



Коммерсантъ

н о м е р 3  
(328)  
м а р т  
2 0 1 3

## ФЛЭШ-БУМ

Миллионные  
инвестиции  
за 10 секунд

• 92

## НЕНУЖНОЕ ДОБРО

Сколько приносит  
торговля ерундой

• 42

СЕКРЕТ  
ФИРМЫ

т е м а н о м е р а

## ЖЕЛЕЗНАЯ ХВАТКА

КАК ГЛАВА MAIL.RU И GRISHIN ROBOTICS ДМИТРИЙ ГРИШИН  
УКРОЩАЕТ РОБОТОВ И ИХ РАЗРАБОТЧИКОВ

70

ПОЛИС  
В СТИЛЕ  
ФАНКСтраховка для  
меньшинств  
46

# Peugeot 508.

## Время качества.



**8 800 555 53 35**

Прикоснитесь к совершенству.

Откройте для себя нечто новое. Насладитесь каждым мгновением, проведенным в седане бизнес-класса Peugeot 508. Вас ждут превосходная динамика, потрясающий дизайн и продуманная до мелочей эргономика. А водительское сиденье с функцией массажа, 4-зонный климат-контроль, мультимедийная система с навигацией и цветной проекционный Head-Up\* дисплей сделают каждую секунду за рулем неповторимой. Peugeot 508. Время качества.

\*Хэд-ап. Реклама.

**PEUGEOT 508**

MOTION & EMOTION



# семь по цене шести

Оформление подписки  
и подробная информация  
об акции:  
(495) 721 2882,  
8 800 200 2556 (звонок  
бесплатный по РФ)  
[podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru)



(16+) реклама

**Уважаемые Господа!**  
**Приглашаем вас принять**  
**участие в специальной акции**  
**«Семь по цене Шести»**

Подпишитесь на второе полугодие  
2013 года до 31 марта и получите  
подписку на январь 2014 года —  
в подарок!

**Стоимость подписки на 6 мес. + 1 мес. в подарок, руб.**

<b>Коммерсантъ (пн-пт)*</b>	<b>1986,60</b>
<b>Коммерсантъ Власть</b>	<b>679,80</b>
<b>Коммерсантъ Деньги</b>	<b>785,40</b>
<b>Коммерсантъ Секрет фирмы</b>	<b>270,60</b>
<b>Огонёк</b>	<b>528,00</b>
<b>Коммерсантъ + Стандарт</b> (Коммерсантъ (пн-пт), Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги)	<b>3121,80</b>
<b>Коммерсантъ + Базис</b> (Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги)	<b>1320,00</b>

**Примечание:** цены действительны до 31.03.2013 и указаны с учетом доставки почтой до п/я для РФ и силами курьерских служб для г. Москвы

\* возможность доставки газеты в ваш регион уточняйте по телефону 8 800 200 2556 (звонок бесплатный по РФ)



# Сочетает преимущества. Внушает уважение

Микроавтобус Mercedes-Benz Vito. Особая серия

---

от 1 290 000 руб.\*

---

\* По прайс-листу на 01.02.2013  
Имидж может содержать оборудование, не входящее в объем поставки

Подробнее о данном предложении и других автомобилях Vito. Особая серия  
по телефону 8-800-200-02-06, в салонах официальных дилеров  
«Мерседес-Бенц» или на сайте [www.mercedes-benz.ru](http://www.mercedes-benz.ru)

Born to run - Всегда в движении.



**Mercedes-Benz**  
Vans. Born to run.

PEUGEOT  
100  
ЛЕТ В РОССИИ



PEUGEOT



## Обложка

Дмитрий Гришин мечтает наводнить роботами окружающий мир. Создатели роботов отвечают взаимностью — они присылают главе фонда Grishin Robotics сотни заявок на инвестиции

Фото: Евгений Дудин

ИД Коммерсантъ готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

**IONE** /  
информационные  
технологии

1 апреля



ДРУГАЯ ЖИЗНЬ  
106



ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА

50



ОПЫТ

88

## 28 СТРАТЕГИЯ

### Риск-менеджмент

Как Ginza Project потеряла контроль над ресторанный сетью «Япоша»

## 50 ПЕРСПЕКТИВЫ

### Зеленая зона

Amazon собирается попортить кровь двум своим заклятым конкурентам на рынке онлайн-контента — App Store и Google Play

## 64 ТЕМА НОМЕРА

### Робототехника

Танцы с роботами: гиперколобок, престарелый Сепульва и французский гуманоид NAO

## 88 СТАРТАПЫ

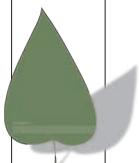
### Опыт

Почему амбициозный проект GetTaxi застрял в московских «пробках»

## 106 ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

### Другая жизнь

Известный ИТ-предприниматель Давид Ян против соли, сахара и других нездоровых продуктов



Кредиты  
для малого  
бизнеса

# Экспресс-кредиты для малого бизнеса за 2 дня



- без залога и поручительства
- минимальный пакет документов

8 (800) 100-24-24  
(звонок по России бесплатный)  
[www.vtb24.ru](http://www.vtb24.ru)

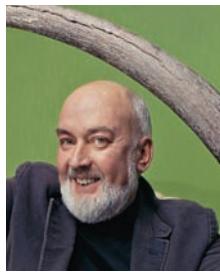
ВТБ24

Большое преимущество

**34**

**КРЕАТИВНАЯ СРЕДА**  
Николай Матушевский

Заводская романтика в новой упаковке

**42**

**ПРОДВИЖЕНИЕ**  
Михаил Иванов

Как в тридорога продавать ненужные товары, рекламируя их в невзрачных каталогах

**7****Обратная связь****8 БАНК РЕШЕНИЙ**

Как контролировать и «воспитывать» франчайзи

**12****Информационное поле****12 ТРЕНД**

Коллапс электронной коммерции из-за нехватки складов

**18****Стратегия****18 БОЛЬШОЙ БИЗНЕС**

На чем пытается выехать АвтоВАЗ

**42****Методы****46 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

Как застраховать собаку или лошадь

**50****Перспективы****54 ПЕРЕЗАГРУЗКА**

Химик Ли Кронин собирается печатать молекулы

**56 ПРИНЦИП ДЕЙСТВИЯ**

Кто покоряет Марс на ВВЦ

**64****Тема номера****70 ИНВЕСТОР**

Дмитрий Гришин живет в мире роботов

**76 ОБРАЗЦЫ**

Игры разума творцов механических существ

**82****Стартапы****82 СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ**

Совместима ли дружелюбная атмосфера и железная дисциплина?

**92 МИРОВАЯ ПРЕМЬЕРА**

Двоестудентов зарабатывают миллионы долларов на моментальных снимках

**98****Интернет****98 ГЕОГРАФИЯ**

Лучшие страны для интернет-инвестиций

**113****Тематические страницы****113 САМЫЙ СОВРЕМЕННЫЙ ГОРОД РОССИИ****119 IONE****127 КОММЕРЧЕСКИЙ ТРАНСПОРТ****131 БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ****136 УРОКИ**

8



18



56



76



92

# Один печатает. Другой пачкает.

Исправно работают только оригинальные картриджи HP. Поддельные картриджи могут по виду не отличаться от оригинальных, но внутри у них все по-другому. Из них может высыпаться тонер и пачкать документы, вредить принтерам и репутации вашей компании. Убедитесь, что покупаете оригинальный картридж HP — на нем должны быть:



- +Защитная голограммическая наклейка HP и проверочный QR-код — для проверки подлинности достаточно отсканировать код смартфоном

Это важно для вашего бизнеса. Выбирайте HP.  
Подробнее на [hp.com/go/anticounterfeit](http://hp.com/go/anticounterfeit)



## Редакция журнала

Первый заместитель  
главного редактора  
Владислав  
Коваленко

Заместитель  
главного редактора  
Дмитрий  
Крюков

Выпускающий  
редактор  
Альвина  
Ширинская

Главный редактор  
Марина  
Иванющенкова

Корреспондент  
Светлана  
Горбачева

Редактор  
Константин  
Бочарский

Редактор  
Николай  
Гришин

Редактор  
Юлия  
Фуколова

Корреспондент  
Алексей  
Гостев

Корреспондент  
Динара  
Мамедова

Корреспондент  
Ксения  
Шамакина

Обозреватель  
Юлиана  
Петрова

Обозреватель  
Полина  
Русаяева

Редакционные  
службы

Главный художник  
Данила  
Жестарев

Верстка  
Елена  
Артемьева

Дизайнер,  
инфографик  
Дмитрий  
Маконнен

Дизайнер  
Алена  
Липатова

Бильд-редактор  
Ирина  
Майорова

Литературный  
редактор  
Екатерина  
Перфильева

Корректор  
Вера  
Гликина

Корректор  
Анна  
Кузьменкова

Политипажи  
Артур  
Такоев

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ  
ЗАО «КОММЕРСАНТЪ».  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»  
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован  
за соблюдением законодательства  
в Федеральной службе по надзору  
за соблюдением законодательства  
и охране культурного наследия.  
Свидетельство ПИ  
№ФС77-27323 от 26.02.2007  
Объединенная Рекламная Служба  
Любимова Валерия  
Руководитель проекта  
Ирина Пшеничникова  
e-mail: ip@kommersant.ru  
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR  
Директор Алла Малахова  
тел. (499)261-1559  
Продажи по подписке и в розницу  
ЗАО «Коммерсантъ Пресс»,  
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

АДРЕС РЕДАКЦИИ  
125080, Москва,  
ул. Рубцова, 4, стр. 1  
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996  
e-mail: sf@kommersant.ru  
sf.kommersant.ru

Отпечатано в Польше  
Типография RR Donnelley Europe, 30–733  
г. Краков, ул. Оброньчув Модлин, 11.  
Тираж номера 65 650 экз.  
Цена свободная.

Редакция не предоставляет  
справочной информации.  
Редакция не несет ответственности  
за достоверность информации,  
опубликованной в рекламных объявлениях.  
Рекламируемые товары и услуги подлежат  
обязательной сертификации.

Перепечатка материалов, опубликованных  
в журнале «Секрет фирмы», а также  
на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru), допускается  
только с разрешения авторов (издателя)  
и с письменного разрешения редакции.

® «Секрет фирмы» является  
зарегистрированным товарным знаком,  
свидетельство №244264. Защищен  
законом РФ №2520-1 от 23.09.1992  
«О товарных знаках, знаках обслуживания  
и наименованиях мест происхождения  
товаров» © ЗАО «Коммерсантъ».  
Издательский дом», 2010

Для детей старше 16 лет.



#### «КИТАЙСКИЙ ЛЕТЧИК ТАОБАО»

№1-2 (327), февраль 2013

**«С одной стороны, не платятся таможенные сборы, с другой стороны – мы знаем, к чему приведет их уплата. Все сделают настолько сложным и запутанным, что просто выдавят мелкий бизнес. Такие небольшие магазины, как [www.marlenst.ru](http://www.marlenst.ru), например, возможно, вынуждены будут уйти с рынка, а rutaobao с его огромным оборотом, скорее всего, выживет. Поддерживать нужно не крупных игроков, а мелких, а у нас все как всегда».**

lord\_maverick,  
комментарий на сайте журнала

#### «НА САМОМ ДЕЛЕ ТОТАЛЬНАЯ СЛЕЖКА – БЛАГО ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ»

№1-2 (327), февраль 2013

«„Но большинство людей... решат «поделиться» личными данными. Ведь то, что они получат взамен, уменьшит информационный шум...“. Задача маркетологов вовсе не состоит в том, чтобы уменьшить информационный шум. Она состоит в абсолютно противоположном. „Чем больше о вас известно, тем более умело организуется ваша жизнь“. Это когда я делегировала право кому-то постороннему „умело организовывать“ за меня мою жизнь? А по сути, нет ничего нового в этих планах, все тоже стремление лишить основную массу людей возможности самостоятельно решать, что им нужно».

postoronnaya, комментарий на сайте журнала

#### «ВРЕМЯ ДЛЯ ЗАТЯЖКИ»

№1-2 (327), февраль 2013

«Про антитабачный закон. Все замечательно, и решения интересные, и комментарии экспертов грамотные, но есть одно „но“. Государственная Дума, лоббируя интересы определенного круга лиц, внесла поправку в законопроект об ограничении употребления табака, ставящую электронные сигареты вне закона! Интересно, кому помешали электронные сигареты и кто устроил в СМИ массовую промывку мозгов, запустив ложную, ничем не подтвержденную информацию о якобы вреде электронных сигарет».

Kirill Moskovsky, комментарий на сайте журнала

#### «НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО»

№1-2 (327), февраль 2013

«Все интернет-проекты должны придерживаться стратегии лидерства в издержках. В интернете нет возможностей для реализации альтернативной стратегии — стратегии дифференциации. Один из главных способов реализации стратегии лидерства в издержках — эксплуатация эффекта масштаба. Не будем копать слишком глубоко, ведь издержки падают лишь до определенного момента. Так что интернет — плохое место для малоамбициозных компаний. В офлайне альтернативу малого бизнеса больше — можно реализовывать стратегию дифференциации, которая не подразумевает такой гонки за размером бизнеса. Или можно найти свою нишу, в которой „окучить всю полянку“.

ssem2010, комментарий на сайте журнала

#### «ОФИСНЫЕ КАРАТЕЛИ»

№1-2 (327), февраль 2013

«Трудно заставить работать людей, которые не любят эту работу и клиентов. Приходится мотивировать рублем. А мотивация рублем, по многочисленным данным, перестает действовать не позднее чем через полгода, и тогда остается мотивация угрозой. И чего только работодатели ни придумают. И только один способ не используют (единственный долгосрочно действенный): привлекать тех, кто любит работать, и вдохновлять на работу. Правда, для этого самим нужно верить в то, что делаешь. Чтобы привить персоналу любовь к работе, нужно самим видеть ее смысл, а не чушь, написанную в корпоративных „миссиях“. А кто так делает, а?»

ndmn, комментарий на сайте журнала



По мнению участников «Банка решений», проблемы сети Gulliver с франчайзи возникают из-за болезни роста рынка детской одежды. Тем не менее можно принять меры для улучшения взаимодействия с партнерами.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Александр Щербак

# НЕХОДОВОЙ РАЗМЕР

Торговый дом «Гулливер и Ко» в 2000 году начал выпускать под маркой Gulliver одежду для детей в возрасте от шести месяцев до 12 лет. Сейчас направление приносит холдингу около 15% оборота. Каждый сезон компания отшиивает 12–16 коллекций, из них можно составить гардероб, подобрав вещи, выполненные в одном стилевом решении (принцип total look). Одежда продается в среднем и средневысоком ценовых сегментах.

Сначала главным каналом дистрибуции были оптовые покупатели. Но с 2006 года компания стала развивать сеть фирменных магазинов Gulliver, как открывая собственные торговые точки, так и привлекая франчайзи. «Стоимость открытия магазина площадью 80–100 кв. м составляет 2–3 млн руб. Мы не требуем паушального взноса, роялти и других выплат, а также помогаем найти перспективное место для магазина», — рассказывает коммерческий директор Gulliver **Нина Заборонская**. Примерные сроки окупаемости магазина — 20–26 месяцев, выручка с квадратного метра — около 100 тыс. руб. в год.

Сейчас в России и странах СНГ работают 105 магазинов Gulliver, из них 18 собственные, остальные принадлежат франчайзи. К концу 2013 года компания планирует открыть 150 торговых точек. Но находить качественных партнеров непросто. Неудачный проект — это финансовые потери для компании, ведь при подготовке запуска магазина на франчайзи бесплатно работает целая команда специалистов.

Ежемесячно Gulliver получает около 100 заявок от потенциальных франчайзи, из них реализуются примерно шесть. Кому-то отказывает компания, другие отказываются сами. Первый год требует максимума усилий. Идеально, если франчайзи контролирует магазин каждый день или сам встает за прилавок. В противном случае нужно нанимать управляющего.

Для каждого партнера сотрудники «Гулливера и Ко» разрабатывают бизнес-план и прогноз рентабельности. Однако франчайзи не все время отслеживают показатели KPI, не всегда соблюдают графики распродаж и стандарты сервиса, как того требует компания. Проверки методом «тайный покупатель» помогают выявить проблемы. Но опять-таки не все партнеры готовы адекватно воспринимать обратную связь. Показатели эффективности некоторых партнерских магазинов оставляют желать лучшего.

У компании есть ресурсы для открытия собственных магазинов, однако она не теряет надежды найти эффективную схему поиска и воспитания франчайзи. За советами Нина Заборонская обратилась к читателям «Секрета фирмы».

**СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ**

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до **12.03.2013**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и [E-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат **01.04.2013**, тогда же мы объявим победителя конкурса



*«Не считаю, что мы слишком „возимся“ с франчайзи, подбирая для них торговые площади. Местоположение магазина в нашем бизнесе определяет львиную долю успеха, а в успехе партнера мы заинтересованы не меньше, чем он сам»*

**КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ**

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, простиженные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

— Многие из предложений участников «Банка решений» созвучны тому, что мы делаем сейчас. Например, **Михаил Слободчиков** отмечает, что франчайзи может вдохновиться успехами других владельцев магазинов, достигших большего. Я вижу это по встречам и семинарам, на которые мы собираем партнеров. Мы делаем и ежеквартальные отчеты по всем торговым точкам, как советует Михаил. Люди видят, сколько они могли бы заработать, но не заработали. Соглашусь с **Иваном Караваевым**: важно, чтобы франчайзи понимали, что соблюдение технологий влияет на успех бизнеса.

**Екатерина Моржухина** напоминает о схеме «комиссионного франчайзинга», предлагая передавать магазины в управление опытным руководителям за процент от продаж. Это эффективная схема, но в России она пока не распространена. Сейчас для реализации «комиссионного франчайзинга» у нас не хватит менеджерских ресурсов. Их потребуется больше, поскольку компания берет многие заботы франчайзи на себя. Хотя, возможно, когда-нибудь мы к этому придем.

В то же время не соглашусь с советом Екатерины открывать в регионах собственные флагманские магазины. Франчайзи ревниво относятся к наличию рядом такого магазина и считают (пусть и необоснованно), что компания уделяет больше внимания собственным торговым точкам. Поэтому мы не будем создавать конкуренцию партнерам.

**НИНА ЗАБОРОНСКАЯ**

Коммерческий директор  
Gulliver

Я ставила высокий балл тем (например, **Игорю Шпинделеру**), кто говорил о необходимости организовать сквозную систему автоматизации, позволяющую в реальном времени отслеживать ситуацию во всех магазинах. Мы движемся в этом направлении. Некоторые авторы подчеркивали, что нематериальные факторы стимулирования франчайзи не менее важны, чем материальные. Согласна. Но не поддержу тех, кто считает, что мы слишком «возимся» с франчайзи, подбирая для них торговые площади. Местоположение магазина в нашем бизнесе определяет львиную долю успеха, а в успехе партнера мы заинтересованы не меньше, чем он сам.

Я благодарна участникам «Банка решений», а также экспертам, которые пришли на круглый стол. С огромным интересом выслушала советы опытных коллег, напомнивших, что лучшими франчайзи становятся бывшие партнеры-оптовики. Об этом, кстати, никто из авторов решений не написал. Многие наши ключевые франчайзи выросли из дистрибуторов. Но сейчас оптовый канал закрыт в городах, где появились магазины Gulliver, хотя желающих немало. В отдельных регионах объемы продаж марки Gulliver ограничены невысокой платежеспособностью населения. В ближайшее время мы запустим новый бренд детской одежды Button Blue в средненизком ценовом сегменте. Он будет продаваться через оптовый канал. Кроме того, мы станем открывать фирменные магазины Button Blue и предлагать франшизу. Думаю, это поможет решить и обозначенную нами проблему, поскольку у нас будет больше партнеров, из которых можно вырастить качественных франчайзи.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

**Наталья Чекашкина**  
(на фото), преподаватель кафедры маркетинга  
**Светлана Демитрева**,  
студентка Кубанского государственного университета (Краснодар)



**1.** Необходимо установить единую автоматизированную систему, тогда франчайзер сможет отслеживать остатки на складах, недостачи и проблемы с товаром. Контроль должен быть ежемесячным, чтобы вовремя вмешаться в ситуацию. Акцию «тавинственный покупатель» в первый год проводить ежемесячно.

**2.** Для франчайзи (по крайней мере, в первый год) важно ощущение, что ему не «впарили» товар и затем бросили. Ему надо дать понять, что его постоянно поддерживают и помогают.

**3.** Воспитывать у партнеров корпоративный дух. Проводить семинары по поддержке и обучению партнеров. Устраивать выездные сессии или же сбор в головном офисе. На собраниях доносить до каждого партнера важность соблюдения стандартов и контроля ключевых показателей, разбирать реальные проблемы франчайзи и вместе думать над их решением.

**4.** Не стоит завышать закупочную цену для нарушителей графика закупок — это дискриминация. Лучше в договоре франчайзинга оговорить штрафные санкции.

**5.** Разработать четкое позиционирование бренда и развивать его. Франчайзи важно понимать, в чем отличие бренда, с которым они работают, от марки конкурентов, и гордиться причастностью к нему.

Полный вариант решения опубликован на сайте [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)



*«Франчайзи Sela тоже не всегда следуют рекомендациям. Есть твердолобые люди, которые «все знают лучше». Сезон-два, и плоды самоуверенности становятся очевидными»*

— Боюсь, что участники «Банка решений» не сообщили нам ничего нового. Но мне, как и другим экспертам, очень понравилось решение преподавателя Кубанского государственного университета **Натальи Чекашкиной** и ее студентки. Абсолютно четкий, конкретный ответ, в котором приведен перечень всех необходимых действий в работе с франчайзи. Я, как и многие руководители, не люблю длинные тексты. Предлагаю авторам высказать резюме в компанию Sela.

Соглашусь с Екатериной Моржухиной: прежде чем выбирать ту или иную схему дистрибуции, компании нужно обозначить свои цели. Ведь открытие магазинов — это только инструмент их достижения. Подбор франчайзи будет также зависеть от того, хочет Gulliver в данный момент больше зарабатывать или же расширять присутствие на рынке. У нас есть франчайзи, которые открывают в своем городе магазины под разными брендами, поскольку возможное количество точек одного бренда ограниченно, а расширять географию бизнеса предприниматель не хочет. С опытными людьми иметь дело проще, но надо помнить, что сильный партнер будет диктовать условия. Кроме того, здесь есть свои риски: предприниматель может начать перекладывать оборотные средства из одного бизнеса в другой, задерживать выплаты. Мы в свое время прошли тот путь, который сейчас проходит Gulliver, начав с оптовых продаж и перейдя на

секрет фирмы  
номер 3 (328) – 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

## ЭДУАРД ОСТРОБРОД

Вице-президент корпорации Sela

собственную розницу. Мы сначала завоевывали лояльность к бренду в регионе, потом предложили хорошо заинтересовавшим себя дистрибуторам открывать магазины, затем ликвидировали оптовый канал. Наши франчайзи прошли этап «пробного брака», во время которого неэффективные выбыли из игры. Обучение, проверка в деле нового партнера, конечно, требуют от компании дополнительных инвестиций времени и денег.

Франчайзи Sela тоже не всегда следуют рекомендациям. Согласен с **Евгением Мезенцевым**: есть твердолобые люди, которые «все знают лучше». Сезон-два, и плоды самоуверенности становятся очевидными. Но бывают и исключения: владелица магазина в маленьком городке, которая находится в постоянном контакте со всеми клиентами, может действительно знать лучше.

Мы не жалеем времени на то, чтобы убеждать франчайзи следовать нашим советам. Каждый раз предлагаем дополнительно к заказу взять те или иные хитовые позиции ассортимента (для этого у нас есть их запас). Если хоть раз франчайзи последовал рекомендации, и она сработала, он начинает нам доверять и видеть в нас лидера.

Контроль за франчайзи, как замечает Наталья Чекашкина, должен быть постоянным. За исключением безнадежных случаев, болезнь можно вылечить, если вовремя вмешаться. Менеджеры, которые работают с франчайзи, должны знать о нем буквально все и ненавязчиво «рулить» ситуацией. Ведь что только не влияет на бизнес: например, был случай, когда жена развалила прибыльную компанию, из-за того что муж поставил управление магазином любовнице.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	<b>1</b>
Балл	30
Авторы	<b>Наталья Чекашкина, Светлана Демитрева</b>
Компания	Кубанский государственный университет
Должность	Преподаватель кафедры маркетинга, студентка четвертого курса
Город	Краснодар



Место	<b>2</b>
Балл	25
Автор	<b>Михаил Слободчиков</b>
Компания	—
Должность	Консультант по маркетингу и рекламе
Город	Новосибирск

Место	<b>3</b>
Балл	22
Автор	<b>Алексей Чечеткин</b>
Компания	—
Должность	—
Город	Москва

Место	<b>4</b>
Балл	18
Автор	<b>Игорь Шпинделер</b>
Компания	Alstom
Должность	Координатор информационных систем
Город	Москва

Место	<b>5</b>
Балл	17
Автор	<b>Евгений Мезенцев</b>
Компания	Группа компаний Endea
Должность	Бренд-менеджер
Город	Москва

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Ввести для новых франчайзистов систему паушального взноса и роялти. Таким образом, потенциальные франчайзи будут более серьезно подходить к вопросу своего участия в бизнесе с компанией Gulliver.

**«Схемы работы одежного ритейла в мире отработаны. Правила управления ассортиментом франчайзи должен соблюдать неукоснительно, и никому не приходит в голову с этим спорить»**

— Gulliver идет правильным путем, переводя продажи с опта на собственную розницу. Работа в среднем и средневысоком ценовых сегментах требует соблюдения стандартов обслуживания и сервиса, определенной атмосферы. Этого можно достичь только в формате фирменного магазина. Решение создавать новый бренд в средненизком сегменте, о котором говорят в Gulliver, также абсолютно оправданно. В России именно этот сегмент развивается наиболее динамично, он допускает сочетание оптовых и розничных продаж. Опт — менее дорогой для производителя канал, он позволяет быстро достичь больших объемов. Многие мировые одежные брэнды специально создают марки только для оптовых продаж. В целом же проблема, поставленная Gulliver, представляется следствием болезни роста российского рынка. Схемы работы одежного ритейла в мире хорошо отработаны. Правила управления ассортиментом, графики распродаж франчайзи должен соблюдать неукоснительно, и никому не приходит в голову с этим спорить. Все рекомендации основаны на практике, владелец магазина понимает, что опоздание с началом распродажи невыгодно в первую очередь ему самому. В России мы пока не можем жестко диктовать условия, хотя в целом одежный ритейл уже принял правила игры. Рынок детской одежды по части технологий несколько отстает от взрослого. Те, кто надеются продать ассортимент уходящего сезона

## ГАЛИНА КРАВЧЕНКО

Директор по развитию  
Fashion Consulting Group

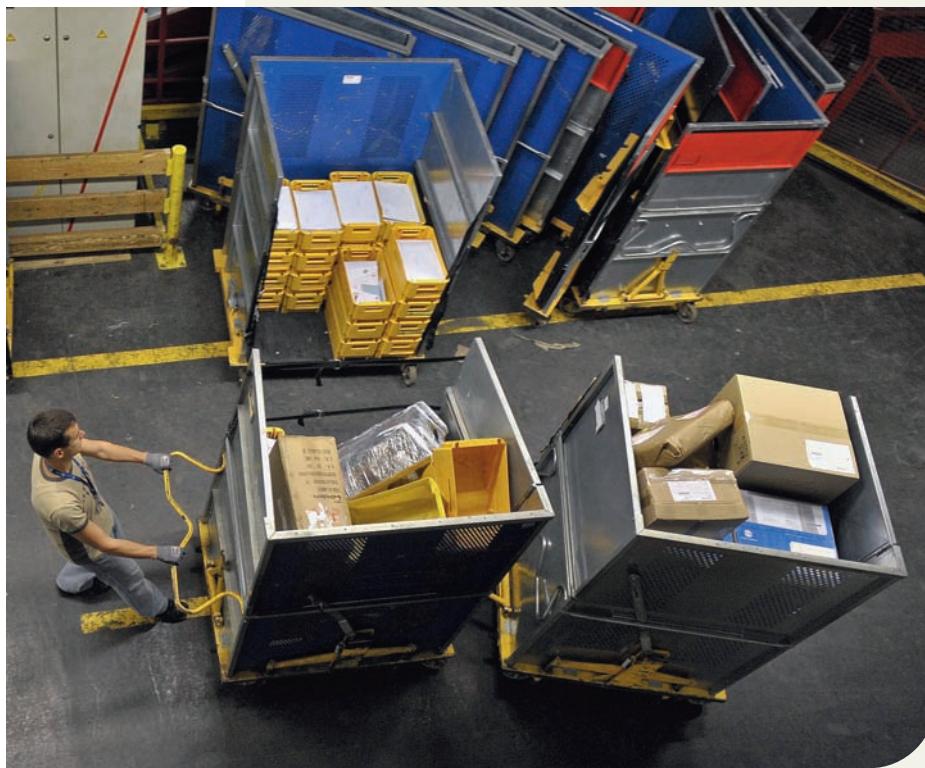
за полную цену, неизбежно сталкиваются с нехваткой оборотных средств и с проблемой затоваривания. Дальше неприятности идут по нарастающей. Мне было интересно читать ответы участников «Банка решений». Больше всего понравились ответ Натальи Чекашкиной и решение Михаила Слободчикова. В других решениях могу выделить хорошие идеи. Например, Алексей Чечеткин отмечает приоритет географического принципа при распространении франшизы, необходимость глубокого анализа каждого региона для понимания того, где, в каких городах нужно искать потенциальных франчайзи, каковы будут условия и специфика их работы. Россия — огромная страна, даже сезонность в разных регионах может выглядеть по-разному. Думаю, Gulliver все это делает, но замечание считаю важным. Чечеткин оказался единственным из участников, кто предложил создавать разные форматы франшизы. Это действительно способствует развитию fashion-ритейла. Понравилась и идея Евгения Мезенцева устанавливать системы видеонаблюдения в магазинах партнеров. Такие системы дадут франчайзеру возможность видеть каждодневную работу торговой точки в режиме реального времени. Такой контроль за магазинами позволяет оптимизировать работу сети в целом. Соглашусь, что общение менеджеров компании с партнером помогает быстро реагировать на проблемы на местах и создает гарантии прибыльности бизнеса для франчайзи и франчайзера.





# Курьерный рост

**ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ В РОССИИ РАСТЕТ ТАК СТРЕМИТЕЛЬНО, ЧТО МЕНЯЕТ НЕ ТОЛЬКО РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК, НО И СМЕЖНЫЕ ОТРАСЛИ — РЫНОК СКЛАДСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ. ИНТЕРНЕТ-РИТЕЙЛЕРАМ НЕ ХВАТАЕТ НИ СКЛАДОВ, НИ РАСТОРОПНЫХ КУРЬЕРСКИХ СЛУЖБ.**



## Все занято

НАЙТИ СВОБОДНОЕ МЕСТО НА СКЛАДАХ СТАНОВИТСЯ ВСЕ СЛОЖНЕЕ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ОНИ РАСПОЛОЖЕНЫ В ПРЕДЕЛАХ МКАД

Спрос на склады в 2012 году впервые превысил докризисный уровень, подвели итоги специалисты консалтинговой компании Knight Frank. Рынок подстегнули интернет-ритейлеры: их доля в общем объеме складских площадей составила 13% (в 2011 году она была меньше 3%). Всего в России было куплено и арендовано 1,6 млн кв. м, при этом 80% объема — в Московском регионе.

Хотя в прошлом году девелоперы построили на 70% больше складов, чем в 2011-м, рынок «поглотил» все новые помещения. Арендные ставки в итоге выросли на 5–6%, в конце года доля вакантных площадей в московских складах класса А составляла всего 0,8%. «В самой Москве нет больших и удобных складов для крупных интернет-компаний,— говорит генеральный директор Enter Сер-

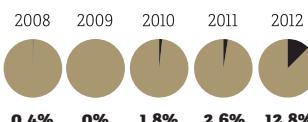
Текст: Ксения Шамакина

Фото: Reuters

## 0,4 кв. м

складской недвижимости приходится на человека в Москве, по данным Knight Frank Research. Это один из самых низких показателей в Европе. В Варшаве он составляет 1,6 кв. м на жителя, в Париже — 5,1 кв. м.

**Какую долю складов в России используют интернет-магазины**



Источник: ЦСК Enter

В 2011 году больше всего складов — 404 тыс. кв. м — заняли традиционные ритейлеры. В прошлом году лидерами с 394 тыс. кв. м стали дистрибуторские компании, а на онлайн-ритейлеров пришлось 193 тыс. кв. м.

## Стоймость курьерской доставки детских товаров\*



\* МИНИМАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ САМОЙ БЫСТРОЙ ДОСТАВКИ НЕЗАВИСИМЫМИ КУРЬЕРСКИМИ СЛУЖБАМИ, КОТОРУЮ ПРЕДЛАГАЮТ ТОП-30 ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРОВ РОССИИ

Источник: Knight Frank Research

Курьерские компании начинают активную экспансию в регионы, ведь там доставка пока в разы дороже, чем в избалованных предложением столицах.

гей Румянцев,— а в области практически все складские площади заняты». Поэтому около 15% площадей, запланированных к сдаче в 2013 году, уже арендованы по предварительным договорам, поясняет директор отдела складской недвижимости Knight Frank **Вячеслав Холопов**. Все популярнее становится схема строительства складов «под заказчика».

Из-за недостатка складских площадей на рынке электронной коммерции Москвы уже случился коллапс. Одна из крупнейших курьерских компаний, IM-Logistics, на кануне Нового года задерживала доставку некоторых посылок больше чем на неделю, а некоторые потеряла вообще, рассказывают менеджеры партнерских интернет-магазинов. В декабре IM-Logistics должна была доставлять 20 тыс. посылок в день и не справилась с потоком заказов, в том числе из-за нехватки складских площадей, говорит ее владелец **Иван Матвеев**. Компания собиралась переехать со склада площадью 2,2 тыс. кв. м в новое помещение в октябре, но сделка сорвалась. Поиски нового помещения затянулись — в итоге IM-Logistics пришлось арендовать с начала марта аж 10 тыс. кв. м, хотя ее текущие потребности в два раза меньше.

IM-Logistics была основана в 2007 году. До этого Матвеев работал менеджером в компании «Сафари кофе», занимающейся производством кофе, и в какой-то момент должен был найти курьерскую компанию для нее. Обнаружив, что этот рынок неразвит, Матвеев решил создать собственный



### Логистическая переменная

СПРОС СО СТОРОНЫ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ ПРИВЕЛ К ВЗРЫВНОМУ РОСТУ КОЛИЧЕСТВА КУРЬЕРСКИХ СЛУЖБ, НО МНОГИЕ ИЗ НИХ ИСЧЕЗАЮТ В ПЕРВЫЙ ЖЕ ГОД

#### ЭКСПЕРТ

**Всеволод Страх**  
Генеральный директор интернет-магазина «Сотмаркет»



Год назад онлайн-ритейлеры наперебой обещали наладить доставку по Москве в день, теперь об этом никто не заботится. Складов в городе не хватает, поэтому многие переезжают за МКАД, а это, грубо говоря, плюс день к срокам доставки. В условиях жесткой конкуренции это критично.

