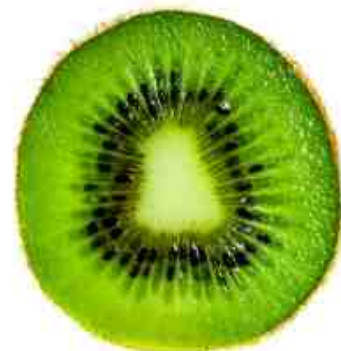


Елена Рыцарева

# Платеж, не вызывающий доверия

*В истории успеха компании Qiwi есть неудачный проект: зарубежная экспансия сервиса, который был чрезвычайно популярен в России, — оплата через собственные терминалы. Причиной провала стал неглубокий маркетинг и избыток средств после IPO*





**В** 2012 году, через пять лет после создания платежной системы Qiwi, ее терминалы появились практически в каждом российском городе, а сам бренд стал одним из самых узнаваемых на рынке финансовых услуг. Единая процессинговая платформа управляла 120 тыс. киосков и почти 50 тыс. терминалов в России. Они находились в помещениях, на улице, в салонах сотовой связи, в магазинах, кафе, кинотеатрах. Киоски предназначались для самостоятельного обслуживания, а терминалы оплаты — это были компьютеры или просто ПО, которое стояло в кассе. Кассиры производили примерно те же действия, что и человек перед киоском, взимая комиссию за платежи. Впоследствии и киоски, и терминалы Qiwi стали называть терминалами.

Чем же был так привлекателен этот инновационный по тем временам способ оплаты? Основной доход система получала с платежей за услуги сотовой связи. В те годы рынок сотовой связи рос двузначными темпами, столь же бурно росла сеть терминалов. Операторы связи просто не успевали развивать собственную розницу,

онлайн-банкинг был в самом зачаточном состоянии, поэтому киоски и терминалы Qiwi заполнили пустующую нишу быстрого приема платежей рядом с домом. Кроме мобильной связи там можно было оплатить и доступ в интернет, и спутниковое телевидение, и ЖКХ, но главной была сотовая связь.

Qiwi имела огромную партнерскую сеть, предприниматели брали в аренду киоски и терминалы Qiwi или владели ими и выступали агентами платежной системы. Всего агентов насчитывалось более девяти тысяч, они были ответственны за аренду места для киоска, его обслуживание, подключение к интернету. У Qiwi была единая служба поддержки и, конечно, софт. Выручка, например от платежа за услуги сотовой связи, делилась так: Qiwi получала комиссию от оператора и частью этой комиссии делилась с агентом. Агент имел право снимать комиссию и с клиента, но эту комиссию он уже полностью оставлял себе. Дополнительная комиссия клиентов не отпугивала, если киоск стоял в удачном месте, например на вокзале, в торговом центре.

## Как работали киоски и терминалы Qiwi

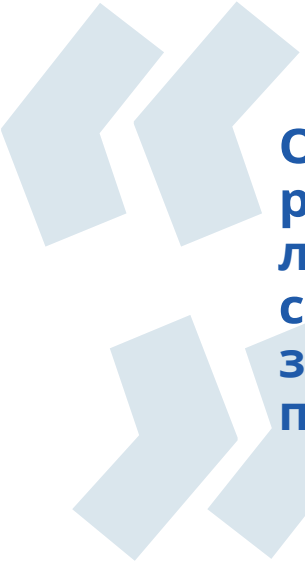
Киоск Qiwi представлял собой высокий металлический ящик с монитором, внутри был помещен подключенный к сети компьютер, обрабатывающий платежную информацию, и купюроприемник. Уличный терминал дополнительно оснащался системой вентиляции и обогрева, усиленной антивандальной системой. Для киоска требовалась площадь не более одного квадратного метра.

