

# ИГРА ПО ПРАВИЛАМ И БЕЗ ПРИВЛЕЧЬ ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

— ЗАВЕТНАЯ МЕЧТА МНОГИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. НО ВМЕСТЕ С КАПИТАЛОМ КОМПАНИИ ПОЛУЧАЮТ И ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ. ГОТОВЫ ЛИ ОНИ ИМ СЛЕДОВАТЬ, КОГДА ОБСТАНОВКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА МЕНЯЕТСЯ НА ГЛАЗАХ? НИКОЛАЙ ГРИШИН

Совет директоров, наемные менеджеры, четкие регламенты и строгая отчетность — для многих бизнесменов, привлекающих венчурный капитал, все это в новинку. Особенно тяжело бывает отказаться от привычки единолично принимать ключевые решения. От серьезных осложнений ситуацию зачастую спасает умение венчурных инвесторов договариваться обо всем «на берегу» — четкий бизнес-план они рисуют задолго до подписания итоговых соглашений.

Практика показывает, что результат нередко оправдывает все сложности переходного периода. Business Guide обнаружил несколько примеров того, как венчурные фонды помогли подопечным компаниям пережить кризис.

**ЭКРАН АПОКАЛИПСИСА** В холле торгового центра скопилась толпа школьников. Они увлеченно пытаются растоптать разноцветных рыбок. Рыбки безмятежно плавают по полу, но когда очередной школьник уже заносит ногу, чтобы на них наступить, испуганно уплывают в сторону. Технология не так сложна, как кажется — проектор транслирует изображение, а датчики отслеживают движения школьников, и рыбки благополучно отплывают.

Компьютерной графикой и спецэффектами авиаинженер по образованию и владелец компании «БС Графика» Сергей Баженов занимается уже 17 лет. В 90-е годы он делал клипы для звезд эстрады и телемосты для ТВ-каналов. Мчаськая тройка лошадей на эпохальной заставке РТР — его работа. В 2000-х Баженов увлекся кино. Продюсировал, к примеру, вышедший на экраны в 2007 году фильм «Код апокалипсиса» с Анастасией Заворотнюк в главной роли. Фильм, правда, провалился в прокате — при бюджете около \$15 млн собрал лишь \$8 млн. Другой проект Баженова мультфильм «Лягушачий рай» тоже застопорился — премьера была намечена еще на 2007 год, но из-за проблем с финансированием перенеслась на неопределенный срок.

Неудивительно, что Баженов решил заняться куда более приземленным бизнесом — рекламой. Его специалисты создали программное обеспечение, позволяющее распознавать пол, возраст людей (женщинам проектор может показывать рекламу косметики, мужчинам — автомобилей и т.п.) и подстраивать изображение под их движения. Причем изображение можно проецировать не только на пол, но и на



ВИРТУАЛЬНЫЕ ИГРЫ СТАЛИ ОДНОЙ ИЗ «ФИШЕК» КОМПАНИИ «БС ГРАФИКА», ПОЗВОЛИВШИХ ЕЙ ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ НА ОФОРМЛЕНИЕ ВЫСТАВОЧНЫХ СТЕНДОВ. НА ФОТО: ГУБЕРНАТОР КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ АЛЕКСАНДР ТКАЧЕВ ИГРАЕТ В ВИРТУАЛЬНЫЙ ХОККЕЙ

стены, потолок — можно создать полностью оцифрованную комнату.

Вооружившись этой технологией, предприниматель задумал создать сеть интерактивных поверхностей в торговых центрах и транслировать там рекламу. Поначалу он вел переговоры об инвестициях с «Тройкой Диалог», но они затонули, зато проектом заинтересовались в компании «ВТБ Управление активами» — «ВТБ-Фонд венчурный» в 2007 году выделил Баженову около \$2 млн на создание сети рекламных конструкций.

«У нас сложилась парадоксальная ситуация, — вспоминает Баженов, — Осенью 2008 года все было готово — программная платформа работала, мы разместили 50 экранов в торговых центрах Москвы и других городов, но рекламный рынок неожиданно схлопнулся». Судьба проекта висела на волоске.

