

«В IT ВСЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНО МЕНЯЕТСЯ КАЖДЫЕ ТРИ-ЧЕТЫРЕ ГОДА»

ВЛАДИСЛАВ МАРТЫНОВ, СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИЙ «АЙТИВИ» И «БОНАСОРС», — ПРИМЕР ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ, НАЧАВ ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ С КРУПНЕЙШИХ КОРПОРАЦИЙ МИРА, СЕЙЧАС ЗАНИМАЕТСЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ В IT-БИЗНЕС. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ СВЕТЛАНА РАГИМОВА УЗНАЛА, КАКИМ ОБРАЗОМ ОН ВЫБИРАЕТ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРОЕКТЫ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ И ГДЕ ИННОВАТОРАМ ПРОЩЕ ИСКАТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ.



ВЛАДИСЛАВ МАРТЫНОВ, СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИЙ «АЙТИВИ» И «БОНАСОРС»

BUSINESS GUIDE: Что можно посоветовать командам, которые ищут инвесторов, в связи с кризисом?

ВЛАДИСЛАВ МАРТЫНОВ: Теперь инвесторы будут более внимательно отбирать объекты для инвестиций и входить в стартапы на более выгодных для себя условиях. Так что командам следует детально продумывать бизнес-планы и приводить доказательства того, что их проект перспективен и устойчив к кризису. Конечно, часть инвесторов сейчас сократит или приостановит инвестиции — те, кто играл на повышение либо из-забил на своих активах с большими потерями. Или те, кто продолжает хранить свои средства в существенно обесценившихся рыночных инструментах. Но есть ведь и другие инвесторы — которые заранее заработали на падении либо держали деньги в хедж-фондах. И вот у них эти самые средства есть. Привлекательные активы во время кризиса становятся даже более интересными для инвесторов, ведь их можно купить по гораздо меньшей цене.

BG: Какие IT-направления вы считаете наиболее интересными для инвестиций? Многие сейчас открывают бизнесы в сфере консалтинга...

В. М.: К IT-консалтингу я отношусь скептически: это менее масштабируемый бизнес, чем, например, разработка программного обеспечения. Если команда выпустила хороший продукт и выстроила определенный канал продвижения, то при росте бизнеса на 50–100% не возникает нужды соответственно увеличивать штат специалистов. В случае же с консалтингом прямая зависимость роста бизнеса от наличия квалифицированных кадров — это серьезный сдерживающий фактор. Поэтому свои инвестиции я предпочитаю вкладывать в разработку программного обеспечения.

BG: А что именно вас привлекает в софтверном бизнесе?

В. М.: Неограниченные возможности для инноваций, новые области применения и новые перспективные бизнес-модели. Безусловно, IT-консалтинг в России последние несколько лет был высокорентабельным бизнесом, у нас все еще есть огромный спрос на оптимизацию бизнес-процессов и автоматизацию управления. В развитых странах эти базовые вещи уже есть, и мы пока еще подгоняем инфраструктуру к западным стандартам. Но как только рынок насытится, а это произойдет достаточно скоро, этот бизнес перестанет быть динамичным и привлекательным. Гораздо интереснее вкладываться в создание софта. И здесь ниш очень много, например, системы видеонаблюдения, игры, бизнес-приложения...

«МОЛОДЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ ДУМАЮТ, ЧТО БУДУТ ЕЩЕ ЛЕТ 60 РАБОТАТЬ В СВОЕЙ КОМПАНИИ И РАЗВИВАТЬ ПРОДУКТ. НО ЭТО НЕФТЯНУЮ СКВАЖИНУ МОЖНО ОСТАВИТЬ ДЕТАМ, ОНА ЕЩЕ ЛЕТ 25 БУДЕТ ПРИНОСИТЬ ДОХОД, НУ А ПОТОМ ИССЯКНЕТ. НО В IT-БИЗНЕСЕ ЭТО НОНСЕНС»

Модель продажи ПО как услуги делает этот бизнес еще более интересным. Приобретение классического программного продукта — это инвестиция на несколько лет, а в модели SaaS поменять поставщика услуги или вовсе прекратить ею пользоваться очень легко. Наконец, модель SaaS лучше, чем традиционная модель, защищает производителя программного обеспечения от компьютерного пиратства.