Для осуществления платежа через киоск клиент выбирал значок гиперссылки конкретного продавца на экране киоска и вводил данные, необходимые продавцу для идентификации потребителя. Например, это мог быть номер мобильного телефона клиента или реквизиты счета за коммунальные услуги. Клиент вставлял деньги в купюро- и монетоприемник, который автоматически распознавал стоимость банкнот и (или) монет. После того как необходимая сумма была введена, потребитель нажимал кнопку, чтобы подтвердить, что желает завершить транзакцию,

## В поисках точек роста

К 2012 году рынок терминалов был практически насыщен. Компания искала новые точки роста, как экстенсивного, так и интенсивного. «И тот и другой рост важен для компании», — подчеркивает сооснователь и нынешний председатель совета директоров Qiwi Борис Ким.

С интенсивным ростом все было неплохо. Qiwi развивала собственную платежную систему, которая успешно функционирует и по сей день, уже тогда появились сервис для юрлиц, личные кабинеты пользователя, Qiwi-кошелек, который, как планировалось, в какой-то момент должен был перекрыть доходы от терминалов. Qiwi-кошелек — это интерфейс платежной системы Qiwi для пользователя. В нем можно было не только оплачивать услуги, как через терминал, но и хранить деньги, а также переводить их физлицам, причем анонимно. Идентификатором служил номер сотового телефона. И надо сказать, что с прогнозом доходов от Qiwi-кошелька в 2013 году компания ошиблась — темпы роста превысили



**Операторы связи просто не успевали развивать собственную розницу, онлайн-банкинг тогда был в зачаточном состоянии, киоски и терминалы Qiwi заполнили пустующую нишу быстрого приема платежей рядом с домом**

и программное обеспечение, установленное в киоске, отправляло в систему обработки Qiwi команду передать соответствующую сумму продавцу и снять комиссию со счета агента. Затем киоск распечатывал квитанцию, подтверждающую, что была произведена оплата. Интерфейс киоска был интуитивно понятным, транзакции в основном были автоматизированы и обычно выполнялись в три или четыре простых шага, так что пользователю требовалось вводить минимум информации. При осуществлении платежа через терминал клиент передавал ту же информацию (наименование продавца, сумму транзакции и идентификационные данные счета) кассиру в кассе, который обрабатывал ее с помощью специализированного программного обеспечения.

планы в пять раз! Такого бурного развития этого сервиса никто не предполагал. А вот с экстенсивным развитием все получилось наоборот.

Экстенсивный рост на рынке терминалов внутри России был ограничен. Qiwi начинала бизнес с Москвы, Петербурга, других крупных городов, потом пошла в регионы. К 2012 году компания практически завершила региональное развитие и начала проекты в странах СНГ, где не встретила серьезных препятствий для бизнеса. В Qiwi решили попробовать клонировать свой опыт на рынки дальнего зарубежья.

Тем более что компания готовилась к IPO и ей важно было показать рост. Инвесторы очень по-



QIWI

## Сооснователь и нынешний председатель совета директоров QIWI Борис Ким

ложительно относились к присутствию на разных континентах — эффектно закрасить в карте на презентации полмира как область присутствия было очень кстати.

«То, что мы еще идем в другие страны и там пытаемся наш опыт эскалировать, было хорошо воспринято нашими инвесторами. Мы не хотели вводить в заблуждение наших инвесторов, мы сами в это верили в тот момент», — вспоминает Борис Ким.

## Атака на полмира

Мысль о международной экспансии была настолько очевидна тогдашним руководителям QIWI, что решение было принято быстро и, как потом оказалось, без тщательной проработки. Не был проанализирован и предыдущий опыт коллег-конкурентов.

Например, в начале 2000-х похожие попытки предпринимала группа PayCash, известная в России, например, проектами «Яндекс.Деньги» и «Моби деньги». Как теперь вспоминает Виктор Достов, в то время бывший управляющим партнером группы, непонимание местной специфики и неудачная конъюнктура привели к тому, что

проекты в США и Латвии пришлось свернуть.

«Мы недооценили предстоящие сложности», — говорит в 2019 году Борис Ким.

