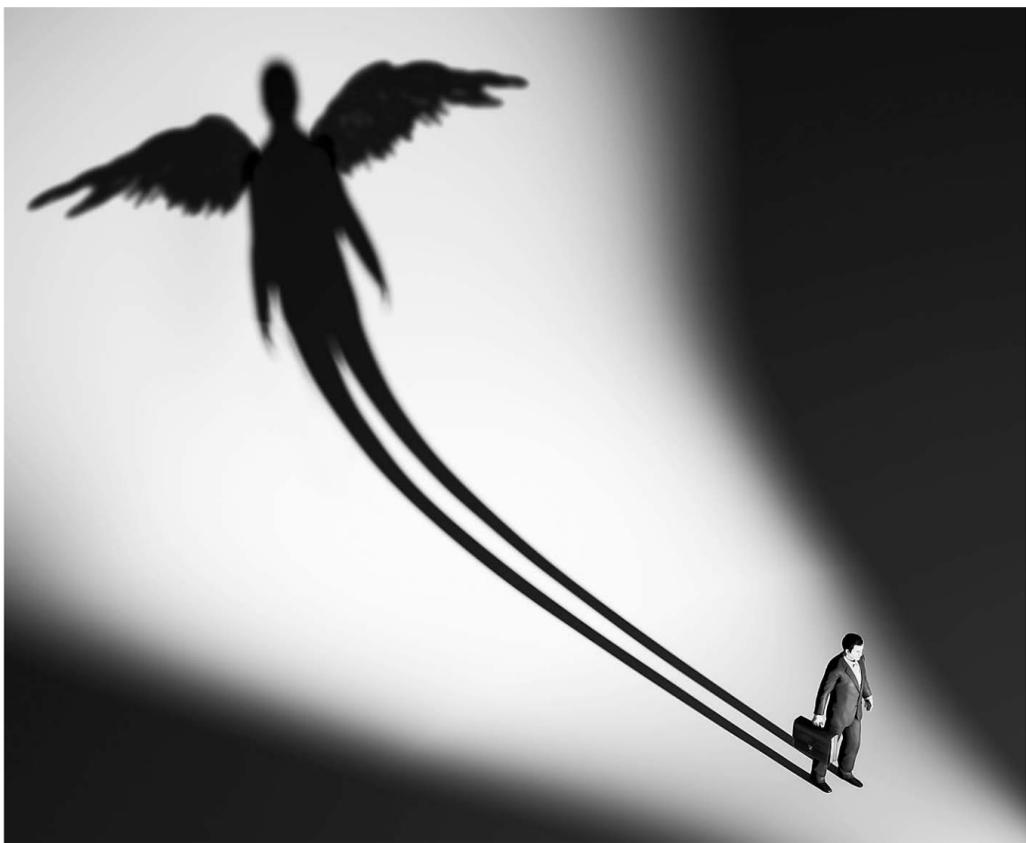


Review венчурная экосистема

Ангелы венчура



— инфраструктура —

На текущий момент в венчурной системе существует дефицит. В цепочке, начинающейся со звена FFF (Fools—Family—Friends — «дураки—семья—друзья», традиционно первые инвесторы начинающего предпринимателя) и заканчивающейся, если верить учебникам, IPO, недостает отдельных элементов. Например, бизнес-ангелов. По словам исполнительного директора РВК Александра Потапова, этот сегмент в России «исчезающе мал». «Нужно, чтобы их было намного больше, потому что во всех инновационно-венчурных экосистемах они являются тем самым промежуточным звеном между стадией Fools—Family—Friends и венчурными фондами. У нас задачу бизнес-ангелов во многом выполняют грантовые программы других институтов развития», — отмечает он.

Практически нет менторов, наставников, которые готовы вкладывать свои — прежде всего интеллектуальные — ресурсы, чтобы помогать проектам развиваться. В США, например, быть ментором престижно, это часть протестантской культуры: люди, состоявшиеся в жизни, считают своим долгом делиться знаниями и опытом. В России пока просто слишком мало

серийных предпринимателей, которые могли бы примерить на себя эту роль. В РВК ищут специальные аргументы для того, чтобы вовлечь потенциальных менторов в технологический проект, и развивают подходящие сервисы. Наконец, в новой стратегии РВК акцент делается на развитие посевных и предпосевных стадий инвестиций.