бизнес, который специализировался бы на доставке заказов интернет-магазинов. Тогда в этом сегменте работали всего пять-шесть компаний. Сейчас в России насчитывается 60 компаний, «называющих себя курьерскими», говорит владелец магазина oozi.ru **Вячеслав Улендеев**. «Каждой весной они появляются десятками, но не все доживаю до следующей весны», — подтверждает **Илья Новоселов**, совладелец курьерской службы «Аксиомус». Братья Илья и **Никита Новоселовы** создали свою компанию в 2009 году, «подглядев» бизнес-модель у IM-Logistics. Тем не менее, несмотря на кажущееся обилие предложений, интернет-магазины

не могли оперативно сменить оператора в разгар декабряского коллапса: все другие службы были также заняты. Российская онлайн-торговля, растущая, по разным оценкам, на 20–30% в год, скоро изменит отечественный логистический рынок, уверены участники Ассоциации компаний интернет-торговли. Но эти изменения они видят по-разному. Румянцев уверен, что все крупные интернет-ритейлеры построят свои службы доставки. Улендеев полагает, что мелкие курьерские фирмы в ближайшие годы умрут и их место займут две-три большие независимые логистические компании, предоставляющие услуги интернет-магазинам. Участники рынка единодушны лишь в одном: на «Почту России» надеяться не стоит. //сф

**Из-за недостатка складских площадей на рынке электронной коммерции Москвы уже случился коллапс. Одна из крупнейших курьерских компаний, IM-Logistics, задерживала доставку посылок больше чем на неделю**

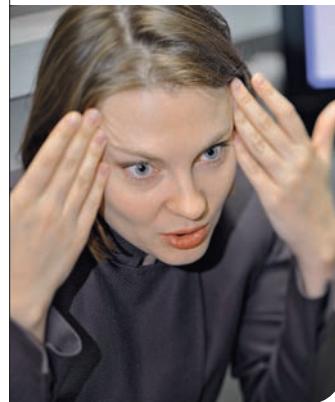
# Баннер Большого брата

Российские интернет-компании строят амбициозные планы относительно недавно возникшей технологии рекламных онлайн-аукционов — Real-Time Bidding (RTB). Однако большинству рассчитывать не на что. В выигрыше, как всегда, останутся самые крупные и самые богатые.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Александр Щербак

В ФЕВРАЛЕ 2013 года компания Tinkoff Digital, которая занимается технологиями интернет-рекламы, заключила соглашение с «Яндексом». До этого Tinkoff Digital потратила \$5 млн на разработку DataMind — DSP-платформы размещения рекламных баннеров по новой технологии RTB. В «Яндексе» в шутку называют подобные системы «штуками, торгующимися за цену рекламы». И таких «штук» у Яндекса уже пять: две собственных («Яндекс.Директ» и AWAPS) и три партнерских. До Tinkoff Digital, с марта 2012-го, поисковик стал сотрудничать с системой myThings, а с декабря — с Hubrus. Что же делают DSP? «Яндекс» показывает 1 млрд баннеров в сутки, но трафик зачастую тратится впустую: рекламу видят кто попало. DSP-платформы — это посредники, покупающие баннеры на площадках вроде «Яндекса» в интересах рекламодателей. Баннеры показываются только нужным людям, скажем, женщинам, которые интересуются обувью. Этих пользователей DSP-платформы находят по истории посещения сайтов. Цена показа конкретному человеку определяется в ходе микроаукциона: кто из рекламодателей больше заплатит за показ, тот и разместит свой баннер. Выгодно всем: рекламодатель получает целевую аудиторию, площадка продает места по максимальным ставкам (по расчетам СФ, в три-пять раз дороже обычных баннеров).



## Инвентарь найдется

ДЛЯ КОГО-ТО «ЯНДЕКС» — ЭТО КРУПНЕЙШИЙ ПОИСКОВИК, А АННА ЗНАМЕНСКАЯ НАЗЫВАЕТ ЕГО ПРОСТО — «РЕКЛАМНЫЙ ИНВЕНТАРЬ». ДЛЯ TINKOFF DIGITAL ОН ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТАВЩИКОМ ТРАФИКА

В 2012 году собственные RTB-сервисы запустили крупнейшие интернет-компании. Среди них Google и Facebook. Из российских компаний помимо «Яндекса» это AdFox и AdRiver. Появились и специализированные DSP-компании: Between, DataMind, ruTarget, Solovay. «Мы рассчитываем, что к 2015 году по RTB будут продаваться не менее 30% показов в Рунете, и это составит не менее 15% медийной онлайновой рекламы», — говорит гендиректор Tinkoff Digital **Анна Знаменская**. Сегодня у DataMind 40 рекламодателей. Известен только один — видеосервис Yota Play. Большая часть, по словам

Знаменской, приходится на крупные интернет-магазины. Бюджеты составляют от 300 тыс. до 5 млн руб.

Однако при всей перспективности технологии у нее есть большие ограничения. Целевая аудитория RTB-рекламы узкая. И если на площадке нет большого трафика, показов будет очень мало. Достаточный трафик в Рунете могут обеспечить всего несколько площадок, например, тот же «Яндекс», Google и Mail.ru. Кроме того, для DSP-платформ ключевым является вопрос, как находить нужного пользователя? Нигде нет единого хранилища данных о поведении посетителей сайтов, каждый DSP должен добывать их сам. Самый простой способ DataMind и подобные ей системы освоили — это «сопровождение» пользователя, зашедшего на сайт рекламодателя. Но таким образом многих не охватишь, а значит, продавать каждый третий баннер в Рунете через RTB-аукционы нереально. //сф

**\$2 МЛРД**

составил, по данным eMarketer, объем мирового рынка RTB-рекламы в 2012 году. По прогнозам аналитиков, российский рынок интернет-рекламы достигнет \$4 млрд в 2015 году, причем около 18% доходов придется на RTB-технологию

# Колбасные отрезки

Москва в кольце небольших колбасных заводов — так представлял совладелец «Окраины» Виталий Деледивка будущее своей компании. Однако столичный рынок оказался слишком тесным для локального производителя.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Марк Боярский



**Цех на дому**  
ВИТАЛИЙ ДЕЛЕДИВКА ХОТЕЛ ПОСТРОИТЬ КОЛБАСНЫЕ ЗАВОДЫ ПОД НОСОМ У МОСКОВИЧЕЙ

**ВИТАЛИЙ ДЕЛЕДИВКА** управляет двумя колбасными заводами: одним в Мурманске, другим в подмосковном Ногинске. До недавнего времени оба работали только на близлежащие магазинчики. «Крупные мясокомбинаты: „Царицыно“, „Черкизово“ — развозят свою продукцию по всей России», — говорит президент Мясного союза России **Мушег Мамиконян**. Они также предпочитают сотрудничать с крупными сетями. Деледивка исповедовал иной принцип: производство должно быть небольшим, чтобы лучше контролировать качество, использование консервантов запрещено, поэтому возить колбасы по всей стране нельзя. И сотрудничать с розничными гигантами вроде «Ашана» и X5 Retail Group тоже нельзя.

«Маркетинговые отчисления крупным ритейлерам съедают 40% нашей наценки», — говорит Деледивка. — Поэтому заключи мы контракты с ними, нам пришлось бы работать на грани рентабельности или снижать качество продукции. Ни того ни другого мы не хотим».

Колбасы «Окраины» дороже многих более известных марок, но Виталий рассчитывал на патриотизм потребителей, которые предпочтут натуральный продукт местного производителя. Развиваться он планировал, окружив Москву сетью локальных заводов (**СФ №12/2010**). В 2010 году «Окраина» купила участок под Дмитровом, где в течение двух лет собирались открыть производство, но возникли сложности с прокладкой коммуникаций. Участок до сих пор пустует. На этом подмосковная экспансия «Окраины» завершилась. В декабре прошлого года Деледивка добавил к заводу в Мурманске цех сыропеченья колбас мощностью 3,5 тонны в сутки и стал возить продукцию в Москву оттуда. По ГОСТу сыропеченая колбаса хранится 120 суток, поэтому расстояние 2 тыс. км — не помеха, объясняет Деледивка, при

этом операционные издержки в Мурманске на 25% ниже, чем в Москве.

Однако главная причина, по которой предприниматель отказался от дальнейшего строительства в Подмосковье, — слишком высокая конкуренция. Председатель совета директоров компании «Дымов» **Вадим Дымов** отмечает, что у москвичей нет локального патриотизма — гораздо важнее известность бренда. А узнаваемость марки «Окраина», по собственным исследованиям компании, в столице составляет всего 2% от числа опрошенных респондентов. Сегодня Виталий Деледивка надеется на Петербург, где за последние пару лет из-за внутренних проблем обанкротились два крупных производителя — «Стрелец», выпускавший 65 тонн колбасных изделий в сутки, и «Шеф-повар» (50 тонн). В 2012 году «Окраина» купила под Петербургом участок площадью 3 га, где проектирует производство мощностью 25 тонн в сутки. Инвестиции в проект оцениваются в 800 млн — 1 млрд руб. Открытие намечено на 2015 год. //сф

## ПЛАН декабрь 2010

ПОСТРОИТЬ ДВА МЯСОКОМБИНАТА В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

РАБОТАТЬ В ОСНОВНОМ С НЕСЕТЕВЫМИ МАГАЗИНАМИ

РАЗВИВАТЬ СОБСТВЕННУЮ ДИСТРИБУЦИЮ

## ФАКТ март 2013

ПРОЕКТЫ ОСТАЛИСЬ НА БУМАГЕ

СЕЙЧАС НА НИХ ПРИХОДИТСЯ 65% ПРОДАЖ «ОКРАИНЫ»

ВСЕМ КЛИЕНТАМ «ОКРАИНА» ДОСТАВЛЯЕТ ПРОДУКЦИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНО



**ГЕРМАН КЛИМЕНКО,**  
владелец онлайн-сервиса LiveInternet

За последние три дня я получил от «Билайна» два SMS-сообщения и три письма на электронную почту, смысл которых сводился к следующему: «Заплати, гад, за интернет». Заплатить я был не против, но хотел сделать это накопленными бонусными баллами. Однако когда я зашел на сайте «Билайна» в свой личный кабинет, то обнаружил странную вещь. Оказалось, что я могу оплатить бонусами услугу только после отключения интернета. В моей голове тут же возникла мысль: «Вы тогда или бонусы не раздавайте, или напоминания не присылайте». В общем, так я, злой, сидел пару дней и ждал, когда провайдер отключит интернет.

«Билайн» не единственная компания, у которой «кривая» программа лояльности. В ресторане «Казан» на Кутузовском проспекте существовало правило: клиент должен расплатиться бонусными баллами до конца года. Хочешь кушать, не хочешь, а до конца года воспользуйся. Не успел? Никто не виноват, баллы пропали. Несложно догадаться, что мало кто из гостей заведения пользовался скидкой. А «Азбука вкуса» сделала классический ход конем: вместо скидок на весь ассортимент начала предоставлять покупателям дисконт только на определенную группу товаров. После нововведения я перестал получать скидки, даже когда совершал крупные покупки. В результате вовсе перестал пользоваться картой лояльности.

С развитием ИТ у бизнеса появилась масса каналов коммуникаций с клиентом: соцсети, SMS и почтовые рассылки. Казалось, их сервис автоматически должен был улучшиться, компании лучше бы узнали своих клиентов, а те еще сильнее полюбили бы бренды. Но все происходит наоборот: программы лояльности часто не работают и играют против самих компаний. В результате вместо благостного пиара бизнес получает имидж «жадного или идиотского». Почему же так происходит? Сразу оговорюсь, что универсальной причины нет и, наверное, совсем уж неправильно было бы делать виноватыми маркетологов.

В случае с «Билайном» повлиял масштаб компании, которая предлагает многопрофильные услуги: лояльностью занимается одна команда, контролем за платежами — другая. «Казан», скорее всего, сэкономил на пиарщике. Маркетологи же «Азбуки вкуса», очевидно, убеждены, что клиентам просто некуда деваться — не в «Пятерочку» же идти за продуктами. Пожалуй, единственный правильный путь для компаний, желающих действительно повысить лояльность своих клиентов, — это испробовать программу на себе. На генеральном директоре, руководителе отдела маркетинга и прочих топ-менеджерах. Тогда все встанет на свои места. Тем не менее уже сейчас некоторые из упомянутых компаний стали меняться в лучшую сторону. Например, «Казан» все-таки отменил старую бонусную программу. Теперь баллами можно оплатить половину счета, зато в любой день. Вряд ли озарение снизошло на топ-менеджеров ресторана внезапно. По соседству недавно открылись «Кофемания» и «Урюк».



«Программы лояльности часто не работают и играют против самих компаний»



**СБЕРБАНК**

*Всегда рядом*



## КРЕДИТ «ДОВЕРИЕ» БЕЗ ЗАЛОГА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА



8 800 555 55 30

(звонки по России – бесплатно)



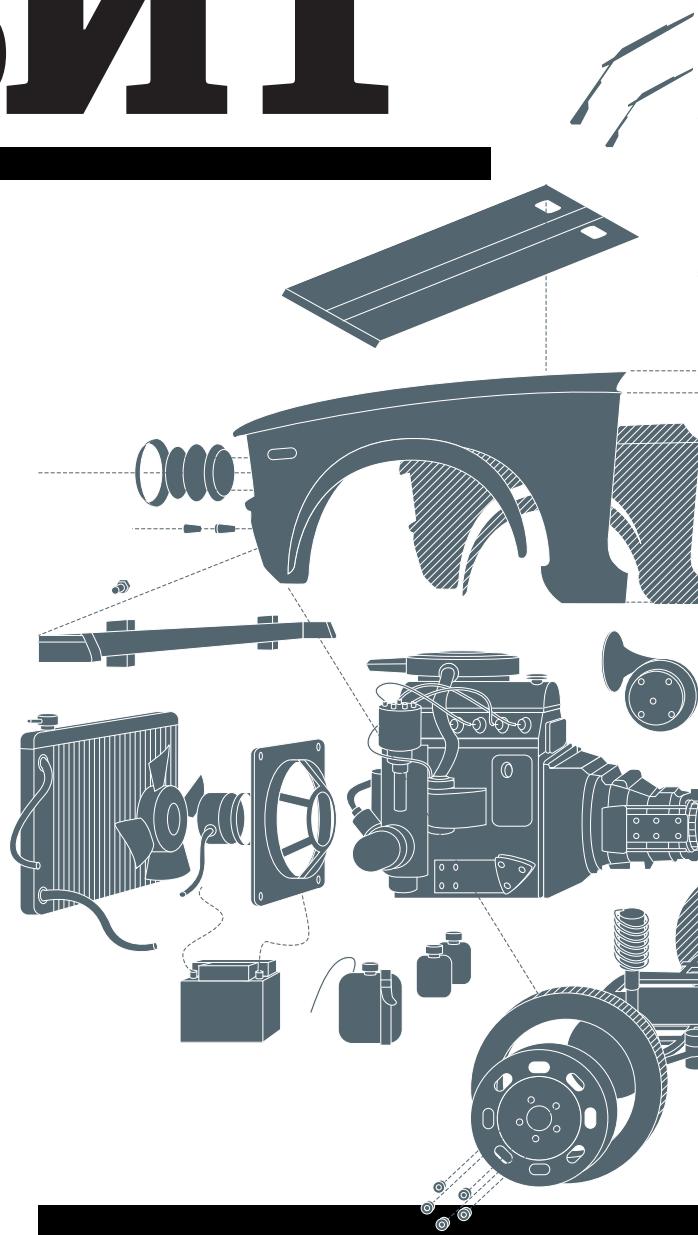
[www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru)

15 000 РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ ОЗНАЧАЮТ РАЗМЕР ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ПЛАТЕЖА ПРИ ПОЛУЧЕНИИ КРЕДИТА «ДОВЕРИЕ» В РАМКАХ ПРОГРАММЫ КРЕДИТОВАНИЯ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА СЛЕДУЮЩИХ УСЛОВИЯХ: СУММА КРЕДИТА – 406 320 РУБЛЕЙ, СРОК КРЕДИТА – 3 ГОДА, ПОГАШЕНИЕ ОСНОВНОГО ДОЛГА И ПРОЦЕНТОВ ПО КРЕДИТУ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЕЖЕМЕСЯЧНО АННУИТЕТНЫМИ (РАВНЫМИ) ПЛАТЕЖАМИ, ЗАЕМЩИК НЕ ОТНОСИТСЯ К ОТДЕЛЬНОЙ КАТЕГОРИИ, ДЕЙСТВУЮЩАЯ СТАВКА ПО КРЕДИТУ ПРИ ДАННЫХ УСЛОВИЯХ – 19,5% ГОДОВЫХ. ОБЩИЕ УСЛОВИЯ КРЕДИТОВАНИЯ ПО ПРОГРАММЕ «ДОВЕРИЕ»: КРЕДИТ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ В РУБЛЯХ, МИНИМАЛЬНАЯ СУММА КРЕДИТА – 30 000 РУБЛЕЙ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА И 80 000 РУБЛЕЙ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ, МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА КРЕДИТА – 5 МЛН РУБЛЕЙ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОЙ КАТЕГОРИИ ЗАЕМЩИКОВ И 3 МЛН ДЛЯ ЗАЕМЩИКОВ, НЕ ОТНОСЯЩИХСЯ К УКАЗАННОЙ КАТЕГОРИИ, СРОК КРЕДИТА – ОТ 6 ДО 48 МЕСЯЦЕВ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОЙ КАТЕГОРИИ ЗАЕМЩИКОВ И ОТ 6 ДО 36 МЕСЯЦЕВ ДЛЯ ЗАЕМЩИКОВ, НЕ ОТНОСЯЩИХСЯ К УКАЗАННОЙ КАТЕГОРИИ, ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ – ОТ 18,5% ДО 19,5% (РАЗМЕР ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ ЗАВИСИТ ОТ СРОКА КРЕДИТА И КАТЕГОРИИ ЗАЕМЩИКА), КОМИССИИ ЗА ВЫДАЧУ И ДОСРОЧНОЕ ПОГАШЕНИЕ КРЕДИТА ОТСУТСТВУЮТ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПО КРЕДИТУ – ПОРУЧИТЕЛЬСТВО ФИЗИЧЕСКОГО ИЛИ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА, ПОГАШЕНИЕ ОСНОВНОГО ДОЛГА И ПРОЦЕНТОВ ПО КРЕДИТУ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЕЖЕМЕСЯЧНО АННУИТЕТНЫМИ ИЛИ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫМИ ПЛАТЕЖАМИ ПО ВЫБОРУ КЛИЕНТА. КРЕДИТНАЯ ПРОГРАММА ДЕЙСТВУЕТ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ИП И ООО С ГОДОВОЙ ВЫРУЧКОЙ НЕ БОЛЕЕ 60 МЛН РУБЛЕЙ. ПОДРОБНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ПО УСЛОВИЯМ КРЕДИТОВАНИЯ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОЙ КАТЕГОРИИ ЗАЕМЩИКОВ И ЗАЕМЩИКОВ, НЕ ОТНОСЯЩИХСЯ К ДАННОЙ КАТЕГОРИИ, ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ В ОТДЕЛЕНИЯХ БАНКА, ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ПО ТЕЛЕФОНУ КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА 8 800 555 55 30 (ЗВОНИКИ ПО РОССИИ – БЕСПЛАТНО) ИЛИ НА САЙТЕ БАНКА [WWW.SBERBANK.RU](http://WWW.SBERBANK.RU). ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ». ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ БАНКА РОССИИ № 1481 ОТ 08.08.2012. РЕКЛАМА.



# ФРАН- ЦУЗСКИЙ ГАМБИТ

**В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА КОНЦЕРН RENAULT ПОЛУЧИЛ КОНТРОЛЬ НАД АВТОВАЗОМ. ФРАНЦУЗЫ УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПЫТАЮТСЯ ПРЕВРАТИТЬ СОВЕТСКОГО МАСТОДОНТА В СОВРЕМЕННЫЙ ЗАВОД МИРОВОГО УРОВНЯ. ОДНАКО РАДИ ЭТОГО АВТОВАЗУ ПРИШЛОСЬ ПОХОРОНИТЬ МНОГИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РАЗРАБОТКИ.**



Текст: Юлиана Петрова

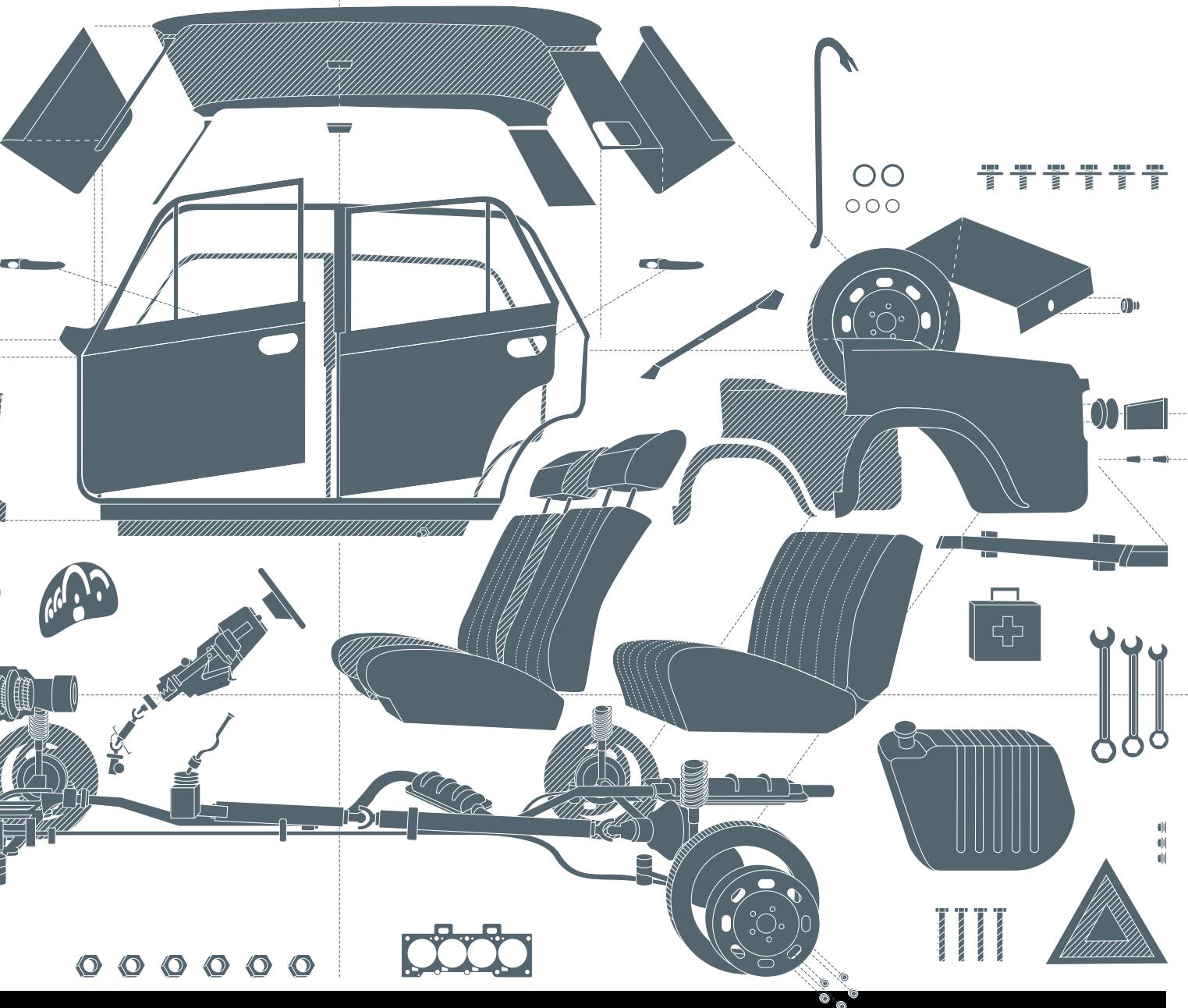
Иллюстрация: Михаил Ермаков

**Р ЕДКАЯ** презентация новинок АвтоВАЗа обходилась без конфузов: у выставочных автомобилей не захлопывались двери, не заводились двигатели, заклинивало замки багажника. Когда **Владимир Путин** в августе 2010 года решил лично прорекламировать продукцию АвтоВАЗа и проехал по трассе Чита—Хабаровск на желтой «Калине Спорт», в правительственный кортеже

секрет фирмы  
номер 3 (328) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

на всякий случай ехали две аналогичные резервные машины. В компании объясняют это требованиями ФСО, но осадок остался.

Тем больше надежд власти и поклонники отечественного автопрома возлагали на нового акционера АвтоВАЗа — французский концерн Renault. В начале 2008 года он приобрел 25% акций завода за \$1 млрд у двух основных акционеров: госкорпорации «Ростехнологии» и инвесткомпании «Тройка Диалог». Мол, вот придут французы и научат АвтоВАЗ делать надежные



российские автомобили. Но вышло не совсем так.

В прошлом году французы закрыли легендарную заднеприводную «классику» АвтоВАЗа (модели ВАЗ 2104–2107). В этом году такая же участь ждет и семейство «Самара» (ВАЗ 2113–2114). АвтоВАЗ уже никогда не будет прежним.

## ЖАДНЫЕ ЭКСПАТЫ

Французы, пришедшие на АвтоВАЗ, получили тяжелое наследство.

С 2005 по 2008 год на заводе сменилось три президента, из которых больше всех запомнился **Владимир Артяков**, за год своего правления получивший астрономический бонус 1,45 млрд руб. При этом особых достижений компания не демонстрировала, ежегодно увеличивая объем производства на 1–6% при росте российского рынка на треть.

Прежде всего Renault продал за 220 млн евро АвтоВАЗу лицензию на платформу Renault Bo, на которой собирались бюджетные иномарки Renault Logan. Первые локализованные «Логаны» должны были сойти с тольяттинского конвейера в 2009 году. Следить за процессом на АвтоВАЗе должны были четыре француза — вице-президента. Троє из них не имели опыта работы в России и оставили о себе неоднозначные воспоминания. «Вся первая волна французов показала свою слабость в условиях России и необыкновенную жадность к деньгам. Они получали гораздо большую зарплату, чем наши специалисты», — говорит бывший президент Международной ассоциации дилеров АвтоВАЗа **Юрий Целиков**.

Жадные экспаты продержались всего год: летом 2009-го они подали в отставку. Впрочем, одновременно предприятие покинул и тогдашний президент, ставленник «Ростехнологий» **Борис Алешин**. У акционеров были веские основания для смены команды: в первом квартале кризисного 2009 года конвейер на заводе в Тольятти остановился. Под нажимом правительства Сбербанк и ВТБ выдали предприятию 24 млрд руб. кредитов, которые тут же ушли на выплату зарплат, расчеты с поставщиками и прочие теку-

щие нужды. Но денег все равно не хватало, чтобы удержать на плаву тонущий АвтоВАЗ. Объем производства сократился в 2009 году по сравнению с 2008-м почти в три раза (до 294,7 тыс. автомобилей). Общий долг предприятия достиг 76,3 млрд руб. при выручке 84,2 млрд руб. и чистом убытке 38,5 млрд руб.

Пришедший на место Алешина **Игорь Комаров** — профессиональный финансист, ранее занимавший пост заместителя гендиректора «Норильского никеля» по экономике и финансам, — обратился в правительство за финансовой помощью. На этот раз АвтоВАЗ просил уже 70 млрд руб. В ответ Минпромторг направил в правительство докладную записку, где высказался предельно жестко: АвтоВАЗ де-факто банкрот, и тратить на него

казенные деньги бессмысленно — лучше пустить их на трудоустройство уволенных рабочих. Но были и контрапаритеты. На предприятии трудились 102 тыс. человек. Если добавить к этому собственную дилерскую сеть «Лада-сервис» и 800 поставщиков, количество людей, завязанных на АвтоВАЗ, превышало 1 млн. Выгнать их на улицу значило спровоцировать социальный взрыв. В ноябре 2009 года Владимир Путин поехал в Париж поговорить с президентом Renault-Nissan **Карлосом Гоном**, чтобы тот включился в спасение АвтоВАЗа. Путин пригрозил, что если французы устраниются, то российская сторона размоет их долю в капитале АвтоВАЗа. Давать деньги Гон все равно отказался, но пообещал помочь технологиями, оборудованием и советами.



### ИНВЕСТИЦИИ

**В 2012–2020 годы государство, Renault-Nissan и сам АвтоВАЗ вложат в развитие завода 180 млрд руб.** Большая часть средств (33%) пойдет на запуск в производство новых моделей, 18% — на производство двигателей и узлов кузова, 12% — на модернизацию мощностей, 11% — на поддержание действующего производства. В декабре 2012 года АвтоВАЗ и Nissan подписали соглашение о разработке и запуске в серийное производство автомобилей под маркой Datsun на платформе «Калины».

## Короли АвтоВАЗа



**Виталий Вильчик,**  
2002–2005 годы



**Игорь Есиповский,**  
2005–2006 годы



**Владимир Артяков,**  
2006–2007 годы

### Производственник

Виталий Вильчик знал производство АвтоВАЗа досконально. Он поступил на завод в 1970 году мастером арматурного цеха и постепенно поднимался по служебной лестнице. В 2002-м он возглавил завод. Хотя в 2005 году он уступил свой пост, никто из преемников не мог без него обойтись. В 2009-м Вильчик вышел на пенсию, но был вновь приглашен на АвтоВАЗ в силу большого производственного опыта. Сейчас Вильчик является советником нынешнего президента АвтоВАЗа.

### Патриот

В 2005 году привел на АвтоВАЗ команду «москвичей», как заводчан окрестили топ-менеджеры из «Рособоронэкспорта». «Москвичи» были чужаками, но среди них преобладали люди с техническим образованием, которые нашли с вазовцами общий язык. Есиповский был проникнут патриотическим духом: мол, если мы запускаем в космос ракеты, неужели не можем сделать нормальный автомобиль? Он запустил первый масштабный проект со временем «восьмерки» — седан ВАЗ-2116.

### Комбинатор

Бывший топ-менеджер «Рособоронэкспорта» считается наилучшей неоднозначной фигурой среди вазовских президентов. Он отмечался инициативой по переводу финансовых потоков АвтоВАЗа в московские банки, но она не была реализована. Президентство Артякова оказалось самым коротким, но он получил рекордные премиальные 1,45 млрд руб. Позднее он обещал вернуть деньги заводу, но не вернулся. В 2007-м Путин назначил Артякова губернатором Самарской области.

Тогда государство выделило автогиганту заем в 75 млрд руб. и еще 5 млрд руб. на программу занятости уволенного персонала. В конце 2009-го — начале 2010 года Комаров пошел на беспрецедентный шаг — сократил 29 тыс. сотрудников. В марте 2010 года государство сделало еще один подарок АвтоВАЗу, запустив программу утилизации старых авто. Сдавая машины в утиль, их владельцы получали сертификат на 50 тыс. руб., который засчитывался при покупке новых машин из списка, утвержденного Минпромторгом. АвтоВАЗ сразу же распродал 70 тыс. машин, скопившихся на складах в 2009 году, и даже открыл вторую смену для сборки бюджетных «пятерок» и «семерок». Показатели предприятия стали улучшаться.



#### LADA X-RAY

Первое детище нового дизайнера АвтоВАЗа Стива Маттина впервые было продемонстрировано на Московском автосалоне в августе 2012-го. Модель кара создана итальянской Vercarmodel за \$1 млн. Этот дизайн получает перспективные автомобили Lada: хэтчбек, кроссовер и модель на платформе Lada B (преемница «Приоры»). Их выпуск начнется в 2015-2016 годы.

В 2010-м объем продаж вырос в полтора раза — до 549,7 тыс. автомобилей, при этом 40% из них (221,6 тыс.) пришлось на продажи по программе утилизации. Выручка завода по РСБУ выросла на 60% по сравнению с предыдущим годом, до 138 млрд руб. Завод впервые с 2007 года получил чистую прибыль — 2,1 млрд руб. Тем временем на предприятие пришли новые менеджеры и специалисты (среди них около 140 французов), которые должны были преобразовать завод.

завышение цен на ходовые модели и навязывание клиентам машин с уже установленным дополнительным оборудованием.

Федосов сократил сеть «Лада-сервис» с 76 до 44 компаний. Неперспективные сбытовые «дочки», обремененные долгами или имеющие несовременные центры продаж, были либо проданы, либо ликвидированы через банкротство.

С октября 2010 года всех дилеров перевели на новую схему вознаграждения. Прежде завод продавал дилерам автомобили на 6,5% дешевле рекомендованной розничной цены. По новым правилам постоянная маржа снизилась до 5,5% рекомендованной цены, но дилер мог заработать дополнительные 2,5% в виде бонусов за выполнение планов продаж, соблюдение стандартов (в оснащении салонов) и потребительский сервис. В результате маржа дилеров увеличивалась до щедрых 7,9%. Для сравнения: маржа Kia в начале 2011-го составляла 3,75%. АвтоВАЗ стал ежемесячно методом «тайный покупатель» проверять, как работают дилеры. Когда обнаруживал отклонение от рекомендован-



**Борис Алешин,**  
2007–2009 годы



**Игорь Комаров,**  
2009 год — по настоящее время

#### Администратор

Борис Алешин получил назначение на АвтоВАЗ в неудачное время. С 2007 года АвтоВАЗ упорно сбивал обороты. Алешин много обещал, но мало что делал, говорят бывшие сотрудники завода. Однако именно Борис Алешин впервые занялся поисками стратегического инвестора для АвтоВАЗа. Он провел переговоры с канадской компанией Magna, которые закончились безрезультатно. Зато состоялась сделка по продаже 25% акций АвтоВАЗа концерну Renault.

#### Финансист

Комарова, бывшего советника **Сергея Чемезова**, поддерживал и «Ростехнологии», и французы. Он разработал план по выводу АвтоВАЗа из кризиса. Под его началом завод начал избавляться от советских пережитков. Пару лет назад Комаров купил особняк на Волге за 120 млн руб., что было замечено недоброжелателями. Представители АвтоВАЗа начальника оправдывают: он пришел в компанию уже обеспеченным человеком. В декабре 2012 года дом был выставлен на продажу.



ВАЗ-2151Р

ной цены (иногда оно доходило до 20%), лишал нарушителя бонуса за месяц. Это сработало. Если в ноябре 2010 года рекомендованные цены не соблюдали 153 дилера (40% от общего числа), то в апреле 2011-го таковых оказалось всего 47 (12%).

Раньше АвтоВАЗ спускал дилерам обязательные квоты продаж, исходя из предыдущих объемов. Теперь дилеры получили возможность формировать планы, ориентируясь на спрос в регионе, складские запасы и площади салонов. Автогигант стал прислушиваться и к другим пожеланиям своих розничных партнеров. На заводе появились специальные люди — лидеры по качеству, отвечающие за каждую модель. Они получают из дилерской сети список жалоб и следят за тем, чтобы конструкторы и технологи вносили изменения в производственные схемы.

«Мы годами стучались на АвтоВАЗ, дабы они решили проблему с дефектной кон-

струкцией отопителя на „Калине“. Но они ничего не предприняли. А при новом руководстве завод за несколько месяцев нашел решение проблемы и внес изменения в технологию сборки», — говорит Сергей Чернов.

#### ШОКИРУЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ

По стратегии АвтоВАЗа, разработанной Игорем Комаровым и одобренной Карлосом Гоном, к 2020 году на каждую тысячу новых машин должно приходиться 30 неисправностей, произошедших в первые три месяца эксплуатации. Это хороший уровень мирового автопрома.

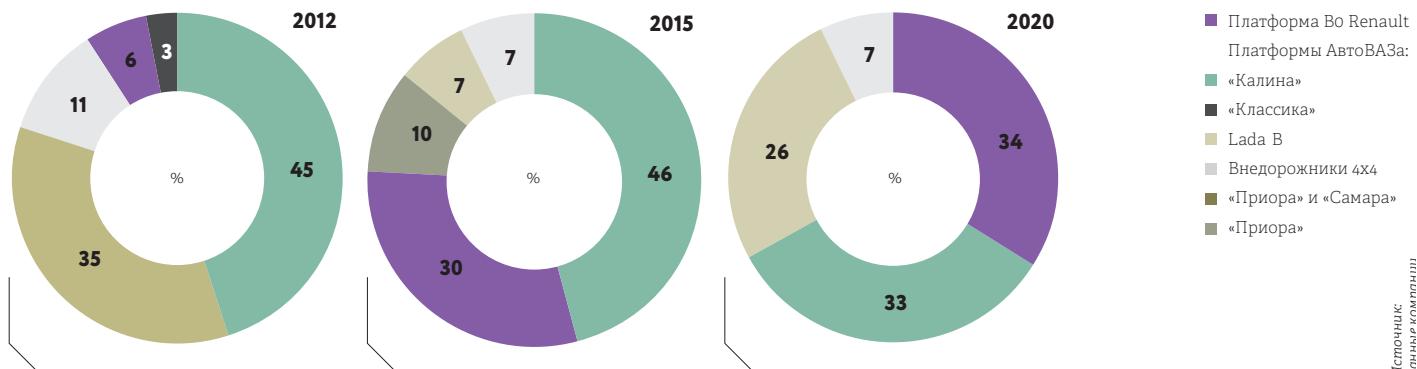
В 2009 году у моделей «Лада» было в среднем 298 отказов. Статистику производства сильно портила «Лада Приора». Но за два года, как уверяют на заводе, «Приору» полностью переделали: доработали коробку передач, руль, тормозную систему, повысили качество сборки кузова. В результате



RAPAN

Электромобиль Rapan, вазовская разработка 1998 года из области концептуальных проектов, на годы обогнал Citroen C4 с его концепцией размещения всех кнопок на ступице руля. Конструкторы не сдерживали полет своей фантазии, проектируя форму этого автомобильчика.