В QIWI были выделены и команда, и бюджет — несколько миллиардов рублей. Составлен план, в котором фигурировал внушительный список стран.

Не сказать, чтобы менеджмент совсем не осознавал трудностей. В проспекте эмиссии перед IPO компания перечислила риски работы в новых странах. Приводим весь список, он примечателен тем, что ни один из этих рисков не реализовался, а бизнес все равно не пошел:

- трудности в установке партнерских отношений с торговцами или агентами для инвестиций в новые географические рынки;
- изменение регуляторного ландшафта;
- проблемы или задержки в получении необходимых регуляторных разрешений;
- большие трудности в управлении иностранными операциями;
- расходы, связанные с локализацией продук-



Qiwi

**Интерфейс киоска был интуитивно понятным, транзакции в основном были автоматизированы и обычно выполнялись в три или четыре простых шага, так что пользователю требовалось вводить минимум информации**

тов, включая предоставление потребителям возможности совершать сделки в основных валютах;

— более высокие затраты на рабочую силу и проблемы интеграции сотрудников, которых надо нанимать в разных странах, в существующую корпоративную культуру;

— законы и практика ведения бизнеса, которые благоприятствуют местным конкурентам;

— многочисленные и изменяющиеся законы, налоговые режимы и правительственные постановления;

— валютные ограничения и колебания валютных курсов;

— риски трансфертного ценообразования;

— изменения политических или экономических условий конкретной страны или региона;

— различные законы об интеллектуальной собственности.

Qiwi решила попробовать себя сразу на нескольких континентах. Не сделать пилот в паре

стран, а стартовать сразу в десятке. И в этом была уже вторая ошибка менеджмента. География была крайне широка: терминалы и киоски Qiwi должны были появиться в Бразилии и Мексике, Китае и Индии, странах Восточной Европы и Африке. Тогдашний председатель совета директоров Qiwi Андрей Романенко грозился наводнить своими терминалами даже Кремневую долину.

Логика в выборе стран все же была. Поскольку в России основную выручку приносили платежи за сотовую связь, то и за рубежом надеялись именно на этот сегмент. А следовательно, были выбраны страны с рынком связи, похожим на Россию: большим, ненасыщенным, с потенциалом роста.

В основном компания создавала совместные предприятия с локальным партнером, но контроль всегда оставался за Qiwi. Руководитель компании обычно был из Qiwi, а местный партнер решал локальные задачи.

Qiwi брала на себя поставку терминалов, причем уже локализованных. Киоски Qiwi активно изучали новые языки — испанский, португальский, английский, хинди, мандарин. Впрочем, опыт перевода меню на иностранные языки у компа-

нии уже был — в странах СНГ. Но тут пришлось создавать новые технические решения — был переработан и сайт, и интерфейс. Причем над этим работали как команды в России, так и в странах, предназначенных для экспансии.

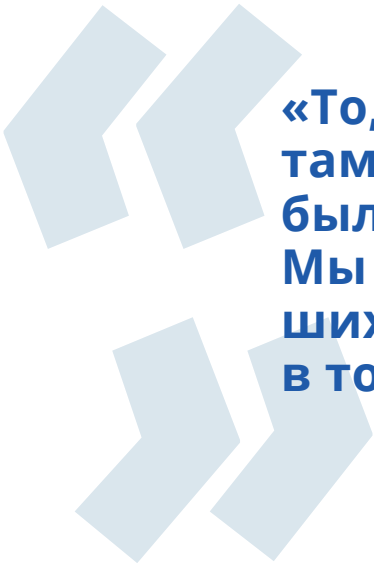
## Сразу все пошло не так

Проект сразу стал отставать от планов — и по развертыванию сети, и по подписанию договоров, и от операционных. Главным препятствием было отсутствие договоров с мобильными опера-

В России терминальный бизнес Qiwi рос вместе с развитием сотовой связи. Операторы расширяли свою клиентскую базу, агентскую сеть. Qiwi вместе с ними проделала этот путь и решая главную для них проблему — проблему сбора платежей.

