

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 переключать 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?

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 ограничится формированием 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»