### АвтоВАЗ будет увеличивать долю производства на платформе Renault



число отказов «Приор» за первые три месяца эксплуатации удалось снизить втрое, до 110 на тысячу машин.

Завод также свозил на стажировку на Renault 1 тыс. специалистов и обучил еще 33 тыс. сотрудников на курсах повышения мастерства. Но конструкторские доработки и муштра сборщиков — лишь полдела. На заводе считают, что за 80% неисправностей машин ответственны поставщики.

Еще в 2009 году АвтоВАЗ попытался оценить своих контрагентов по методике оценки Renault. Критерии следующие:

уровень брака, технический уровень, развитость производства, финансовая устойчивость и инженерный потенциал. Поставщики распределялись по четырем категориям: А — лучшие, В — хорошие, С — приемлемые, но требуют улучшений, D — имеют недопустимо низкий уровень. Результаты оказались шокирующими.

Из 280 основных поставщиков АвтоВАЗа требованиям Renault удовлетворяло лишь 20 компаний — с остальными работать было нельзя. Средний показатель брака достигал 850 деталей на миллион (ppm) — у ведущих автопроизводителей 50 ppm. Но основной загвоздкой стал низкий инженерный потенциал.

«Большинство смежников АвтоВАЗа получали с завода готовые чертежи и по ним выпускали деталь под конкретный заказ,— говорит директор самарской консалтинговой компании „Бизнес плюс“ Иван Калинин.— В мире же отрасль развивалась по пути специализации. Одни поставщики занимались двигателями,



#### LADA PETER TURBO CONCEPT 2000

В 2000 году на Парижском автосалоне, а перед тем в Москве, вазовцы показали Peter Turbo. Это был просто макет, который французы оценили как весьма удачный. Но продолжения не последовало.

другие — коробками передач, третьи — тормозными системами. И в результате они становились лидерами в своей нише. У наших же поставщиков нет конструкторских бюро. Все разработки сосредоточены на автозаводах».

В АвтоВАЗе машины рукой на старых поставщиков, которые делали комплектующие для уже давно существовавших на рынке моделей («классики», «Самары», «Калины» и «Приоры»), но попробовали применить французский подход к поставщикам для новых моделей. И первой пробой стала «Лада Гранта» на платформе «Калины», запущенная в серийное производство в конце 2011-го. Около 70% комплектующих к ней были от «Калины», но на оставшиеся 30% АвтоВАЗ должен был найти новых поставщиков. Основным условием для российских претендентов стало наличие в партнерах какого-либо из-

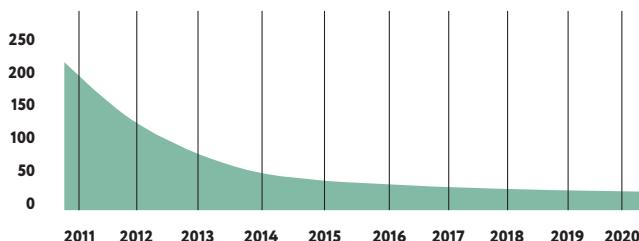
вестного зарубежного производителя автокомпонентов.

#### ВЫШЛИ НА ПАНЕЛЬ

Крупный давний партнер АвтоВАЗа — компания «АвтоВАЗагрегат» в 2009 году попала в вазовский «черный список» поставщиков, у которых уровень брака доходил до 10% объема партии. Спустя всего год она создала с немецкой компанией Eberspaecher совместное предприятие по выпуску выхлопных систем, которое стало первым поставщиком, номинированным на проект «Лада Гранта». «Не создали бы СП — не получили бы заказа для „Гранты“,— говорит исполнительный директор «АвтоВАЗагрегата» Сергей Савенков. Сейчас у компании уже три СП: с Eberspaecher, итальянской Faurecia и японской Sanoh. Нижегородская компания «Автокомпонент», выпускающая

#### Борьба за качество

Число дефектов на 1 тыс. машин за первые три месяца эксплуатации, по расчетам АвтоВАЗа



Источник: данные компании

**«Вся первая волна французов показала свою слабость в условиях России и необыкновенную жадность к деньгам. Они получали гораздо большую зарплату, чем наши специалисты»**



ВАЗ-2116

Семейный автомобиль класса С. Краш-тесты этого седана по методике EuroNCAP в 2006-м показали 12 баллов из 16 возможных при фронтальном ударе и 14,5 балла из 16 при боковом ударе. Планируемая розничная цена — \$13–15 тыс. В рамках проекта вазовцы разработали новый 1,8-литровый мотор класса Euro-5 и оригинальную коробку передач 2180. Проект закрыт.



LADA ROADSTER

В 2000-м группа вазовских конструкторов сделала из отработавшего свой срок прототипа ВАЗ 1119 (будущий «Калины») компактный родстер со съемным верхом. Машина разгонялась до 100 км/ч за 9 с, достигала скорости 200 км/ч и могла стать конкурентом Roadster Smart. Но автомобиль не был запущен в производство.

«дочки» немецкой Bosch, хотя иностранный прибор в полтора раза дороже. Дело в том, что тарасовские генераторы стали одной из самых главных причин отказов «Гранта»: они выходили из строя через несколько тысяч километров пробега. У поставщиков-аутсайдеров остается лишь один путь — выпускать запчасти для подержанных машин. По оценкам генерального директора агентства «Автостат» Сергея Целикова, российский рынок запчастей в 2012 году составил \$21 млрд, из которых \$7 млрд пришлось на запчасти для ВАЗов. И этот сегмент просуществует еще лет 10–15, пока старые «Лады» остаются на ходу.

#### ОБРАТНАЯ СТОРОНА ЛУНЫ

Мало кто знает, что ВАЗ-2108 в начале 1980-х был разработан в сотрудничестве с Porsche. Немецкие конструкторы очень высоко оценили достижения российских инженеров. В Тольятти построен полноценный комплекс для разработки и испытаний новых моделей: аэродинамическая труба, катапульта для краш-тестов, скоростной овал на полигоне в Сосновке, лаборатории. За последние десять лет кон-

панели управления, зеркала и различные детали автомобильного интерьера, пошла по другому пути. Она стала заключать лицензионные соглашения — с той же итальянской Faurecia и испанской Ficosa. Директор по продажам и маркетингу «Автокомпонента» **Михаил Ершов** говорит, что с иностранцами их свел вице-президент АвтоВАЗа по закупкам **Дамир Кашапов**. Позже он же помог найти помещение и решить вопрос с инфраструктурой для нового завода «Автокомпонента» в ОЭЗ Тольятти. В 2012 году требованиям альянса Renault-Nissan удовлетворяли уже 80 поставщиков из 280. Среди них 30 «дочек» иностранных производителей, 20 СП и 30 российских компаний, которые, как «Автокомпонент», купили лицензии у зарубежных партнеров. Дамир Кашапов заявляет, что с 2014 года комплектующие на конвейер будут приниматься лишь от производителей, отобранных в панель поставщиков по методике Renault. С января 2013 года АвтоВАЗ уже сократил закупки у многолетнего поставщика генераторов, Завода имени Тарасова, в пользу «Бош Саратов».

**Результаты оказались шокирующими. Из 280 основных поставщиков АвтоВАЗа требованиям Renault удовлетворяло лишь 20 компаний — с остальными работать было нельзя**

структурой АвтоВАЗа создали множество интересных разработок, которые не были запущены в массовое производство. Одним из самых многообещающих считался так называемый «Проект С» — ВАЗ-2116 С-класса (сейчас АвтоВАЗ выпускает только модели класса В). Автомобиль создавался в сотрудничестве с немецкой ZF и канадской Magna. В 2008-м АвтоВАЗ изготовил 11 таких машин. Одну из них переделали Алешину, предварительно покрасив темно-зеленым металликом, отдав салон деревом и установив дополнительную шумоизоляцию. Автомобиль получил госномер с цифрами 600, из-за чего заводчане прозвали его «шестисотым».

Первые ездовые прототипы ВАЗ-2116 сразу же превзошли все машины АвтоВАЗа и лишь немногим уступали Ford Focus, отмечали все партнеры. Но по настоянию французов в конце 2009 года «Проект С» был закрыт. А в середине 2010-го главный конструктор АвтоВАЗа Евгений Шмелев раскритиковал новую стратегию завода. По его словам, она превращала предприятие в простое сборочное производство лицензионных автомобилей.

В это нетрудно поверить. Французы продвигают свою платформу Во. Весной 2012 года заработал конвейер по сборке построенных на этой платформе универсалов «Лада Ларгус». Модернизация сборочной линии под Во обошлась в 400 млн евро, из которых половину дал Renault, по 25% — АвтоВАЗ и Nissan. В декабре на ней же стали выпускать Nissan Almera, которые будут продаваться в официальных салонах японской марки.

Из отечественных разработок нынешнее руководство АвтоВАЗа сохранило «Калину» и «Приору», которые остаются самыми продаваемыми в России, прежде всего из-за низкой цены. Так, стоимость «Калины» в базовой комплектации составляет 307 тыс. руб. С ней конкурируют только устаревшие Daewoo Nexia и китайские машины Lifan и Chery. «Приора» в комплектации «Стандарт» стоит 344 тыс. руб. Renault Logan, Chevrolet Aveo и Hyundai Getz дороже на 40–50 тыс. руб. «Лада Гранта», выпущенная на базе «Калины», и вовсе стала самым дешевым автомо-

# 28 МЛН РУБ.

получил каждый из 12 членов правления АвтоВАЗа в 2012 году. Это в тысячу раз больше средней зарплаты производственного персонала, которая составляла 24 тыс. руб. в месяц

билием на российском рынке — 269 тыс. руб. в базовой комплектации. За год «Гранта» вышла на второе место по продажам в линейке АвтоВАЗа (121,2 тыс. штук), чуть уступив «Приоре».

Однако зачем Парижу одобрять новые амбициозные проекты вроде ВАЗ-2116, если есть собственный аналог — Renault Fluence? Руководство АвтоВАЗа объясняет, что «Проект С» был заморожен по экономическим причинам: требовалась большие инвестиции, да и выходить в более конкурентный класс С, не решив проблемы с качеством, было бы ошибкой. Сергей Целиков добавляет, что ВАЗ-2116 не вписывался в глобальную производственную систему Renault-Nissan. Машина на платформе Во ежегодно в мире продается по 4 млн штук. Раскрутить платформу ВАЗа до сравнимых объемов — непосильная задача.

### LADA REVOLUTION III

В 2008 году на Парижском автосалоне АвтоВАЗ показал концепт спортивной машины Lada Revolution III. Он оснащен 2-литровым бензиновым двигателем с турбонаддувом, который развивает максимальную мощность 245 л. с. Разгон с места до 100 км/ч осуществляется за 5,9 секунды. Словом, «Марусся Моторс» отыхает.

В мае 2012 года Renault-Nissan, «Ростехнологии» и «Тройка Диалог» подписали рамочное соглашение, согласно которому в течение полутора лет французский концерн за \$742 млн выкупит часть пакета «Ростехнологий» и всю долю «Тройки Диалог».

В результате он получит 50,01% акций завода. С каждым годом АвтоВАЗ все больше обретает облик современного завода. Игорь Комаров обещает, что к 2018 году предприятие будет продавать по 1,25 млн машин в год (вдвое больше, чем сейчас) и полностью расплатится с долгами. Уже сейчас положение АвтоВАЗа не вызывает опасений. В первом полугодии 2012 года выручка по МСФО увеличилась на 8,5% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, до 89,2 млрд руб. По итогам всего года завод должен получить небольшую прибыль. Руководство автогиганта и Владимир Путин могут поздравить друг друга: им удалось избежать социального взрыва. Однако одновременно пришлось отказаться от мечты создать современный российский автомобиль. //cf



# «Наши клиенты испытывают друг к другу взаимную выгоду»

Клуб Клиентов



Хотите экономить на услугах и товарах  
для Вашего бизнеса каждый день?

Откройте расчетный счет  
и сократите расходы уже сегодня!

+7·495·755·58·58

для Москвы и Подмосковья

8·800·100·77·33

для регионов России, бесплатно

Альфа-Банк

Скидки и специальные предложения предоставляются компаниями-партнерами и могут меняться без предварительного уведомления. Банк не несет никаких обязательств в случае непредоставления указанных скидок или их изменения. Скидки не суммируются с другими скидками и специальными предложениями, а также не выплачиваются в денежном эквиваленте. ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России №1326 от 5.03.2012 г. НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Альфа·Банк

# Клуб Клиентов «Альфа·Банка»

Альфа-Банк предлагает индивидуальным предпринимателям и компаниям малого бизнеса присоединиться к уникальной дисконтной партнерской программе — «Клуб Клиентов»



## Альфа·Банк

Самых активных предпринимателей, лидеров в своей отрасли, мы объединяем в свой привилегированный «Клуб Клиентов». Члены Клуба — ведущие компании в своей отрасли — получают бесплатную рекламу на нашем сайте и, как следствие, дополнительный поток клиентов, а остальные клиенты банка — скидки на товары и услуги, необходимые для поддержания и развития своего бизнеса: юридические и бухгалтерские услуги, ремонт компьютерной и офисной техники, перевозка грузов, уборка помещений и многое другое. Для того чтобы стать участником этой дисконтной программы, достаточно просто открыть расчетный счет в Альфа-Банке. Сейчас по всей стране «Клуб Клиентов» Альфа-Банка объединяет уже около 650 компаний. И от всех мы слышим только позитивные отзывы! Присоединяйтесь и Вы!

Со всеми спецпредложениями и информацией о членах Клуба можно ознакомиться на сайте Альфа-Банка по адресу: <http://alfabank.ru/sme/discounts/all/>, выбрав свой регион.



### КЛУБ КЛИЕНТОВ ДЛЯ БИЗНЕСА

### Мнение клиентов Альфа-Банка:

“ Наша компания более полугода пользуется услугами Альфа-Банка по расчетно-кассовому обслуживанию. Когда от банка поступило предложение стать участниками программы «Клуб Клиентов», мы с удовольствием согласились и предоставили скидки на покупку туров в размере от 5% до 8%. ”

Ощущение, что поток клиентов увеличился, появилось буквально сразу после подключения к программе. Работать с Альфа-Банком стало еще интереснее, ведь помимо операций с расчетным счетом появилась возможность привлечь дополнительных клиентов. ”

**КРИСТИНА БУДЯКОВА**

Директор ООО «Агентство путешествий «Лайнер»  
(г. Нижний Новгород)

“ Мы сотрудничаем с Альфа-Банком уже 3 года. Альфа-Банк – это высочайшее качество обслуживания, внимательное и заботливое отношение к клиентам, готовность к взаимодействию и оказанию помощи, высокий уровень безопасности интернет-платежей. А еще мы существенно экономим на хозрасходах благодаря «Клубу Клиентов», где мы получаем скидки при закупке канцелярии, доставке очищенной воды. ”

**ЛАПУТИН ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ**

Директор ООО ЦПФИ (г. Красноярск)

“ Компания «МебельСтиль» недавно начала сотрудничать с Альфа-Банком по программе «Клуб Клиентов». Клиентам Альфа-Банка мы даем скидку 10% при покупке офисной мебели. Сегодня многие понимают, что для развития в условиях конкуренции важно обращать внимание на «ко-маркетинг», поскольку участие в совместных программах дает возможность компаниям увеличить долю на рынке, а потенциальным клиентам – значительно снизить затраты. ”

**ОКСАНА АРМЕНОВА**

Директор ООО «МебельСтиль» (г. Новосибирск)

**КОМПАНИЯ GINZA PROJECT ПОСТРОИЛА СВОЙ БИЗНЕС НА ТЕХ, У КОГО ЕСТЬ ДЕНЬГИ И ЖЕЛАНИЕ ОТКРЫТЬ РЕСТОРАН, НО НЕТ ОХОТЫ ИМ УПРАВЛЯТЬ. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОТЛИЧНО ПОДОШЛА ДЛЯ ДОРОГИХ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ, НО ДАЛА СБОЙ В СЛУЧАЕ С САМЫМ КРУПНЫМ ПРОЕКТОМ GINZA – СЕТЬЮ ДЕМОКРАТИЧНЫХ СУШИ-БАРОВ «ЯПОША».**

Текст: Дмитрий Крюков

Фото: Денис Владимиров



**СУШИ-БАРЫ** «Япоша» и «Оки Доки» расположены на Тверской улице в пяти минутах ходьбы друг от друга. В обоих подают недорогие суши, хотя можно заказать и пельмени, и жареную картошку с котлетами. Оба работают на молодежную аудиторию. «Пой или пей как Джаггер», — призывает рисованный человечек в темных очках на витрине «Япоши». «Солнце сверкает в очках. Брюки заужены, но не в обтяжку. Мама, я хипстер?» — написано в меню «Оки Доки».

Сходство становится еще более явным, если знать, что и «Япошу», и «Оки Доки» придумали одни и те же люди — владельцы ресторанных холдинга Ginza Project **Вадим Лапин и Дмитрий Сергеев**. «Наверное, мы ассоциируемся с „Япошей“, поэтому все считают, что „Оки Доки“ — это тот же формат», — объясняет Вадим Лапин тонкости ресторанных маркетинга. — На самом деле это две совершенно разные концепции. „Япоша“ — японский ресторан с частью европейского меню, а „Оки Доки“ — городское кафе со странничкой японского меню».

В действительности все сложнее. «Оки Доки» — это попытка Ginza второй раз войти в ту же реку. «Япоша» была первым успешным сетевым проектом ресторанных холдинга. Компания открыла свыше 40 демократичных японских кафе в Москве и Санкт-Петербурге, попав в пятерку лидеров в этом сегменте. Однако пару лет назад Ginza потеряла контроль над сетью, которая приносила ей существенную часть выручки.

#### РАЗГОВЕТЬСЯ ГАМБУРГЕРОМ

«Сейчас тенденция такая: давайте откроем ресторанные площади и набьем туда все, что съедобно», — рассуждает исполнительный директор компании „Ресткон“ **Андрей Петраков**. — Люди идут на японскую кухню, а тот, кто пришел за компанию, могут разговеться и американским бургером». Основатели Ginza уловили этот тренд значительно раньше большинства конкурентов.

Идея подавать в одном кафе суши и «антисуши» (то есть русскую кухню) принадлежала Дмитрию Сергееву. Пер-

вые заведения появились в 2005 году — тогда они работали под вывеской «Япошка». Лапин и Сергеев сознательно не хотели стилизовать свои кафе под японские. Ведь в Москве этот прием уже активно эксплуатировали, например, «Планета суши» и «Якитория», в Петербурге — «Евразия».

К 2007 году «Япошк» было восемь, по четыре в Москве и Санкт-Петербурге. Тогда же был разработан подробный бренд-бук, где описывались все аспекты ресторанный жизни, вплоть до решения конфликтных ситуаций с гостями. В сети стали проводиться единые маркетинговые акции, которые менялись



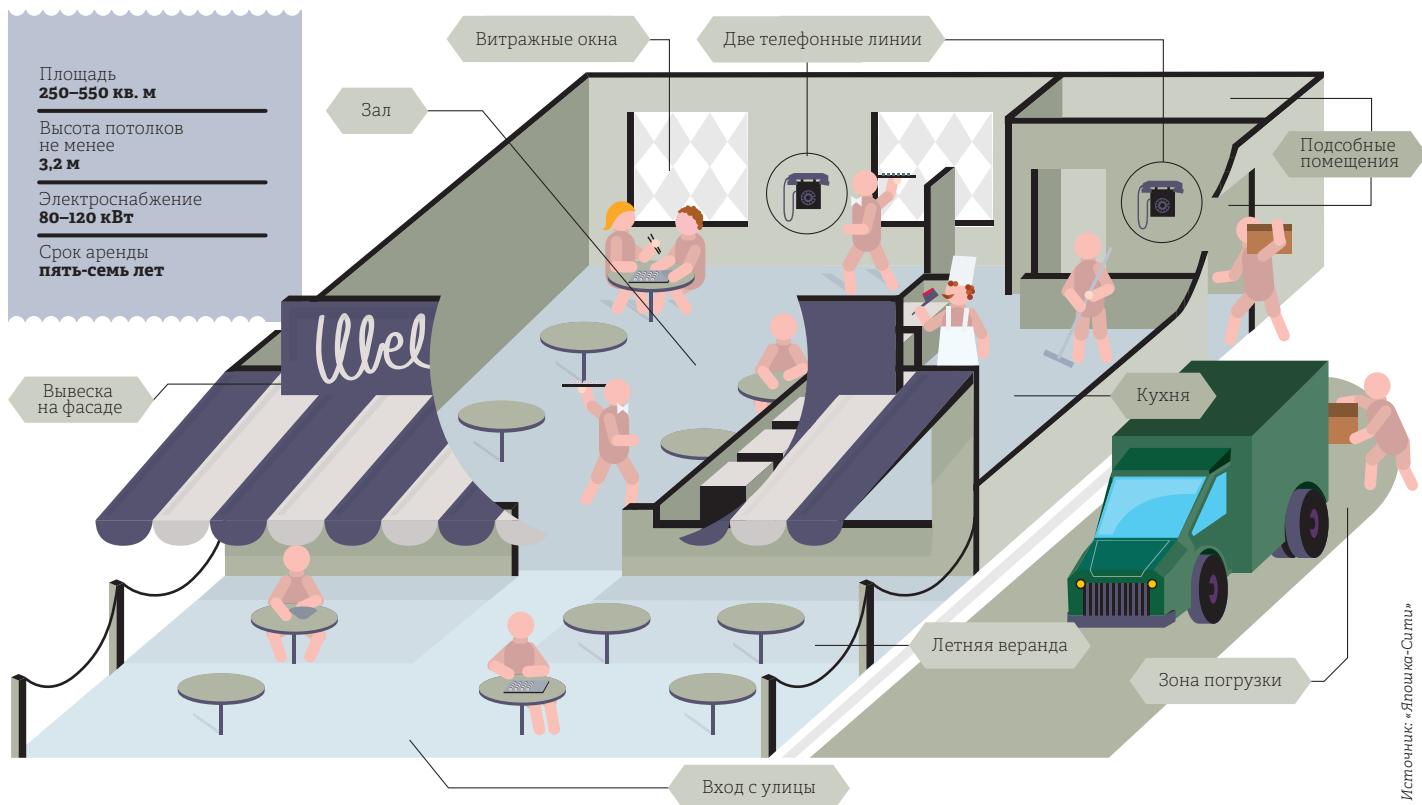
#### Выигрышная роль

ВАДИМ ЛАПИН ЗАРАБАТЫВАЕТ НА ТОМ, ЧТО ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ДРУГИМ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ РЕСТОРАТОРАМИ

каждые три месяца. Неизменными оставались демпинговые цены на ряд ходовых позиций. Например, суши с лососем стоили по 29 руб. за штуку, а у конкурентов — в среднем по 50 руб. Поднятую концепцию нашелся и финансовый партнер — банк «Траст». По данным «СПАРК-Интерфакс», займы и кредиты ООО «Япошка-Сити» составили в 2007 году 439,1 млн руб.

## ИДЕАЛЬНЫЙ «ЯПОША»

Требования, которым должно соответствовать помещение, предназначенное для суши-бара «Япоша».



Источник: «Япошка-Сити»

в 2008-м они выросли до 784,1 млн руб. Деньги пустили на экспансивное развитие (открытие каждой точки обходилось примерно в \$1 млн) и на продвижение.

В начале 2008 года на вывесках кафе вдруг пропала буква «к»: так «Япошка» превратился в «Япошу». Сделано это было не то из-за жалобы группы неравнодушных граждан, которые нашли прежнее название уничтожительным для жителей Страны восходящего солнца, не то по просьбе самих японских дипломатов. Компания активно поддерживала интригу, и о ребрендинге написали многие СМИ.

Весной того же года стартовала массированная рекламная кампания — ролики на радио, баннеры и флеш-игра в интернете, наружная реклама в метро и на улицах Москвы и Петербурга. В управляющей компании «Япошка-Сити» тогда заявляли, что потратили за год на рекламу \$2 млн. В действительности сумма была раза в два меньше, говорит Роман Грайсберг, который ранее являлся генеральным управляющим сети «Япоша», а сейчас развивает свою сеть восточных кафе «Лепешка».

Как бы то ни было, вложения принесли плоды. «После мы почти не тратились на рекламу, разве что делали навигацию,— вспоминает Грайсберг.— Достаточно было повесить вывеску — ресторан еще не открыт, а каждый проходящий начинал дергать дверь». А дверей становилось все больше.

## ЭКСКУРСИЯ В САМАРУ

Летом 2008 года у «Япоши» обнаружился двойник — компания «Карт Бланш рестогрупп» открыла два ресторана в Новосибирске и Барнауле под вывеской «Япошкин». Ginza пригрозила эпигонам судом, а когда те сняли вывески, поспешила заявить о грядущем покорении Сибири. «Япоши» за Уралом так и не открылись, зато появились в Ростове-на-Дону и Самаре. В течение года компания собиралась открыть в регионах 25 японских кафе. Но прежде начался кризис, из-за которого доходы рестораторов упали в среднем на 30%.

«Япоша» тоже пересела на антикризисную диету. Компания оптимизировала расходы за счет переговоров с владельцами недвижимости и с поставщиками продуктов. «Мы никогда не шли в ущерб качеству, речь была о снижении цен на те же самые продукты,— уверяет

Роман Грайсберг.— Многие поставщики пошли нам навстречу, потому как были заинтересованы работать с большой компанией и понимали, что происходит на рынке. Благодаря этому удалось сохранить цены в „Япоше“ на прежнем уровне». Более того, сеть стала предлагать бизнес-ланчи. Раньше «скидочные часы» были лишь в отдельных, не самых удачных ресторанах, расположенных в основном в спальных районах.

Заведения в Самаре и Ростове закрылись. Причины — падение трафика и то, что содержать по одной точке в городе было невыгодно с точки зрения логистики и бизнес-процессов, а денег на открытие новых не осталось.

Чтобы развиваться в Москве, сеть стала продавать франшизу, причем по необычной схеме: франчайзи вкладывал деньги, но управление оставалось у «Япошка-Сити». Прибыль делили поровну. Андрей Петраков находит подобную форму сотрудничества не очень выгодной для управляющей компании: «Если были бы средства на открытие ресторанов с заданным темпом, то зачем делиться с кем-то прибылью? Это временное, чисто утилитарное решение проблемы, чтобы залатать дыры».

С другой стороны, для Ginza Project подобная бизнес-модель была отнюдь не в новинку и оказалась очень удачной. Собственно, франчайзи, которые согласились вложиться в «Япошу» в кризис, ранее сотрудничали с Лапиным и Сергеевым по другим проектам.

#### РЕСТОРАТОРЫ И ЗВЕЗДЫ

Что объединяет певца **Григория Лепса**, выступавшего на прошлых президентских выборах доверенным лицом Владимира Путина, и оппозиционерку **Ксению**

**80** тыс. руб.

достигают затраты на квадратный метр в концептуальном ресторане Ginza Project. Чтобы обуздовать демократичное сетевое заведение, обычно достаточно 30–60 тыс. руб. за 1 кв. м

**Собчак?** Они открыли свои рестораны совместно с Ginza Project.

Вадим Лапин и Дмитрий Сергеев не раз подчеркивали, что не являются профессиональными рестораторами. Лапин начинал с торговли люксовой одеждой, а Сергеев — с земельных сделок. Свое первое заведение — ресторан японской кухни Ginza, впоследствии давший название всему холдингу,— они открыли в 2003 году в безлюдном районе Петроградской стороны, скорее для себя и для друзей. Поэтому они прекрасно понимают психологию шоуменов и просто состоятельных людей, которым хотелось бы иметь свой ресторан. Но в отличие от большинства непрофессионалов Лапин и Сергеев занялись ресторанным бизнесом всерьез. Они разогнали наемных менеджеров и стали сами управлять своим рестораном — организовывали там тематические вечеринки, открыли первую в городе летнюю веранду с мягкой мебелью.

Ресторан Ginza превратился в модное место у петербургского бомонда и окупился за полтора года. Московская публика заговорила о Лапине и Сергееве в 2009 году, когда благодаря инвестициям партнеров они умудрились открыть около десяти концептуальных ресторанов. «Кризис серьезно ударил по ресторанам,— говорит Дмитрий Сергеев.— Многие неэффективные концепции вынуждены были закрыться. А мы в этот период, наоборот, активно развивались. Глядя на наши результаты, потянулись инвесторы. Ничего необычного мы не делали, работали в своем стиле».

Владельцам Ginza помогло то, что на сегменте top-casual, где чек начинается от 3–4 тыс. руб., кризис сказался не так болезненно, как на среднеченовом общепите. Помимо звезд к Ginza обращались представители известных брендов. Например, летом прошлого года вместе с журналом Maxim был открыт Maxim bar, осенью — Mercedes bar, совместный проект с компанией «Мерседес-Бенц Рус». Среди партнеров Ginza есть и просто владельцы недвижимости, которые таким образом стремятся увеличить отдачу от своего актива. «Партнер покупает помещение, например, за 200 млн руб. и понимает, что, сдавая его в аренду, получит 2,5 млн руб. в месяц. А инвестировав еще 60 млн руб., он за свое участие в ресторанном бизнесе будет получать уже 3 млн руб.— объясняет Вадим Лапин.— Рентабельность растет, и одновременно инвестор имеет стабильного арендатора в лице своего же проекта». С другой стороны,



#### ШИРЕ ДВЕРИ

В московской «Япоше» уверяют, что худшее осталось позади. За последние пару лет компания открыла в Москве и области десять кафе. Таким образом, сейчас их насчитывается 31. В 2012 году количество посетителей по сравнению с предыдущим годом выросло примерно на 10%, а выручка компаний — на 8,75%. По данным «СПАРК-Интерфакс», оборот «Япошка-Сити» в 2011 году составил 1,1 млрд руб.

«Сейчас тенденция такая: давайте откроем ресторанную площадь и набьем туда все, что съедобно»

инвестор несет основные финансовые риски. Ginza придумывает концепцию и выступает в роли управляющей компании, получая за это не менее 50% в совместном предприятии. «Бизнес-модель Ginza идеальна,— считает **Денис Яхно**, гендиректор компании „Яхно Проект“.— Они создали партнерский бизнес, к сути которого вообще нельзя придраться, и зарабатывают на нем колоссальные деньги». Выручка холдинга не раскрывается. В 2011 году СМИ оценивали ее в \$200 млн со ссылкой на источник, близкий к руководству компании.

Однако оказалось, что, когда деньги дает банк, к управляющей компании вполне могут придраться. В середине 2011 года появилась информация о том, что «Япоша» отошла банку «Траст» за долги. «Сеть „Япоша“ не принадлежала и не переходила под контроль банка „Траст“, это рыночные слухи,— уверяют в банке. В самой Ginza говорят, что компания и «Траст» были партнерами, просто инвестиции банка заводились в «Япошу» в форме кредита. «У нас большинство крупных сетей создаются банками, это норма»,— отмечает Денис Яхно. Банк выдает кредит, сеть развивается и выплачивает проценты, затем основное «тело» долга реструктурируется новым кредитом и т. д.

Но в кризис перекредитоваться оказалось невозможно.

#### ПУТЬ В НИКУДА

В конце июня 2010 года в московском офисе «Япошка-Сити» было людно. Тогдашний гендиректор компании **Алексей Романов** собрал ведущих риэлтеров, чтобы анонсировать свои планы и объявить «гонку» за лучшие предложения помещений под рестораны. В течение двух лет Романов обещал открыть 15 ресторанов. Это была хорошая мина при плохой игре. Осенью 2010 года «Япоша» разделилась. Петербургские кафе и часть московских отошли Ginza, другие, оставшиеся под управлением «Япошка-Сити», достались «Трасту». В самой «Япошка-Сити» произошла смена команды. Новым гендиректором стал **Владислав Лозицкий**, ранее работавший в «Шоколаднице» и «Росинтере». «Владислав был у нас директором старейшего ресторана „Планета суши“ на Маяковской. Он абсолютно боевой человек, знает все операционные тонкости»,— говорит вице-президент «Росинтер ресторантс» **Валерия Силина**. Однако в тот момент «Япоша» требовалася не просто «боевой» управленец, а антикризисный менеджер. Лозицкий таким опытом не обладал. Его стратегия была предсказуема — тотальная оптимизация. «Это путь в никуда,— считает Роман Грайсберг.— Сегмент японской кухни переполнен. Там нельзя было

 НЬЮ-ЙОРК, НЬЮ-ЙОРК!

Открывая в 2009 году ресторан «Мари Vanna» в Нью-Йорке, Вадим Лапин и Дмитрий Сергеев столкнулись с несколькими подводными камнями. В России от момента заключения договора с владельцем недвижимости до открытия концептуального ресторана проходит от шести месяцев до года. В США процесс может затянуться на два года. При этом открытие нового ресторана можно только на месте старого — помещение выкупается вместе с лицензией. От одного варианта партнеры были вынуждены отказаться: изначально они нашли помещение, чья лицензия позволяла продавать алкоголь до 11 вечера. Сейчас в нью-йоркской «Мари Vanna» наливают до двух ночи.

экономить ни на маркетинге, ни тем более на качестве блюд — том, ради чего люди ходят в ресторан». При этом цены выросли: знаменитое суши с лососем сейчас стоит в «Япоше» не 29 руб., а 65 руб. Произошел отток посетителей, и сеть влезла в долги перед контрагентами. Краткосрочная кредиторская задолженность «Япошка-Сити», по данным «СПАРК-Интерфакс», подскочила с 378,7 млн руб. в 2009 году до 1,6 млрд руб. в 2010-м. Хотя стоит отметить, что на эти грабли наступила не только «Япоша», но и тот же «Росинтер», чьи антикризисные меры отпугнули многих посетителей (СФ №11/2012).

Акционеры пытались найти покупателя на проблемный актив. В частности, предложение от банка получали в «Росинтере», но до переговоров дело не дошло.

Якобы «Траст» был не готов списать долги «Япоши» в убытки. Но к концу 2011 года его позиция, очевидно, изменилась.

Покупатель до сих пор неизвестен. Кому сейчас принадлежит московская «Япоша», бывшие владельцы не раскрывают. В самой «Япошка-Сити» говорят, что это «другие крупные управленцы», очевидно, в сфере ресторанных бизнесов.

Спустя полгода стало известно, что покупатель нашелся и на петербургскую «Япошу». Долю в компании у Ginza купил ресторанный холдинг «Евразия», который развивает в Северной столице одноименную сеть суши-баров. «Нам была необходима дифференциация. „Япоши“ работают в более высоком сегменте, чем „Евразия“. Плюс это захват определенной доли рынка»,— объясняет президент «Евразия холдинг» **Алексей Фурсов**. По его словам, управляет сетью менеджмент «Евразии», а Ginza выступает в роли контролера, например, следит за качеством блюд и сервиса.

«Это путь в никуда. Сегмент японской кухни переполнен. Там нельзя экономить ни на маркетинге, ни тем более на качестве блюд»

## ЗДОРОВАЯ ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

Вадим Лапин и Дмитрий Сергеев занимаются сейчас тем, что получается у них лучше всего,— концептуальными ресторанами, количество которых приближается к полусотне (столько же разве что у Группы компаний Аркадия Новикова). При этом ресторан русской кухни «Mari Vanna» работает не только в Москве и Петербурге, но также в Нью-Йорке, Лондоне и Вашингтоне. Параллельно Ginza строит бутик-отели в Петербурге и в Лондоне и развивает различные сервисы для обеспеченных людей: консьерж-службу, бутики для собак, гастрономические туры и т. п. Пока, по словам Вадима Лапина, доля этих направлений в общей структуре выручки холдинга незначительна, но демонстрирует ежегодный прирост.