На других рынках эта проблема была уже решена. Местные игроки с другими решениями уже заняли этот рынок. «Любой бизнес должен решать какую-то насущную проблему», — подчеркивает г-н Ким. Терминал как продукт был очень хороший, но никакой насущной проблемы за рубежом он не решал.

«Фундаментальная проблема была очень простая: с этим продуктом мы опоздали на большин-



**«То, что мы еще идем в другие страны и там пытаемся наш опыт эскалировать, было хорошо воспринято инвесторами. Мы не хотели ввести в заблуждение наших инвесторов, мы сами в это верили в тот момент»**

торами. А ведь именно на комиссии с платежей за сотовую связь Qiwi собиралась зарабатывать основные деньги в других странах.

Казалось бы, все было сделано правильно. Прогноз роста рынка сотовой связи оправдался: во всех странах, куда вышла Qiwi, он рос бурно. Так же бурно должны были расти и платежи, а следовательно, и комиссии агентов.

Был соблюден и принцип дифференциации: решение Qiwi отличалось от других. В странах, куда выходила Qiwi, практически нигде не было терминалов.

И тем не менее местные компании мобильной связи неохотно шли на контакт. В чем же было дело?

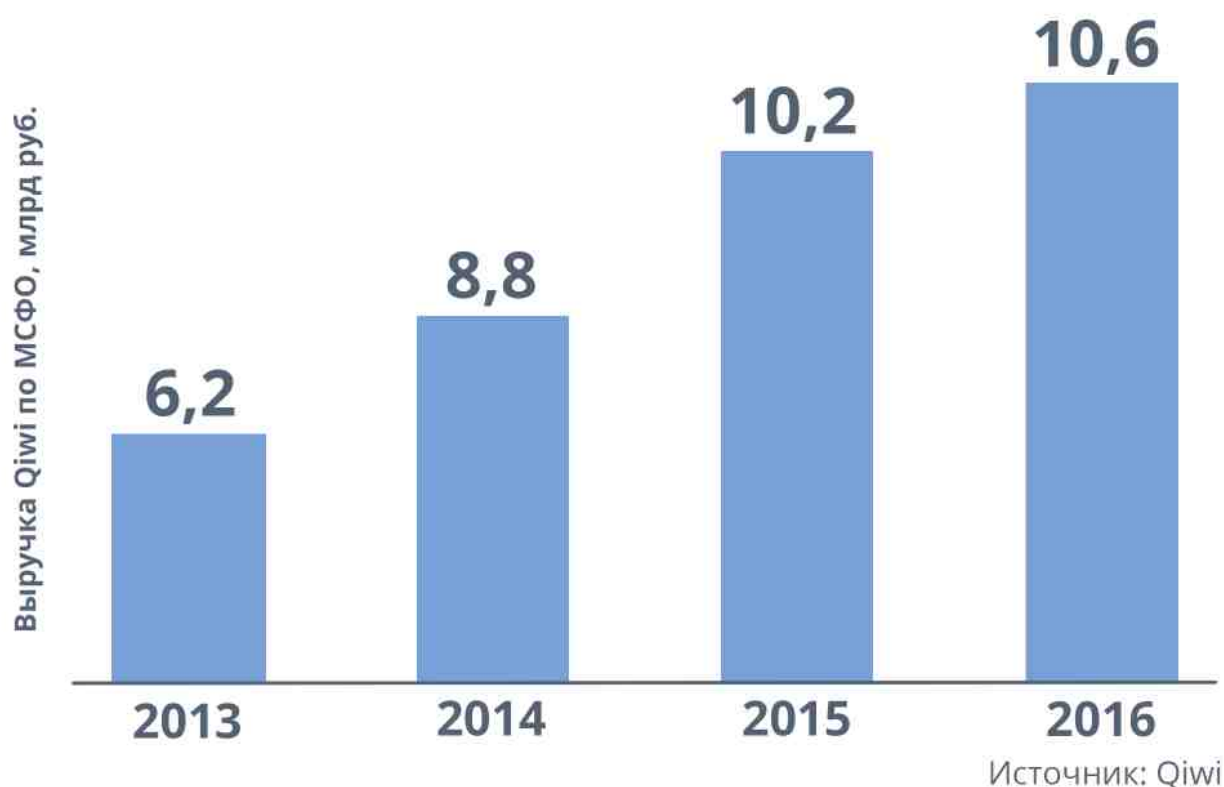
«Ты приходишь к какому-нибудь бразильскому сотовому оператору и говоришь: “Мы решим тебе проблему сбора платежей”. А он тебе: “У меня нет такой проблемы. Если хотите, подключайтесь, заплатите нам деньги за интеграцию, и все”».

