EXTERNET

Александр Семенов,
начальник консультационного отдела
Национального Содружества Бизнес-ангелов (СБАР)
www.russba.ru

externet™
ГЛОБАЛЬНАЯ ГОЛОСОВАЯ СЕТЬ
АБСОЛЮТНАЯ СВОБОДА ОБЩЕНИЯ

В ходе работы над книгой «В поисках бизнес-ангела. Российский опыт привлечения стартовых инвестиций» сотрудники консалтингового отдела СБАР неоднократно встречались с мнением инвесторов и инновационных предпринимателей о том, что в настоящий момент создание позитивного «информационного поля» – одна из наиболее актуальных задач стимулирования отрасли стартовых высокотехнологических инвестиций. Под ней понимается, прежде всего, публикация и распространение информации об опыте успешного запуска и развития российских инновационных проектов, проинвестированных бизнес-ангелами. Руководствуясь этим, консалтинговый отдел СБАР продолжает поиск «состоявшихся» компаний и публикацию их success stories в виде мини-кейсов. Учитывая молодость российского сектора бизнес-ангельских инвестиций и недостаточность количества прецедентов «выхода» бизнес-ангелов из проектов (особенно тех сделок, информация по которым доступна для анализа), успешными уже могут считаться компании, вышедшие на «точку безубыточности». Этот критерий имеет и формальное обоснование – подобные компании имеют продажи, а, следовательно, их капитализация может быть оценена сравнительным подходом через множитель «стоимость компании/объем продаж» (P/S), взятый на основании данных по компаниям-аналогам. Значение капитализации позволяет оценить эффективность вложений бизнес-ангела через прирост стоимости его доли.

Примером «состоявшегося» бизнеса является группа компаний EXTERNET, специализирующаяся на предоставлении пакета телекоммуникационных услуг корпоративным клиентам и физическим лицам. Первоначальной и наиболее разработанной нишей, уже приносящей компании стабильный доход, является пакет высоко интегрированных услуг междугородной связи в секторе B2B с использованием собственных систем коммутации, биллинга и технологической поддержки операторского класса. В последние годы бизнес диверсифицировался, и сейчас группа строит стратегию на развитии новых сервисов, в частности видеозвонков и видеоконференций в секторе B2B, а также голосовой IP-связи в секторе B2C – нише, в которой работает Skype. Помимо этого, EXTERNET выходит в сегмент CRM-систем для малого и среднего бизнеса.

Своей ключевой компетенцией оператор EXTERNET видит умение быстро выводить на массовый рынок новые продукты и услуги в телекоммуникационной сфере и достигать оптимального соотношения «цена/качество» для предоставляемого пакета сервисов. Организационными инструментами развития ключевых компетенций и завоевания конкурентных преимуществ выступают:

- отдел исследований и разработки, обеспечивающий быстрый ввод в эксплуатацию новых продуктов и услуг и низкую себестоимость расширения и масштабирования производственной мощности при увеличении численности абонентов;
- технологические ноу-хау и собственные группы внедрения и технической поддержки, позволяющие быстро внедрять сервисы EXTERNET без замены существующих телефонных систем и без участия технических специалистов Заказчика, оперативно устранять сбои.

Группа компаний EXTERNET состоит из 3 юридических лиц:

- ООО «Хит Телеком» (20 чел.) – оператор связи, не подключающий новых абонентов самостоятельно;
- ООО «ТД EXTERNET» (10 чел.) – дистрибьютор-интегратор, подключение новых абонентов;
- ООО «Скай макс» (15 чел.) – разработчик технических решений для операторов связи.

В настоящий момент группа компаний прошла «точку безубыточности», и ее объем продаж в 2008 году составит более 1,5 млн долларов.

История компании началась 7 лет назад. В 2001 году предпринимателю из Новосибирска Андрею Веселову пришла мысль создать в России компанию-провайдер телекоммуникационного сервиса. Уверенность в успехе проекта основывалась на существенном отставании развития телекоммуникационного сектора России от уровня развитых стран, в чем основатель компании убедился, будучи на стажировке в США в рамках программы подготовки ИТ-предпринимателей. А там, где есть отставание – есть и потенциал для ускоренного развития инновационных услуг. Но оставалось самое главное – найти перспективную нишу для роста внутри телекоммуникационного сектора.