Тем не менее Ginza Project не покинула сегмент casual dining. В составе холдинга была образована компания «Ginza Project. Управление сетевыми проектами», куда перешли многие менеджеры из «Япошка-Сити» во главе с Алексеем Романовым. В 2011 году она запустила несколько демократичных сетей: «Оки Доки», «Песто кафе» (итальянская кухня), «ДжонДжоли» (грузинская) и «Мама Тао» (китайская). В конце прошлого года Ginza заявила, что откроет в России и на Украине сеть из 20 демократичных итальянских ресторанов Jamie's Italian вместе с британским телеведущим **Джейми Оливером**, известным как «голый повар». Сетевые проекты Ginza объединяют 19 заведений. Самая крупная сеть — «Оки Доки» насчитывает семь точек в Москве. По сравнению с остальными она имела фору, так как открывалась на месте бывших «Япош», которые отошли Ginza при разделе имущества с «Грастом». «Концептуальные рестораны рентабельнее, а сетевые — более предсказуемые»,— считает Вадим Лапин. По его словам, сегодня все свои сетевые проекты Ginza развивает на собственные средства. Конечно, за темпами «Япоши», которая до кризиса открывала по 20 заведений в год, не угнаться, зато так надежнее. //сф



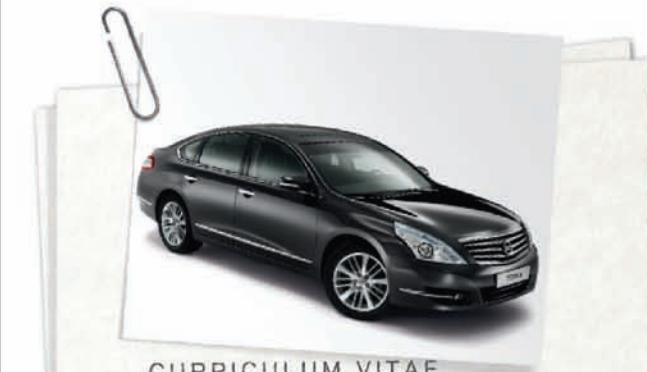
## ПЕРСПЕКТИВНЫЙ РАБОТНИК

Надежный сотрудник — мечта любого работодателя. Безупречный внешний вид, хорошие манеры и прекрасная репутация являются существенными дополнительными преимуществами.

Nissan с гордостью представляет Вам своих лучших кандидатов, которые готовы трудиться для Вас на самых разумных условиях.

Корпоративные автомобили Nissan. Ваши новые лучшие работники.

**Nissan. Innovation that excites.\***



## CURRICULUM VITAE

Имя:

**Nissan TEANA**

Характеристика:

Открываю возможности,

соответствующие Вашему статусу

- Панорамная стеклянная крыша
- Премиальная аудиосистема BOSE®
- Система полного привода
- ALL MODE 4x4
- Высокотехнологичные двигатели V6 с бесступенчатым вариатором X-Tronic CVT\*\*

Сильные стороны:

Гарантия на автомобиль 3 года

или 100 000 км

Специальные условия для корпоративных клиентов

Особенности:

Контактная информация:

• Москва, ул. Башиловская, 2

тел. +7 (495) 258-88-38

• Москва, ул. Коломенская, 16

тел.: +7 (495) 258-89-89

• Подольск пр. Юных Ленинцев, 70

тел.: +7 (495) 505-68-15



Официальный дилер Nissan

[www.nissan-moscow.ru](http://www.nissan-moscow.ru)

\* Инновации, которые восхищают.

\*\* Перечисленные опции входят не во все комплектации.

РЕКЛАМА

# ТВОРЧЕСКИЕ МЕТРЫ

У НИКОЛАЯ МАТУШЕВСКОГО НЕ БЫЛО ДЕНЕГ  
НА СТРОИТЕЛЬСТВО СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕС-ЦЕНТРА, ЗАТО ХВАТИЛО  
ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ, ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ ПОЛУРАЗРУШЕННЫЙ  
ЗАВОД «ФЛАКОН» В МЕСТО, ПОПУЛЯРНОЕ У КРЕАТИВНОГО КЛАССА.

Текст: Николай Гришин  
Фото: Григорий Поляковский, Василий Шапошников



МЕНЬШЕ ВСЕГО дизайн- завод «Флакон» напоминает обычный бизнес-центр. Граффити на стенах, разноцветные скамейки и дизайнерские инсталляции во внутреннем дворе. Летом здесь работает бассейн и проходят пляжные вечеринки, осенью — фермерские ярмарки, зимой открывается каток и выставки современного искусства. Публика на дизайн-заводе — в основном молодые люди в джинсах. Хозяин «Флакона» и гендиректор УК Realogic **Николай Матушевский** (на фото) выглядит под стать клиентам. Матушевский посещает все мероприятия, которые проходят на «Флаконе», и раз в месяц проводит встречи с арендаторами.

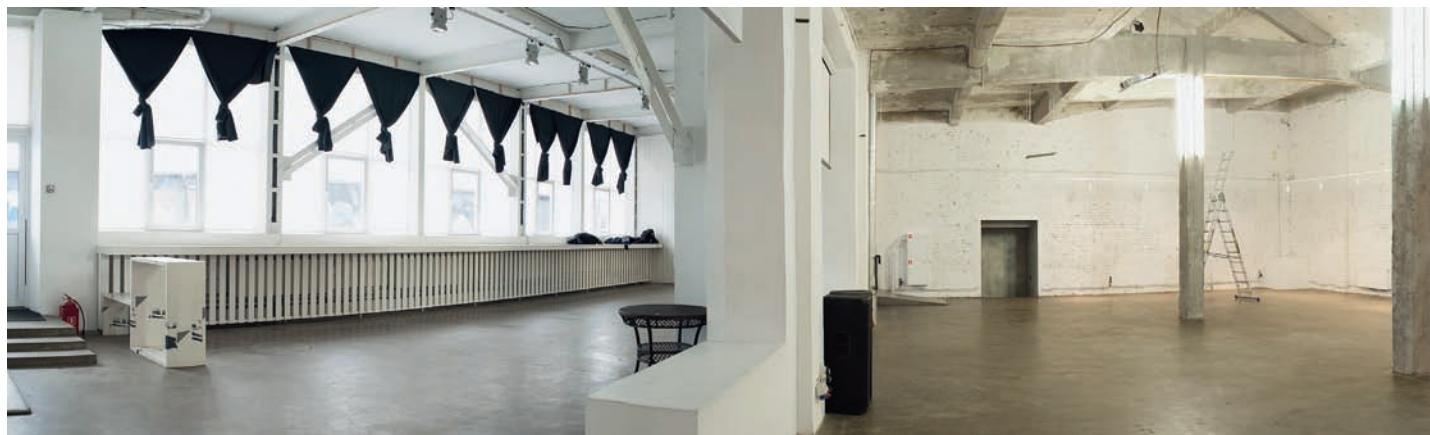
Любовь к дизайнерским экспериментам оказалась делом выгодным: ценник за аренду 1 кв. м в год на «Флаконе» сейчас 18 тыс. руб. Арендаторы проходят своеобразный «фейс-контроль», а конкурс на освобождающиеся площади — три человека на место.

---

**ВОЛАН-ДЕ-МОРТ  
ИЗ ПАРОХОДСТВА**

---

42-летний Николай Матушевский не любит, когда его клиентов называют «арендаторами», а его самого — «девелопером». Он предпочитает представлять их «жильцами»,



себя — «ревитализатором». Термин «ревитализация» обычно используют косметологи, говоря об омолаживании кожи. Матушевский относит его к городским пространствам — он «омолаживает» территории заводов.

Прежде чем стать ревитализатором, Матушевский был спекулянтом: в начале 1990-х торговал спиртом Royal и компьютерами. В 1992 году его компания стала официальным дилером Hewlett-Packard в России. К началу 2000-х бизнес по оптовой и розничной продаже компьютеров приносил \$2–3 млн выручки в месяц, но перестал быстро развиваться. «В какой-то момент я загрустил, управлять этим бизнесом стало неинтересно», — вспоминает Матушевский.

Идею для нового бизнеса предложил Николаю друг, владелец Московского речного пароходства, а ныне еще и глава Объединенной судостроительной корпорации **Роман Троценко**. Подобно тому, как в романах о Гарри Поттере большинство персонажей не произносит имя Волан-де-Морта, Матушевский, говоря о Троценко, тоже использует слова-заменители — «школьный товарищ», «партнер». Матушевского можно понять: до того как стать добропорядочным чиновником, Троценко заработал имидж одного из главных в Москве специалистов по недружественным поглощениям. Схема, которую предложил Троценко, была проста. «Мы видели, что есть рынок акций и есть рынок недвижимости. И эти два мира практически не пересекаются», — вспоминает Матушевский.

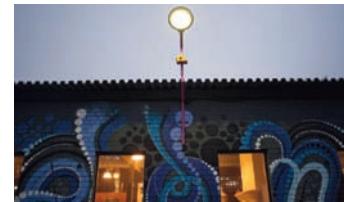


Но через покупку акций «полуживых», а потому дешевых предприятий можно было получить очень привлекательную недвижимость в Москве.

Матушевский продал компьютерный бизнес и занялся скупкой акций промпредприятий в Москве. Партнеры совершили быстрые сделки с невероятной рентабельностью. Первым объектом стал завод «Электролуч» на улице Большая Пироговская. Затем завод «Манометр» возле метро «Курская». Партнеры скупили 45% акций завода у его бывших менеджеров всего за \$500 тыс., а спустя полгода перепродали пакет за \$2,3 млн.



В 2003-м они купили Научно-исследовательский и конструкторский институт химического машиностроения (НИИхиммаш). Его осмотр Матушевского удивил: «В огромном помещении на 500 кв. м стояли 50 кульманов — и ни одной живой души». Внезапно показался какой-то дедушка: «Я здесь 40 лет работаю». НИИ действительно работал — выполнял небольшие заказы для космической отрасли и даже приносил прибыль. На 40 тыс. кв. м площадей трудились около 300 человек, получается, каждый мог себе позволить 100-метровый кабинет.



Матушевский решил отремонтировать и выделить для НИИ 10 тыс. кв. м, остальные площади сдать в аренду. «Это была первая попытка привести предприятие в порядок», — вспоминает он.

#### ХРУСТАЛЬНАЯ ЛОВУШКА

Как-то раз в 2005 году Николай Матушевский проезжал мимо Завода имени Калинина, где в советские годы производили хрусталь. Он отметил, что территория расположена удачно — недалеко от метро «Дмитровская», но при этом выглядит заброшенной. Матушевский

выяснил, что завод принадлежит французской компании, которая пыталась наладить на нем выпуск флаконов для духов, но в начале 2000-х обанкротилась. Идеальный объект для поглощения.

Матушевский нашел общий язык с французами и выкупил компанию. Но после оформления сделки выяснилось, что основная недвижимость была продана судебным приставом. Последовали два года судебных разбирательств. В итоге Николай решил выкупить у других покупателей актив повторно. Для этого ему пришлось продать доли во всех совместных с Романом Троценко проектах. Перепродавать полуразрушенный завод Матушевский не собирался: «На рынке предприятий к тому времени усилилась конкуренция — начались уголовные дела». Тогда он заказал проект реконструк-

ции у агентства Knight Frank. Консультанты предложили построить на месте завода бизнес-центр. Проект тянул на \$30–40 млн. Но дело было в начале 2008-го: собственных средств на строительство у Николая уже не оставалось, а банки сворачивали кредитные программы.

В 2009 году Матушевскому удалось найти партнера, чье имя он не называет, но оговаривается, что это не Троценко. По данным «СПАРК-Интерфакс», помимо топ-менеджеров «Флакона» среди совладельцев ЗАО «Реалоджик» — офшор с Британских Виргинских островов Glorix Ltd. Партнер вложил около \$10 млн в замену коммуникаций, реконструкцию территории и ликвидацию свалки. Для сравнения: чтобы вывести фабрику «Красный Октябрь» с Болотного острова, у группы «Гута» ушло \$500 млн.

#### ЗАМОРОЧИЛСЯ

В наследство от французов Матушевскому достались арендаторы, которые занимали на заводе около 10 тыс. кв. м. Остальные 15 тыс. кв. м находились в не-

пригодном для эксплуатации состояния. В основном помещения арендовались под склады. Часть занимал автосервис, часть — крупный продавец бассейнов «Акваплэнд». Выручка от аренды едва покрывала коммунальные платежи. Как увеличить доходы, если нет денег на ремонт и реконструкцию помещений?

Матушевский внимательно изучил опыт супруги Романа Троценко **Софии**, которая годом ранее превратила заброшенный «Винзавод» в культурный центр. Но копировать концепцию в лоб Матушевский не хотел: не так уж много современных художников в Москве, да и конкурировать со «школьным товарищем» было бы неправильно. Николай рассудил, что в кризис бизнес в первую очередь начнет сокращать расходы на маркетинг и рекламу. А значит, многочисленные креативные и дизайнерские агентства, которые сидели в престижных бизнес-центрах, вполне могут обратить внимание на бюджетные локации.

Как частый посетитель выставок современного искусства и богемных вечеринок, Матушевский имел связи среди дизайнеров. Он принял обзванивать своих знакомых, обещая отличные условия. «Это была, по сути дела, публичная оферта — ребята, не смотрите по сторонам, я обещаю вам превратить завод в самое модное место», — вспоминает Матушевский.

**«Все говорят: приезжайте и сделайте нам еще один „Флакон“. Но это, к сожалению, невозможно»**

## Творческий подход

«Флакон» расположен за пределами Третьего транспортного кольца, при этом стоимость аренды его площадей выше, чем у конкурентов.

**«ФЛАКОН»**  
Дизайн, реклама, торговля

**«КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»**  
Медиа, искусство, ИТ

**«ВИНЗАВОД»**  
Современное искусство

**ARTPLAY**  
Архитектура, дизайн, современное искусство

**«АРМА»**  
Современное искусство, медиа, торговля

 25,0  
Ул. Большая Новодмитровская, 36

 58,3  
Берсеневская наб., Берсеневский пер., Болотная наб.

 20,0  
4-й Сыромятнический пер., 1

 75,0  
Ул. Нижняя Сыромятническая, 10  
45,0  
Нижний Сусальный пер., 5

 18,0

 16,5

 15,0

 15,0

 14,0

■ Площадь, тыс. кв. м ■ Стоимость аренды за 1 кв. м в год, тыс. руб.

Кроме того, он демпинговал, предлага в аренду площади по 8 тыс. руб. за 1 кв. м в год, в полтора-два раза дешевле среднерыночной цены в офисном центре класса В.

Издатель журнала Seasons **Ольга Сергеева** впервые попала на «Флакон» в мае 2010 года, когда организовывала ежегодный «Дизайн-субботник». Раньше мероприятие проводилось в саду «Эрмитаж», но Ольга рассудила, что сажать цветы и деревья на старом заводе куда интереснее, чем в благоустроенном «Эрмитаже». Мероприятие прошло успешно: его посетили несколько тысяч человек. И когда осенью того же года Ольга выкупила журнал Seasons у Independent Media, то в качестве офиса выбрала бывший гараж на «Флаконе». «Мы поверили, что здесь получится что-то необычное», — говорит Ольга.

Первым делом Матушевский открыл в одном из цехов площадку для мероприятий Space на 400 кв. м, отменил пропускную систему (в отличие от большинства офисных анклавов зайти на территорию

дизайн-завода может любой человек) и стал раскручивать «Флакон» как место для художественных акций.

Вслед за Seasons подтянулись другие организаторы мероприятий. Однако наиболее активным среди них был и остается сам «Флакон». «Большинство владельцев недвижимости не хотят заморачиваться с организацией событий — это затратные, сложно окупаемые мероприятия», — говорит директор отдела стратегического консалтинга Cushman & Wakefield **Илья Кузнецов**. Это действительно так. Матушевский признает, что хотя самые популярные события собирают до 7 тыс. человек в сутки, дизайн- завод на них почти не зарабатывает.

За три года помимо Space на дизайн-заводе появились залы The Cube на 420 кв. м с передвижными внутренними стенами и Flacon Loft на 850 кв. м. В последнем есть погрузочный отсек, через который может заехать, например, автомобиль. «С точки зрения финансов было бы выгоднее поставить перегородки и сдать все под офисы, но мне нужно, чтобы на заводе все время что-то происходило», — говорит Матушевский.

Сейчас творческие мероприятия проходят на «Флаконе» каждую неделю: день Берлина или Нью-Йорка, показ мод, форум молодых предпринимателей или

Источники: данные компаний, расчеты «Секрета фирмы»

модный спектакль. Имидж творческого кластера помог привлечь лояльных арендаторов из числа креативных компаний.

## НЕБЕДНЫЕ ХУДОЖНИКИ

Якорными арендаторами на «Флаконе» стали Seasons Project (помимо журналов и фестивалей Ольга открыла школу Seasons, где дети и взрослые обучаются на разных курсах, детский клуб «Мамин садик» и дизайн-студию), брэндинговое и рекламное агентство Firma, компания по пошиву и продаже одежды Fortytwo. Большой трафик людей, посещающих мероприятия, привлек торговые компании (Fun fun, Good Local, Ekepeople и др.), хотя завод находится отнюдь не в проходном месте. «Место еще недавно было „мертвым“ для торговли, но сейчас здесь хороший трафик. Пик спроса приходится на выходные, когда проходят разные мероприятия», — говорит топ-менеджер компании Fun fun.

Раз в месяц арендаторы собираются, чтобы обсудить планы друг с другом и с владельцем недвижимости. Например, прежде чем устраивать шумный концерт, необходимо согласовать его время с другими жителями дизайн-завода. «Идея в том, чтобы создать комьюнити», — говорит Николай.

В это комьюнити не вписывались прежние арендаторы, сидевшие на «Флаконе» со времен французов, и Матушевский решил от них избавляться. Например, он не стал продлевать контракт с «Аквапарком», когда его срок истек. С 2010 года на «Флаконе» работает жесткий «фейс-контроль» — компании, претендующие на место, должны создавать или хотя бы продавать дизайнерские вещи. Сейчас на «Флаконе» около 100 арендаторов, большинство связаны с дизайном.

Однородность арендаторов позволила проводить кросс-акции. Например, у жителей «Флакона» действует общая скидочная карта на товары и услуги друг друга, каждый Новый год они проводят общую вечеринку.

«Когда я продираюсь через московские пробки и наконец-то доезжаю до „Флакона“, то меня не покидает ощущение,

что я попадаю на центральную площадь какого-нибудь европейского города.

Коле удалось создать место с правильной атмосферой», — говорит Ольга Сергеева. Ради этой атмосферы жильцы «Флакона» готовы мириться с откровенными неудобствами. Например, Матушевский сохранил центральный двор завода для организации мероприятий, а значит, любой арендатор может рассчитывать максимум на два-три парковочных места. Кроме того, за последние пару лет «Флакон» уже несколько раз поднимал арендные ставки так, что сегодня цены здесь отнюдь не демократичные.

По расчетам СФ, доход от аренды приносит Realogic около 200 млн руб. в год. Еще несколько десятков миллионов рублей дает сдача в аренду помещений для мероприятий. Изначально Матушевский хотел отбить инвестиции за семь-восемь лет, сейчас говорит, что в прошлом году превысил собственные планы по выручке на 13%. А значит, срок вполне может сократиться до пяти-шести лет. Хотя, по данным консалтинговой компании GVA Sawyer, рынок коммерческой недвижимости в Москве переживает не лучшие времена: 12,5% офисов класса В остаются вакантными, цены растут всего на 5% в год. «„Флакон“ показывает очень хорошие результаты, особенно учитывая минимальные затраты на старте», — считает исполнительный директор Azingroup Invest **Алексей Могила**.

## КУПИ «ФЛАКОН»

«У этого места есть душа. Я все время здесь провожу», — любит рассуждать Матушевский. Вплоть до конца 2012 года он реконструировал территорию «Флакона»

и открывал новые площадки. Сейчас реконструкция подошла к концу, а Николай задумался, как масштабировать проект.

За советом к нему часто обращаются другие девелоперы. Изначально он думал создать франшизу. Но выяснилось, что разработать готовый брэнд-бук и свод универсальных правил по «ревитализации» заводов невозможно. «Все говорят: приезжайте и сделайте нам второй „Флакон“. Но это, к сожалению, невозможно, везде нужно искать свою аудиторию», — говорит Матушевский.

Сейчас ему кажется, что более перспективна другая концепция: он и собственники площадок совместно инвестируют в обустройство новой территории, а управляют ею менеджеры Realogic. Идея понравилась владельцам уже трех заброшенных предприятий — два находятся в Москве, одно в Крыму.

Деньги Николай рассчитывает привлекать, начав продавать арендаторам «Флакона» их офисы. Он хочет зафиксировать в договоре с новыми собственниками, как те будут использовать выкупленную недвижимость, чтобы сохранить общую концепцию дизайн-завода. Алексей Могила убежден, что никакие договоренности не помогут: «Новые собственники неминуемо начнут наводить свои порядки — это серьезный риск для площадки, которая позиционирует себя как творческий кластер». Но Матушевский готов рисковать: имидж ревитализатора нравится ему куда больше, чем образ продавца компьютеров или скопщика акций. //сф



# Деньги на оборот

Все преуспевающие компании стремятся увеличить свой оборот. И, как правило, делают это с помощью кредитных средств. На примере кредитной линейки Банка «УРАЛСИБ» мы представляем, как выбрать малому и среднему бизнесу правильный заем, исходя из конкретных условий данной компании (с залогом, без залога, при наличии частичного залога).

**4 ПОРУЧИТЕЛЬСТВО ГАРАНТИЙНОГО ФОНДА**

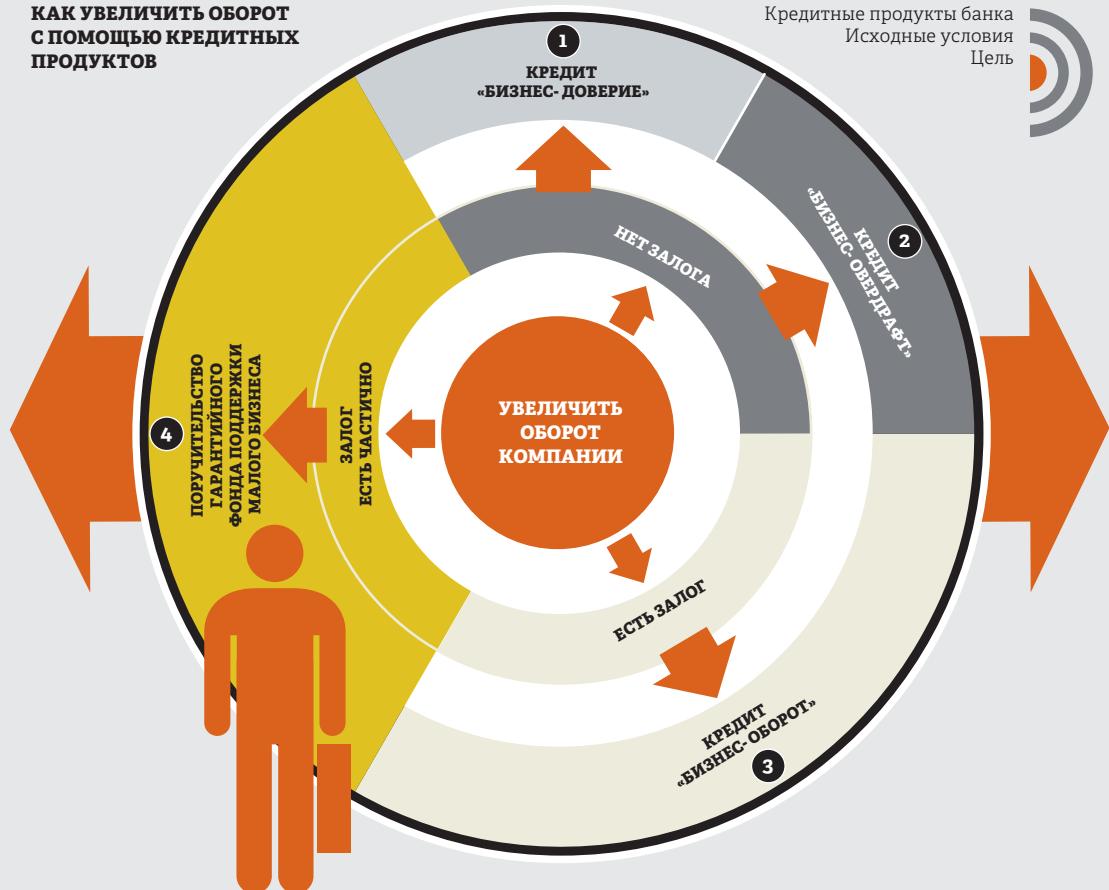
Размер поручительства до **70%** от суммы кредитного договора

**СУММА:**  
до **3 000 000** руб.  
до **10 000 000** руб.  
(на приобретение основных средств)

**ДЛЯ КРЕДИТОВ:**  
Срок: от **1** года до **5** лет  
**СУММА:**  
от **1 000 000** руб.

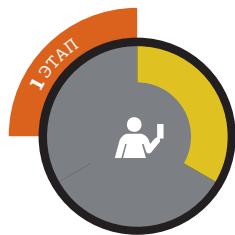
Поручительство Гарантийного Фонда возможно применять для любых кредитных программ Банка «УРАЛСИБ»

## КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБОРОТ С ПОМОЩЬЮ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ

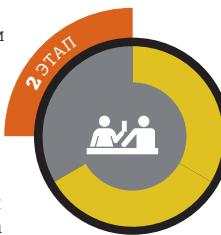


## ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПОРУЧИТЕЛЬСТВА ФОНДА

Заемщик обращается в Банк для получения кредита. Банк информирует Заемщика о возможности предоставления Поручительства Фонда



Заемщик совместно с Банком подготавливает заявку и пакет документов. Пакет документов рассматривается Комиссией Фонда, решение доводится до Банка и Клиента



Заключается трехсторонний договор поручительства между Фондом (Поручитель), Заемщиком и Банком. Банк предоставляет Заемщику кредит



## 1 БИЗНЕС-ДОВЕРИЕ

Кредитная программа для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц.

### Без комиссий. Без залога

#### ЦЕЛИ КРЕДИТОВАНИЯ

Любые цели, связанные с бизнесом клиента – в случае оформления кредита на юридическое лицо и/или индивидуального предпринимателя. Потребительские нужды – в случае оформления кредита на физическое лицо – собственника бизнеса

**СУММА:** от 100 000 до 3 000 000 рублей  
Срок кредита от 6 до 24 месяцев

#### ПРЕИМУЩЕСТВА

Возможность выдачи кредита как на собственника бизнеса, так и на компанию. Срок рассмотрения, оформления и выдачи кредита до 5 дней. Минимальный пакет документов. Отсутствие залога и комиссий по кредиту

## 2 БИЗНЕС-ОВЕРДРАФТ

Краткосрочный беззалоговый кредит для покрытия кассовых разрывов и оперативного управления ликвидностью при временном отсутствии денежных средств

#### ЦЕЛИ КРЕДИТОВАНИЯ

покрывать кассовые разрывы вовремя и в полном объеме исполнять свои обязательства перед поставщиками, бюджетом, сотрудниками и т.п. Продолжительность проведения оборотов Клиента по счету в Банке до момента заключения договора Овердрафта минимум 15 календарных дней

**СУММА** от 100 000 до 17 000 000 рублей  
Сроки кредита:  
**6 месяцев – для новых клиентов**  
**12 месяцев – в остальных случаях**

## 3 БИЗНЕС-ОБОРОТ

Кредит на финансирование оборотного капитала или осуществление текущих расходов

#### ЦЕЛИ КРЕДИТОВАНИЯ

оплата услуг и товарно-материальных ценностей с целью их дальнейшей реализации и/или для использования в собственной производственной деятельности, осуществление текущих расходов, связанных с бизнесом (выплата заработной платы, налоговые платежи и т.п.)

**СУММА:** от 500 000 до 95 000 000 рублей  
Срок кредита до 36 месяцев

**ФОРМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ:**  
единовременный кредит;  
возобновляемая и невозобновляемая кредитная линия

## КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НАСКОЛЬКО РЕАЛЬНО МАЛОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ, УЧИТЫВА ТРЕБОВАНИЯ БАНКОВ, ПОЛУЧИТЬ КРЕДИТ? ИСТОЧНИК: ВЦИОМ.



## КАКИЕ ВИДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПО КРЕДИТУ ВЫ ЗНАЕТЕ?

(% ОТ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ) ИСТОЧНИК: ВЦИОМ

### Самые известные виды залога

Приобретаемого имущества

Залог недвижимости

Залог автотранспортных средств

66



64



58



### Наименее известные виды залога

Поручительство гарантированного фонда

Ценные бумаги и векселя

Залог товаров в обороте

17



22



30



# Пустячное дело

Малоизвестная компания «Центр уникальных товаров» продает с помощью невзрачных буклетов устройства для отпугивания мышей, тренажеры для подбородка и прочую «ерунду». Однако, как выяснил «Секрет фирмы», за копеечным товаром стоит масштабный и отменно организованный бизнес с годовым оборотом более полумиллиарда рублей.

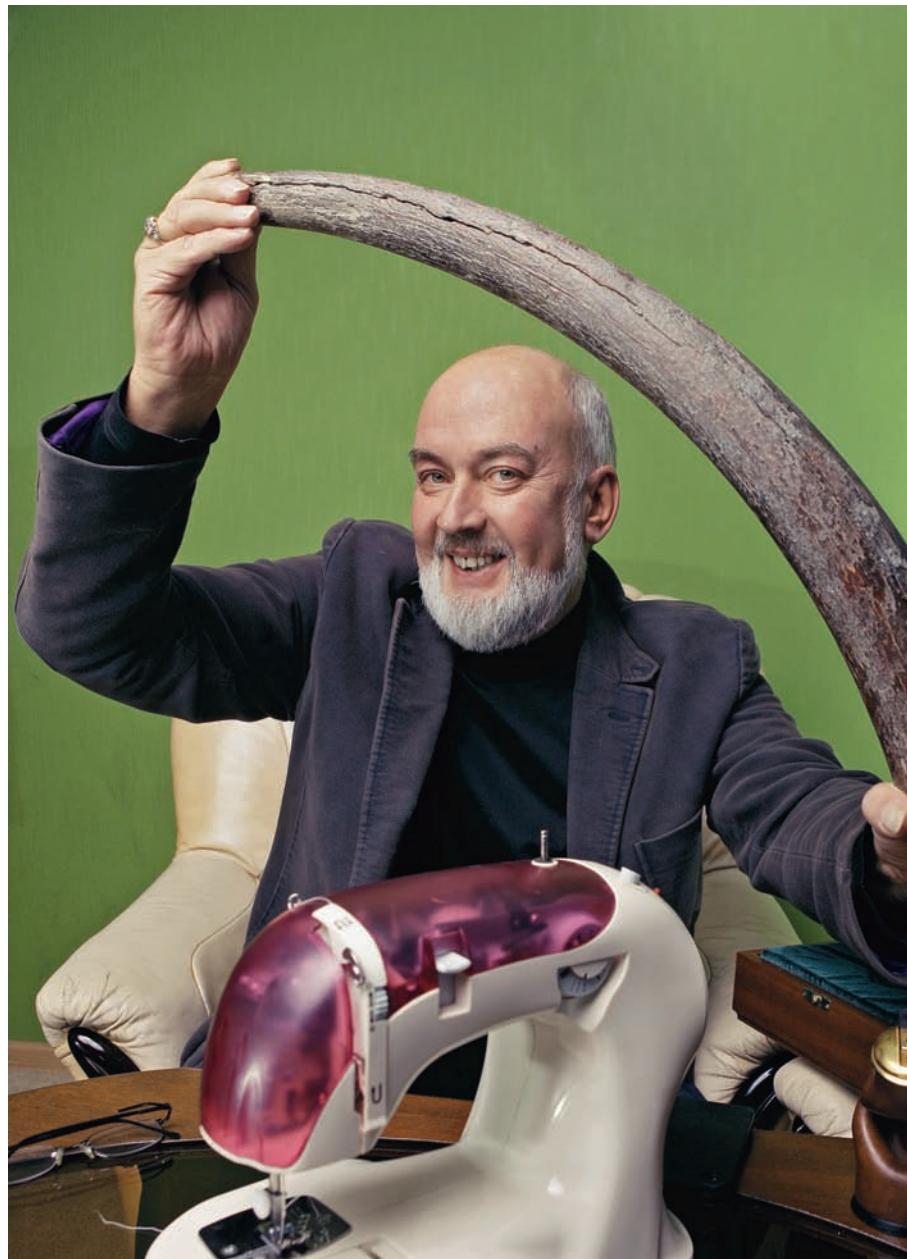
Текст: Юлиана Петрова

Фото: Евгений Дудин

Недавно к владельцу сети «Центр уникальных товаров» (ЦУТ) **Михаилу Иванову** пришел **Александр Кравцов**, основатель компании «Экспедиция». Кравцов решил купить игрока, который торгует дешевой потребительской «мелочевкой», разбрасывая невзрачные каталоги по почтовым ящикам жителей разных городов. Но сделка не состоялась. «Кравцов не предполагал, какие у нас масштабы, а когда узнал, передумал покупать. Видимо, оказалось не по карману», — вспоминает Иванов.

Другие ритейлеры тоже ничего не знают о бизнесе Иванова. «„Центр уникальных товаров“? Никогда о нем не слышал», — пожимает плечами **Александр Осадчий**, генеральный директор сети магазинов необычных подарков Le Future.

Между тем бизнес у темной лошадки поставлен на широкую ногу: 122 магазина в 53 городах РФ, 30 франчайзи и годовая выручка 620 млн руб. (по данным ЦУТ за прошлый год). Это почти вдвое больше, нежели зарабатывает Le Future. Компания торгует довольно пестрым ассортиментом — товарами для дома, дачи, здоровья, предметами одежды и туристическим инвентарем и др. Их потребительская ценность не всегда очевидна — кому, например, нужны электровеник, будильник-гантель или коврик для холодильника? При этом себестоимость всех товаров (как правило, китайских) невысока, зато продаются они с пяти- и даже десятикратной наценкой. Более того, недавно ЦУТ открыла шесть собственных магазинов



в Шанхае и успешно продает китайцам китайский же товар. Что такого делают в «Центре уникальных товаров», чего не видят или не умеют другие ритейлеры?

### МУХОБОЙКА ДЛЯ ДИРЕКТОРА

Свой первоначальный капитал Михаил Иванов, бывший научный работник и спелеолог, заработал в 1990-е годы на экспорте бивней мамонтов. Это вполне законно, в год из РФ лицензированные экспортеры вывозят по 15–20 тонн бивней на \$10–15 млн. Потом предприниматель попробовал торговать проточными водоочистителями, размещая объявления в газете «Аргументы и факты». Опыт оказался удачным, и Михаил пополнил ассортимент чудо-швабрами, швейными мини-машинаами и еще двумя

десятками штуковин китайского производства. Товары отбирались по принципу полезности и слабой известности в России, заказы принимали по телефону и доставляли по почте наложенным платежом. В 2000 году Иванов напечатал первый каталог под названием «Сто процентов», тираж которого (50 тыс. экземпляров) нанятые распространители разбросали по почтовым ящикам москвичей.

В 2002-м Иванов открыл в Москве первый магазин «Центр уникальных товаров». Через год их стало семь, все по 25–30 кв. м. Тогда же ЦУТ обзавелся собственной курьерской службой. «Я аутсорсинг не люблю. Своя служба стоит столько же, сколько и внешняя, но ее удобнее контролировать. К тому же наши товары не всегда понятны в использовании. Свой курьер клиентам все объясняет, сторонний же просто сунет в руки», — рассуждает Иванов. В 2004 году ЦУТ стал открываться в регионах. Иванов ориентировался на крупные сети — если «Ашан» и Metro в городе есть, значит, магазин открывать стоит. Сначала был Санкт-Петербург, потом Ростов-на-Дону, Саратов и др. Каждый год добавлялось по три-четыре города. Стартовые затраты на один магазин площадью 30 кв. м со всеми товарами составляют 1 млн руб., говорит директор ЦУТ по экономике **Михаил Щепетков**.