ство рынков, вернее, на все», — считает Борис Ким. Действительно, рыночная экономика в этих странах существовала, в отличие от России, не одно десятилетие, а несколько столетий. Даже в самых небогатых странах уже была устоявшаяся культура платежей.

Что уж говорить о США, где компания тоже принимала попытки развить бизнес.

«В США исторически намного больше доверия, например, к банковским картам. В России же в период бума терминалов было недоверие к банковским картам, причем значительное. Люди просто не готовы были платить картой, а особенно онлайн», — говорит Сергей Золкин, занимавшийся в 2013 году аналитикой рынка платежей. По данным аналитического центра НАФИ, в 2013 году лишь 5% россиян расплачивались за товар безналичным способом. В США же люди больше доверяют финансовым инструментам, а счета (и налоги) во многих случаях оплачивают личные финансисты.

## Неудачи за рубежом существенно не отразились на бизнесе QIWI



### Отчаянное инвестирование

Тем не менее компания продолжала инвестировать, искать новых партнеров.

Почему же QIWI не закрыла этот проект в самом начале? Причин тут несколько.

В мае 2013 года QIWI провела успешное IPO на Nasdaq, объем размещения составил 212 млн долларов. Большие деньги, полученные в ходе IPO, притупили бдительность менеджмента и акционеров. Впрочем, у Бориса Кима своя точка зрения на этот период: «Дело даже не в том, что денег было много. Ума было мало».

Вторая причина — предубеждение менеджмента. Закрывать проекты в самом начале в России не принято. А вдруг с рынком что-то случится? Да и признавать собственные ошибки всегда тяжело. «Мы продолжали инвестировать, потому что чисто психологически очень сложно. Умение закрывать проект не менее важно, может быть, более важно, чем умение его открывать. Потому что, когда ты уже открыл проект, тебе все время кажется, что сейчас вот это еще сделаем, и будет нам счастье. Это такой самообман, который

постоянно поддерживается изнутри», — говорит Борис Ким.

На середину 2013 года по договору франчайзинга QIWI работала в 11 странах мира, в том числе в Индии, Китае, Аргентине и Перу. В США, Бразилии и еще шести странах QIWI работала напрямую, а в Сербии, Латвии и Болгарии — по лицензионному соглашению. Итого под крылом QIWI было около 20 стран.

Впрочем, там, где удавалось договариваться с операторами, бизнес все равно шел плохо. Дело в том, что душевой доход во всех крупных странах, где запустилась QIWI (Бразилия, Индия, Китай), был ниже, чем в России. В нашей стране было дешевле поставить терминал, чем поручать работнику собирать деньги. А в большинстве стран, выбранных для международной экспансии, все было наоборот. Там цена рабочей силы была настолько низкой, что терминал был просто невыгоден.

Кроме того, терминал был совсем новым явлением. Надо было преодолеть недоверие. Грубо говоря, обыватель должен был засунуть купюру в железную штуку, и не бояться, что деньги исчезнут. Оказалось, что для этого надо много времени. И это было неожиданностью для компании. Примечательна в этом плане история с QIWI India,

которая развивала бизнес по франчайзинговой схеме. Индийскими партнерами Qiwi стали граждане РФ Марат Загидуллов (в прошлом совладе-

коммунальных услуг, в частности поставщиков электричества и водоснабжения. А главное, средний платеж составлял 150–200 рупий

**«Фундаментальная проблема была очень простая: мы с этим продуктом опоздали на большинство рынков, вернее, на все», — считает Борис Ким**

лец Мотовилихинских заводов и сити-менеджер Казани) и экс-совладелец «Энергострима» Валерий Елисеев.