Но сформировать правильную экосистему, просто залив ее деньгами, нельзя. «Если начать выдавать деньги кому попало, все умрет. Давать деньги надо выборочно через грамотные фонды и грамотных ангелов. Если начать всех чему-то пытаться учить, а не только тех, кто уже совершил определенный шаг, тоже будет бесполезно», — говорит директор департамента стратегических коммуникаций РВК Евгений Кузнецов.

В норме выживает только один стартап из десяти. Считается, что для того, чтобы венчурная экосистема была устойчивой, нужно генерировать 10 тыс. стартапов в год. Примерно столько создается в Германии и Израиле. Россия, по прогнозам, выйдет на этот показатель в 2014 году.

Когда формируется определенная площадка, которая занимается образованием, обучением и выращиванием стартапов, в ней возникают постоянные жизненные циклы. Стартапер, чей проект по-

терпел неудачу, остается в этой среде и рано или поздно подхватывается другими командами. Основатель, набивший шишек и получивший ценный опыт, может стать хорошим девелопером в новом проекте. Так происходит в устоявшихся экосистемах вроде Кремниевой долины.

Пока в России таких стабильных систем очень мало. Новосибирский Академпарк, Digital October остаются единичными примерами. В этом году РВК провела специальную программу вместе с НИУ ВШЭ для руководства технопарков и инкубаторов, чтобы собрать лучшие практики, позволяющие не терять людей, по тем или иным причинам выпадающих из системы. «Очень важно управлять не только прямыми процессами типа вырастить лучшего и запустить в космос, но и управлять всеми, кто попал в среду, управлять их траекториями», — подчеркивает господин Кузнецов.

В венчурном бизнесе считается, что не ошибается только тот, кто ничего не делает, поэтому любой опыт является ценным. И важной задачей на будущее является не только развитие, но и сохранение, и сбор всех элементов экосистемы.

Татьяна Солос

«Российские компании не готовы к глобальной конкуренции»

— инфраструктура —

Для создания и развития технологических компаний мало иметь деньги — нужно еще обладать целым рядом навыков, которых в типичном российском вузе не получишь. Как ликвидировать этот пробел, рассказывает директор департамента стратегических коммуникаций Российской венчурной компании (РВК) **ЕВГЕНИЙ КУЗНЕЦОВ**.

— Зачем РВК заниматься обучением? — Есть ошибочное представление, что новации и развитие технологий, модернизация — это прежде всего вопрос, связанный с инвестициями или инфраструктурой. Но в последнее время в России понастроено много технопарков, инкубаторов, запущены программы развития — стало ясно, что главный барьер в головах. Люди, увы, не всегда осознают границы своей компетентности, а реальный опыт технопредпринимательства есть у единиц.

Важный дефект российских стартапов: в команде обычно нет полного набора компетенций. Есть девелопер — нет человека по маркетингу. Есть маркетолог — нет человека, который умеет управлять развитием компании. Российские компании собраны из полужабыков. В результате они не получают денег, потому что инвестор просто не испытывает доверия к команде, не видит тех, кто умеет выигрывать на федеральном или глобальном рынке.

— Этому можно научить? — Это можно научиться. Например, мы проводим несколько международных тренинговых программ типа Deep Dive в Пало-Альто или Startup Access в Бостоне, чтобы российские стартапы погрузились в ту среду и у них появилось представление о механике глобального рынка.

В Новосибирске мы второй год поддерживаем летнюю и зимнюю школы, которые сфокусированы на конкретном наборе практических навыков, которыми должен владеть создатель компании: как взаимодействовать с инвесторами, как структурировать проект, как устроены рынки,

как создавать команду. Эталоном здесь стала программа стартапов в Бостоне, где менторское сообщество и стартапы взаимодействуют друг с другом, Академпарк эту модель имплантировал себе.

Очень успешна межвузовская программа GameChangers в Петербурге, которую активно поддерживают компании — лидеры IT-сообщества города. Она учит людей развивать рынки, даже не продукты, готовить их для компаний с глобальными перспективами.