BG: Каким же образом?

В. М.: Продавая софт по модели SaaS, вы поставляете не программный продукт в упаковке, а лишь доступ к его функциям через интернет. Раз нет коробочного продукта, то нет и возможности сделать и продавать нелегальную версию. Вообще ситуация с пиратством в России меняется в лучшую сторону, и это радует: есть законодательная база и внимание органов к этому вопросу. Очевидно, что сход пиратства на нет будет стимулировать развитие инновационной экономики.

BG: Каким образом вы выбираете объекты для инвестирования?

В. М.: Сначала надо понять, насколько перспективен рассматриваемый бизнес. Прежде чем принять решение об инвестировании проекта, я должен встретиться с его владельцем и посмотреть, как человек общается, рассказывает о своей бизнес-идее и стратегии развития. Необходимо навести справки по рынку: с кем работал этот человек, чего достиг, как и почему расстался с предыдущим партнером или компанией. Впрочем, пока не поработаешь с ним и пуд соли не съешь, на 100% узнать человека не сможешь. Инвестирование — это долгий процесс, начинающийся со знакомства и продолжающийся встречами для обсуждения деталей. Потом, есть процедура due diligence, в ходе которой определяется стоимость бизнеса, оценивается финансовое состояние компании и юридические риски, — все это занимает несколько месяцев. Но как бы тщательно ни анализировались бизнес и стратегия развития проекта, важна команда.

Мне комфортнее всего работать с людьми, которых я уже знаю. Например, акционеров из WildApricot.com я уже знал по предыдущему опыту работы, поэтому инвестировать в эту команду было легко. Но если человек вообще не известен мне и моим друзьям и коллегам — я понимаю, что здесь риск выше, и учитываю это в общей оценке компании.

BG: Так как же «угадать» перспективный проект?

В. М.: В этом как раз и заключается специфика венчурного инвестирования. Повторюсь: как бы тщательно ни анализировались бизнес и стратегия развития проекта, важна команда, люди. Если ошибешься с командой — впоследствии можно столкнуться с серьезными проблемами. Но со временем набивается рука: людей начинаешь чувствовать даже по мимике, словам и реакциям. Бывает, что я в последний момент решаю не входить в сделку — если возникают опасения по поводу дееспособности команды.

Хорошие венчурные инвесторы должны быть отменными психологами и уметь выстраивать отношения с любыми партнерами, даже если те не всегда последовательны, предсказуемы и адекватны.

BG: А какие обычно возникают проблемы на стадии, когда инвестиции уже вложены?

В. М.: Вне зависимости от типа бизнеса есть ряд похожих ситуаций и типовых проблем. Возьмем вопрос авторитета: например, основатель компании создал небольшую компанию и на определенном этапе привлек инвестора к себе в партнеры. Раньше он был в команде абсолютным и безусловным авторитетом. Но вдруг кто-то пришедший со стороны начинает высказывать альтернативную точку зрения. Зачастую инвестор действительно шире видит и рынков, и возможности роста, имеет больше опыта по развитию и масштабированию бизнеса — но тут возникает конфликт.

Еще одна типовая проблема — повышение прозрачности и управляемости бизнеса. Инвестор обычно ратует за прозрачность и элементарные процедуры корпоративного управления (совет директоров, разграничение полномочий), а основателю компании это кажется урезанием его влияния на бизнес, излишней бюрократией.