В 2013 году Qiwi India имела более тысячи точек продаж, в том числе около 200 киосков в Дели и в двух соседних штатах, годовой оборот достигал 50 млн долларов. Но именно оборот. С сотовыми компаниями бизнес не очень шел — индийские клиенты чаще всего использовали терминалы Qiwi для оплаты

(3–3,5 доллара), в России он в то время был как минимум вдвое больше. На комиссиях с таких микроскопических платежей терминальный бизнес протянул недолго.

Два года на зарубежные проекты в Qiwi просто тратили деньги, но ни в одной стране мира не вышли даже на операционную окупаемость. Кстати, ветераны рынка говорят, что и партнеров Qiwi недостаточно жестко контролировала. Косяки были со всех сторон.

## Как это работает

### Схема платежа через терминал Qiwi



## Заккрытие проекта

Уже к концу 2013 года стало понятно, что перспектив мало.

В проспекте к СПО в июле 2014 года компания упоминала уже только Бразилию, Белоруссию, Молдавию, Румынию, Иорданию и США, подчеркивая, что бизнес там находится на «ранней стадии».

В 2015 году было принято решение об окончательном закрытии проекта. Сначала прикрыли большие юрисдикции, а потом и мелкие.

Впрочем, закрыть проект оказалось не так легко. В большинстве стран Qiwi хотела не просто закрыть, а продать терминалы партнерам так, чтобы выйти с наименьшими издержками.

Увы, удалось это в основном в небольших юрисдикциях, в странах Восточной Европы. В других странах пришлось закрыть жестко.

Да и в России время расцвета платежей через терминалы подходило к концу. В 2014 году оборот платежных терминалов в России вырос всего на 5%, до 1,15 трлн рублей (данные аналитической компании J'son & Partners Consulting). По сравнению с предыдущим годом темпы роста замедлились втрое. Количество транзакций снижалось с 2010 года, но до 2014-го компенсировалось ростом суммы среднего платежа — со 116 рублей в 2009 году до 230 в 2014-м. Но в 2014 году впервые начал сокращаться оборот платежей за мобильную связь через терминалы, а доля таких платежей в их общем обороте впервые снизилась ниже 50% — это стало причиной замедления рынка в целом. Люди стали реже совершать платежи через терминалы, и тому было несколько причин. Во-первых, у терминалов были сравнительно высокие комиссии. Во-вторых, становились все популярнее банковские сервисы и электронные деньги. И, в-третьих, развивался рынок смартфонов, а следовательно, и приложений к ним. Сами сотовые операторы и интернет-провайдеры выпустили удобные

## Основные акционеры Qiwi на начало 2013 года (до IPO)



Источник: Qiwi

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



*Мария Михайлова,  
исполнительный директор  
Национальной платежной ассоциации:*

— Очевидно, что давать экспертные оценки постфактум — это совсем не то же самое, что развивать живой бизнес в каждый конкретный момент. Тем не менее в рамках такой экспертной оценки я бы выделила две группы факторов, сыгравших ключевую роль в неудаче Qiwi за рубежом. Во-первых, это недостаточный анализ факторов успешного развития на российском рынке. Тщательный анализ бизнес-моделей партнеров, которые устанавливали платежные терминалы, а в дальнейшем — анализ динамики влияния уже партнерских сетей на развитие собственных каналов приема платежей операторами связи помогли бы более реалистично оценить действительные стимулы развития «терминального» бизнеса.