Особенность телекоммуникационного рынка – быстрая смена технологий и бизнес-моделей. Следствием становится необходимость серьезных инвестиций в НИОКР, приобретение оборудования и обновление инфраструктуры, обучение персонала. Поэтому, для телекоммуникационной компании на стартовом этапе ее существования важно правильное определение рыночной ниши и фокусирование на стратегических направлениях, концентрирование на них всех ресурсов.

В случае EXTERNET такой перспективной нишей выглядело предоставление услуги бесплатных междугородных переговоров, посредством передачи голоса от одной офисной АТС до другой через Интернет, учитывая неразвитость ее на тот момент в России, и большое количество фирм с отделениями в нескольких городах. Особенно востребованным выглядела возможность предоставления голосовых услуг по широкополосным сетям (Voice-over-BroadBand) на всей территории России. Постройка своих сетей не планировалась: компания обеспечивает выход звонков на телефонную сеть общего пользования через других операторов. На момент основания компании, сервисы-аналоги EXTERNET отсутствовали за рубежом.

В целях быстрого развертывания бизнеса были привлечены средства бизнес-ангела. Изначально объем инвестиций планировался в объеме 400 тыс. долларов в два раунда: 100 тыс. долларов на разработку и 300 тыс. долларов на развертывание бизнеса в случае успешного завершения разработок. Тем не менее, этот объем средств оказался недостаточным, и фактические затраты превысили запланированные – итоговый объем инвестиций бизнес-ангела составил более 1 млн долларов. Изначально предполагалось привлечение кредита по договору займа. Однако потребность в дополнительном финансировании привела к тому, что доля 74% перешла в собственность инвестора в качестве залога/обеспечения возврата. В случае EXTERNET инвестор в управлении компанией активной роли не играл.

При создании провайдера телекоммуникационных услуг ставка была сделана на собственные технические решения в области системной интеграции и автоматизации бизнес-процессов, в частности были разработаны: софт свитч 5 класса (устройство коммутации сигналов), биллинговая система. В 2002 году была подана заявка, а в 2005 году получен патент №2259018 «Корпоративная телекоммуникационная система» на новый способ оказания конвергентных услуг с использованием ТФОП, Интернет и других сетей передачи данных.

Уже в сентябре 2003 года оператор EXTERNET (ООО «ХитТелеком») начал предоставлять пакет услуг для корпоративных клиентов, с уникальным предложением безлимитной междугородной связи за абонентскую плату (не тарифицируемая связь). Эта услуга выглядела востребованной для корпоративных клиентов, сталкивающихся с необходимостью большого количества звонков с постоянными партнерами.

Внедряя свои услуги, «ХитТелеком» столкнулся с недостаточным спросом на них. По словам основателя компании, возникла ситуация когда потребность в услугах очевидна, и компания может существенно сократить затраты на междугородние переговоры, но спроса на услуги со стороны клиентов – нет. Причина – относительная консервативность клиентов, нежелание тратить время и деньги «сейчас», чтобы получить выигрыш «завтра», поскольку внедрение нового телекоммуникационного сервиса на корпоративном уровне требует финансовых, а главное временных затрат. Нужны были оригинальные маркетинговые ходы, чтобы изменить ситуацию. Удачные решения были постепенно найдены. Ими стали:

- введение в 2005 году услуги EXTERNET VPN: единый план четырехзначной нумерации для филиальных компаний, что позволило дать клиентам значительное сокращение времени дозвона (при большом количестве переговоров это становится серьезным преимуществом во времени);
- снижение абонентской платы на EXTERNET VPN за предоставление между филиалами (бизнес-единицами) безлимитных переговоров по коротким номерам с 1000 рублей до 150 рублей за линию в месяц;
- разработка ряда усовершенствований (интеграция в местную связь, телеконференции, переадресация звонков, EXTERNET VPN GSM – возможность звонить по трехзначному номеру на мобильный телефон, предоставление возможности бесплатных звонков клиенту).

В 2005 году была подана патентная заявка на EXTERNET VPN (по организации систем глобальных и корпоративных систем коммутации и нумерации с использованием сетей передачи данных), в 2007 году завершилась экспертиза, ФИПС выдал положительное заключение о выдаче еще одного патента.