Мы проводим более 60 школ и консалтинговых сессий, в которых приняло участие только в этом году около 5 тыс. человек. Мы учим конкретным навыкам создания компании и продукта, делаем тренинги, краш-тесты, формируем понимание рынка. Видим и результаты — к примеру, после консалтинговых сессий в компании уже идут первые сид-инвестиции, растут продажи. Этим образовательным программам уже много лет, мы видим, что число грамотных фаундеров, особенно в регионах, растет.

Это обостряет другую проблему рынка: если все больше стартапов, значит, нужно все больше бизнес-ангелов, фондов, корпораций, которые готовы покупать технологические продукты и компании. Также не хватает опыта трансфера технологий в академической и университетской среде. Потому мы занимаемся не только стартапами, но и учим разных игроков экосистемы эффективно взаимодействовать между собой: учим крупные компании работать с университетами, университеты — работать с фондами и стартапами, специалистов технопарка — работать с менторами и бизнес-ангелами и так далее.

— Обучение менеджменту инноваций в компаниях проседает, несмотря на то что есть кафедра менеджмента в МФТИ, программы в «Вышке» и в РАНХиГС? — Эти программы — как раз те, которые относительно успешны. Например, в НИУ ВШЭ мы эту программу собирали вместе с iR&D-клубом, который создавали вместе с Минэкономки. Но это пока не системная история. Нужна общая перестрой-

ка образования в технических университетах. Подавляющее большинство вузов крайне консервативны, идею предпринимательской культуры и технологической деятельности не подхватывают. Молодежь предпринимательством увлеклись, но для профформы, а основной инноватор в университетах должен быть профессор-предприниматель! Поэтому мы начали учить руководство вузов, так как приказом это не внедряется... Результатом является не завтра — нужно три-пять лет, нужно менять принципы управления в университетах и институтах...

В этом году мы провели три образовательные программы для руководителей ведущих университетов: одна группа училась в MIT в Бостоне, другая — в Англии (Кембридж, Оксфорд и Лондонский университет), третья — в Сингапуре и Гонконге. Мы каждый раз вручную собирали программу, чтобы в ней не было никаких теоретических лекций, никакой агитации за инновации — исключительно конкретные вещи. Например, как работать с выпускниками — это суперважная история, потому что это не только источник денег для эндаумента, но и источник контактов на разработки, менторов, бизнес-ангелов и так далее. Уже видим движение: некоторые университеты учли опыт, и он включен в «дорожные карты» их развития по программе «5-100».

— Вы можете оценить эффективность ваших затрат? — Косвенно мы не одни воздействуем на систему и не все воздействуют конструктивно... Мы посчитали, сколько привлекли 24 компании — финалиста конкурса БИТ за 2011–2012 годы — около \$25 млн. (А в БИТ/Generation S, в отличие от других конкурсов, образование — ключевой компонент.) Это около \$1 на 1 руб. наших затрат. Это эффективнее, чем инвестиционные инструменты: там мультипликатор 30 — очень большая редкость. Образование дает не быстрый, но определяющий эффект, без него инвестиции не только бесполезны, но часто опасны для стартапа.

Интервью взяла Татьяна Солос

«Работаем как трансформаторы»

— инфраструктура —

Все элементы венчурной среды необходимы для ее непрерывного развития и самовоспроизведения — по аналогии с живой клеткой человеческого организма. О роли Российской венчурной компании (РВК) как медиатора и трансформатора рассказывает исполнительный директор компании **АЛЕКСАНДР ПОТАПОВ.**

— В чем заключаются партнерские программы РВК? — Смысл работы РВК — в запуске всех системных механизмов сначала в виде государственно-частного партнерства с постепенным уменьшением доли государственных инициатив в процессах. Привлечение частных капиталов, инфраструктурное обслуживание интересов технологических компаний — вот то, чем мы занимаемся. Среди наших партнеров — системные игроки, другие институты развития и органы власти. Есть инфраструктурные партнеры — акселераторы, бизнес-инкубаторы, консалтинговые компании, есть сильные медийные партнеры, через них мы реализуем программу популяризации технологического предпринимательства. Вдобавок мы поддерживаем большие мероприятия, на которых рыночные игроки находят друг друга, обмениваются планами, своим видением перспективных процессов на рынке и договариваются о создании новых проектов.