На заре развития одним из реальных факторов роста была не столько потребность конечного потребителя в оплате услуг, сколько возможность владельца терминала получить доступ к наличным деньгам, которые поступали в терминал. Именно этот фактор подталкивал партнеров к повсеместной расстановке терминалов вне зависимости от их экономической окупаемости за счет комиссии от принятых платежей. Стремительный рост количества терминалов в штуках вовсе не коррелировал с объемом клиентского спроса. В целом этот фактор довольно продолжительное время оказывал существенное влияние на весь рынок услуг по приему платежей, в частности, сдерживая развитие омниканальных платформ, в том числе самих операторов связи. Богатый материал для такого анализа можно было почерпнуть не только из данных, которые получал владелец управляющей технологической платформы, но и из многочисленных открытых и полуоткрытых интернет-форумов владельцев терминалов, обсуждавших реальную экономику своих проектов и другие многочисленные аспекты своего бизнеса. Понимание объективных причин бурного роста терминальной сети помогло бы более взвешенному и объективному планированию возможностей и направлений экспорта платежных услуг.

Во-вторых, это отсутствие анализа потребительского поведения и недооценка факторов конкуренции за рубежом. С какими способами платежей предстояло в каждой стране конкурировать? Был ли рынок каждой страны действительно «пустым»? Какие тенденции и факторы определяли темпы развития безналичного платежного поведения? Судя по всему, Qiwi не задал себе этих вопросов. Необходимо было искать на каждом новом рынке якорную услугу — ответ на неудовлетворенный клиентский спрос или решение некой явной проблемы поставщиков услуг, через которую стало бы возможно построение объемной сети приема платежей. Предположение о спросе на оплату услуг сотовой связи (особенно если оно делалось на основе ложных представлений о его объеме на российском рынке), вероятно, не имело под собой каких-то обоснований. Для успеха необходимо построение масштабной сети, ведь известно, что платежный бизнес экономически оправдан только на больших и очень больших объемах, он имеет быстрый тренд на коммодитизацию и снижение тарифов к околонулевым значениям. Причем вряд ли в данном случае помогли бы пилотные проекты в отдельных странах, поскольку ситуация на разных рынках с высокой долей вероятности разная, на каждом рынке требуется поиск собственных уникальных сценариев развития.

Ставка на страны с преобладающей долей наличных операций населения также очевидно не может гарантировать успеха. Поскольку совершенно различные факторы обуславливают преобладание наличных в розничных расчетах (а значит, и возможность их использования для платежей через терминалы) и совершенно по разным сценариям и главное, с разной скоростью, происходит формирование безналичного платежного поведения. Например, стремительный успех мобильных безналичных платежей M-Pesa в Африке в значительной мере был обусловлен тем, что существенную долю сельского населения там составляли молодые мужчины, которые легко осваивали новые технологии и были финансово активны, а не, например, пожилые одинокие женщины (как в России). Соответственно, недооценка конкуренции, глубинных механизмов потребительского поведения и факторов влияния на него стали барьером для международной экспансии.

мобильные приложения и системы оплаты через сайт. Абонентам это понравилось. Таким образом, неудача в других странах стала предвестницей падения рынка терминалов и на родном рынке.

Впрочем, Qiwi уже перестраивала бизнес-модель внутри страны, делая акцент не на «железные» устройства, а на виртуальный Qiwi-кошелек. Qiwi-кошелек впоследствии вырос в полноценную платежную систему, через несколько лет Qiwi купила еще и банк, и не один. Теперь это мощный игрок рынка финтех.

## За двух битых...

А тогда в компании из неудачной международной экспансии сделали сразу несколько выводов.


Первый: новый проект, каким бы очевидным он ни казался, надо всегда пробовать на каком-то небольшом рынке (секторе рынка). Тогда, в случае неудачи, потери будут не столь велики.