Самое сложное — подобрать ассортимент, дающий постоянную выручку. «Порой срабатывают абсолютно глупые идеи. Никто не думал, что набор прозрачных чехлов на паспорта, который в каждом переходе продается по 100 руб., а у нас стоит 360 руб., выстрелит. Но наши клиенты охотно покупают эти наборы», — говорит Иванов.

Чем торговать, решает экспертный совет из восьми сотрудников, в него входят семь женщин и один мужчина. «В основном ведь женщины все покупают. Вот я и собрал дам разного возраста и менталитета, младшей 23 года, старшей — 62», —

рассказывает Михаил. Каждый эксперт ищет товары по выставкам, магазинам, в интернете, в наших и западных телемагазинах. Дважды в год ездят на крупнейшую выставку потребительских товаров в Гуанчжоу. На еженедельные совещания экспертов также приходят «ходоки» — изобретатели и поставщики со своими изделиями.

## 14 городов

*обеспечили «Центр уникальных товаров» выручку от 10 млн руб. за 2011 год. Самые крупные продажи дала Москва (250,5 млн руб.), на последнем месте — Волгоград (10 млн руб.)*

ЦУТ заказывает товары у 120 поставщиков из Китая. Российских товаров мало, не более 15% ассортимента. Критерии выбора новинок — невысокая цена и полезность в хозяйстве. В каталоге можно найти, например, теплые сиденья для туалетов, аккупунктурные тапочки, фены для обуви и пр. ЦУТ старается не продавать товары дороже 3,5 тыс. руб. — спрос на них небольшой, а держать на складе накладно. Наценки относительно закупочных цен высокие, но потребитель этого особо не замечает, потому что большинство товаров стоят по 500–800 руб. Прежде чем включить новинку в ассортимент, сотрудники ЦУТ сами ее опробуют. «Я, например, испытывал на даче электрическую муҳобойку», — говорит Иванов. Если тест пройден успешно, компания заказывает пробную партию 5 тыс. штук.

Кто покупает все эти товары? Основная клиентура — домохозяйки старше 40 лет, объясняет Михаил. Они не умеют и не любят выбирать, не ходят по «Ашанам» или Metro, хотя там можно найти многие товары из каталогов ЦУТ, причем намного дешевле. «Вот есть у нас в ассортименте „умный“ утюг, который при перегреве автоматически отключается. На самом деле таких приборов в магазинах много, и я долго сомневался, стоит ли „умный“ утюг вставлять в каталог. Но клиенты его охотно по-

### Серая кость

СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ МИХАИЛ ИВАНОВ ЗАРАБОТАЛ НА ЭКСПОРТЕ БИВНЕЙ МАМОНТОВ. СЕЙЧАС ОДНА ТАКАЯ ШТУКА СТОИТ \$3 ТЫС.



купают, потому что мы предлагаем одну модель, а в магазине нужно выбирать из сотни», — рассказывает Иванов. Таких домохозяек много — только в Москве у ЦУТ около 100 тыс. постоянных клиентов, говорит Михаил Щепетков. Они интересуются новинками и делают покупки до пяти раз в год.

Средний чек в ЦУТ варьируется от 900 до 1400 руб. Всего в 2012 году компания, по подсчетам СФ, совершила около 500 тыс. продаж, из них 80%, в магазинах и 20%, с помощью курьерской доставки. Чтобы привлечь такое количество клиентов, ЦУТ использует простой, но действенный прием — разбрасывает каталоги по почтовым ящикам.

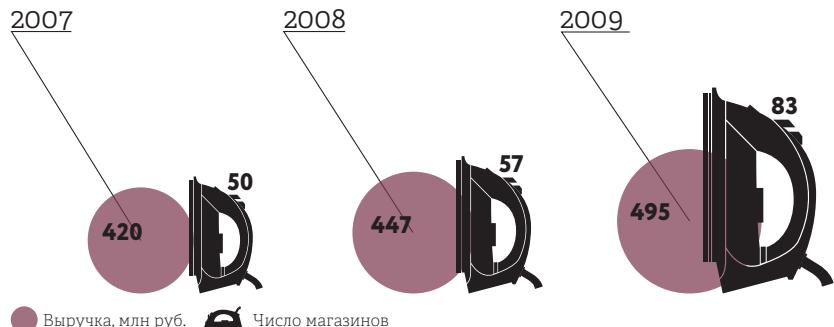
#### БУМАЖНЫЙ МОЛОХ

«Это как игра: вставляешь товар в каталог и смотришь через месяц, что из этого получилось», — рассказывает Иванов. Рекламные каталоги представляют собой 32-страничные брошюры в половину листа А4 на тонкой серой бумаге. Каждый месяц ЦУТ печатает их по 6,75 млн экземпляров (в том числе более 2 млн штук в Москве) и тратит на это около 7 млн руб. Распространение по почтовым ящикам обходится в 54 коп. за штуку. «Ежемесячно я трачу на рекламу по \$300 тыс.», — говорит Михаил.

Каталоги неказисты, и многие горожане сразу их выбрасывают — ежемесячная аудитория брошюр составляет всего 0,2 человека на экземпляр. Однако в компании сознательно не тратятся «на красоту» — расходы увеличиваются, но не факт, что число клиентов вырастет. Например, для Санкт-Петербурга один раз напечатали каталог на глянцевой бумаге, но продажи остались на прежнем уровне.

В свое время Иванов поручил распространение рекламы по почтовым ящикам сторонней организации, однако выручка от продаж была мизерной, на уровне 300 тыс. руб. в месяц. «Сторонние фирмы получают оплату поштучно, у них есть соблазн выбросить брошюры и не отрабатывать деньги. На каждого распространителя нужно держать по

#### Как растет «Центр уникальных товаров»



контролеру», — говорит Иванов. Тогда предприниматель отправил всех сотрудников (раньше в Москве их было 30 человек, теперь 140) разносить каталоги. Продажи выросли фантастически — до 3 млн руб. С тех пор распространением в ЦУТ занимаются самостоятельно — есть отдел 50 человек, каждый из которых руководит бригадой временных сотрудников. Их работа напоминает театр военных действий: в офисе висят карты, сплошь утыканые флагами и стикерами. Схемы разброса периодически меняются: то буклеты распространяют по концентрическим зонам вокруг магазинов, то вдоль улиц, то по микрорайонам.

Распространение каталога — ключевая задача и для регионов. Сегодня

Москва с пригородами дает ЦУТ 48% выручки, а в регионах Иванов зарегистрировал 22 отдельные фирмы. Каждая региональная компания закупает товары у московского ЦУТ. Жесткого плана нет, но потенциал города оценивают по формуле «один рубль с жителя в месяц». То есть город с населением 300 тыс. должен приносить ЦУТ от 300 тыс. руб. ежемесячной выручки. Тираж каталогов подсчитывают так: на каждый экземпляр должно приходиться 6 руб. выручки. То есть чтобы заработать 300 тыс. руб. в месяц, нужно разбросать по ящикам 50 тыс. брошюр.

Помимо филиалов в крупных городах у ЦУТ есть 30 франчайзи, полностью зависимых от ЦУТ. «Все франчайзи — мои знакомые. Они не платят за бренд, но покупают весь товар у меня со скидкой 50% розничной цены. Я также печатаю для них каталоги по себестоимости», — объясняет Иванов.

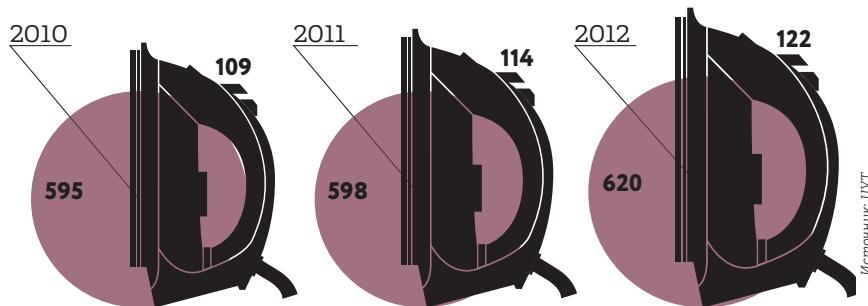
В каждый выпуск каталога ЦУТ включает около 150 наименований товаров, из них пять-шесть ежемесячно обновляются. Экспертный совет следит за продажами и выводит неходовые позиции. Причина слабого спроса может быть в том, что продукт плохой, либо ЦУТ его

#### ЭКСПЕРТ

**Вардан Гаспарян,**  
старший менеджер PwC



— «Центр уникальных товаров» нельзя назвать ни компанией каталожной торговли (как Otto Group или La Redoute), ни компанией прямых продаж (как Tupperware или Oriflame), ни темелагазином (как TV Club) — компания нашла незанятое нишу между этими сегментами и выжимает из нее максимум. Но желание выйти за пределы ниши потребует выбора, к какому из трех сегментов присоединиться. Прямые продажи кажутся самым перспективным: никто из конкурентов не торгует похожими товарами, у ЦУТ уже есть костяк специалистов, которые участвуют в доставке товара и могут сами заниматься продажами. С другой стороны, издание качественного каталога и распространение его по почте (как делает La Redoute) также перспективно. Американская розничная сеть Sears тоже начинала с каталогов, изданных на некачественной бумаге, которую малокультурные фермеры использовали вместо туалетной.



неправильно рекламирует, либо продает не в сезон, либо товара просто нет на складе.

#### КИТАЙЦАМ ТОВАРИЩ

Благодаря территориальной экспансии «Центр уникальных товаров» рос в среднем на 30% ежегодно. Но в 2010 году наметился застой — из-за снижения спроса в Москве, Питере и других крупных городах. Тогда Иванов решил попытать счастья за рубежом.

Предприниматель выбрал Украину, но быстро отказался от этого намерения — по его словам, малый бизнес там слишком криминализирован. И тут он вспомнил о Китае, который стал для ЦУТ почти родным. Еще в середине 2000-х компания обзавелась закупочным офисом в Шанхае, там работают 35 местных специалистов, которые занимаются логистикой, заключают контракты, контролируют качество. Иванов за год открыл шесть магазинов в Шанхае, поручив руководить ими команде закупочного офиса. Затраты на китайские магазины были меньше, чем в России: арендная плата такая же, как и в Москве, зато не нужно тратиться на логистику. Свои магазины Иванов назвал «Чи Пинь Дзя Дзюй», что в вольном переводе означает «Товары для дома, приносящие радость». Товар Иванов рекламирует по привычной схеме — с помощью каталогов. Нанятые распространители (в Китае они работают добросовестнее, чем в России) раскидывают буклеты по почтовым ящикам. Стоят товары примерно столько же, сколько и в России. ЦУТ не сразу угадал с ассортиментом — оказалось, китайцы больше всего любят товары для здоровья. В Шанхае бестселлерами стали душевые насадки (аналоги душа Алексеева и душа Шарко), акupунктурные тапки шиацу и стеклянные банки для физиотерапевтических процедур. В России эти товары также вос требованы, но меньше, чем, скажем, насадки на пульты для телевизоров. По словам Иванова, шанхайские магазины только недавно вышли в ноль и пока мало влияют на обороты ЦУТ. Каждый каталог приносит один юань выручки (примерно 5,3 руб.), это чуть меньше, чем в России (6 руб.), потому что конверсия получателей каталогов в покупателей в Китае

пока хуже (0,5% против 1%). Причина — трудно готовить тексты, «цепляющие» шанхайских домохозяек. В ЦУТ поняли, что подстрочного перевода с русского недостаточно, и наняли местных авторов, добавляющих в тексты «китайский колорит». Как бы то ни было, предприниматель собирается в 2013 году расширять свою китайскую сеть.

Иванов также планирует к концу 2013-го увеличить российский каталог ЦУТ чуть ли не вдвое — до 350–400 позиций. Новый ассортимент призван привлечь клиентов, которых у ЦУТ прежде было мало,— молодежь и мужчин. Например, компания добавит «прикольные» товары вроде будильника-вертолета, который звенит и улетает. Чтобы прибор выключить, надо его поймать, при этом, естественно, просыпаешься.

Кроме того, в ассортименте ЦУТ появятся более дорогие товары: южнокорейские массажеры, увлажнители и ионизаторы воздуха, будет линейка российских самогонных аппаратов стоимостью от 2 тыс. до 20 тыс. руб. и солнечные батареи для дачи. Все эти новинки станут продаваться не через каталоги, а в магазинах под заказ. Нововведения призваны увеличить средний чек, который сейчас не превышает 1400 руб. Для сравнения: в сети Le Future средний чек составляет 4 тыс. руб. Впрочем, у этой компании другой потребитель — активные люди в возрасте 25–35 лет с уровнем доходов выше среднего, женщин и мужчин поровну.

По мнению генерального директора агентства «Infoline-аналитика» **Михаила Бурмистрова**, вовлечение в покупки не только женщин — отличный способ повысить средний чек, особенно в малых городах. Иванов прогнозирует, что в 2013-м обороты ЦУТ вырастут до 1 млрд руб. Эта цифра кажется реальной, если учесть, что в 2012 году россияне потратили на необычные функциональные подарки (как называет их Бурмистров) 100–150 млрд руб.

Выходит, дешевые товары с не всегда понятным назначением «приносят радость» не только покупателям, но и продавцу. И еще вопрос, кому больше. //сф

**Работа распространителей напоминает театр военных действий: в офисе висят карты, сплошь утыканые флагками и стикерами. Схемы разброса каталогов все время меняются**

# Странная страховка

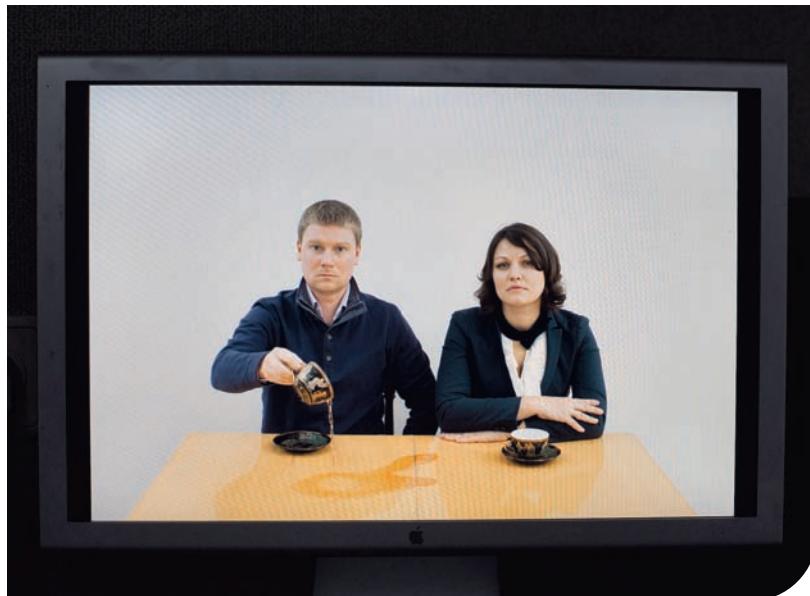
Компания «Иновационные страховые решения» не тратится на маркетинг. Чтобы заявить о себе, страховой брокер занялся нестандартными проектами, которые не всегда приносят прибыль, зато всегда — бесплатную рекламу.

Текст: Юлия Фуколова

Фото: Григорий Поляковский

«На нас часто смотрят как на чокнутых. Мы уже к этому привыкли», — говорит **Людмила Ростова**, совладелец и директор по развитию бизнеса ООО «Иновационные страховые решения» (IID). В компании можно купить, например, полис ДМС для лошади, застраховать любимую собаку или на эксклюзивных условиях мотоцикл Harley-Davidson. Теоретически любой страховщик или брокер в состоянии застраховать любое имущество, но мало у кого есть специальные программы и тарифы для таких клиентов.

Генеральный директор IID **Денис Брагин** и Людмила Ростова начали бизнес три года назад. Придумали громкое название («слово было модное») и открыли брокерскую компанию. Страховой брокер — это посредник между физическим или юридическим лицом, желающим застраховаться, и страховыми компаниями. Как правило, он представляет интересы клиента, подбирает для него вариант страхования, проводит тендера, а комиссационные ему платит страховщик. Опыт в страховом деле у владельцев IID уже был.



**Риск — благородное дело**  
В СТРАХОВОМ БИЗНЕСЕ ДЕНИС БРАГИН И ЛЮДМИЛА РОСТОВА РЕШИЛИ ПОЙТИ НЕСТАНДАРТНЫМ ПУТЕМ

Денис работал начальником управления по работе с партнерами в компании «Ренессанс страхование», Людмила занималась маркетингом и PR, а также работала исполнительным директором в другом страховом брокере. Но как новому игроку привлечь клиентов? IID — один из нескольких сотен страховых брокеров. К тому же серьезные клиенты предпочитают страховаться у крупных игроков, имеющих филиалы по всему миру (Marsh, Aon, Willis и др.). Владельцы IID решили, что, нащупав интерес определенной группы клиентов, можно потом сделать страховой продукт массовым, с привлекательными условиями. Например, авторы книги «Бизнес в стиле франк» **Къелл Норд-**

**стрем и Йонас Риддерстрале** упоминают страховую компанию, которая оказывает услуги алкоголикам и наркоманам и даже зарабатывает на таких клиентах. В IID появились специальная программа для страхования предприятий ювелирной отрасли, программа страхования мотоциклов марки Harley-Davidson и т. д. Эти и другие проекты вызывали волну «сарафанной» рекламы. «У нас еще и странички в интернете толком не было, но некоторые люди приезжали, говорили, что читали о нас на нашем сайте», — рассказывает Брагин. Благодаря сарафанному радио в IID до сих нет маркетингового бюджета, основные расходы — офис, телефония и девять сотрудников. Тем не менее

компания собирает в месяц около 10 млн руб. страховых премий, из них брокер получает свою комиссию — от 10% до 30% стоимости полиса, в зависимости от продукта.

### С МОТОЦИКЛОМ В РЕСТОРАН

Несколько лет назад московский дилер Harley-Davidson пожаловался Людмиле Ростовой, что страховщики не хотят заниматься мотоциклами. Вернее, полисы они продавать готовы, но по тарифу 15%. Если «Харлей» стоит около 1 млн руб., то за каско пришлось бы отдать 150 тыс. руб., что дорого. Машины, например, страхуют из расчета 4–7%. Людмила выяснила, что страховщики жадничают, потому что не имеют статистики по «Харлеям» и опасаются убытков. Скажем, спортивные байки зачастую не подлежат восстановлению после аварии. К тому же в год в Москве продаются около 400 новых «Харлеев», и ради такого количества потенциальных клиентов страховщики не хотели возиться. «Мы попытались убедить страховщиков, что владельцы Harley-Davidson — люди особые. Чаще всего им больше 30 лет, и они редко попадают в ДТП, как другие мотоциклисты,— рассказывает Людмила.— Дилер Harley-Davidson был готов немного поступиться маржой, чтобы собрать статистику». Сначала партнером по программе, разработанной IID, стала компания «Ренессанс страхование», потом — СК «Югория». Программа предполагала тарифы от 3% до 14% при небольшой безусловной франшизе, средний тариф — 6–7%. Убыточность действительно оказалась минимальная — только один-два случая в год, когда мотоцикл невозможно было восстановить.

Сегодня, по словам Ростовой, IID страхует примерно треть продаваемых

# 1,3 ТРЛН РУБ.

составила общая сумма страховых премий, собранных в 2011 году, по данным Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)

по стране «Харлеев». И если поначалу, чтобы продвигать продукт, компания почти ничего не зарабатывала, то сейчас имеет хорошие комиссионные. Обычно по полисам каско комиссия составляет 15–25%.

Удачным оказался и проект, связанный с франчайзингом. У фирмы, работающей по франчайзингу, много партнеров, почему бы всех их не страховать? IID начала сотрудничество с компанией, которая развивает в России сеть закусочных Subway. Как говорит руководитель департамента по спецпроектам Subway Russia Service Company **Людмила Пузанова**, по условиям договора концессии партнеры сети должны были страховать свою ответственность, но комплексной программы у них не было — каждое заведение решало вопрос самостоятельно. Кроме того, проблема страхования перерыва в производстве тоже не решалась. Что, скажем, делать ресторану, если в торговом центре, где он арендует помещение, выключили свет, и все продукты испортились?

IID провела тендер среди страховщиков и подготовила

программу по страхованию ответственности и имущества франчайзи. По словам Людмилы Ростовой, согласования заняли девять месяцев, и сегодня застрахованы около 150 российских партнеров Subway (всего их примерно 500). Минимальная страховка имущества на 3 млн руб. стоит 2970 руб., полис страхования ответственности с покрытием 60 млн руб. обойдется в 24 тыс. руб. Теперь IID готова предлагать услуги и другим франчайзинговым проектам.

### СПОРТИВНЫЙ АЗАРТ

Однажды в офис IID позвонили из Генеральной прокуратуры. Все напряглись, но оказалось, что звонит потенциальный клиент — сотрудники прокуратуры собирались участвовать в соревнованиях и где-то услышали, что IID страхует спортсменов.

Денис Брагин с детства профессионально занимался футболом и знал, как работают спортивные клубы. В IID решили выделить спортивное страхование в отдельный проект — страхование здоровья спортсменов и персонала, финансовые риски в случае травмы (полис покрывает зарплату травмированному спортсмену) и т. д.

Сначала IID заключила контракт с клубом из второй футбольной лиги, молодежными спортивными командами, позже стали страховать хоккеистов, лыжников, пловцов. Перспективным направлением оказалось страхование ответственности организаторов спортивных мероприятий. Например, «Корпоративная лига», по словам ее генерального директора **Сергея Ширшова**, проводит в год более 30 крупных турниров среди корпоративных команд, включая чемпионаты по футболу, спартакиады по другим видам спорта (волейбол, баскетбол, лыжи, керлинг и т. д.). В них участвуют 1,5–2 тыс. человек.

«Тарифы страховых компаний — от 50 до 300 руб. в день за одного участника,— рассказывает Денис.— Все упирается в масштабы. Если страховать десять спортсменов в год, то поездка курьера будет стоить больше, чем наша

**Как-то в IID позвонил человек, который хотел застраховать Арни, любимого кота Бари Алибасова,— видимо, в подарок продюсеру, души не чаявшему в своем любимце**

прибыль. А на потоке нам работать выгодно».

### БЕДНЫЙ ЙОРИК

Впрочем, не все проекты IID оказались удачными. Так, владельцы много времени потратили на программы по ветеринарному обслуживанию лошадей и страхованию конноспортивных клубов. «Мы страховали конные соревнования, пообщались с владельцами лошадей, клубами. Решили, что это интересный рынок,— рассказывает Людмила Ростова.— С точки зрения цифр бизнес обещал быть выигрышным. Но не срослось, массовым проект так и не стал».

Выяснилось, что владельцы в большинстве своем не готовы тратить деньги на обслуживание лошадей по принципу ДМС. «Если животное серьезно заболевает, хозяевам проще продать его за границу без документов либо, скажем, сдать на мясо. Тратить на лечение больше 40–50 тыс. руб. в год они не готовы»,— говорит Ростова. Кроме того, страховщики требуют, чтобы клиент получал справку только в определенных ветклиниках, а это расходы на перевозку. В итоге проект по страхованию лошадей в IID пока заморозили. Аналогичная ситуация и со страхованием собак. В свое время в IID поступил запрос от кинологической ассоциации, которая объединяет заводчиков собак породы джек-рассел и клуб йоркширских терьеров. В IID разработали программу страхования собак мини-пород, но клиентов пока немного — около 30 полисов в год.

### ДАМСКИЙ КАПРИЗ

Проекты приносят IID только 40% оборота, остальное — стандартный бизнес: страхование имущества, продажа полисов каско, ОСАГО и пр. «В целом мы довольны сотрудничеством с IID,— говорит руководитель департамента по работе с партнерами СГ „Уралсиб“ **Игорь Лотарев**.— Объемы этот брокер приносит пока небольшие, зато нет проблем с передачей полисов и дебиторкой».

## Специальные тарифы для страхования имущества

**ЩЕНОК ЙОРКШИРСКОГО ТЕРЬЕРА**  
Стоимость 40 ТЫС. РУБ. | Возраст 3 МЕС.  
Риски: гибель животного в результате заболевания, пожара, стихийного бедствия, наезда транспортного средства и т. д.  
Страховая сумма 30-60 ТЫС. РУБ.  
Страховой тариф 8,5%  
Стоймость полиса 2,6-5,1 ТЫС. РУБ.  
Ветеринарное обслуживание животного (для возраста от 6 мес., с безусловной франшизой в размере 20% суммы убытка)

**КОБЫЛА, ГОЛШТИНСКАЯ ПОРОДА**  
Стоимость 800 ТЫС. РУБ. | Возраст 7 ЛЕТ  
Риски: полная или временная потеря племенной и спортивной ценности, возмещение расходов на лечение, гибель животного, вынужденное умерщвление животного, утрата в результате кражи / грабежа  
Тариф 8,3%  
Стоймость годовой страховки 66,4 ТЫС. РУБ.  
Лимит возмещения по риску «потеря спортивной ценности» 480 ТЫС. РУБ.  
Совокупный лимит по риску «ветеринарные расходы» 120 ТЫС. РУБ.  
Гибель приплода 80 ТЫС. РУБ.

**МОТОЦИКЛ HARLEY-DAVIDSON**  
Стоимость 1 МЛН РУБ. | Год выпуска 2012-2013  
КАСКО  
Страхование от ущерба, хищения или угона транспортного средства  
\* \*\* Безусловная франшиза — неоплачиваемый убыток  
>30 лет >2 лет 3% 7% 15%  
>30 лет <2 лет 7,1% 5,2% 3,0%  
>30 лет <2 лет 9,5% 6,2% 3,5%  
<30 лет >2 лет 9,5% 6,2% 3,5%  
<30 лет <2 лет 14,0% 9,0% 4,0%  
\* Возраст водителя  
\*\* Стаж вождения (категория «А»)

Источник: «Инновационные страховые решения»

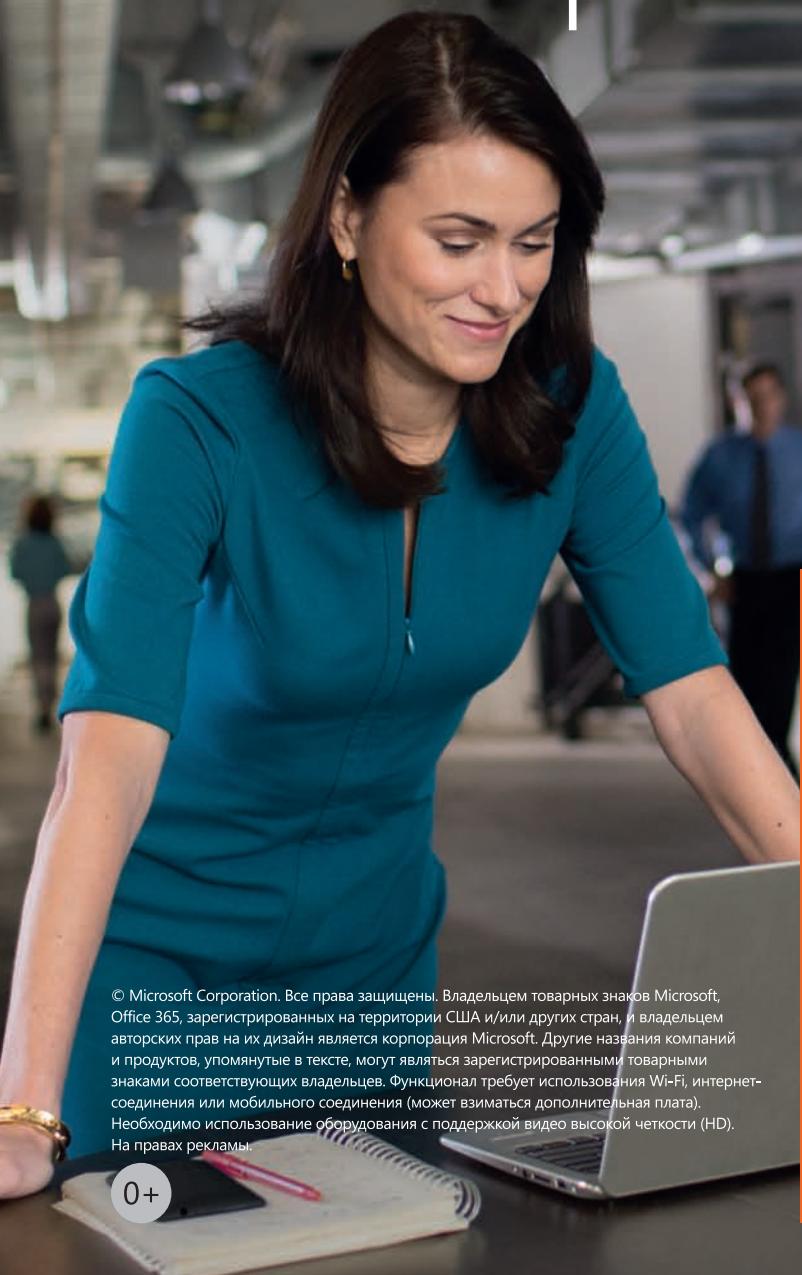
Впрочем, несмотря на то что проект со страхованием животных не стал популярным, сарафанное радио работает. Как-то в IID позвонил человек, который хотел застраховать на крупную сумму Арни, любимого кота **Бари Алибасова**, видимо, в подарок продюсеру, души не чаявшему в своем любимце. Сделка не состоялась, так как клиент не представил документы, подтверждающие породу (сфинкс) и стоимость животного. Но полис бы владельцу наверняка пригодился, так как в 2011 году несчастный кот погиб во время пожара в квартире Алибасова.

Однако IID собирается расширять список проектов. «Очень хочу страховать катера и яхты,— говорит Денис Брагин.— И с ломбардами неплохо бы поработать». Правда, подобные предложения на рынке уже есть. А вот продукта, который компания сейчас разрабатывает, в России нет ни у кого — он называется First for Woman. Основная идея — объединить страховые предложения в одной упаковке и продавать их женщинам. Скажем, дамы занимаются малым бизнесом — парикмахерскими, салонами красоты. Неплохо было бы учитывать гендерную специфику и при страховании машин. «Еще мы думаем сумочки женские страховать. От кражи, грабежа. Сумочка у современной дамы — это все,— объясняет Людмила Ростова.— Вот только надо понять математику, и можно продавать полисы». Но даже если продукт не принесет ожидаемого финансового результата, свою роль он сыграет и наверняка лишний раз привлечет внимание к IID.



**9:04** ДМИТРИЙ, МАРИЯ, ЕКАТЕРИНА и НАТАЛЬЯ открывают документ PowerPoint + МАРИЯ дописывает вступительную часть, стоя в пробке + ДМИТРИЙ меняет таблицы в соответствии с фирменным стилем клиента + ЕКАТЕРИНА подключает всех к чату, чтобы проверить финальные правки + НАТАЛЬЯ репетирует вместе с командой выступление на видеоконференции + МАРИЯ публикует финальный документ в облако для звонка в 10 утра **9:42**

# весь офис Синхронизирован



ЛЕГКО РАБОТАТЬ В ОФИСЕ,  
КОГДА ВЕСЬ ОФИС В ОБЛАКЕ.

Видеоконференции в формате HD /  
Электронная почта бизнес-класса / Удобные  
средства управления / Корпоративная  
социальная сеть / Доступ откуда угодно /  
Полнофункциональные приложения Office

Узнайте, как Office 365 может изменить работу вашей  
команды на [Office365.com](#).

 Office 365

© Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft, Office 365, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутые в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев. Функционал требует использования Wi-Fi, интернет-соединения или мобильного соединения (может взиматься дополнительная плата). Необходимо использование оборудования с поддержкой видео высокой четкости (HD). На правах рекламы.

0+

# 50



## Перспективы

Зеленая зона

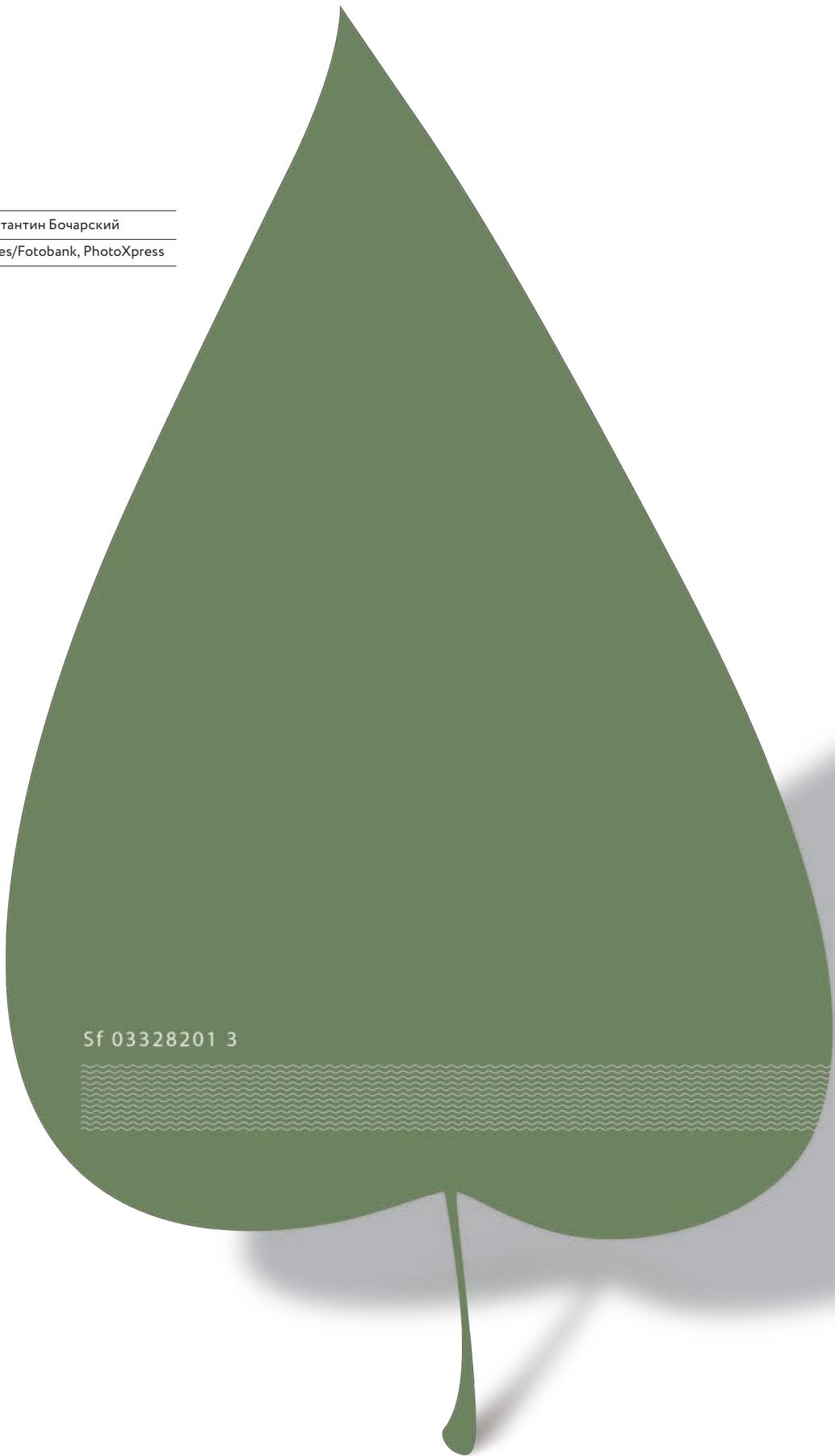
секрет фирмы  
номер 3 (328) – 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

---

Текст: Андрей Лапшин, Константин Бочарский

Фото: Bloomberg/Getty Images/Fotobank, PhotoXpress

---



**Свободная  
касса**  
Компания  
Amazon  
анонсировала  
выпуск  
виртуальных  
денег Coins.  
С помощью  
собственной  
валюты она  
собирается  
перекупить  
пользователей  
Apple  
и Google.

Когда в 1994 году начинающий интернет-предприниматель из Сиэтла Джейф Безос задумал открыть книжный онлайн-магазин, то поначалу назвал его Cadabra.com. Но потом передумал. Cadabra было созвучно с cadaver («труп»). К тому же Безос понял, что название должно начинаться на «а», чтобы быть первым в каталогах. Так будущий миллиардер не только придумал Amazon.com, но и доказал, что не бывает роковых ошибок: их всегда можно исправить, избавившись от «трупа» и став первым.

