**БОНУС, стр. 184**

**Интервью Юры и Лины журналу** **о бизнесе и для бизнеса «Форбец»**

***№ 374 (11), выпуск от 10.11.2013***

## Деньги должны быть умными

***Душа бизнеса, или Почему в дело нужно вкладывать не только деньги***

Интервью с Юрием Димченко, основателем и партнером компании Fitness Monitor, вошедшей в топ-3 наиболее перспективных стартапов России по версии «Форбец» 2012 года.

Корреспондент: Ксения Камышанская.

**Ф: Юрий, вашему бизнесу в этом ноябре исполнилось два года. У вас известное имя, вы выиграли множество конкурсов и за это время заявили о себе громче, чем многие крупные бизнесы, не говоря уже о стартапах. В чем секрет? Как это удалось?**

Ю. Д.: Секрета нет, есть люди, команда и ресурсы. Как у каждого бизнеса. Успех же приходит с правильным сочетанием всего перечисленного. Шанс есть у всех — удается немногим. Задача грамотного предпринимателя — распределять и преумножать.

**Ф: Известно, что самый первый год практически всегда самый сложный. А как было у вас? С чего начинали?**

Ю. Д.: Соглашусь. В первый год стартап проходит командообразование, которое само по себе складывается из отдельных этапов: teaming, norming, storming, performing[[1]](#footnote-1)\*, происходит притирка взаимных интересов и характеров, команда вырабатывает общие правила и регламенты взаимодействия. Все как в семье. В первый год обычно ничего из перечисленного не происходит, кроме, пожалуй, подбора членов команды, — с кем-то ведь надо начинать. Как только команда расширяется, начинается «борьба противоположностей»: коллективу нужно некоторое время, чтобы установились иерархические роли. Кто лидер — кто аутсайдер, кто-то забирает на себя роль «за все в ответе», кому-то комфортно в роли «петрушки», а кто-то становится козлом отпущения. Вспомните: такие роли есть в каждом коллективе и это неслучайно. Это закон социальной группы. Мы были не исключением. Сначала мы с Элиной [Партнер Юрия, сооснователь компании Fitness Monitor Элина Ринник*. Прим. ред.*] были вдвоем, потом постепенно набрали команду, вывели часть непрофильных функций на аутсорсинг, сфокусировались на основном бизнесе, расставили приоритеты и распределили наши сильные стороны в соответствии с задачами.

**Ф: Как-то слишком сладко получается. Идеальный какой-то бизнес.**

Ю. Д.: Совсем не идеальный. Мы тоже споткнулись обо все подводные камни. Одна «долина смерти»[[2]](#footnote-2)\*\* чего стоила. Мы искали инвесторов, инвесторы искали проекты с результатом. В России венчурная индустрия только зарождается, нет принципов честной игры и равной конкуренции, нет по-настоящему умных денег. Нам удалось пройти «долину» только потому, что я лично постоянно пиарил проект на всевозможных конкурсах стартапов и подавал на гранты и субсидии — не жалел на это ни времени, ни сил. За первые полгода мы собрали благодаря этому около пяти миллионов рублей. На них и выжили, смогли сплотить команду. Кроме того, мы тоже не избежали «правила 3F»: нашим «F» стал мой близкий друг Георгий Верпицкий, партнер по предыдущим бизнесам, который дал инвестиции на посев.

**Ф: А что в вашем понимании умные деньги?**

Ю. Д.: Умные — это деньги, которые работают и дают больше для стартапа, нежели само финансирование. Они могут быть длинными, то есть рассчитанными на возврат в длительном периоде, они не обязательно гонятся за скоротечной выгодой, они инвестированы в перспективную отрасль с расчетом на репутационный и социальный эффект, а не на сиюминутную прибыль. Умный инвестор вкладывается в стартап не только деньгами, но и опытом, экспертизой. Он помогает сформулировать KPI[[3]](#footnote-3)\*, вместе разобраться в текущих бизнес-процессах, делится знаниями и контактами. Он, прежде всего, не мешает. Это очень важно: часто бывает, что молодой стартап инвесторы начинают буквально душить бесконечными требованиями по отчетности или прогнозам. Помню, как-то приносил на одну из встреч с нашими бизнес-ангелами презентацию, где на слайде с финансовым прогнозом были не цифры, а надпись красными буквами во всю страницу: «Вам какой?!». Этим я хотел сказать, что никакой финансовый прогноз на данном этапе не будет соответствовать действительности, ведь данных о реальном течении дел еще нет. Всё впереди, рынок нужно исследовать, продукт — тестировать, бизнес-модель — подкручивать. К счастью, нам повезло с инвесторами: их деньги были действительно умными. Но я знаю немало случаев, когда хорошие проекты загубили именно несуразные требования со стороны первых инвесторов.