— И РВК выступает соорганизатором? — Да, чаще всего. Мы играем роль медиатора, передающего информацию. Но сначала все мы накапливаем, обрабатываем и трансформируем под запросы конкретных игроков. Не во всех региональных ситуациях с экономикой и человеческим капиталом, поэтому мы преобразуем универсальные рецепты под конкретную необходимость, работаем как трансформаторы: берем одно направление, выдаем — другое.

Мы никогда не делаем все сами, потому что хотим дать создать работающие без нас механизмы. Многие вещи, которые могут быть сделаны нами, делаются с нашей помощью силами игроков рынка. Наша задача — в первую очередь отдавать работоспособную методику и налаживать долгоиграющие процессы. Наша партнерская программа основана на том, что мы знаем, из каких элементов должна состоять инновационная венчурная система, представляем себе, какими компетенциями должны обладать те или иные элементы, и пытаемся их развить.

— Расскажите о самых ярких, с вашей точки зрения, примерах взаимодействия с партнерами. — В год РВК участвует более чем в 200 мероприятиях, мы постоянно ищем самые эффективные формы взаимодействия с рынком. Среди крупнейших — форум «Открытые инновации». Это хороший пример партнерства с системообразующими игроками, он проходит под эгидой Минэкономки с вовлечением других госорганов и институтов развития. В этом году среди прочего мы представили там такие свои проекты, как «Техспех» и Generation S. Многие удалось сделать в части международных инициатив, мы подписали несколько хороших соглашений с финскими партнерами, такими, как Startup Sauna и Turku Science Park.

Другой пример — Russian Innovation Week, прошедшая в этом году в Бостоне и Сант-Кларе в партнерстве с фондом «Сколково» и «Роснано». Это хороший способ показать российские стартапы глобальным игрокам и, возможно, помочь им привлечь иностранные инвестиции: наличие иностранного соинвестора само по себе часто является показателем качества проекта и улучшает его глобальные перспективы. Есть Russian StartUp Tour, формат в большей степени популяризаторский. Кроме того, это хорошая площадка для продвижения наших образовательных и акселе-

рационных проектов, таких, например, как Generation S. У каждого из таких партнеров есть большой медийный эффект, и это важно. В отличие от многих стран с развитой предпринимательской культурой, нам нужно стараться, чтобы лексикон и понятия этого рынка были восприняты как нечто естественное. И прогресс в медийном поле стал очень заметен.

Еще один хороший проект и бренд, который мы поддерживаем, — iR&D-клуб. В рамках клуба проходят регулярные встречи глав исследовательских центров крупных частных и государственных корпораций, обсуждение необходимости, возможностей и механизмов создания корпоративных венчурных фондов и работы по модели открытых инноваций. Это направление давно существовало, но, возможно, мы сделаем на него больший упор в ближайшее время, потому что рынок созрел до лучшего понимания этих вещей.

— А каков прогноз дальнейшего развития? — Будут более четко определены точки роста российской экономики. Надо давать инновационным компаниям понимание наиболее перспективных направлений развития, знание, где их разработки будут востребованы, для кого они делают свой продукт, какие проблемы решают. Не очень хороша ситуация, при которой технологические компании сначала просто делают то, что нравится, не обращая внимания на запросы рынка, а потом выясняется, что это невозможно никому продать. Мы пытаемся исправить эту ситуацию. Для этого существуют долгосрочные технологические прогнозирование, ведь нельзя развивать все новые материалы или всю альтернативную энергетику — это очень общие направления. Институты развития должны более четко показывать перспективные направления развития. Такого изменения я бы ждал. Более четкой фокусировки.

Интервью взяла Татьяна Солос

«Не все конкурсы эффективны»

— инфраструктура —

Классически развивающийся стартап проходит через ряд стадий инвестиций. Однако инфраструктура существующего в России инвестиционного рынка несбалансирована. Что делает Российская венчурная компания (РВК), чтобы создать в стране не только инновационный, но и инвестиционный лифт, рассказывает директор департамента инновационных рынков РВК **ГУЛЬНАРА БИККУЛОВА.**

— Недавно в рамках форума «Открытые инновации» прошел финал конкурса Generation S. Почему в РВК было принято решение организовать новый конкурс? — Действительно, существует множество конкурсов бизнес-планов, технологий, стартапов и т. д. Это важный элемент рынка: конкурсы позволяют вытаскивать проекты из мест, где они обычно рождаются, то есть из вузов, технопарков, акселераторов, центров предпринимательской активности, провести через определенный цикл и донести до инвесторов. РВК традиционно поддерживала несколько десятков таких конкурсов. Раздавали деньги всем, чтобы все цветы росли, и считали, что это позитивно влияет на экосистему. Но не все конкурсы эффективны и качество проектов на выходе не всегда удовлетворяет инвесторов. Поэтому мы решили пересмотреть нашу активность.