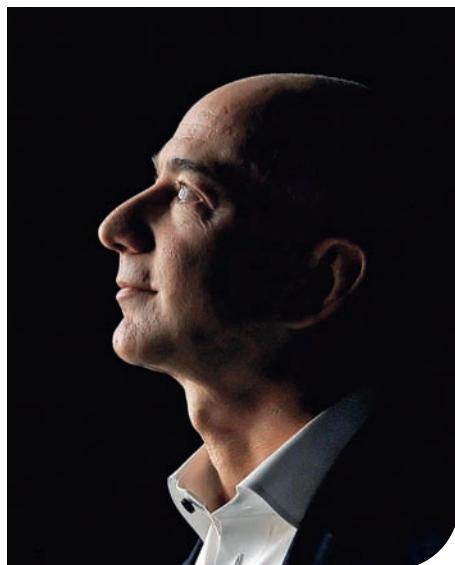
В 2013 году Безос, похоже, готовит новый рывок: он собирается попортить кровь двум своим заклятым конкурентам на рынке онлайн-контента — App Store и Google Play. Пока в успех Amazon верят далеко не все, но Безосу не привыкать: в то, что его сайт станет интернет-магазином №1 в мире, 18 лет назад верил только он один.

В мае 2013 года компания Amazon намерена бесплатно раздать жителям США миллиарды Coins — собственную виртуальную валюту для собственных же планшетных компьютеров Kindle Fire. Один Coin будет равен одному центу. Coins можно будет потратить на приложения, игры и дополнительные опции к ним в магазине Amazon Appstore. Само появление этого магазина и фирменного планшета от Amazon Kindle Fire в 2011 году в очередной раз подтвердило, что Безос не перестает исправлять ошибки и бороться за лидерство. В гонке за разработчиков и пользователей он пока ощутимо уступает Apple и Google.

Магазины App Store и Google Play существуют с 2008 года. В каждом из них насчитывается на сегодня около 800 тыс. приложений. Статистика Amazon Appstore пока выглядит скромнее: 60 тыс. приложений почти за два года. «Теперь у нас есть еще один способ помочь разработчикам привлечь внимание миллионов наших пользователей», — говорит вице-президент digital-направления Amazon Пол Райдер. — Для пользователей Coins — это простой способ потратить деньги на приложения в Amazon Appstore, и мы дадим им десятки миллионов долларов в Coins, чтобы они начали это делать». Разработчики смогут обменять заработанные Coins на реальные деньги за вычетом 30%, которые Amazon оставляет себе (так же делают Apple и Google). Пользователи будут выбирать, чем расплачиваться за покупки: Coins или банковской картой.

#### СТЕРОИДЫ В КРЕДИТ

Братья Ефим и Семен Войновы увлеклись компьютерными играми 20 лет назад. Когда им было по восемь лет, родители купили им первый компьютер — ZX Spectrum. Через несколько месяцев Ефим придумал свою первую компьютерную бродилку, а Семен ему в этом активно помогал. Так началось сотрудничество двух братьев, которое спустя годы вылилось в открытие компании ZeptoLab (Ефим — технический директор, а Семен — арт-директор) и создание одного из главных хитов всех мобильных платформ — игры Cut the Rope. ZeptoLab — од-



#### Тонкий ход

ОТНЯВ ПОКУПАТЕЛЕЙ У ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ, ДЖЕФФ БЕЗОС ПЛАНИРУЕТ ПЕРЕМАНЬТЬ ПОСЕТИТЕЛЕЙ APP STORE И GOOGLE PLAY

на из немногих российских компаний-разработчиков, которая получила признание во всем мире. На ее счету свыше 300 млн загрузок серии игр Cut the Rope и многочисленные престижные премии, среди которых Apple Design Award, BAFTA и The Europas.

Один из элементов успешной стратегии ZeptoLab заключается в том, что компания старается продвигать игру на всех платформах и площадках. Amazon Appstore не исключение: Cut the Rope входит тут в тройку самых популярных платных игр. После анонсированной раздачи Coins перспективность этого магазина приложений, по мнению ZeptoLab, может увеличиться. «Успех Amazon в мире электронной коммерции признают все. Теперь Amazon Appstore становится ведущим игроком на рынке магазинов мобильных приложений. Новая виртуальная валюта Amazon открывает возможности для разработчиков и делает вещи проще для пользователей. Это прекрасный пример инноваций для магазина приложений, и мы хотим поддержать его», — говорит CEO ZeptoLab Миша Лялин.

Разработчики, чьи приложения в Amazon Appstore пока не столь популярны, как Cut the Rope, к новости отнеслись сдержаннее, но и они признают привлекательность нововведения. «Соперничать с экосистемами Apple и Android сложно. Многие считают, что „поезд ушел“, — говорит исполнительный директор компании-разработчика мобильных приложений „Кама-гэймз“ Виктор Захарченко. — Но с введением Coins платформа становится интереснее для разработчиков — по крайней мере, на этапе активной промоподдержки. Благодаря продаже электронных книг Amazon накопил хорошую аудиторию, способную платить за цифровой контент. Осталось выстроить правильную экосистему приложений».

По мнению сооснователя калифорнийской компании Bionic Panda Games Чарльза Хадсона, Amazon будет использовать виртуальную валюту так же, как атлеты применяют стероиды: увеличивая эффективность и инициируя стремительный рост — но только не мышц, а собственной платформы для игр и приложений.

Эксперты расходятся в оценках, что произойдет после того, как Amazon раздаст обещанные миллиарды Coins. Как минимум компания увеличит лояльность и активность пользователей и число приложений для Kindle Fire, как максимум — создаст принципиально иное поле для сражений с оппонентами и взаимодействия с потребителями. «Все деньги в какой-то мере виртуальны, пусть это будут доллары или рубли. Они могут быть привязаны к золотым запасам страны или обязательствам государства. В случае корпораций, таких как Amazon, виртуальные деньги привязаны к своего рода „валютным“ запасам компании и ее товару. Пользователям будет удобнее пользоваться Coins, чем, например, PayPal, — полагает сооснова-

**Что произойдет, когда Amazon раздаст миллиарды Coins? Как минимум компания увеличит лояльность пользователей, как максимум — создаст принципиально иное поле для сражений**

тель и управляющий партнер Almaz Capital Partners **Александр Галицкий**.— А если Coins войдут в обиход, то по примеру финансового рынка можно будет реализовать множество механизмов последующей монетизации вроде кредитов и различных банковских продуктов. Это и есть основная причина, почему первые Coins раздаются бесплатно».

Если введение Coins действительно приведет со временем к таким масштабным последствиям, то конкуренты Безоса не замедлят отыграться. Но тогда борьба развернется уже на новом рынке — корпоративных валют.

#### БРЭНДИРОВАННЫЕ ДЕНЬГИ

При определенных обстоятельствах виртуальные деньги, равно как и баллы в бонусных программах ритейлеров, вполне могут превратиться в частные деньги. О том, что деньги следует денационализировать и дать возможность всем желающим свободно вводить в обращение собственные валюты, говорят уже не первый день. У так называемой теории частных денег есть немало сторонников среди ученых и даже один нобелевский лауреат по экономике — **Фридрих фон Хайек**. Более того, в разное время в мире проводились эксперименты с введением параллельных валют, но почти всегда государство пресекало конкуренцию эмиссий. С несколькими оговорками удачным действующим примером частной валюты можно назвать Bitcoin — криптовалюту одноименной пиринговой платежной системы,

созданной в 2009 году программистом **Сатоши Накамото**. Уникальность Bitcoin в том, что денежная единица этой валюты ничем не подкреплена, децентрализована, позволяет сохранять анонимность и представляет собой всего лишь зашифрованную информацию. Самое, пожалуй, удивительное в Bitcoin — это майнинг, то есть возможность производить и зарабатывать криптовалюту также, как рейтинг в торрент-трекере: чем больше компьютер обрабатывает зашифрованную информацию Сети, тем больше его владелец получает «биткойнов». Bitcoin принимают сотни магазинов, сервисов, электронных обменников, даже торгуются на специализированных биржах. Однако из-за сложности понимания природы этой валюты аудитория ее неширокая. Но если частными деньгами заинтересуются крупные компании, то решение проблемы популяризации и доверия будет им вполне по силам.

Пользователи уже привыкли тратить на

копленные бонусные мили на покупку билетов для путешествий или товаров в крупных магазинах. Разросшись в условиях интернета, параллельные валюты способны стать взрывным вектором XXI столетия. По мнению директора по исследованиям European Futures Observatory **Стивена Агилара-Миллана**, выиграют те, кто сумеет извлечь выгоду из доверия потребителей к их брэндам: если репутация государства как эмитента пошатнется, его место, а значит, и контроль над выпуском денег займут компании, которым потребители доверяют. В этом случае Apple, Google, Amazon, Facebook и еще с десяток компаний с миллиардовыми аудиториями и выручкой окажутся в числе первых претендентов на вакантное место. Впрочем, сами компании,

#### ЭКСПЕРТ

**Гайдар Магдануров**,  
директор  
по инвестициям  
Runa Capital



«Виртуальная валюта обладает меньшей гибкостью, чем традиционные деньги, что может не нравиться пользователям. Кроме того, на товары, купленные за виртуальные деньги, не распространяются налоговые требования. Уже сейчас виртуальная экономика строится на миллионах долларов, которые пользователи тратят в онлайн-играх. В связи с включением в экосистему виртуальных денег такого гиганта, как Amazon, на это могут вполне обратить внимание компетентные государственные органы».

# 818,99 руб.

стоил один Bitcoin — виртуальная криптовалюта, популярная у гиков, — на момент подписания марковского номера СФ в печать

если и предвидят такой сценарий, сегодня вынуждены решать более реалистичные рыночные задачи и даже сворачивать хождение своих виртуальных валют. Наглядный пример — Facebook Credits, от которых компания **Марка Цукерберга** отказалась через полтора года после запуска. Еще один пример — валюта Microsoft Points, которая не вызывает симпатии у пользователей из-за сложной системы конвертации в доллары. Другая опасность — ревнивое отношение государства к эмитентам параллельных валют.

Именно из-за проблемного законодательства крупнейшая российская социальная сеть «В контакте» отказалась от своей платежной системы «Деньги В контакте». «Требования нового закона „О национальной платежной системе“ накладывают на социальную сеть обязательства, которые нам исполнять нецелесообразно. К этому оказались готовы только те, для кого платежный бизнес является профильным. Поэтому мы приняли решение закрыть свою платежную систему», — объяснял в июле 2011 года заместитель генерального директора «В контакте» **Илья Перекопский**.

Впрочем, Amazon в отличие от «В контакте» не связан с российским законодательством, к тому же редко отказывается от сражений, даже если он к ним не всегда до конца готов. А один из ключевых вопросов грядущей конкурентной борьбы в том, что сердце экосистемы гаджетов — магазины приложений. В каком из них пользователям будет удобнее покупать виртуальный контент, определит, кто останется на рынке. Google одержал победу в соревновании «Что?», Facebook — в соревновании «Кто?». Вопрос, кому достанется победа в соревновании «Где?», остается открытым. //сф

# Ли Кронин

«Сделать доставку лекарств по-настоящему эффективной — это значит производить их на месте, в каждом доме, ровно тогда, когда это необходимо»

Текст: Алексей Гостев

Фото: Getty Images



**ПРЕДСТАВЬТЕ СИТУАЦИЮ:** у вашего ребенка температура, а дома нет ни «Нурофена», ни «Панадола». Но вместо того, чтобы послать вас в аптеку, жена говорит: «Дорогой, давай распечатаем немного ибупрофена из интернета». Через минуту вы скачиваете инструкцию с описанием синтеза нужного вещества, загружаете в специальный принтер «химические чернила» — и небольшая порция чистейшего ибупрофена готова, причем ничем не хуже, чем в препарате под названием «Нурофен». В прошлом году шотландский химик **Ли Кронин** изобрел не что иное, как химический принтер — устройство, способное «печатать» простые молекулы из набора реактивов, которые Кронин называет «химическими чернилами» — по алгоритму, сохраненному в компьютере. Понятно, что сегодня это устройство отличается от футуристического «принтера молекул» точно так же, как первые телевизионные приемники 1920-х годов от современного 3D-телевизора. Насколько быстро будет пройден путь к полноценному хемопринтеру, пока непонятно. Не ясны и проблемы, которые могут возникнуть на этом пути. Причем проблемы не только технические, но и социальные. Ведь напечатать можно будет любое вещество, например LSD или пластит.

## ХИМИЯ И ЖИЗНЬ

ЛИ КРОНИН ОБЕЩАЕТ ПРЕВРАТИТЬ СИНТЕЗ ВЕЩЕСТВ В ТАКУЮ ЖЕ БЫТОВУЮ РУТИНУ, КАК ПРИГОТОВЛЕНИЕ ЗАВТРАКА

Ли Кронин впервые привлек к себе внимание в 2011 году не менее революционной идеей — идеей «неорганической жизни». Химик продемонстрировал, что структуры из неорганических молекул, например, содержащих вольфрам, во многих отношениях напоминают живые клетки и демонстрируют многие свойства живого. «Мы заставим эволюцию работать в неорганическом мире», — заявил Кронин. И вот сегодня он решил принципиально изменить способ, которым в нашей экономике производятся химические вещества, демократизировав химию и фармакологию. Точно так же ранее была демократизирована журналистика при поддержке социальных сетей или производство вещей при помощи 3D-принтеров.

**Вас не пугают социальные последствия вашего изобретения? Кто знает, во что превратится мир, где каждый сможет распечатать килограмм-другой пластика?**

Во-первых, говорить об «изобретении» хемопринтера рано. Мы только показали: такие устройства возможны. Когда мы подойдем к моменту, что на подобном устройстве можно будет распечатать даже не любые молекулы, но хотя бы молекулы, которые мы считаем опасными — наркотики, взрывчатые вещества, тогда, я уверен, государства придумают ограничения, через программное обеспечение или «железо», чтобы уменьшить риски от их нежелательного использования. Это не повод запрещать создание таких гаджетов. Например, сейчас в мире бум трехмер-

# \$990 млрд

Таков годовой объем рынка фармацевтической индустрии, в которой Ли Кронин собирается произвести революцию при помощи своего хемопринтера

ных принтеров, и никого не смущает, что на некоторых из них вы можете «распечатать» детали для автомата Калашникова. Химические принтеры, как и трехмерные,— часть общего тренда, который становится все более заметным,— демократизация производства вещей. Она охватывает разные отрасли, а я конкретно пытаюсь сделать более демократичным синтез веществ, особенно лекарств. Я считаю, что сделать доставку лекарств по-настоящему эффективной — значит производить их на месте, в каждом доме, ровно тогда, когда это необходимо.

### Получается, мы пока далеки от момента, когда любая квартира сможет превратиться в лабораторию по синтезу химических препаратов?

Я думаю, развитие химического принтинга пройдет те же этапы, что, например, развитие трехмерных принтеров. Сначала будут созданы работающие исследовательские модели, затем — индустриальные хемопринтеры, которые можно будет установить в небольшой компании. И только потом придет время для домашних принтеров, которые смогут позволить себе обычные потребители.

### Как будут работать такие устройства?

В идеале вмешательство пользователя в их работу станет минимальным. Молекулы можно печатать как картинки на листе бумаги. Вы заряжаете принтер набором реактивов — я называю их «химическим чернилами», загружаете алгоритм с описанием реакции и инициируете саму реакцию — по сути, «печатаете» нужное вещество. Сейчас мы разрабатываем хемопринтер на основе обычного трехмерного принтера. Как выглядит его работа? На трехмерном принтере вы печатаете «матрицу» для будущей реакции — оптимальный набор трехмерных емкостей, снабженных химическими катализаторами, в которых эта реакция будет происходить. Емкости имеют строго определенный размер. Они соединены трубками точно рассчитанной длины и диаметра. По сути, это оптимальная среда для хода реакции. Ее разработка требует многих итераций и труда исследователей. В своих опытах для создания этих емкостей мы используем обычный герметик, который применяют сантехники. Одновременно тот же принтер добавляет в напечатанную матрицу «химические чернила» (реактивы) и запускает реакцию. Дополнительные датчики и программное обеспечение следят за ходом реакции и обеспечивают связь принтера с компьютером при синтезе. Самый сложный процесс — разработка правильной процедуры синтеза и создание оптимальной трехмерной матрицы. Однако когда такой оптимальный набор инструкций для машины создан, вмешательство пользователя, как я сказал, может быть минимальным. Теоретически синтез становится доступным для кого угодно — от студента-химика до обычной домохозяйки.

### Что такое «химические чернила»? Разве, чтобы «напечатать» все разнообразие веществ, не потребуется очень большой набор реактивов?

В идеале вы должны зарядить в принтер углерод, кислород, железо, марганец и т. д. и на выходе получать любую молекулу. Однако если

смотреть на вещи реально, работать с такими веществами будет сложно. И в то же время почти все лекарства состоят только из трех элементов: углерода, кислорода и водорода. «Химические чернила» в моем понимании — это не элементы, а относительно простые молекулы, из которых вы создаете более сложные молекулы. Чтобы сделать сахар, вам потребуются молекулы простых сахаров и правильная матрица для соединения их друг с другом. Я считаю, что при помощи относительно небольшого набора реактивов-«чернил» можно будет напечатать практически любую органическую молекулу.

### Демократизация химии — единственный эффект от создания химического принтера?

Разумеется, нет. На самом деле для меня основной смысл этого устройства — развитие персонализированной медицины. В будущем вы сможете не только производить лекарства прямо на месте, но и осуществлять диагностику и определять, как эти лекарства станут взаимодействовать с вашим организмом. Например, вы можете, используя ваши стволовые клетки и их ДНК, «распечатать» персонализированное лекарство, созданное специально под потребности вашего организма. Это и есть настоящая персонализированная медицина, когда каждый из нас станет участником исследования, тестирования и производства новых лекарств. //сф

**«Используя ваши стволовые клетки и их ДНК, можно „распечатать“ лекарство, созданное специально под потребности вашего организма»**

# Создатели проекта «Марс-Тефо» спрятали под обшивкой научно-развлекательного центра необычную для широкой публики идею — игротехническое моделирование познания и самопознания.

Текст: Константин Бочарский

Фото: Григорий Поляковский

«С павильоном „Космос“ нам просто повезло,— говорит **Борис Головацкий**, директор проекта „Марс-Тефо“.— Мы смотрели помещения заводов, коммерческую недвижимость — и вдруг нам предложили ВВЦ». Павильонов на выбор было два: «Животноводство» с величественным памятником быку и «Космос», фасадом выходящий на пришпиленную к стеле легендарную ракету «Восток-1» и с огромным барельефом **Юрия Гагарина** в качестве космического иконостаса внутри.

«Тефо» — сокращение от «терраформинг» (лат. terra — «земля» и forma — «вид»), то есть способы преобразования планеты с целью сделать ее пригодной для жизни человека. «Марс-Тефо» — научно-игровой проект, подчиненный единой сценарной идеи — покорению Марса. С декабря прошлого года в недрах павильона «Космос» функционирует полномасштабная модель марсианской станции. «Иди прямо под купол», — наводят по телефону игро-техники — операционный менеджмент проекта. Дорога к Марсу проходит мимо палаток с медом, семенами

и тяпками. Ледяной бетонный ангар когда-то был музеем достижений отечественной космонавтики. В масштабных декорациях люди, выходящие из-за обитой продранным дерматином двери, выглядят совсем крохотными муравьями, колонизирующими неуютный мир. Это незапланированное, но правильное ощущение. Там, за дверью, декорации покорения некомфортной, но самой близкой по духу планеты Солнечной системы.

Рыночная сущность проекта диагностируется просто. В России бум детских познавательных проектов. Идея дать детям что-то покрутить, потрогать, принять участие в занимательных опытах заложена в проекте «Эксперименталиум». В поп-сегменте ставку на интерактив и коммуникацию с детьми делает открытый по франшизе в 2012 году магазин Hamleys. За последние несколько лет в России появилось немало проектов и на космическую тему. Весной прошлого года в Звездном городке на базе тренажера орбитального комплекса «Мир» открылся «КосмоУМ» — образовательный центр для детей. В 2012-м в Московском планетарии заработала экспозиция «Постижение космоса», оформленная в виде космической станции с тематическими отсеками.

«Марс-Тефо» также поначалу выглядит как узкоспециализированный тематический филиал этого тренда. В десятке отсеков (пока работают три) можно посмотреть на устройство атомного реактора, принять участие во взятии проб грунта, смоделировать терраморфирование. В часовой экскурсии по станции (шлюзовый отсек, отсек биоэкспонатов, реактор) посетителей сопровождает персонал станции в космической, но практичной униформе марсианского спецназа с массой футуристических нашивок и суровой амуницией. Но сходство с очередным тематическим музеем заканчивается, если попробовать главный продукт «Марс-Тефо».



## СОЦИАЛЬНЫЙ ТРЕНАЖЕР

Дым-машина и мигающие красные фонари вкупе с сиреной способны творить чудеса. Благодаря им действительно веришь, что ты в активной зоне реактора, у которого проблемы с охлаждением. При этом кажется, что марсианской станции, где вы заперты, скоро придет конец. В экстремальных условиях нужно решать задачки, которые следуют из твоей персональной роли и миссии. А также те, что оперативно вбрасывают игроутихи, постоянно путая карты. «Создание стрессовых ситуаций, нехватки времени — неотъемлемый элемент игровых практик. Только так можно добиться от человека, чтобы он забыл про свой социальный „скафандр“: опыт, роль, условности», — говорит Борис Головацкий. — Что делать: искать код для заблокированной двери или спасать раненого? Согласиться с мнением команды или действовать по-своему?» Игровым командам «Марс-Тефо» приходится решать задачи, где отсутствует правильное решение. Важно не то, что сделают игроки, а то, что

они поймут про себя или проблему, раскрыть которую призвана игра. Игровые практики — главный продукт, на него «Марс-Тефо» планирует сделать ставку. Причем адресованы практики как детской, так и взрослой аудитории. Для детей интерактивные приключения наполняют познавательной и образовательной начинкой. Взрослые же смогут получить результаты, близкие к тем, что выносят с бизнес-тренингов. Обильную пищу для творчества дает новостной фон вокруг реального покорения Марса. Это и марсоход Curiosity, начавший работу на поверхности планеты осенью 2012 года. И новости проекта «Столетний корабль», предполагающего колонизацию планеты на «невозвратных принципах» — с билетом для колонистов в один конец. Европейский проект Mars One, американская «Миссия на Марс» Элона Маска, российский «Марс-500» и многие другие постоянно создают информационные поводы, которые удобно обыгрывать как в сценариях, так и в экспозиции павильонов. На этой почве у проекта уже наложены отношения с Роскосмосом, «Роснано», РВК, ведутся переговоры об организации тематических стендов, оборудовании отсеков и создании тематических игровых проектов, в том числе для сотрудников компаний. Корпоративные клиенты — один

из главных и наиболее высокодоходных участников ролевых игр.

### Марс отдыхает

КОМАНДА БОРИСА ГОЛОВАЦКОГО КОЛОНИЗИРУЕТ ЗАБРОШЕННЫЙ ПАВИЛЬОН ВВЦ «КОСМОС»

Тем не менее «Марс-Тефо» планирует сохранить и традиционные для интерактивных музеев форматы. Стоимость самого простого занятия — часовой детской экскурсии по станции — 500 руб. В день,

по словам Головацкого, на станции можно провести десяток экскурсий для групп из 15 человек. Стоимость участия в игровых проектах — 2,5 тыс. руб. для ребенка и от 4 тыс. руб. для взрослых. Забронировать места в игре-экспедиции можно на сайте проекта, выбрав, в каком отсеке — энергетическом, научном или командном — планирует оказаться участник. Или, например, человек просто хочет побывать в роли «космического туриста». В середине февраля свободных мест в «экспедициях» нет уже на неделю вперед.

Сейчас «Марс-Тефо» продолжает достраиваться. По словам Головацкого, в него вложено уже около 20 млн руб.: «Самое дорогое в таких проектах — разработка и, соответственно, „пусковые ошибки“. Если делать продукт в единственном экземпляре, он всегда будет дорогим». Для улучшения экономики Головацкий планирует тиражировать проект — строить станции в других городах. Но кроме экономических мотивов у разработчиков «интеракториумов» (новояз Головацкого) есть и концептуальные. «„Марс-Тефо“ — не просто развлекательный или образовательный центр, — уверен Головацкий. — Мы хотим создать площадку для инноваторов, архитекторов, дизайнеров — своего рода тестовую лабораторию, испытательный полигон. Мы планируем различные темы для интеракториумов под общим лозунгом „Экспедиция в будущее“. И «Марс-Тефо» — первый в ряду подобных программ». //сф

**«Создание стрессовых ситуаций — неотъемлемый элемент игровых практик. Только так можно заставить человека забыть про свой социальный „скафандр“: опыт, роль, условности»**

# Супра- структурा\*

\* От лат. supra — «верх» и structura — «строение».

Надстройка над традиционными общественными институтами, создаваемая, когда те перестают отвечать ожиданиям пользователей.

Текст Константин Бочарский

**SUPRA** в переводе с латыни «выше», **infra** — «ниже». Инфраструктура — комплекс того, что обеспечивает основу функционирования системы. Когда классическая инфраструктура перестает работать, общество выстраивает свою супраструктуру — эффективную надстройку над официальными институтами.

В 2012 году краудфандинговый сервис KickStarter вошел в плеяду крупнейших венчурных фондов планеты, собрав \$320 млн. Для сравнения: все венчурные фонды США в 2012 году, по данным Thomson Reuters, привлекли \$20,6 млрд — всего-то 54 «Кикстартера». Впечатляют и другие цифры, опубликованные в его отчете: в финансировании проектов в прошлом году приняли участие 2,2 млн человек, которые вносили примерно \$600 в минуту. 570 тыс. человек профинансировали два проекта, 50 тыс. — десять и более, то есть стали заправскими венчурными инвесторами. С той разницей, что поддержка проектов, финансирующихся через KickStarter, не сулит прямых финансовых выгод. И тем не менее дает ощутимые дивиденды. Правда, находятся они скорее в ценностном пространстве. Например, выпустить продукт, в который не верят «профессиональные» инвесторы или вложиться в область собственных симпатий. Так, \$83 млн получила от KickStarter игровая индустрия, на собранные им деньги созданы 10% фильмов, представленных на фестивале Sundance.

KickStarter стал «продуктом-заменителем» для тех, кто обнаружил, что рынок «фандинга» не способен решать задачи, актуальные для значительной части общества. «Что-то сломалось в венчурном капитале», — говорит **Дмитрий Гришин**, основатель фонда Grishin Robotics. Перед запуском фонда, специализирующегося на робототехнике (см. стр. 70), он решил изучить будущих конкурентов. Оказалось, инвесторы не горят желанием инвестировать в робототехнику. «Задача венчурного капитала — делать рискованные инвестиции, открывать новые рынки. Но сегодня фонды предпочтут проверенные модели», — говорит Гришин. — Это не плохо. Но как тогда появится то, чем в свое время стали железные дороги и радио?» Сталкиваясь с подобной реальностью, инициаторы проектов, не укладывающихся в привычные рамки, ищут

«Сегодня фонды предпочтут проверенные модели. Но как тогда появится то, чем в свое время стали железные дороги и радио?»

финансирование вне классической венчурной инфраструктуры. Так, KickStarter финансирует новые продукты питания, хардверные проекты и даже развитие городской инфраструктуры.

Супраструктура появляется везде, где традиционные институты перестают исполнять свою роль. Журналист и автор блога «Толкователь» **Павел Пряников** описывает скандал в США по поводу добавления в корм коровам препарата «Зилмакс» (ранее им лечили астматиков). «Зилмакс» позволял повысить товарное качество мяса и увеличивал выручку. При этом ученые, дававшие положительные отзывы на использование препарата, как оказалось, состояли на содержании у компаний, занимавшихся откормом.

«Один из уроков этой истории — потеря доверия к некоторым объективным институтам общества, начиная с лабораторий по проверке качества мяса и заканчивая социологическими службами и медиа», — заключает блогер. И предполагает, что ответом на вызов станет выстраивание «параллельного мира», свободного от диктата денег, крупных компаний и государственных структур. И строиться эти системы могут на основании краудфандинга.

В обществе уже есть люди, регулярно осуществляющие микротранзакции на финансирование инициатив, в которых они заинтересованы лично. «Подобные взносы вполне могут стать чем-то вроде нового налога», — размышляет Пряников. Если инфраструктура сбоит, обществу придется создавать собственную супраструктуру. //сф

# Дотянуться до птиц

Какой брэнд сможет повторить успех Angry Birds?

Текст: Андрей Лапшин

Фото: Ъ, Евгений Дудин

**ПОПУЛЯРНАЯ ИГРА** Angry Birds продолжает бить рекорд за рекордом и монетизирует буквально все, к чему прикасается. За три с небольшим года с момента выхода в свет игра была выпущена практически на всех платформах и во множестве версий: Angry Birds Seasons, Angry Birds Rio, Angry Birds Space, Angry Birds Magic и даже Angry Birds Star Wars. Общее количество загрузок серии игр Angry Birds еще весной 2012 года достигло миллиарда. До отметки 2 млрд Angry Birds доберется буквально на днях.

Сейчас Rovio зарабатывает не только на продажах версий Angry Birds, дополнительных опций к ним и встроенной рекламе, но и на огромном количестве продукции, выпускаемой по мотивам игры: игрушках, книжках, комиксах, брелоках, магнитах, кепках, толстовках, напитках, банковских картах и многом другом. Скоро выйдет мультсериал по мотивам игры, затем полнометражный 3D-мультифильм. В Финляндии, Китае и еще некоторых странах есть тематические парки развлечений в стилистике Angry Birds. В России такой парк планируют открыть до конца года. Останавливаться на этом Rovio не собирается.

Есть ли среди новых брэндов, появившихся в последние пять лет, хоть что-то сравнимое по успешности и эффективности монетизации с Angry Birds? СФ задал этот вопрос экспертам.



**Иван Максимов,**  
режиссер-аниматор

Из относительно новых американских героев я бы выделил персонажей мультсериала South Park. Он бьет не только по взрослой аудитории, но и по тинейджерам. Из более давних историй наиболее яркими кажутся «Симпсоны», но «Симпсонам» много лет, и все, что можно было сделать, у них, кажется, есть. Наиболее яркий российский брэнд — «Масяня», но ей уже 13 лет, из новых — «Смешарики». Именно они по расширению брэнда бьют все российские рекорды. Но на Западе в мультифильмы вкладывается больше денег, поэтому и выше качество. У нас все держится на талантах с небольшими зарплатами.



**Леха Андреев,**  
писатель, футуролог,  
главный редактор  
портала для современных  
родителей Letidor.ru

В успехе Angry Birds есть две «фиши». Одна — популярная форма «головоног». В той же нише сферических уродцев растет брэнд «Смешарики», от них вполне можно ждать тематического парка с бильярдом и плюшками. Вторая «фиша» — новое движение. В Angry Birds это движение пальцем по тачскрину, у японских бакуганов — магнитный трансформинг. Следующее поколение культовых персонажей может быть основано на управлении жестами, как Kinect или Wii. Значит, стоит ждать фей с волшебными палочками и джедаев с мечами. Хотя это слишком умно, и победит говорящий теннисный мяч по имени Спутник.



**Аркадий Морейнис,**  
управляющий партнер  
Plug and Play Russia

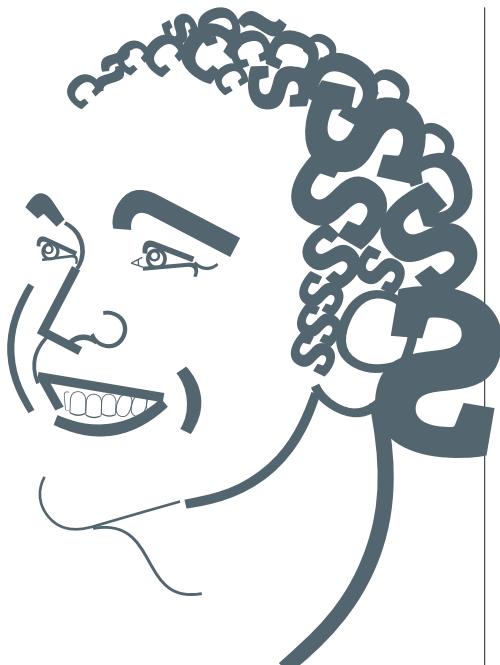
В последнее время ничего столь же сильного по влиянию на аудиторию, как Angry Birds, не появлялось. По охвату проект ничуть не уступает саге Джорджа Лукаса Star Wars. Но таких проектов немного. Сложность в том, что брэнд должен быть интересен аудитории разного возраста — от маленьких детей до родителей. Есть нишевые известные истории, но сравниться с Angry Birds они не смогут. Сильным брэндом мог стать фильм «Матрица». Можно было бы заниматься его брэнд-экстеншн и открыть тематический парк. Что-то похожее можно было ждать и от игры World of Warcraft, но тоже не срослось.



**Алексей Скворцов,**  
старший копирайтер  
коммуникационного  
агентства SPN Ogilvy

История Angry Birds, выражаясь словами Николаса Талеба, — классический «черный лебедь». Создатели игрушки вряд ли рассчитывали на что-то большее, чем продержаться в топе пару недель. Но случай сделал из Angry Birds суперзвезду. На ее месте могла оказаться другая, не менее хорошо сделанная игра. Другое дело, что, когда игрушка стала набирать обороты, ее создатели не плыли по течению, а действовали со вкусом и размахом. Попутно, это пролонгированный эффект суперменов, таких как «гангнам стайл» или «гарлем шейк». Если эти брэндомены ходят и лелеяют, то может выйти примерно то же.

# «Доступностью вещей не удивишь. Нужна технология, которая сделает их недоступными»



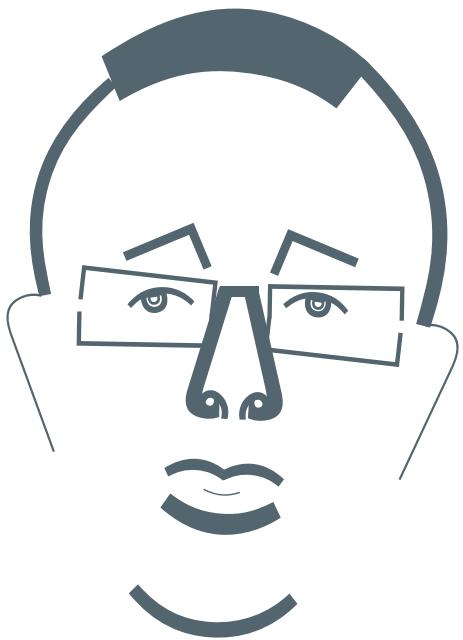
**МИХАЭЛЬ ХАРБУН,**  
дизайнер компании Ideo, создатель проекта  
Transcendenz

«Мы стараемся быть как можно более эффективными, организованными и быстрыми. Но если нам выпадает минута свободного времени, мы не знаем, что с ней делать»

Я гашу сигарету о дерево. Через секунду вижу, как моя рука распадается на частицы, похожие на звездную пыль. Эта пыль собирается и вновь принимает форму руки, но уже растущей из ствола дерева. Рука тянется ко мне, а на моей страничке в проекте Transcendenz появляется цитата из Иммануила Канта: «В эмпатии мы проецируем себя не только на других людей, но и на весь мир. Никогда не надо забывать, что мы — звездная пыль, мы — одно целое с материей, из которой состоит Вселенная».

При помощи расширенной компьютерной реальности обычно дают ответы на вопросы: например, человеку подсказывают места, где можно выпить кофе, или отмечают девушек, с которыми стоит познакомиться. Я предлагаю использовать расширенную реальность с другой целью — не отвечать на вопросы, а задавать их. Не увеличивая ясность, но создавать неясность. Одним словом, я предлагаю, чтобы пользователь, надев очки расширенной реальности, видел вещи действительно другими глазами: не их физическое окружение, а их метафизический смысл.