Однако совет директоров «БС Графика», куда помимо Баженова входят люди из ВТБ, нашел неожиданный выход — он решил кардинально переориентировать интерактивную платформу. На нужды государства

и госкомпаний — самых платежеспособных сейчас клиентов. Первым стал Сбербанк, для которого «БС Графика» оформила стенд на Санкт-Петербургском экономическом форуме. Виртуальный консультант предлагал посетившему форум Дмитрию Медведеву кредиты, а Герман Греф увлеченно играл в виртуальный футбол.

Столь громкий PR сделал свое дело. «БС Графику» стали приглашать оформлять выставки. На сочинском форуме, к примеру, предприниматель «телепортировал» людей — проводил телемосты, транслируя изображение на голографическую пленку. Таким образом участники конференций могли видеть не только «картинку», но и трехмерную копию выступающего. На последней выставке «Инновации и технологии», прошедшей в «Крокус Экспо» 18–21 ноября, компания Баженова оформила всю входную секцию.

Все это, конечно, разовые мероприятия, но Сергей Баженов, похоже, нашел и постоянного клиента. На днях его компания сделала для Сбербанка первый «офис будущего» в Москве и уже получила заказ на

6 подобных проектов. Программное обеспечение «БС Графики» отслеживает, кто пришел в отделение, каков пол человека, возраст, за какими услугами он обратился, куда смотрит и т. д. Для маркетологов госбанка — это ценная информация.

В будущем Баженов собирается поставить на поток «безоперационную выдачу кредитов» — скорринговая программа банка в альянсе с программой распознавания пола и возраста позволяет выдавать кредиты на небольшие суммы без участия сотрудников банка. Бизнесмен уверяет, что после провала осенью прошлого года компания снова вошла в график бизнес-плана.

«Когда начался кризис, мы собирали по четыре совета директоров в месяц. Это нас здорово дисциплинировало — постоянные отчеты, проверки. Но вся эта бюрократия добавила качества нашей работе, и в итоге мы выжили», — констатирует Сергей Баженов.

**НАЦИОНАЛЬНАЯ НАВИГАЦИЯ** Рынок бытовых автомобильных навигаторов за-

## ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Основатель компании «Бука» Игорь Устинов — один из первых российских предпринимателей, кто сумел привлечь венчурные инвестиции: в 2005 году их предоставили ИК «Финам» и фонд ЕБРР Северо-Запада и Запады России NORUM. И очень скоро понял, что все в его бизнесе изменилось: «До появления инвесторов я делал все сам. Для них же принципиальным было не только создать совет директоров, но и поставить независимого директора на оперативное управление. В целом прогрессивные оказались товарищи, но нельзя сказать, что все мои предложения совет директоров принимал на ура. К примеру, я хотел, чтобы компания больше занималась собственными разработками, вы-

пускала новые игры, которые могли бы быть популярны, в том числе и за рубежом. Но директора проголосовали за другой вариант развития — они решили заниматься локализацией уже популярных за рубежом игр. Это, конечно, менее рискованно, но в таком случае компания может ориентироваться только на российский рынок. Я к этому философски отнесся — никогда же не знаешь, где выиграешь, а где потеряешь».

Заместитель генерального директора ИК «Финам» по инвестиционным проектам Сергей Опарин делится своими воспоминаниями по этому поводу: «Как правило, мы придерживаемся такой модели: венчурный фонд

вводит в совет директоров двух своих человек. Они занимаются вопросами стратегии, развития компании и пр., но не операционным менеджментом. Бывают, правда, случаи, когда мы помогаем искать новый менеджмент, иногда среди сотрудников ИК «Финам», и привлекаем консультантов, чтобы тестировать менеджеров купленной компании на профпригодность. Например, в «Буке» этим мы занимались. Далеко не всегда сразу удается найти нужных людей. В целом обычно мы стараемся, чтобы люди, которые создали компанию, отошли от оперативного руководства. События, как правило, и сами этого хотят — они высвобождают время для разработки стратегии, поиска инвестора следующего раунда».