Мы взяли конкурс БИТ — это абсолютный лидер и по срокам существования, и по количеству заявок — в качестве основного источника проектов. Запартнерились с еще несколькими конкурсами и совместно с Центром инновационного развития Москвы сделали Generation S.

— В чем особенность этого конкурса? — Мы внедрили такой элемент, как акселератор. Сначала для 70 полуфиналистов — они были отобраны из 1,6 тыс. проектов — устроили образовательную он-

лайн-программу по основам технологического предпринимательства, чтобы все участники конкурса научились говорить на одном языке с инвесторами. Затем эти 70 проектов привезли в Москву, где провели двухнедельный акселератор. В мире стандартный акселератор — от трех до шести месяцев. Считается, что за этот период стартап либо выживает и получает первые бизнес-результаты, первых клиентов, инвесторов и т. д., либо умирает. Мы постарались максимально насытить программу. Каждый день был тематический: один посвящен маркетингу, другой — работе с корпорациями. В рамках инвестиционного дня мы не только провели встречу стартапов с инвесторами, но и представляли разные типы капитала, доступного инновационным компаниям, кредиты, гранты и пр.

Затем мы из 70 команд по специальной процедуре выбрали 19. С ними индивидуально работали консультанты, помогающие доработать бизнес-планы. И в конце эти 19 команд представили свои проекты на форуме «Открытые инновации». Порядка 70% команд сейчас общаются с инвесторами. Это хороший показатель. Посмотрим, что получится. Понятно, что есть много факторов, которые влияют на конечный результат. Но уже есть позитивные новости. Например, одна компания, которая занимается платформами для разработчиков мобильных приложений, ездила в Кремневу долину на программу Deep Dive. Там они посетили конференцию для разработчиков Nokia и ушли с этого мероприятия с визитками 30 потенциальных клиентов. Несколько проектов сейчас обсуждают совместный бизнес. То есть приехали ребята, поняли, что нужно делать что-то другое, отказались от тех идей, с которыми приехали, и уже работают над новыми совместными проектами.

— Какие ожидания связаны с новым форматом конкурса? — Основным результатом — это количество сделок, которые за-

ключаются по результатам акселераторов. Мы все это задумали только для того, чтобы повысить качество проектов и сделать их более доступными для инвесторов. Упаковать. Если в течение года случаются какие-то сделки, для нас это будет хорошим результатом.

Но позитивная вещь, которая уже случилась в рамках Generation S, — это отраслевые треки, в рамках которых проекты отбираются под требования конкретных корпораций, своеобразные «заказные инновации». Мы говорили, что в России нет спроса на инновации со стороны корпораций, и потому сделали несколько отраслевых треков. Вообще, важная динамика: в этом году в БИТЕ было 58% не IT-проектов. В результате компания ОМЗ, например, отобрала себе три пилотных проекта.

Остальные ожидания — чисто экосистемные. Например, консолидация рынка конкурсов — это здорово. Плюс в рамках Generation S появляются и развиваются сервисы, которые полезны для всего рынка, и мы их рекомендуем использовать.

— Что это за жанр — акселератор? — Этому явлению около десяти лет, и как бизнес он пока в поиске эффективной финансовой модели. Акселератор — это звено экосистемы, задача которого брать совсем незрелые проекты и в короткие промежутки времени либо их дотягивать, либо объяснять потенциальным предпринимателям, что ничего не выйдет. И тогда они не мучаются долго, а берутся за что-то другое. Есть даже девайс у акселераторов — «Fail fast или grow fast» («Либо быстро умри, либо быстро вырасти»). Акселератор во всех смыслах такой инфраструктурный проект. Проекты такого типа нужны, потому что есть явный разрыв между требованиями, которые инвесторы предъявляют к проектам, и качеством стартапов, которые появляются сейчас на рынке.

Интервью взяла Татьяна Солос