Важнейшим приоритетом стали мероприятия, направленные на ускорение вывода продукта на рынок, сокращение времени внедрения продукта для каждого конкретного клиента. «ХитТелеком» менялся и в организационном плане. В целях оптимизации системы корпоративного управления различные виды бизнеса были выделены в отдельные компании.

В результате, общее количество сотрудников было сокращено с 70 до 45 человек, темпы роста увеличились, а выкристаллизовавшаяся бизнес-модель заработала более эффективно. Задачей последующих лет стала ее «шлифовка» с упором на увеличение эффективности маркетинговых мероприятий, где, как показала практика, имелся большой потенциал для развития.

Изначально была выбрана стратегия активных продаж (с использованием многочисленных мероприятий, направленных на поиск и привлечение клиентов) – кампании по продвижению услуг, участие в выставках и конференциях и т.д. Однако данная тактика оказалась для Externet дорогостоящей – в среднем, привлечение одного корпоративного заказчика давало лишь 20% годовых за 2 года относительно первоначальных затрат на их привлечение.

В 2007 году в качестве альтернативного прямым продажам инструмента была выбрана онлайн-реклама (реклама в онлайновых СМИ и через баннеры). В результате, стоимость привлечения одного абонента уменьшилась в 4 раза. По расчетам Андрея Веселова (основателя компании), ожидания отдачи от инвестиции в рекламу в 2008 году – 43% годовых от суммы затрат на Интернет-рекламу (в 3-4 квартале 2007 года и 1-2 кварталах 2008 года) и 112% за 2 года (до 2 квартала 2009 года).

Со слов Андрея Веселова, эффект рекламной онлайн-кампании имеет пределы, и вкладывать в рекламу свыше 200 тысяч рублей в месяц не выгодно – растет стоимость привлечения одного абонента. Следовательно, дальнейшее масштабирование бизнеса в секторе B2B требует новых, возможно, более дорогих маркетинговых решений и расширение линейки услуг. Впрочем, в некоторой степени этот предел может объясняться и ограниченным объемом существующего рынка, что может требовать необходимость диверсификации бизнеса и поиска новых типов клиентов.

Для корпоративного сегмента в настоящий момент разрабатываются новые услуги – видеозвонок и видеоконференции. Конкурентными преимуществами выступают легкость встраивания в существующую систему телекоммуникаций, отсутствие требования покупки серверов и систем конференц-связи (цена – от 20 000 долларов), возможность работы с любой линии EXTERNET, бесплатная активация услуги, ряд технологических преимуществ (например, система синхронизации видео- и аудиосигналов, идущих по разным каналам). В настоящий момент абонентам EXTERNET предоставляется только услуга аудиотелеконференции, которая позволяет подключить к разговору любое количество собеседников на обычных и мобильных телефонах.

Сегодня в сети EXTERNET более 500 компаний в 80 городах России и пяти странах мира. Все абоненты сети EXTERNET звонят друг другу бесплатно. Важность привлечения новых типов клиентов осознавалась и раньше. С 2005 года в состав пакета услуг была включена система голосовой IP-телефонии EXTERNET+ – аналог Skype, позволяющий абоненту – физическому лицу с помощью простой бесплатной программы с

любого компьютера, подключенного к Internet, осуществлять звонки в любую точку мира. Конкурентными преимуществами EXTERNET+ перед Skype и другими программами-аналогами для звонков с компьютера через Интернет выступают: более высокое качество голоса и предоставление бесплатных звонков на обычные телефоны г. Москвы. Важным техническим отличием является использование в EXTERNET стандартных кодеков и протоколов, тогда как Skype использует собственный протокол передачи сигнала, что ведет к потере в его качестве при переконвертации в ходе передачи данных на стандартный IP-протокол. Стратегией развития продукта EXTERNET+ является дальнейшее повышение его качества и адаптация для мобильных устройств.

