free-to-play-моделью. Структура рынка такова, что 80% рынка занимают пять ведущих проектов, 20% — все остальные, исчисляемые сотнями. Выйти с новым проектом можно, но если это не стопроцентный хит, то рассчитывать на серьезный кусок пирога не получится. Поэтому имеет смысл запускать либо очень сильный мейнстримовый проект с прицелом на 20–30% рынка, либо нишевый с четким позиционированием, без амбиций и рассчитывать на 1–2% рынка.

**BG:** Какие направления развития онлайн-игр вы считаете перспективными?

**С.О.:** Наиболее перспективными сейчас являются полноценные бесплатные онлайн-игры с отличной 3D-графикой. В современной экономической ситуации они становятся все

более востребованными. Из-за снижения общей покупательной способности большинство наших соотечественников перестало совершать дорогие покупки, посещать рестораны и ездить в туристические поездки. Но люди хотят развлекаться и получать удовольствие даже при ограниченных финансовых возможностях. Поэтому игры с free-to-play-моделью и социальные сети актуальны как никогда. Кроме того, для условно-бесплатных клиентских игр эта ситуация является благоприятной потому, что во время кризиса аудитория таких проектов значительно возрастет, при этом пользователи смогут оценить качество и доступность этих игровых интернет-сервисов. А когда кризис закончится, большинство игроков превратится в платящих пользователей.

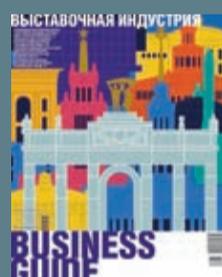
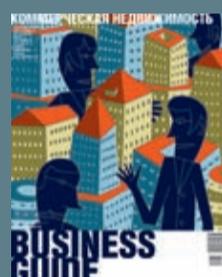
Беседавал ДЕНИС СЕРДАКОВ

ТЕМАТИЧЕСКИЕ  
СТРАНИЦЫ  
ГАЗЕТЫ

## Коммерсантъ



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА  
СМЕЖНИКИ  
ИНВЕТОРЫ  
КОНКУРЕНТЫ  
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС



# BUSINESS GUIDE