Мой проект Transcendenz — «метафизический Facebook», соединение концепций расширенной реальности, brain-computer interface, и социальной сети. Когда эта система будет полностью реализована, она сможет распознавать состояние человека в момент размышления и открывать перед ним сферу идей и переживаний в одновременно наглядной и символической форме. Разумеется, сегодня brain-computer interface, который мы используем, еще не очень точен. Но уже сейчас мы можем распознавать интенсивность мозговых волн: чем они менее интенсивны, тем больше человек погружен в медитацию и тем выше его «метафизическое погружение». Также мы можем распознавать простые эмоциональные состояния. Transcendenz — одновременно игра и обучающая программа, в которой человек может, например, делать видимыми мысли великих философов, а собственные мысли — доступными для других. Наше отношение ко времени парадоксально: «время — деньги», поэтому мы стараемся быть как можно более эффективными, организованными и быстрыми. Но если нам выпадает минута свободного времени, мы не знаем, что с ней делать. Телевидение, игры, социальные сети связывают нас друг с другом, развлекают и заставляют взаимодействовать. И тем самым отгораживают нас от пустого времени — для медитации и осознания. Иными словами, от самого важного времени в жизни. Доступностью вещей сегодня никого не удивишь. Нам необходима технология, которая сделает вещи недоступными. Сегодня есть много способов становиться эффективнее, здоровее, умнее. Должна появиться технология, способная сделать нас лучше. Помочь нам вообразить невидимое, несуществующее, невозможное. На это, кстати, способен только человек. //сф



**ВИНГАМ РОУН,**  
руководитель проекта Slivers of Time

Представьте, что вы владелец кафе. В обеденное время у вас наплыв посетителей. Вам нужна пара лишних рук, но всего на полчаса. При этом нанятые вами «руки» должны быть надежными и иметь опыт работы в индустрии. Найти таких людей сегодня — задача нерешаемая. Но это не значит, что их нет. Посмотрим на проблему с другой стороны. Вы одинокая женщина, воспитывающая трудного в медицинском или поведенческом смысле ребенка. Вы не в состоянии поступить на постоянную работу, потому что время, на которое вы сможете отрываться от родительских обязанностей, трудно-предсказуемо. Эта и множество других категорий «особых» сотрудников практически не имеют шансов найти работу. Получается, что рынок труда неэффективен: есть большая группа работников и работодателей, которые в современных условиях не могут найти друг друга.

Представьте себе работу биржевого трейдера сейчас и 20 лет назад. Сегодня к вашим услугам — сложнейшие автоматизированные программы, которые в режиме реального времени рассчитывают оптимальную стратегию вложений, подсчитывают риски и проведут анализ спроса и предложения в течение микросекунд. Теперь предположим, что вы маленький человек, не обладающий ни деньгами, ни масштабом бизнеса. Ваше ремесло — это, например, уход за детьми или стрижка животных. Что предлагает вам современная ИТ-инфраструктура для поиска клиентов и продвижения своих услуг? Classified с возможностью поиска. Примерно то же, что 10, 15 и, пусть не в электронном виде, 50 лет назад. Причина в том, что от развития ИТ-инфраструктуры в последние годы выиграли в основном крупные и богатые. А для «маленьких людей» было сделано мало. Сегодня положение меняется. Появляются платформы, позволяющие находить сотрудников на короткие задачи в режиме реального времени. Одну из них представляю я — Slivers of Time.

**Тайлер Дёрден** из фильма «Бойцовский клуб» говорил, что наш мир стал миром «одноразовых друзей». Рынок микроработы позволит подыскать карьеру на полчаса и окунуться в мир «одноразовых работодателей».

Маленькие люди имеют такое же право на эффективную инфраструктуру для экономической деятельности, как и крупные компании. Для этого надо только создать общенациональную информационную систему.

Если вы занимаетесь уходом за животными в небольшом городке, вы наверняка захотите посмотреть, какое количество таких специалистов есть на вашем рынке. Каково соотношение спроса и предложения?

Стоит ли вам продолжать заниматься этим — с учетом транзакционных издержек вроде собеседований с работодателями — или лучше сменить профессию либо переехать в другой город? Рынок «маленьких людей» и маленьких задач может принести крупной стране, такой как, например, Великобритания, дополнительно несколько сот миллиардов долларов в год. Именно в эту сумму, по самым грубым подсчетам, мог бы вылиться труд «маленьких людей» — если только их хорошо информировать.



«Рынок микроработы позволит найти карьеру на полчаса и окунуться в мир „одноразовых работодателей“» /

# ИГРА НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

ЧАСТНЫЕ КОМПАНИИ ПОМОГУТ РАССЛЕДОВАТЬ ПРЕСТУПЛЕНИЯ, СОВЕРШЕННЫЕ В КИБЕРПРОСТРАНСТВЕ



**Илья Сачков**, генеральный директор Group-IB

Многие люди воспринимают киберпреступления как хороший сюжет для голливудского фильма, в котором хакеры за секунды взламывают сайты, электронные кошельки или секретные базы данных, а потом умело совершают какое-нибудь грандиозное мошенничество. Однако такое бывает и в реальности, причем не только в Америке или Европе, но и в России. Объемы убытков компаний и физических лиц от действий киберпреступников исчисляются сегодня только в нашей стране миллионами долларов, и это без учета испорченной репутации.

Поставить антивирус и забыть о сетевых мошенниках – не самая лучшая идея. Не продлив лицензию на пользование продуктом вовремя, можно оказаться жертвой предпримчивых воришек информации буквально за секунду. Хотя и при действующей версии любого, даже самого лучшего, антивируса хакеры могут взломать практически любую систему и незаконно воспользоваться ее данными. Даже госструктуры оказываются уязвимыми перед этой угрозой, вспомнить хотя бы атаки шпионской сети, в течение нескольких лет нападающей на правительственные организации разных стран, прозванной «Красным октябрем».

Представители бизнеса также должны понимать, что любой удар по информационной безопасности – это критический удар по финансам компании. Тот, кто не уделяет внимания информационной безопасности, теряет либо деньги, либо засекреченные данные, а вместе с ними еще и репутацию. Чтобы этого не произошло, нужно иметь хорошую защиту. Однако противостоять хакерам в современном мире очень сложно. Они с легкостью обходят сложные системы безопасности и привлечь их к ответственности за совершенные преступления тоже задача не из легких.

Самая большая проблема в том, что все события, связанные с компьютерной преступностью, нигде не отражаются в обобщенном виде, и расследование каждый раз начинается заново. Допустим, в 15 разных регионах нашей страны 15 человек пострадают от одного и того же сайта. Они покупают телефон в интернете, а на самом деле оказываются обманутыми – деньги с карты списали, гаджет не доставили. Пострадавшие, скорее всего, напишут 15 заявлений, и 15 разных оперативников в 15 разных регионах России эти заявления примут и попытаются расследовать преступление. В самом лучшем случае получится 15 уголовных дел, которые будут вестись по одному и тому же интернет-ресурсу. Но это бытовой случай, есть куда более масштабные комбинации. Например, преступления в банковском секторе, когда ущерб получают не десяток, а несколько тысяч человек. Как здесь быть? Выход пытаются найти единственная в России компания, которая занимается расследованием киберпреступлений, – Group-IB. Ее команда профессионалов сегодня работает над созданием уникальной системы CyberCop, которая сможет защитить от кибермошенников компании и банки, а также поможет правоохранительным органам оперативно расследовать сетевые преступления. Суть разработки такова, что благодаря системе искусственного интеллекта информацию о киберпреступлениях можно будет не просто сохранять в одной базе данных, но и устанавливать взаимосвязи между различными событиями, что, в конечном итоге, позволит находить общие признаки состава преступлений, совершенных в разных регионах страны и даже всего мира. «Приведу пример: сетевой мошенник совершает преступление в Челябинске. Оперативные сотрудники, которые собирают цифровые доказательства, в ходе проверки получают некие данные о нем и вводят их в систему CyberCop. Программа тут же выдаст им дело с идентичными признаками, которое уже расследуется в Санкт-Петербурге. Система расскажет о том, кто проводит «расследование», какие собраны доказательства, а также позволит использовать полученную информацию в «расследовании». Наша система поможет быстрее и эффективнее расследовать такие дела, что приведет к снижению уровня киберпреступности», – пояснил **Илья Сачков, генеральный директор Group-IB**. Программные и аппаратные средства (ПАК) для проведения криминалистических исследований полностью соответствуют требованиям отечественных регуляторов (ФСБ, ФСТЭК, ГУ МВД, Отдел «К» УВД и т. д.), а значит, уровень раскрываемости преступлений в сфере высоких технологий должен существенно возрасти. Обороты рынка киберпреступности при этом, естественно, упадут, и, следовательно, произойдет снижение оборотов рынка киберпреступности.

Для бизнеса эта система также будет незаменима, так как позволит предотвращать киберпреступления в отношении компаний или их клиентов.

Так, один из модулей системы CyberCop настроен на обмен информацией о хищениях у пользователей онлайн-банкинга. Например, банк обнаруживает, что с использованием некой вредоносной программы был несанкционированно совершен перевод денежных средств на определенный счет. При внесении номера указанного банковского счета в систему банк сможет обезопасить свои филиалы и другие финансово-кредитные учреждения пользователей системы от повторного использования злоумышленниками этого счета для хищения банковских средств. Если в каком-либо регионе России вдруг появится платежное поручение, где будет стоять данный счет злоумышленников, то система CyberCop автоматически его заблокирует. Идентифицировать мошенников система сможет по самым разным данным: по IP-адресам, по имени получателя средств и т.д. То есть банки, получив информацию о правонарушителях, смогут внести их в «черный список», что позволит предотвратить дальнейшие хищения.

Компания Group-IB в 2011 году получила статус резидента Инновационного фонда «Сколково», в рамках которого и осуществляется разработка проекта CyberCop. Одно из главных условий любого проекта в Сколково – это инновационность, поэтому в таком функционировании аналогов системе CyberCop в мире нет. Проект выдержал очень жесткую экспертизу и летом этого года выходит на первый этап воплощения.

Особенность системы заключается в применении нового подхода к борьбе с киберпреступностью, основанного на автоматизированном получении информации о неправомерных действиях в области высоких технологий. Система интеллектуального моделирования и прогнозирования действий злоумышленников и вредоносных программ выявляет характерное поведение как злоумышленников, так и вредоносного программного обеспечения как во время атаки, так и при подготовке к ней. Эти прогнозные данные позволят пользователям системы, в первую очередь компетентным организациям и службам, проводить превентивные меры защиты от неправомерных действий, защищая заказчиков от киберугроз.

Система CyberCop предусматривает несколько схем, по которым осуществляется защита клиента от сетевых мошенников. Первая – CyberCrimeMonitor – предоставление простой неэклюзивной лицензии на систему конечным пользователям, имеющим особый статус и оперативный аппарат (например, правоохранительные органы, спецслужбы). Вторая схема – FraudMonitor – подразумевает предоставление услуг конечным пользователям, входящим в финансово-банковскую сферу и сферу электронных платежей, по модели SaaS, включая подпись на использование системы и интеграцию с ДБО (например, финансовые организации; сфе-

ры бизнеса электронных платежей). И наконец, BrandPointProtection предполагает предоставление услуг по модели SAAS по охране в интернете прав авторов и правообладателей. Сюда относятся результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, включая неэклюзивную лицензию на отдельные модули системы (например, коммерческие организации, оказывающие услуги по расследованию инцидентов в области информационной безопасности, организации, осуществляющие коллективное управление авторскими и смежными правами, отдельные правообладатели). Что же касается непосредственно компаний, то они получают защиту от неправомерного использования торговых марок и имени организации в интернете. Мошеннические операции в системах дистанционного банковского обслуживания станут практически исключены. И фирмы будут иметь возможность проведения самостоятельных внутренних расследований и корректного сбора цифровых доказательств, если какой-то инцидент все-таки произошел.

**ИЛЬЯ САЧКОВ,**  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР GROUP-IB:**  
 Сегодня в России только наша компания предлагает услуги по расследованию преступлений в киберпространстве.

#### **- Как создавалась компания по расследованию компьютерных преступлений Group-IB?**

— Все началось с того, что однажды мне подарили книгу о расследовании киберпреступлений за рубежом. Меня эта тема очень заинтересовала, и я стал выяснять, кто этим занимается в России. Оказалось, что никто, кроме сотрудников отдела «К». И тогда я сам решил начать проводить такие «расследования», сначала один, потом вместе с другом, потом четвером. Эти услуги оказались востребованными в нашей стране, и дела пошли в гору. Сейчас в компании работают более 70 человек. Несмотря на то что средний возраст сотрудников до 30 лет, многие имеют поощрения от структурных подразделений МВД, ФСБ. Изначально мы занимались деятельностью, связанной с «расследованием» инцидентов в сфере информационной безопасности. Не как правоохранительные органы, а именно с точки зрения западного подхода к этому. В США и Европе существует большое количество компаний, которые проводят работы, направленные на предотвращение и раскрытие компьютерных преступлений. Однако прошу не путать это с классическим рынком информационной безопасности – вирусы, антивирусы, межсетевые экраны. Деятельность этих компаний и нашей в том числе связана с предотвращением и «расследованием» инцидентов информационной безопасности, высокотехнологичных или связанных с высокими технологиями. Сегодня мы имеем офисы в Нью-Йорке и Сингапуре. Многие крупные российские и западные компании являются нашими клиентами. И прежде всего – в части предупреждения и профилактики инцидентов информационной безопасности.

#### **- А российские предприятия часто нуждаются в ваших услугах?**

— 80 процентов экспертиз и исследований по особо сложным компьютерным преступлениям либо инцидентам, связанным с высокими технологиями, проводятся экспертами лаборатории компьютерной криминалистики и исследования вредоносного кода нашей компании. То есть нашими основными заказчиками сегодня являются МВД, Федеральная служба безопасности, Следственный комитет.

Однако и представители бизнеса, у которых мошенники воруют крупные суммы денег, нередко обращаются к нам напрямую и просят разыскать преступника.

#### **- Насколько велика вероятность, что киберпреступника вообще вычислят?**

— У нас раскрываемость, если можно так сказать, близка к 100%. Любой инцидент, который мы берем, доводится до конца. Всегда наша работа заканчивается результативно: приговором суда в отношении лиц, совершивших преступление.

#### **- Как удается доводить дело до конца? У вас хорошие отношения с правоохранительными органами?**

— Нет, у нас хорошие юристы и хорошие аналитики. Отношения с правоохранительными органами у нас такие же, как у всех.

#### **- А как проходит процесс общения с силовиками? Вы передаете им информацию, а дальше уже их дело как действовать?**

— Мы не занимаемся оперативно-розыскной деятельностью, наша цель – понять, как произошел инцидент, как действовал преступник – изнутри компании или извне, и т.д. Мы восстановливаем цепочку событий, оформляем все юридически и технически, после чего предоставляем всю собранную информацию правоохранительным органам. Они, в свою очередь, проводят оперативно-розыскные мероприятия, сопоставляют полученную информацию с предоставленной нами, подкрепляют доказательственную базу, устанавливают и задерживают лицо, совершившее преступление. В России практически все расследование ложится на экспертную оценку. Ни судья, ни следователь чаще всего не обладают глубокими техническими познаниями, и они опираются на мнение наших экспертов. Соответственно эксперт является участником расследования уголовного дела, когда при рассмотрении в суде необходимы специальные познания в сфере компьютерной информации. Он должен быть вызван в суд, где обязательна экспертиза. Одним из самых важных документов в рамках расследования уголовного дела в качестве доказательства является экспертное заключение. Изучив результаты экспертизы, судья выносит решение: виновен человек или нет.

#### **- Вы работаете только по свершившимся фактам кибермошенничества или осуществляете деятельность по предотвращению таких преступлений?**

— Только половина нашей работы – это «расследование». Другая половина – предупреждение и профилактика инцидентов информационной безопасности. Мы постоянно занимаемся мониторингом и выявлением готовящихся инцидентов информационной безопасности.

Сегодня совместно с фондом «Сколково» мы активно работаем над созданием системы CyberCop, которая поможет не только более эффективно расследовать уже произошедшие инциденты информационной безопасности и совершенные преступления, но и не допускать новых. Вообще наша основная задача – снижение уровня киберпреступности в России и в мире. Изначально у нас была идея создать систему для правоохранительных органов, чтобы помочь в расследовании. Но позже мы поняли, что самое важное – не расследование, а профилактика преступления. Бегать и искать мошенников неэффективно, если речь идет о снижении уровня инцидентов и преступлений в сфере информационных технологий, – теряется время и деньги. Как правило, даже после раскрытия преступления украденные деньги в полном объеме владельцу не возвращаются. Поэтому надо действовать на опережение.

#### **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ В ЦИФРОВОМ ИСЧИСЛЕНИИ**

Эффективность предлагаемых компанией Group-IB технологий предотвращения и «расследования» киберпреступлений становится наиболее очевидной, если взглянуть на статистику. Только в 2012 году специалисты Group-IB совместно с правоохранительными органами успешно завершили 4 «расследования», связанных с хищениями в системах интернет-банкинга, и одно «расследование» DDoS-атаки. Результат операций – задержаны 15 мошенников и 1 ддосер. В рамках одного из «расследований» специалисты компании опробовали систему FraudMonitor, которая позволила обработать около 60 эпизодов хищений и объединить их в одно уголовное дело.

В ходе мониторинга бот-сетей в прошлом году были обнаружены скомпрометированные ключи 6 тысяч юридических лиц и 25 тысяч физических лиц. Компания сделала более 160 оповещений в 30 различных банков, что позволило предотвратить хищение 138 млн долларов. Цифра внушительная. Надо понимать, что, кроме сохранности средств, люди берегут и свое время, которое, случись что, пришлось бы потратить на расследования и судебные разбирательства, а также свою репутацию.

В 2012 году круглосуточный центр реагирования на инциденты информационной безопасности CERT-GIB, осуществляющий свою деятельность на базе Group-IB, в рамках сотрудничества с Координационным центром домена RU/РФ обнаружил и принял меры по пресечению вредоносной деятельности 3220 доменных имен (в среднем в месяц 268 доменов). Из них 46% использовались для распространения вредоносных программ, 6% – для управления вредоносными программами (т. н. ботнет-контроллеры), еще 48% – для осуществления фишинговых атак. Часть информации была получена благодаря запуску сервиса Antiphishing.ru.

За прошедший год сотрудники Group-IB провели 72 аудита, направленных на анализ защищенности WEB-приложений, мобильных и бизнес-приложений, АСУ ТП и SCADA, системы ДБО. Благодаря работе специалистов выявлено более 1700 уязвимостей в бизнес-приложениях, что стало сигналом для их разработчиков.



# УМА ПЛАНЕТА

Текст: Владислав Коваленко, Ксения Шамакина

Иллюстрация: Эльвира Насибуллина

Фото: Евгений Дудин

**РОССИЙСКИЕ РАЗРАБОТЧИКИ ПРОИГРАЛИ РЫНОК ПРОМЫШЛЕННЫХ РОБОТОВ ЕВРОПЕЙСКИМ И ЯПОНСКИМ КОНКУРЕНТАМ И РАССЧИТЫВАЮТ РЕАБИЛИТИРОВАТЬСЯ В СФЕРЕ ПЕРСОНАЛЬНОЙ РОБОТОТЕХНИКИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОЗНАКОМИЛСЯ С ЛУЧШИМИ ОБРАЗЦАМИ РОССИЙСКОЙ РОБОТОТЕХНИЧЕСКОЙ МЫСЛИ. И ПРИШЕЛ К ГРУСТНЫМ ВЫВОДАМ.**

УТРОМ 10 февраля 2013 года сколковский «Гиперкуб» едва вместили всех интересующихся достижениями российской робототехнической мысли. Разработчики, ученые, инвесторы собрались на выставку Skolkovo Robotics International Conference. Одни в надежде получить финансирование, другие — представить его тому, на ком можно будет заработать.

Поначалу весь наплыв концентрировался в конференц-зале на четвертом этаже куба. Собравшихся приветствовал Сепулька — робот-экскурсовод московского Политехнического музея. Затем слово взял президент фонда «Сколково» Виктор



Вексельберг. Он признался, что про роботов здесь есть кому рассказать и помимо него, а фонд «Сколково» готов поддержать материально «пусть авантюристичные, но талантливые проекты». Тайну появления 50-летнего Сепульки на сцене крутого суперсовременного инновационного центра раскрыл **Игорь Агамирзян**. По словам предправления Российской венчурной компании (РВК), с 60–70-х годов прошлого столетия человечество мало что изменило с точки зрения техники, сосредоточившись на развитии цифрового мира. Слияние цифрового и «железного» мира должно стать *the next big thing* (читай — «следующий прорывной идеей»). Странно, что среди 139 проектов, проинвестированных фондами РВК, нет ни одной компании, связанной с робототехникой. Почему это слияние произойдет совсем скоро, рассказал **Дмитрий Гришин** — сам по себе яркий пример такого объединения. Генеральный директор второй по стоимости интернет-компании России Mail.ru параллельно основал венчурный фонд, специализирующийся на инвестициях в разработку роботов (см. материал

## МАГНИТОХОД



Функционал

**Диагностика неисправностей в трубах, ремонт, в том числе в условиях радиации**

Потребители

**Предприятия атомной отрасли, судостроения, энергетики и ЖКХ**

Компания-разработчик

**«Лаборатория будущего»**

Инвестиции в разработку

**500 тыс. руб.**

Стадия проекта

**Готовятся испытания на Белоярской АЭС**

на стр. 70). По словам Гришина, электронные компоненты стали дешевле, пластиковые детали можно легко напечатать на заказ на 3D-принтере, а самого робота произвести в Китае. За восемь месяцев фонд проинвестировал два стартапа — и оба зарубежные. Пока высокие гости рассуждали о блестящем российском робобудущем, двумя этажами ниже отечественные разработчики наглядно разъясняли публике, почему инвесторы не спешат вкладываться в российское робонастоящее.

## ЧТО ОН УМЕЕТ?

Когда робот-вертолет разработки «Руботикс» поднимается в воздух, в вихревом потоке от его винтов можно легко высушить волосы. Но у вертолета куда более важное предназначение. Он должен вести разведку в труднодоступных местах и делать в автономном режиме трехмерные модели, например разрушенных зданий — для МЧС. Заказа от министерства компания пока так и не получила.

— МЧС не может четко сформулировать параметры изделия, — сетует **Михаил Цыкарев**, PR-директор «Руботикс». — Мы сейчас пытаемся понять, что нужно заказчику, и донести то, что мы умеем.

Неподалеку от вертолета на ржавой трубе промстились три робота-магнитохода, напоминающие каракатиц на колесах. Колеса магнитные — кон-

струкцию, разработанную еще в советские времена для ликвидации последствий аварии в Чернобыле, «Руботикс» оснастил современными датчиками и софтом по заказу Белоярской АЭС в 2010 году. Однако атомщики до сих пор так и не приступили к тестовым испытаниям.

Практическое применение подавляющего большинства остальных выставочных экспонатов остается под большим вопросом. И это, похоже, проблема не только участников выставки Skolkovo Robotics. В 2012 году Runa Capital создала фонд Quantum, который был призван инвестировать в том числе и в робототехнические проекты. «Интересных с точки зрения инженерного развития разработок мы пока не нашли, — говорит **Сергей Кузьмин**, управляющий партнер фонда. — Проекты, которые нам хоть сколько-нибудь понравились, касались софтверной части, но были слабо проработаны с точки зрения рыночного спроса».

## КОМУ ОН НУЖЕН?

Рыночный спрос, хоть и небольшой, смогла найти **Ия Хрусталева**, генеральный директор ГК «Мезон.ру». Компания, основанная в 2000 году, в 2010-м сделала конструктор «ScratchDuino. Робоплатформа», с помощью которого ребенок легко научится собирать собственного робота, эдакую умную машинку, которую можно запрограммировать на детском языке Scratch от Массачусетского технологического института. Конструктор продается в «Линукс-центре» и стоит 5 тыс. руб. Еще один обучающий «коробочный» продукт «Мезон.ру» — «ScratchDuino. Лаборатория» стоит в рознице 10 тыс. руб. Пока компания реализовала с десяток комплектов. В середине февраля ее «дочка» «Тырнет» стала одной из 30 компаний по всему миру, которая получила грант Google Rise Awards 2013 на разработку англоязычной версии продуктов.

**Сергей Фрадков** с партнерами продали компанию Dynoplex разработчику бесплатного офисного приложения Quickoffice в конце 2000-х и учредили фонд RSV VP, в рамках которого запустили акселератор iDealMachine. Среди 12 его проектов три занимаются робототехникой. Это 40-сантиметровый робот-охранник на колесном ходу xTurion (заменяет разнообразные датчики, например движения, температуры и т. д.), «Рободром» (площадка, на которой можно играть роботами, управляя ими

через интернет) и образовательный проект «РобоЭд» (конструктор MindStorm от Lego с электронным учебником по робототехнике).

К оценке спроса в iDealMachine подошли основательно. Например, по поводу xTurion компания провела опрос на Habrahabr.ru, каким должен быть такой робот. Отозвались 1,6 тыс. человек. «Половина оставила контакты, вызвавшиеся протестировать робота дома. Мы сами не ожидали такого интереса», — добавлен Сергей Фрадков. Однако продажами



## С РОБОТАМИ ТРУБА

На своего труболаза возлагают большие надежды в Новосибирском государственном техническом университете. По словам Ирины Швайковой, возглавляющей проект «Лига роботов», роботом занимается один заказчик (имя не называется). Правда, он попросил сделать так, чтобы робот мог не только двигаться в трубе и транслировать изображение на монитор оператору, но и производить ремонт (сварку). Новосибирцы срочно дорабатывают своего труболаза.

в компании похвастать пока не могут. Прототип охранника будет готов только к лету, после чего компании потребуются инвестиции \$500 тыс. для изготовления промышленного образца. Тем не менее Фрадков уверен, что инвесторы выстроятся в очередь, чтобы профинансировать эту разработку.

### КАК ОН ВЫГЛЯДИТ?

У стенда **Александра Харламова**, генерального директора Microsystems, немноголюдно, а сам он задумчиво изучает что-то в своем смартфоне. Рядом с разработчиком пристроилась невзрачная круглая «тумбочка» на колесах, в которую вмонтирована видеокамера. Тут же на стойке монитор, на котором время от времени перемещаются разноцветные значки из трех черточек, напоминающие формой птичьи следы. Каждый такой «след» — это человек на выставке, рассказывает Харламов. Картина на мониторе призвана показать, что система, разработанная Microsystems, распознает людей и отслеживает их местонахождение. Мечта Харламова — сделать робота, который мог бы распознавать предметы и выполнять манипуляции с ними. Мечта стоит 1 млн евро. Путь от палочек на мониторе до робота-распознавателя кажется бесконечным. Пока робот умеет только строить карту местности и обезжать препятствия. Что, кстати, у него тоже не всегда получается. Вообще роботов на выставке нужно было периодически доставать из-под стульев и спасать из плена проводов. Люди пока гораздо нужнее роботам, а не наоборот.

Однозначный «Мистер Skolkovo Robotics» — бело-оранжевый гуманоид NAO (см. на обложке). Жаль, что и он был сделан не российскими, а французскими конструкторами. Отечественная компания «Инноватех» использовала его для демонстрации своей разработки: надев специальную шапочку с электродами, можно с помощью мысли управлять роботом. Ученые из лаборатории нейрокомпьютерных интерфейсов биофака МГУ, которые занимаются этим проектом, надеются, что в будущем он позволит человеку управлять искусственной рукой, например. Правда, куратору выставки **Петру Левичу**, который решил испробовать супертехнологию на себе, установить контакт с гуманоидом не удалось. «Может, я что-то неправильно сделал», — размышляет Левич. — Или робот устал».

Зато не уставал танцевать гиперкобок Hyperbok. Он умеет распознавать лица и вести диалог, объясняла директор по развитию бизнеса компании Pawlin Technologies **Любовь Орлова**. Но на выставке было шумно, поэтому колобок ни с кем не разговаривал. Hyperbok должен стать «другом» для детей и одиноких людей. Пока Hyperbok у компании только один — покрашенный автомобильной краской колобок «съел» уже 15 млн руб. (половина — гранты Фонда Бортника и Минобразования, остальное — деньги акционеров). Разработчики ищут еще \$1 млн, чтобы выпустить в продажу первые 100 колобков. Каждый будет стоить в рознице 20–25 тыс. руб. Ближайшие аналоги, по словам Орловой, продаются за \$3 тыс. Большинство остальных экспонатов, кажется, были собраны из Lego и дет-

ских конструкторов. Конечно, гришинской максимы «никто не купит страшного робота», произнесенной двумя этажами выше, они еще не слышали.

### СКОЛЬКО ОН СТОИТ?

Человекоподобный робот AR-600, созданный НПО «Андроидная техника» (AT) в 2012 году, умеет общаться, манипулировать предметами и передвигаться. Компания продала несколько экземпляров частным лицам по 16 млн руб. за штуку. Видимо, домашний робот становится атрибутом состоятельности российской элиты, каковым некогда был 600-й «Мерседес».

«Конечно, достижения на ниве робототехники в России есть, и их не мало,— говорит **Сергей Кузьмин** из Quantum.— Но нам нужно понимать, на чем будем зарабатывать. А с этим у наших проектов все грустно. И дело тут скорее в том, что рыночного спроса на роботов в России практически нет». Спрос, может, и есть, однако концентрируется он в специальных областях. На открытии Skolkovo Robotics Вексельберг упомянул, что основным потребителем робототехнических компаний в ближайшие годы станут «государственные и окологосударственные структуры».

Пример AT с точностью подтверждает этот тезис. В том, что касается коммерциализации, AT, пожа-

### КВАДРОКОПТЕР-СПАСАТЕЛЬ



Функционал

Летающий робот может создать 3D-модель местности, с помощью инфракрасного датчика обнаружить людей

Потребители

МЧС, ГУВД

Компания-разработчик

«Руботикс»

Инвестиции в разработку

380 тыс. руб.

Стадия проекта

Прототип, управляемый оператором

луй, самая успешная в России компания на рынке непромышленных роботов. По словам **Натальи Седовой**, директора по развитию НПО АТ, компания продала более сотни роботов различных моделей. Ее основные клиенты — образовательные учреждения и силовые структуры, а также РЖД, «Роскосмос». Есть и частные компании: например в 2010 году робота-презентатора приобрела сеть ресторанов «Две палочки».

«Стоимость технологий, которые применяются для изготовления роботов, и, как следствие, самих роботов пока слишком велика, чтобы они могли широко внедряться в коммерческих предприятиях или тем более в домашних хозяйствах», — говорит Наталья Седова. Так, модификация AR-600E вошла в состав «МФИ-Платформы» — образовательной и научно-исследовательской лаборатории, которую у АТ приобрел почти за 20 млн руб. БФУ имени Канта в Калининграде.

#### ЧТО ОН ЗНАЕТ?

90% информации человек получает с помощью зрения. Роботам придется освоить этот способ восприятия, чтобы хоть немного приблизиться к людям по эффективности. Так рассуждал **Александр Ханин**, ныне генеральный директор VisionLabs, когда на четвертом курсе МГТУ имени Баумана начал интересоваться компьютерным зрением. Довольно быстро он нашел еще двоих единомышленников на своей кафедре: ребята выиграли несколько престижных конкурсов, в том числе Intel Continuum, и в 2012 году основали компанию.

«В России исторически очень сильная школа программирования и кибернетики — это, пожалуй, является нашим главным преимуществом», — говорит Игорь Агамирзян. — Наши вузы по-прежнему выпускают достойные кадры». VisionLabs не делает роботов, но роботам будет сложно обойтись без того, что делают VisionLabs и подобные ей компании, — без системы распознавания образов. Правда, российские роботы пока вряд ли способны обеспечить платежеспособный спрос на такой продукт, так что Ханин ориентируется на b2b-клиентов.

Систему распознавания надписей он продает поставщикам видеооборудования, например IPega. «По оценке наших партнеров-поставщиков оборудования, у нас самый быстрый алгоритм распознавания номера», — говорит Ханин. — Он может функционировать даже внутри миниатюрных устройств, например видеокамеры».

VisionLabs запустила пилотные проекты по внедрению системы предотвращения мошенничества



ИГОРЬ АГАМИРЗЯН, РВК:

**«В России есть хорошая теоретическая база, наши идеи по математической теории и кибернетике играют весьма важную роль в умных системах и робототехнике на мировом уровне. К сожалению, практика у нас отстает от теории, но есть хорошие наработки в космической и военной отрасли, которые нуждаются в значительной модернизации. Российские компании разрабатывают много софта для умных систем в энергетике и автомобилестроении по всему миру и могут являться базой для развития индустрий у нас».**

в двух банках из первой десятки по капиталу. И уже помогла, по словам Ханина, вычислить мошенников, пытавшихся более десяти раз в течение месяца взять кредиты на различные паспорта. Выручку компании Ханин не раскрывает, отмечая лишь, что в 2012 году она была «менее 1 млн руб.». Но была.

**У Владимира Белого**, экс-замгендириектора АТ и основателя Alpha Smart Systems (ASS), выручки пока нет. Он вложил 2 млн руб. собственных средств и столько же от фонда посевного финансирования Microsoft и одного

из правительственный фондов в Human Reader — систему, которая, по его словам, способна распознавать эмоции и даже ложь. Эдакий виртуальный доктор Лайтман из сериала *Lie to Me* (книга Пола Экмана *«Telling Lies»*, которая легла в основу сериала, также использовалась для создания Human Reader). Сейчас ASS готовится тестировать систему в офисах продаж одного из крупных банков.

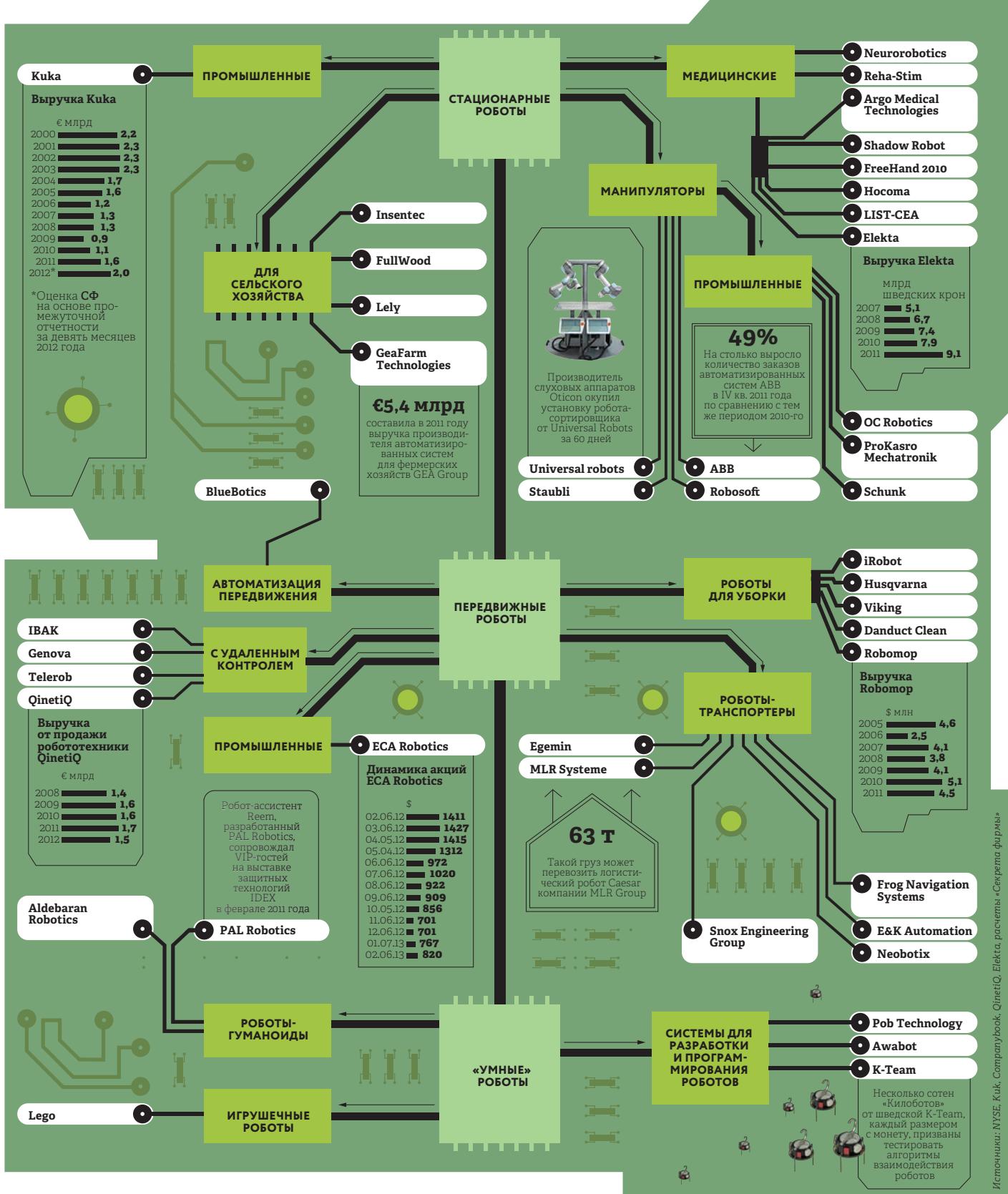
Но софтом Владимир Белый ограничиваться не собирается. Бывший сотрудник «Андроидной техники» инвестирует 5 млн руб. собственных средств в стационарный прототип своего антропоморфного робота со взаимозаменяемыми деталями — «Альфабота». Параллельно с прототипом идет создание площадки вроде App Store, где любой разработчик продавал бы приложения для «Альфабота», расширяя его функционал (например, владелец робота мог бы приобрести там приложение-алгоритм для мытья полов).