В ходе автоматизации бизнес-процессов группа компаний разработала для своих нужд собственную CRM-систему (контроль и учет продаж и работы менеджеров по продажам, автоматизация отделов продаж) Galloper, которая уже рассматривается как самостоятельный продукт, ориентированный на малый и средний бизнес. Персональная версия Galloper CRM предоставляется бесплатно. Многопользовательская версия продается за небольшую стоимость (3000 рублей за рабочее место). Оператор связи EXTERNET в начале не планировал получать прибыль с распространения и внедрения CRM-систем. Главной целью ее распространения было внедрение функции «звонок с компьютера», что позволит организовать кросс-продажи услуг связи и в результате повысить доходы от предоставления услуг междугородной телефонной связи. Впрочем, сейчас Galloper активно продвигается как самостоятельный продукт, производство и развитие которого выделяется в отдельную компанию.

Итак, на стадию «расширения» (expansion) оператор EXTERNET вышел со следующими направлениями бизнеса:

- корпоративная связь (включая видеозвонки и аудио/видео конференции);
- IP-телефония для физических лиц (EXTERNET+);
- программа Galloper CRM для автоматизации отделов продаж и колл-центров, и сейчас выбирает оптимальный путь дальнейшего развития. Перед компанией стоит стратегическая дилемма: масштабировать текущий бизнес или же делать основной упор на онлайн-сегмент. На сегодняшний день действует компромиссная бизнес-модель, включающая в себя как поиск новых возможностей для масштабирования текущего бизнеса за счет маркетинга и новых услуг, так и развитие качественной IP-телефонии для физических лиц. Воплощение новой стратегии в лозунге: «реклама нишевых продуктов для B2B плюс качество и бесплатные звонки на Москву для B2C». В 2008 году группа компаний стремится привлечь на расширения новый раунд финансирования.

Таким образом, в настоящее время на базе идеи вырос четко структурированный бизнес с растущим объемом продаж, который с полным правом можно назвать «историей успеха».

Динамика развития EXTERNET, как и многих других инновационных проектов, может быть разделена на три фазы:

- seed (2001-2002 годы): проведение исследований и разработок, получение первого транша инвестиций, создание собственной архитектуры;
- start-up (2003-2005 годы): начало предоставления услуг, поиск и нахождение рыночной ниши;
- early growth (2006-2007 годы): региональная экспансия диверсификации услуг, поиск стратегии расширения и новых инвесторов.

Попробуем оценить рост стоимости доли бизнес-ангела. Поскольку группа EXTERNET на бирже не торгуется, то оценка ее рыночной стоимости (следовательно, и стоимости доли) – процесс сложный, и получение строго обоснованной цифры требует долгой работы специалистов по оценке. В статье мы можем ограничиться «грубой» оценкой, дающей первоначальное представление о возможной капитализации компании. Со слов Андрея Веселова, множитель «стоимость компании/объем продаж» (P/S) компаний класса EXTERNET может достигать 5-7, и с консервативным прогнозом продаж 1,2 млн долларов стоимость группы в 2008 году будет составлять около 6 млн долларов, а доли бизнес-ангела в ней 74%*6= 4,44 млн долларов. Таким образом, исходя из округленной оценки объема его инвестиций в один миллион долларов, порядок прироста стоимости доли бизнес-ангела может быть оценен как в 4,5 раза за 7 лет.

Анализ опыта развития компании позволяет сформулировать следующие выводы:

- инвестиции частного инвестора (бизнес-ангела) стали эффективным средством финансирования проекта не только на «посевном» этапе, но и на этапе «старт-ап»;
- объем затрат существенно превысил запланированный изначально уровень, и поэтому бизнес-ангелу был передан пакет, превышающий контрольный (74%);
- даже потенциально очень высокий спрос на продукт или услугу требует тщательно продуманной маркетинговой стратегии, для выработки и корректировок которой может потребоваться значительное время;
- успех к компании пришел благодаря концентрации на одном из потребительских сегментов (корпоративная телефония) и созданию уникального нишевого пакета услуг на базе тщательного анализа потребностей клиента;
- в процессе реализации инновационного проекта может создаваться инновационный продукт/услуга, которые потом могут уйти в «автономное плавание» (CRM Galloper).

*История проекта **EXTERNET** – это еще одно подтверждение того, что бизнес-ангельские инвестиции в России – реально работающий инструмент финансирования проектов на старте.* TA