Второй: надо всегда ставить «красные флажки». И если в одной из точек проект не достигает целей — сразу его закрывать. «Это больно. Во-первых, это признание собственной ошибки, во-вторых, ты все

ционные. «Представь себе, что ты инвестор и тебе нужно просто профинансировать этот проект. Как бы ты к нему отнесся? Именно такая психология должна быть при запуске любого нового проекта внутри компании: ты себе, как банк, должен задавать вопрос: я бы дал денег на этот проект? Понятно, что не только деньги, но и ресурсы, но это все считается. Ресурсы — это тоже, в конце концов, деньги», — говорит Борис Ким.

В компании учли свои ошибки. В 2015 году Qiwi решила выйти на международные рынки с другим продуктом — «Qiwi-кошелек». Для проверки гипотез были выбраны не десять стран сразу, а только одна — Латвия. Оказалось, что кошелек уже подпадал под финансовое регулирование, надо было получать банковские лицензии в Европе (хотя это и не очень сложно). Поразмыслив, проект быстро прикрыли. Почти никто не пострадал.

«Qiwi не единственный пример неудач отечественной финтех-компании на международном рынке, — свидетельствует Виктор Достов, ныне председатель совета Ассоциации участников рынка электронных денег и денежных переводов. — Более того, это не первая волна экспансии подобных проектов за пределы РФ. Еще в конце девяностых российские компании



**«Умение закрывать проект не менее важно, может быть, более важно, чем умение его открывать. Потому что, когда ты уже открыл проект, тебе все время кажется, что сейчас вот это еще сделаем, и будет нам счастье. Это такой самообман, который постоянно поддерживается изнутри»**

время на что-то надеешься, в-третьих, это люди, которых ты должен будешь уволить. Но должна быть решимость для того, чтобы выходить из проектов», — говорит Борис Ким.

После этого в компании формализовали и ужесточили требования к новым проектам. Стали рассматривать их как чисто инвести-

пытались поймать волну интернет-бума и сделать рывок на мировой рынок со своими платежными инструментами. С конца девяностых фактически все российские платежные системы предпринимали попытки выхода за рубеж, чаще всего в Азию, и ни одна из них, кроме, пожалуй, WebMoney, не достигла успеха за пределами России и стран СНГ». ➡

## Резюме и развилки

В 2012 году, через пять лет с момента создания платежной системы Qiwi, ее терминалы появились практически в каждом городе России, а сам бренд стал одним из самых узнаваемых на рынке финансовых услуг. Единая процессинговая платформа управляла 120 тысячами киосков и почти 50 тысячами терминалов в России, обеспечивая доступ к ним практически всего населения страны. Qiwi задумалась о международной экспансии. Тем более что компания готовилась к IPO и ей важно было показать новые точки роста. Поскольку в России основную выручку Qiwi приносили платежи за сотовую связь, то и за рубежом в компании надеялись именно на этот сегмент. Были выбраны страны с рынком связи, похожим на Россию: большим, ненасыщенным, с потенциалом роста. Компания начала экспансию без тщательного маркетингового исследования и почти в 20 странах одновременно, совершив тем самым сразу две ошибки. Оказалось, что проблема, которую терминалы Qiwi решали в России: сбор платежей за сотовую связь, — в других странах уже решена. А приносящих та-

кой же доход платежей в других отраслях не нашлось. Компания опоздала со своим продуктом на большинство рынков. Кроме того, терминал был совсем новым явлением. Надо было преодолеть недоверие. Оказалось, что для этого требуется много времени. Проект сразу стал отставать от планов и по развертыванию сети, и по подписанию договоров, и от операционных планов. Тем не менее Qiwi его не закрывала. Два года на зарубежные проекты просто тратили деньги, но ни в одной стране мира не вышли даже на операционную окупаемость. Сыграли свою роль большое количество денег, полученных в ходе удачного IPO в мае 2013 года, а также психологический фактор: менеджменту и собственникам было трудно признавать свои ошибки.

Только в 2015 году было принято решение закрыть проект. Это оказалось не так легко. В большинстве стран Qiwi хотела продать терминалы партнерам так, чтобы выйти с наименьшими издержками. Удалось это лишь в небольших юрисдикциях — в странах Восточной Европы.

