

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, объемы которой инвесторы часто недооценивают. Инвестор не только вкладывает средства, но и фактически берется 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 отбрасывать 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 приносить 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 потребуются 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.

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 не «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. Много 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, мы случаю 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. ➔