Другая часто встречающаяся ситуация: молодые предприниматели не совсем понимают, что любой бизнес имеет начало и конец. Например, у меня в самом первом бизнесе был партнер, который в ответ на попытку обсудить стратегию выхода всегда отвечал, что хотел бы передать этот бизнес по наследству детям и внукам. Но в IT-бизнесе это вообще нонсенс. Можно нефтяную скважину оставить детям, она еще лет 25 будет приносить доход, ну а потом иссякнет. В IT все фундаментально меняется намного быстрее. Молодые предприниматели должны понимать, что любой бизнес цикличен. Важно заранее убедиться, что видение и интересы у основателей и инвесторов по этому вопросу совпадают.

В небольших компаниях часто встречается семейственность: генеральный директор, он же владелец бизнеса, привлекает на ключевые позиции родственников и знакомых. Проработали эти пять-десять человек в команде пару лет, бизнес вырос — и настала пора его масштабировать. Раньше эти люди были на своих местах, но когда перед компанией стоят управленческие задачи уже другого уровня сложности, у «старичков» начнет проявляться недостаток опыта, образования. Это сильно тормозит развитие бизнеса.

BG: Сценарий печальный, но хорошо знакомый...

В. М.: Более чем. Инвестор ратует за наем независимых профессионалов, а генеральный директор не представляет, как можно уволить или понизить кого-то из старой команды. И если наиболее разумные сотрудники из старой команды идут учиться и повышать квалификацию, то некоторые комплексуют, начинают блокировать новые инициативы и мешать развитию компании. Задача венчурного инвестора — уладить все эти проблемы еще до их появления. Здесь его роль сродни роли профессионального дипломата.

BG: То есть холодная голова — главное оружие инвестора?

В. М.: Да. Я еще сам не очень опытен в этом деле, но много общался с теми, кто занимается венчурными инвестициями уже много лет. И это очень спокойные, зрелые люди, отлично понимающие, что идут на риск. Если они вложили деньги и видят, что команда адекватная, все развивается хорошо, то не будут зря влезать в работающий механизм.

Молодые команды, как правило, очень амбициозны. Они хотят быстро построить многомиллионный бизнес и занять лидирующие позиции на рынке. Но нужно понимать, что если не менять подход к работе, не привлекать опытных профессионалов, то чудес не случится.

BG: Какие еще типичные ошибки совершают компании при разработке стартапов?

В. М.: Довольно часто, в самом начале стартапа, основатели фокусируются непосредственно на технологии и продукте, потому что он им нравится, считается технологически лучшим на рынке и т. п. Бывает, что вы разрабатываете невероятной красоты программный продукт — антивирус или систему распознавания текста, — и считанные дни отделяют вас от начала продаж. Как вдруг выясняется, что вы не одни на рынке и ваш конкурент работает гораздо динамичнее, а продукт стоит в полтора раза дешевле. Таких примеров как на зарубежном, так и на российском рынке было полно.

Но самыми важными являются совсем другие вещи: какую проблему этот продукт решает для домашнего или корпоративного пользователя? Согласятся ли они за него заплатить? Кто еще, кроме вас, решает эту проблему, и за какие деньги? Как вы расскажете рынку и потребителю о своем продукте? На эти три вопроса сразу мало кто способен адекватно ответить. Обычно рассказывают лишь о том, насколько прекрасен продукт. А способы продвижения — «Ерунда, просто дадим рекламу в интернете, и все про нас узнают». И никто не поднимает вопросов, где размещать рекламу, какой она должна быть, почему после нее кто-то с нами свяжется. Важно продумать и показать эту связку «увидел–купил». Часто предприниматели вообще не понимают, о чем я говорю. А те, кто понимает, уходят в глубокую задумчивость и иногда оттуда не возвращаются.

BG: Есть ли еще какие-нибудь положительные стороны у кризиса?

В. М.: Конечно. До кризиса наблюдалась острая нехватка квалифицированных кадров. За кадры в буквальном смысле шла война, и людям сильно переплачивали. Теперь же на рынке появились свободные кадры с куда более реалистичными зарплатными ожиданиями. ■