**Ф: Что же, все, кто инвестирует в интернет-магазины или киоски по продаже мобильных телефонов — глупые и недалекие?**

Ю. Д.: Во-первых, мобильные телефоны в киосках не продают: сотовый ритейл — это совсем другая бизнес-модель (*смеется*). Во-вторых, здесь не применима пифагорова логика: обратное утверждение может быть неверно. Неумные инвестиции вовсе не обязательно становятся глупыми. Это совсем разные институции по зарабатыванию на проектах. Есть инвесторы, которым интересно личное участие в проекте, менторство, консультирование, они погружаются в проект и живут им, дышат, передают опыт. Есть инвесторы, которые пришли и ушли вместе со своими деньгами. Я предпочитаю брать умные инвестиции, потому что вместе с ними в бизнес приходят опыт, связи, талант, поддержка более сведущих товарищей.

**Ф: Какую поддержку от своих инвесторов получил Fitness Monitor?**

Ю. Д.: На А-стадии в нас инвестировал фонд Venture Angels [восьмое место в списке самых успешных венчурных фондов России согласно рейтингу «Форбец» на сентябрь 2013 года. *Прим. ред.*] в лице Дмитрия Казачкова и Виталия Полехина. Они как раз из тех, кто вкладывается не только рублем, но и экспертизой, а также личным отношением. Знаете, ведь чаще встречается совсем другой тип инвесторов: договор подписали, деньги выдал, в следующий раз появится только тогда, когда дивиденды начислять нужно. Наши же с самого первого дня включились в проект в роли менторов. Благодаря Дмитрию мы буквально с первых месяцев запустили собственный колл-центр, который принимает звонки круглосуточно семь дней в неделю и вывел нас в абсолютное лидерство по сервисам такого уровня во всей России. С Виталием мы провели много времени за обсуждением финансовой модели — изначально он сам сильный финансист, — и это было очень полезно и ценно с точки зрения передачи опыта. Вообще любому стартапу и даже взрослому бизнесу необходим ментор. Это как приемный родитель: даже в отсутствие биологического родства можно вкладываться душой. А бизнесу душа очень нужна.

**Ф: Я знаю, что у Fitness Monitor есть второй партнер, Элина Ринник. Она менее публичная фигура, однако, насколько я понимаю, имеет равную с вами долю и наравне участвует в операционном управлении. Как вы делите сферу влияния и задачи?**

Ю. Д.: Я отвечаю за общее стратегическое планирование, финансовые задачи и управление инвестиционными отношениями. Исторически область PR и медиа также остается за мной, так как я много времени уделял этому в первый год. В скором времени мы планируем передать все общение с журналистами специалисту. Однако это не значит, что вы больше не сможете позвонить мне на мобильный напрямую (*улыбается)*. За Элиной всегда был маркетинг и продажи, работа с персоналом, исследования рынка. Я не могу сказать, что мы как-то специально делим сферы влияния: управление происходит в равных долях и на равном уровне. Часть команды подчиняется Элине, часть мне. Собственно структура управления нам важна только в отношении результатов, которые она дает.

**Ф: Необычное явление: партнерство мужчины и женщины в бизнесе. Это легко или сложно?**

Ю. Д.: Странный вопрос. Это не легко и не сложно — это интересно. Я никогда не думаю из серии «а что бы было, если бы…». Зачем думать о несбыточных далях, если рядом настоящая жизнь? Может быть, где-то есть идеальный партнер, где-то есть идеальный стартап, для меня же — все идеальное здесь и сейчас, в моменте. И я не идеален, и она не идеальна. Но я хочу сказать, что мы отлично дополняем друг друга. Я могу быть спонтанным, она четко следует планам и графику, я часто ухожу в себя и закрываюсь, она хорошо ладит с людьми и может перебороть нежелание общаться в угоду делу. Ей, в свою очередь, помогает моя гибкость, моя решительность. По натуре она менее решительная, чем я. Ну, или, по крайней мере, она как мудрая женщина дает мне возможность думать именно так (*смеется*).

**Ф: Такая разница в подходах и характерах вам не мешает строить один бизнес на двоих?**

Напротив. Партнерство — это обоюдная договоренность и ежедневная работа: не только над проектом, но и над партнером, над собой. Так что стартап — тоже немного семья, и ее надо уметь сохранить. Вообще, прежде чем налаживать отношения с окружающими и нетворчиться напропалую, сначала следовало бы научиться понимать самых близких людей. В том числе и мне.

1. \* Классификация стадий командообразования была впервые предложена американским психологом Брюсом Такманом (1965) и сейчас используется повсеместно в HR и организационном моделировании. Изначально ученый выделял четыре стадии: формирование команды — борьба и адаптация друг к другу — установление норм и иерархии — достижение результата. Позднее, в 1970-х, он добавил пятую стадию — распад группы. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-1)
2. \*\* «Долина смерти» — термин, широко применяемый в американской бизнес-литературе, обозначающий крайнюю точку доинвестиционной жизни стартапа: инвесторы не вкладывают деньги до тех пор, пока проект не показывает реальных результатов. Для результата нужны деньги, в итоге множество стартапов заканчивают свою деятельность в течение первого года существования за недостатком средств для развития. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-2)
3. \* KPI ( КПЭ) — ключевые показатели эффективности сотрудника. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-3)