АТ затеяла еще более амбициозный проект под условным названием Telelearning — с бременским Институтом искусственного интеллекта. «У немцев есть робот, который удаленно управляет оператором с помощью специального костюма, у нас тоже (это модификация AR-600E), — рассказывает Седова. — Смысл в том, чтобы построить систему, которая позволила бы нам с помощью нашего костюма управлять немецким роботом, а немцам с помощью их костюма — нашим». Если эксперимент пройдет удачно, АТ сможет выстроить систему, которая будет совмещать различные управляющие интерфейсы с различными роботами. Эдакий Microsoft в мире роботов. Похоже, софтверной частью российские робототехнические проекты занимаются с гораздо большим энтузиазмом, тогда как хардверная часть собирается из готовых комплектующих, заказываемых по всему миру. Что ж, там, где уже поздно работать руками, самое время работать головой. //сф

**Роботов на выставке нужно было периодически доставать из-под стульев и спасать из плена проводов. Люди пока гораздо нужнее роботам, а не наоборот**

## Тяжелые шаги

Ведущие мировые компании-производители робототехники.



# Железная революция

Рынок робототехники может повторить триумф интернет-отрасли. Для этого создателям роботов нужно копировать модели рынка смартфонов и интернет-стартапов, уверен генеральный директор Mail.ru Group Дмитрий Гришин. Чтобы собрать сливки с нового рынка, он основал фонд Grishin Robotics.

Текст: Константин Бочарский

Фото: Евгений Дудин

**В ИЮНЕ** прошлого года **Дмитрий Гришин**, генеральный директор и председатель совета директоров Mail.ru Group, объявил об открытии фонда Grishin Robotics, специализирующегося на инвестициях в робототехнику. За полгода работы фонда объемом \$25 млн Гришин проинвестировал две компании и стал соорганизатором первого специализированного инкубатора, посвященного робототехнике. Гришин говорит, что роботы — его страсть с детства. Все время, когда он учился в школе и институте, работал офшорным программистом, создавал сервис «Молоток.ру» и вел компанию Mail.ru от предбанкротного состояния в начале 2000-х до многомиллиардной корпорации, робототехника оставалась одним из главных увлечений в его жизни. Правда, непубличным. «Если бы я увлекался, например, покером, то общественность узнала бы о моем увлечении, когда я выиграл бы покерный чемпионат. В противном случае, мне кажется, это никому не будет интересно», — говорит Гришин.

**СФ** решил не дожидаться, пока станут известны результаты поединка за формирующийся на глазах рынок робототехники. Мы выяснили, что представляет собой жизнь Дмитрия Гришина, посвященная роботам. Узнали, как принципы робототехники помогали ему строить одну из крупнейших интернет-компаний страны,

чем провозглашаемая Гришиным революция роботов похожа на предшествовавшую ей революцию ПК. А также чему стартапам в робототехнике стоит поучиться у стартапов из интернета.

## СОВЕТСКИЙ LEGO

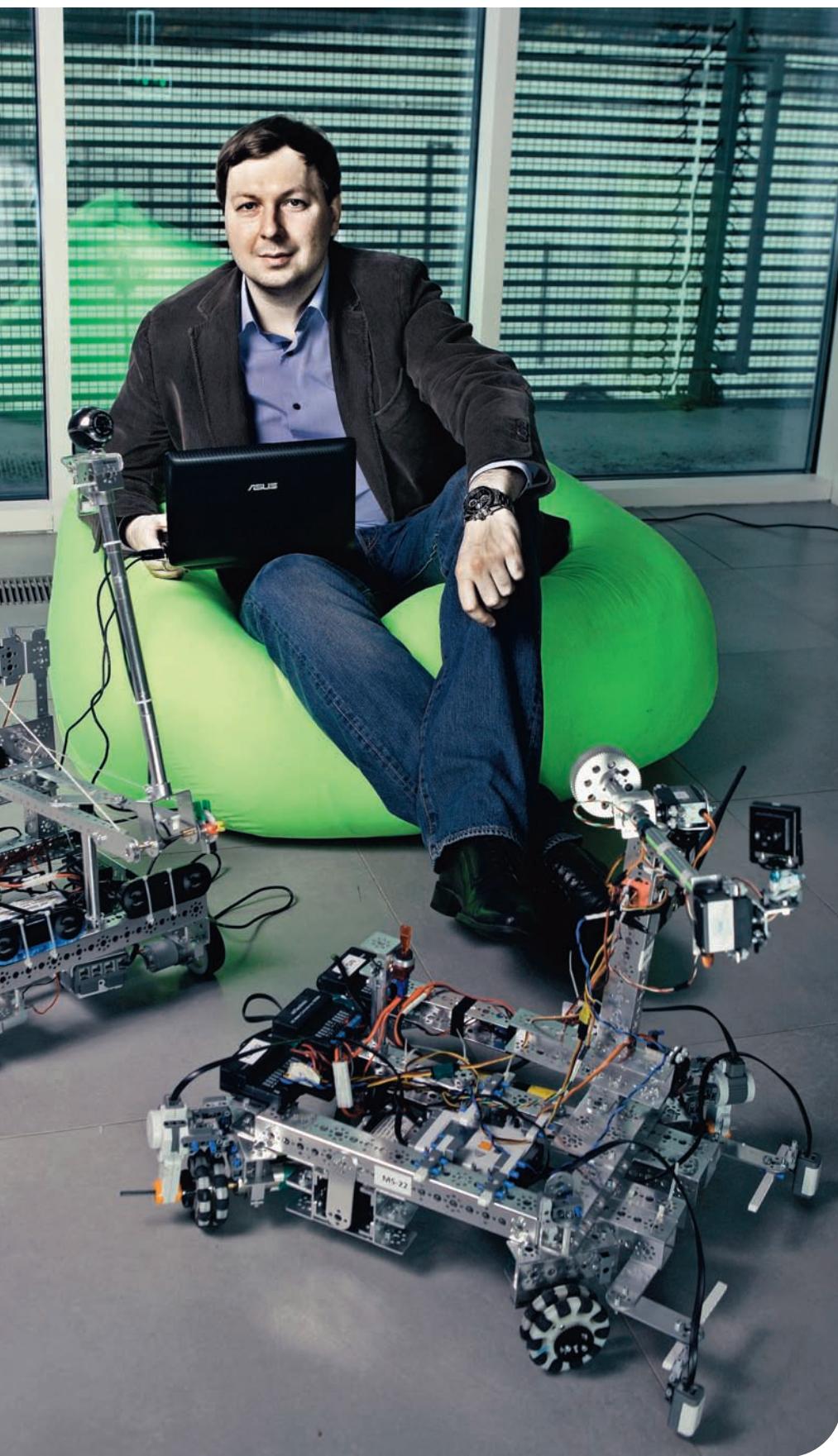
В Советском Союзе был свой аналог Lego. Конструктор из блоков, позволяющих собирать весьма условные модели различных устройств. Этот конструктор был одним из двух главных увлечений школьника Дмитрия Гришина. Первым увлечением был компьютер БК 0010-01. На нем Гришин учился программировать, тогда еще в двоичном коде. На настоящий, как потом скажут «IBM-совместимый», компьютер Гришин накопит, учась в Баumanке и работая одновременно на пяти работах. Произойдет это, кстати, лишь за год до его прихода в Mail.ru и всего за пару лет до того, как он станет генеральным директором компании. Но тогда, в 1993 году, в Саратове, Гришина больше всего

интересовали компьютерные игры. Именно их он учился писать на БК 0010-01 и одну даже продал — местному «дистрибутору». Тот сидел в магазине «Руслан и Людмила» и с помощью двух кассетных магнитофонов, издававших звуки рассерженного факса, переписывал игры на кассеты, которые тут же и реализовывал.

Назвать второе увлечение робототехникой Гришин не решается. «Я постоянно был увлечен какими-то механическими движущимися штуками. Собирал корабли, машины, сделал самонаводящееся игрушечное ружье, которое взводилось резинками, которые натягивали моторчики из конструкторов, датчиков и универсального „советского Lego“, — вспоминает он. Все поделки что-то делали: ездили, стреляли, перемещали предметы.

«Помню, как сильно был поражен, когда увидел первый импортный видеомагнитофон, — рассказывает Гришин. — Больше всего в нем меня поразило извлечение





### В кругу друзей

ДЕТСКОЕ УВЛЕЧЕНИЕ РОБОТАМИ ПОМОГЛО ДМИТРИЮ ГРИШИНУ РАЗГЛЯДЕТЬ НОВЫЙ ПЕРСПЕКТИВНЫЙ РЫНОК

кассеты. У российской „Электроники ВМ-12“ кассета поднималась вверх, и в этом магии почему-то не было. А в импортном кассете выезжала прямо из передней панели и потом скрывалась в ней же. Это было очень круто».

Японский кассетоприемник настолько впечатлил Гришина, что он собрал свою версию устройства. Его «видеомагнитофон» не делал ничего, кроме как подавал и убирал кассету, но точно как тот японский. Основой для устройства стал все тот же «советский Lego», в состав которого кроме пластиковых блоков входили также и подвижные части. Моторчики Гришин взял из другого конструктора, посвященного электротехнике и физическим опытам.

«Я понимаю, что для истории надо сказать, что уже школьником я открыл для себя робототехнику, но, если честно, я ее тогда так и не называл», — говорит Гришин. Спустя десять лет Гришин выяснит, что проблема с пониманием, что такое робот, есть не только у него одного.

### IPAD ПОДАН

«Перед тем как открыть фонд, я пытался выяснить, что же такое „робот“, понять, где проходит грань между робототехникой и, например, „автоматизацией“. Выяснил интересную вещь: люди перестают называть устройство роботом, как только тот начинает выполнять какую-то простую конкретную вещь», — говорит Гри-

шин. Когда компания iRobot выпустила свой первый робот-пылесос Roomba, слово «робот» довольно быстро выветрилось из словаря потребителей. Остался «пылесос», пускай «продвинутый»: сам убирает, умеет объезжать препятствия. Но никак не робот. Мы беседуем с Гришиным на первой в России конференции по робототехнике Skolkovo Robotics, соорганизатором которой стал Grishin Robotics. «Видишь стулья в конце комнаты? — спрашивает он. — Почему бы не научить их самим подъезжать к человеку, когда ему захочется сесть? Или, например, самим возвращаться к столу, тогда людям будет удобнее. Стульям очень дешево передвигаться». Гришин выступает за функциональную атомарность: «Чтобы завоевать рынок, робот должен выполнять какую-то одну простую, понятную и вос требованную функцию. При этом недорого стоить и иметь привлекательный пользовательский интерфейс». Другими словами, робот должен быть красивым. Несложно проследить истоки этих принципов — ровно такие идеи выработала интернет-индустрия по отношению к своим успешным проектам. Задача Grishin Robotics — перенести их из мира софта в мир «харда».

«Я не верю, что первым этапом развития рынка робототехники будут универсальные андроидные роботы, — говорит Гришин. — Потребитель умен и готов платить только за реальную эффективность. Робот, который имитирует человека, настолько дорогой, что потребитель не сочтет это разумной покупкой».



Оценивая перспективность идей в сфере потребительской робототехники, Гришин пользуется эмпирической «формулой макбука»: на робототехническое изделие возможен спрос, если оно не дороже ноутбука от Apple. Если робот стоит больше \$2–3 тыс., шансов завоевать массовый рынок у него практически нет. Этому критерию соответствуют и инвестиции, сделанные фондом Гришина. Первая — в сентябре 2012 года — \$250 тыс. в компанию Double Robotics. Стартап разрабатывает мобильные системы присутствия. Попросту это стойка с iPad, установленная на колеса Segway, которая сама найдет вас и подъедет к вам в офисе в случае вызова. Собравшиеся кружком «теле-

#### Главное правило

ДМИТРИЙ ГРИШИН УВЕРЕН, ЧТО ПРОЕКТЫ В РОБОТОТЕХНИКЕ ДОЛЖНЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОПЫТ ИНТЕРНЕТ-СТАРТАПОВ

фоны на колесах», на экранах которых с веб-камер транслируются изображения хозяев, выглядят очень трогательно. При этом они позволяют организовать совещание людям из разных уголков офиса, страны или континента и отлично подходят под ценовую и функциональную концепцию Гришина. Робот должен делать какую-то одну простую и понятную вещь и стоить меньше \$2 тыс. Устройство от Double Robotics стоит \$1999.

#### ПРЕДМЕТНАЯ НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ

«Я всегда удивлялся неэффективности материального мира, — говорит Гришин. — За последние 20 лет ИТ-индустрия сделала колossalный рывок вперед. Все, что касается материальной инфраструктуры, скорее испытывает регресс. За последние 30 лет скорость перемещения на автомобиле упала вдвое, время на перелет из Москвы в Нью-Йорк увеличилось на пять часов из-за пробок и усложнения процедур досмотра. Эта неэффективность — колоссальный потенциал для бизнеса. Сегодня у нас на руках есть все технологии, которые требуются для этого. Просто пока нет понимания, как их применить».

Обсуждать перспективы рынка робототехники удобно, используя параллели из мира ИТ — программирования и интернета. «Когда я жил в общаге, то построил первую институтскую локальную сеть, — вспоминает Гришин. — Честно скажу, исключительно ради игрушек. Главным мотивом тянуть кабель было не абстрактное желание посмотреть, как можно передавать по нему данные, а Quake и Warcraft».

Развитие любой отрасли происходит по одному и тому же сценарию: сначала придумывают технологию, затем ищут ее применение. Изобретение возможности передачи данных и построение сети интернет привела через десятилетие к буму интернет-стартапов. Небольшие компании оказались способны создавать продукты, востребованные миллионами пользователей. Главное условие — ты должен четко понимать, для чего нужна эта конкретная штука, какой именно во-

прос она решает. «Проблема в том, что от момента появления технологии до момента, когда возникает понимание, какие продукты на ее основе предложить рынку, проходит довольно много времени. Я очень хочу в робототехнике это время сократить», — говорит Гришин. Он уверен, что мы уже находимся в эпицентре невидимого пока взрыва — революции на рынке робототехники, сравнимой по масштабам и значимости со знаменитой softverной, а позднее интернет-революцией. Последствия также вполне сравнимы: появление новых отраслей, тысяч компаний и не обратимая трансформация мира вокруг нас. Но на этот раз — не мира внутри компьютера, а нашего привычного, материального мира. Дмитрию Гришину есть с чего рисовать историю нового бума — с истории бума интернет-индустрии, которую он прошел от должности программиста во время знаменитого краха доткомов до генерального директора одного из крупнейших интернет-холдингов страны.

#### ВЫПУКЛАЯ КАРТИНА

После окончания саратовской школы в 1995 году Гришин уезжает в Москву и поступает в МГТУ имени Баумана на факультет робототехники. «Жил в общаге четыре года. Грыз гранит науки и очень хотел из общаги уехать. Это была

очень сильная мотивация, поверьте», — вспоминает он. Чтобы исполнить мечту, Гришин устроился на работу одновременно в четыре российских НИИ. Писал программы для среды 3D-проектирования, параллельно учился Бауманку, что интересно, Гришин окончил с красным дипломом. С четырьмя подработками Гришин вполнеправлялся. Задания, рассчитанные на сотрудника с полной занятостью, он выполнял за несколько часов. Похожая ситуация сложилась и с расположенной во Флориде компанией Axiom, нанявшей Гришина офшорным программистом.

Гришин учился на кафедре систем автоматического проектирования. Идея кафедры была в том, что прежде, чем создавать макет любого объекта, сначала надо было построить его 3D-модель.

Работали студенты в сложных современных системах: AutoCAD, MicroStation, SolidWorks. Время от времени кафедра выполняла сторонние заказы. Одним из таких заказчиков стала компания Axiom, которая занималась разработкой программного обеспечения для систем трехмерного проектирования. Днем Гришин расправлялся с заказами проектных институтов, а вечером садился работать на американцев. Из-за разницы во времени эта смена начиналась часов в пять-шесть вечера, что было

очень удобно. Часть халтур в проектных институтах со временем отвалилась. При этом в Axiom дела шли в гору: всего через полгода Гришин уже стал руководить другими — американскими — программистами.

«Я сидел в общежитии в Москве и курировал целый отдел, никого из его сотрудников так в жизни и не увидев. По тем временам у меня не было денег не то что в Америку слетать, а из Москвы куда-нибудь уехать», — вспоминает Гришин. Поначалу американцы использовали российских программистов как дешевую рабочую силу. Но вскоре оказалось, что программиривать у Гришина получается намного быстрее, чем у американцев. Давая задание, заказчик указывал время на исполнение в часах. «У меня всегда выходило существенно быстрее», — вспоминает Гришин. Работа была сдельная, платили \$20 в час, и Гришин, по меркам 2000-х, начал неплохо зарабатывать: \$1–1,2 тыс. в месяц.

Однако планы «накопить и съехать в арендованную квартиру» нарушил случай. Друг рассказал о вакансии в компании NetBridge. Возможно, это просто случайность, а может, чутье, которое и в будущем не подведет Гришина. Но, заходя сегодня, спустя 10 лет, на сайт компании Axiom, он обнаруживает ту же маленькую семейную компанию, которая по-прежнему разрабатывает все те же системы трехмерного проектирования. Судьба Mail.ru, в которую вскоре превратился NetBridge, оказалась совсем иной.



#### ПЕРВЫЙ ОПЫТ

Первая публичная демонстрация робота, сделанного Гришиным-школьником, произвела на членов семьи неизгладимое впечатление. Что, в свою очередь, стало открытием для Гришина: «Когда я показывал свои эксперименты родителям, вай-эффекты получались, только когда мои устройства начинали двигаться. Если, например, просто лампочка загоралась — это уже не круто». Заметив это, Гришин впредь старался придумывать только мобильные конструкции.

#### ВЗЯТЬ И ОБЪЕДИНИТЬ

«Я хорошо помню это ощущение: еще бы месяц-два — и мы бы могли закрыться», — вспоминает Гришин период 2001–2002 годов. Тогда он уже работал в компании NetBrige. Карьера развивалась стремительно: разработчик, руко-

«Я сидел в общежитии в Москве и курировал целый отдел, никого из его сотрудников так и не увидев» /

водитель разработки сервиса «Молоток.ру», руководитель всего сервиса, технический директор Mail.ru и, наконец, генеральный директор. На все — меньше полутора лет, причем львиную долю карьерного пути он прошел еще студентом. Пост генерального директора Mail.ru Гришин займет через шесть месяцев после получения диплома. Tot NetBridge, в который он пришел, просуществовал недолго. «Как я понял уже потом, компания существовала на американские инвестиции, но бизнес-модель не работала,— вспоминает Гришин.— Выручки не было, а инвестиции за-канчивались». Идея NetBridge как компании, запускающей новые сайты и сервисы, была проста: повторить успешные американские сайты. «Молоток.ру» копировал eBay, List.ru — Yahoo!. Но нет ничего страшнее финансового кризиса для компании с отсутствием выручки. Первой антикризисной мерой стало слияние NetBridge и Port.ru, владевшей сервисом Mail.ru под брендом Mail.ru. У каждой из них на тот момент было по несколько десятков веб-проектов и несколько сотен сотрудников. «После слияния в объединенной компании осталось всего человек 40–50,— вспоминает Гришин. В мясорубке объединения выжил каждый десятый. Гришин не просто выжил, но и возглавил выживших. «Я тогда действительно уже неплохо програмировал. К тому же на тот момент почувствовал, что и определенные навыки организации команды у меня тоже присутствуют». Свое дело сделал и установившийся контакт с Юрием Мильнером,

сооснователем и генеральным директором NetBridge. «Сильная сторона Мильнера — финансы. Я же мог объяснить на бизнес-языке, что происходит в сфере технологий. Мне кажется, мы удачно дополнили друг друга»,— говорит Гришин. В 2003 году Мильнер передал пост генерального директора Mail.ru Гришину. Чтобы сократить расходы и упростить продуктовый портфель, было решено сфокусироваться на главном. «По сути, никакой особой стратегии не было. Решили просто: давайте возьмем из всех брендов тот, у которого самая большая аудитория, и тот, который быстрее всего растет. И под его маркой объединим все остальные. Mail.ru рос тогда быстрее всех, хотя денег еще не приносил. Все остальные проекты мы объединили под его брендом. Произошло это на мой день рождения, 15 октября 2001 года»,— вспоминает Гришин. Так на свет появилась компания Mail.ru. Через несколько месяцев она получила первые рекламные контракты. Катастрофа не состоялась. Последующие десять лет стали триумфальным шествием Mail.ru по рынку. С тех самых пор, с 2003 года, компания развивалась только на собственные средства. «Появились первые компании, которые поверили в интернет-рекламу»,— вспоминает Гришин. Тогда, по его словам, стало появляться и понимание, что интернет будет чем-то серьезным. Сейчас Гришин пытается еще раз ухватить ту же волну, только на другом рынке. На котором, по его мнению, возникает знакомое ощущение, что это будет что-то серьезное.



#### БОЕВОЕ КРЕЩЕНИЕ

**Возглавив Mail.ru, вчерашний студент Гришин вместо испытания медными трубами решил более прозаические проблемы: «Чувство, что все может рухнуть, было очень отчетливым,— вспоминает Гришин.— Вокруг банкротились интернет-компании, и толпы народа приходили к нам в поисках работы. Все, кто только мог, сокращал персонал. Но паники у нас не было. Возможно, это юношеская невосприимчивость, но мы верили, что технологии спасут нас, мы сможем сделать что-то действительно крутое, и все будет хорошо».**

#### ИНКУБАТОР РОБОТОВ

Первое ощущение серьезных перемен, по словам Гришина, появилось у него в 2011 году. Тогда он с удивлением обнаружил на проекте KickStarter кроме контентных и интернет-проектов команды, заявляющие о новациях в «харде». Возможно, это мистика цифр. Но если компания Mail.ru появилась на свет в день рождения Гришина, то фонд Grishin Robotics был основан в день рождения отца Дмитрия — 15 июня 2012 года. Объем фонда — \$25 млн. Гришин — миноритарный акционер Mail.ru Group, владеет около 2% акций. Но чтобы профинансировать Grishin Robotics, продавать их не потребовалось. «Я сформировал фонд полностью из собственных средств. Это деньги, полученные от выплаты дивидендов, были также выплаты наличными во время сделок с акциями, проведенных компанией»,— уточняет Гришин. Заявленные \$25 млн не гипотетическая сумма. «Деньги физически есть. Я специально выделил реальную сумму, которую могу истратить»,— говорит он. Сегодня на счету фонда уже две сделки: помимо инвестиций в Double Robotics фонд вложился в проект RobotAppStore. И тут тоже прослеживается стремление Гришина заимствовать успешные модели у интернета. RobotAppStore — магазин приложений для роботов. Так же как, например, в Apple App Store вы можете скачать игру или полезное приложение для телефона, в RobotAppStore можно скачать приложение для робота, например, научить пылесос танцевать или задать программу полета для дрона. «Я верю, что рынок роботов будет развиваться по модели рынка смартфонов. Чтобы получить мобильную революцию, нужно положить дешевый и мощный смартфон в каждый карман. Тогда за хардверной революцией сразу последует софтверная — в виде бума на рынке приложений. В робототехнике ситуация схожая. Надо сначала дать покупателям дешевых массовых роботов, а затем с помощью приложений расширять их функциональность»,— говорит Гришин.

Сегодня в RobotAppStore представлены сотни приложений для десятков роботов. Скачать приложения можно как бесплатно, так и по цене в несколько долларов. Инвестиции и в DoubleRobotics, и в RobotAppStore составили \$250 тыс. За полгода с момента открытия Grishin Robotics получил более 400 заявок, из них всего несколько от российских проектов. «На рынке много энтузиастов, и моя задача — конвертировать их энтузиазм в бизнес. Мне кажется, они не до конца понимают открывшиеся возможности. Делать доступных по цене роботов можно было уже лет пять назад, но мы до сих пор не видим „хардверной революции“, — считает основатель Grishin Robotics. Чтобы ускорить ее приход, в феврале этого года фонд объявил о партнерстве с бостонским инкубатором Bolt. «Я общался с большим количеством компаний в сфере робототехники, и все они говорили, что серьезная проблема,

с которой они сталкиваются, — производство. Заказать детали, доставить, обеспечить сроки, качество, выгодную цену, решить вопросы патентной защиты и пр. Еще одна проблема — организовывать сервисное обслуживание своих устройств. Этим займется Bolt», — говорит Гришин. Кроме инфраструктуры для стартапов инкубатор поможет сэкономить генеральному директору Mail.ru и время. Ведь фонд станет дополнительной нагрузкой к работе в компании, которая не изменится: Дмитрий Гришин продолжит выполнять обязанности CEO и председателя совета директоров. Однако, по словам Гришина, в Mail.ru Group не против такого совмещения.

Скорее наоборот, Гришин уверен, что роботы дадут новые идеи и его интернет-бизнесу. «Изучение стартапов в робототехнике дало мне много интересных идей, которые мы сейчас рассматриваем в Mail.ru. Один из интересных трендов в том, что многие интернет-компании начинают выходить на рынок „хардваре“, а проекты в сфере робототехники идут в интернет. Я не скажу, как именно мы используем эти тенденции. Отмечу лишь, что работаем над этим. Я уверен, что за подобным сближением будущее, — говорит Гришин. — То, что десятилетиями казалось уделом энтузиастов и исследователей, превращается в бизнес прямо на глазах». //сф

The Greatest Hits

Самые главные песни

QUEEN

АГАТА КРИСТИ

Наутилус

Помпилиус

ХИТ

FM

107.4

THE BEATLES

БРАВО

Chris Rea

Scorpions

Sting

Dire Straits

ДДТ

КИНО

Мумий Тролль

АЛИСА

Smokie

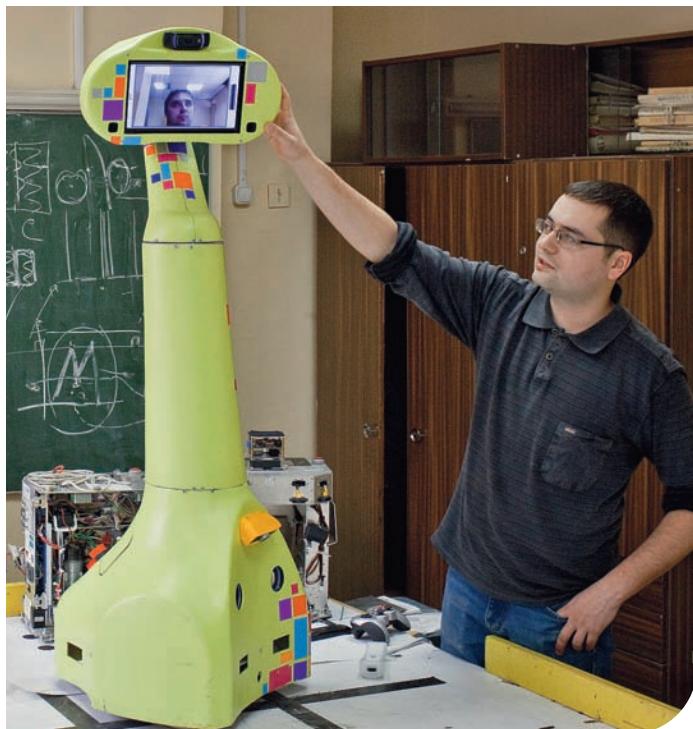
Секрет

РЕКЛАМА

12+

# Прототип аватара

**Компания «Ашманов и партнеры», до сих пор развивавшая исключительно интернет-проекты, инвестировала несколько миллионов рублей в робототехнические стартапы. Один из них скоро начнет тестовые испытания.**



Текст: Владислав Коваленко

Фото: Арсений Несходимов, Владислав Содель

Свой стартап появился у Романа Жукова из-за того, что он остался на второй год. В 2010 году Жуков перевелся со специальности «ракетные и импульсные системы» на «управление в робототехнических системах» (на которую изначально не прошел по конкурсу: десять из десяти — самый высокий балл в МГТУ имени Баумана). Там он познакомился с четырьмя будущими партнерами — ребятами как раз собирались участвовать в международных соревнованиях Eurobot. Поскольку часть предметов

Жуков сдал и свободное время вроде как было, он взялся за подготовку команды к соревнованиям. В Eurobot команда Жукова участвовала трижды за последние три года. Последний раз заняли 19-е место среди 50 команд.

В мае 2012 года у роботренеров появилась возможность перевести свои знания из спортивной площадки в коммерческую. «К нам обратились люди из „Ашманов и партнеры“ с предложением доработать один из их проектов — робота удаленного присутствия Webot,— рассказывает Жуков.— У предыдущей команды разработчиков получился неплохой дизайн, но они использовали устаревшую технологию передачи изображения, не смогли организовать производство».

Основную часть бюджета предыдущая команда уже «съела». На скромные, по словам Жукова, 700 тыс. руб. он с партнерами разработал новый дизайн (этим занимались жены двух участников проекта), софт и приложение под Windows, с помощью которого роботом можно управлять дистанционно. В конце декабря 2012-го команде Жукова удалось

доработать промышленный образец.

В Нижнем Новгороде заказана первая партия из десяти штук, она будет готова к середине марта. Этих роботов Жуков планирует не продавать, а сдавать в аренду — на тестирование.

Компания под проект, по словам Жукова, еще не создана, есть только устные договоренности с **Игорем Ашмановым** о ее будущей конфигурации. Что ж, даже **Виктор Вексельберг** назвал робототехнические стартапы «авантюристичными». Осторожность не помешает.

## Удаленное

### экрантирование

РОМАН ЖУКОВ ДОБЕЛ РОБОТА WEBOT ДО СТАДИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ОБРАЗЦА ЗА 700 ТЫС. РУБ.



## ЛЮДИ

«Ашманов и партнеры» инвестирует сразу в несколько робототехнических стартапов. Например, у Webot есть прямой конкурент под условным пока названием «Главбот». **Арсений Вейцкин**, управляющий инкубатором искусственного интеллекта и робототехники, созданном при компании **Игоря Ашманова**, даже смог привлечь к работе над внешним видом «Главбота» **Владимира Пирожкова**. Сколько стоит услуга разработчика дизайна для Toyota и Citroen, Вейцкин не раскрывает, но уверяет, что «все остались довольны». Впрочем, дизайн «Главбота», по словам Вейцкина, не главное: проект существует в первую очередь как площадка для робототехнических приложений а-ля AppStore. Третий проект инкубатора, который находится на стадии готового прототипа, — говорящий куб, эдакая Сири, обитательница iPhone, заключенная теперь в пластиковый короб. Один такой стоит у Вейцкина дома. Основная же задача инкубатора сейчас — собрать команды специалистов, имеющих хоть какой-то опыт по разработке роботов. «Люди в этой сфере сейчас на вес золота», — говорит Вейцкин.

1 МЛН

строк кода собрала команда Романа Жукова для организации телеконференции с помощью робота

399 шт.

Столько деталейшло на изготовление робота Webot

# Хозяин в кубе

**Домашние животные, скучающие в отсутствие хозяев. Хозяева, скучающие по своим животным. Люди, не имеющие возможности завести домашнее животное. Создатели Petcube решили объединить эти категории потребителей в одном проекте.**

УКИЕВЛЯНИНА Александра Нескина есть собака Рокки. Каждое утро, когда хозяин уходил на работу, Рокки оставался один и скучал. Скучая, он лаял, чем здорово доставал соседей по квартире, конечно, доставали потом Нескина. Соседям и Рокки повезло, что его хозяин неплохо разбирался в технике. Любимым развлечением собаки было гоняться за световой точкой от лазерной указки. Технический директор агентства интернет-маркетинга Prodigy нашел изящное решение проблемы. Купил плату Arduino, подключил к ней Wi-Fi, несколько электромоторов, а к ним присоединил веб-камеру с прикрепленной лазерной указкой. Через написанный им же простенький сайт можно было в любой момент из любой точки, снабженной интернетом, подключиться к нехитрому устройству и манипулировать указкой.

Вскоре обнаружилось, что созданный Нескиным «программно-аппаратный комплекс» может развлекать не только Рокки. «Играть с реальной собакой через интернет понравилось друзьям Саши,— рассказывает коллега Нескина, сейчас генеральный директор проекта Petcube Ярослав Ажнюк.— Мы исследовали вопрос и выяснили, что аналогичных проектов пока никто не пред-

ложил. Осенью 2012 года мы решили сделать из этого бизнеса, то есть создать устройство, с помощью которого владельцы домашних животных могли бы дистанционно играть со своими питомцами».

Сейчас в проекте Petcube (юридического лица пока нет) три участника: Нескин отвечает за техническую часть, Ажнюк — за управление, финансы и маркетинг, Андрей Клён — за дизайн и брандинг. Учредители вложили в разработку прототипа \$20 тыс. «Задача непростая: отдельные люди занимаются корпусом, электроникой и электромеханикой, много программирования как на уровне пользовательских интерфейсов, так и по внутренним системам,— расска-

## Правило куба

ЯРОСЛАВ АЖНЮК С ДРУЗЬЯМИ ПРИДУМАЛ ПРОСТОЮ, КАК КУБ, ИДЕЮ — ИГРАТЬ С ДОМАШНИМИ ЖИВОТНЫМИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

зывает Ажнюк.— По различным компонентам робота мы сотрудничаем сейчас с пятью различными подрядчиками».

Прогнозировать готовность к промышленному производству Ажнюк не решается: несколько раз непредвиденные технические трудности тормозили проект. В любом случае сборка будет осуществляться в Китае или на Тайване, продвижение начнется через crowdfunding-платформу Kickstarter, а продажи — в США.



## ПРОДАЖИ

США — самый большой рынок домашних животных (\$51 млрд за 2011 год). «По статистике, 20% из них оставляют телевизор включенным, чтобы животным не было скучно дома одним,— говорит Ярослав Ажнюк.— Это устоявшийся и технологически продвинутый рынок, где проще, чем где-либо, объяснить потребителю, зачем нужен Petcube». Устройство будет стоить в рознице около \$200.

Когда разработчики Petcube изучали рынок, то сделали забавное наблюдение: самая большая концентрация магазинов для домашних животных — в «технологизированных» городах вроде Нью-Йорка, Бостона, Чикаго на северо-востоке и во всей Калифорнии на западе. А вот в Техасе, одном из самых населенных американских штатов, где больше развита «традиционная» экономика, таких магазинов относительно немного. Похоже, технологизация общества ведет к росту количества одиноких людей, которые заводят домашних животных, чтобы скрасить таким образом свое одиночество. Среди них, рассказывает Ажнюк, и будет вос- требован Petcube.

# \$56,88

потратил Александр Нескин на детали для первого Petcube для своей собаки Рокки

# 62%

домохозяйств США держат домашних животных



Сбербанк совместно с ИД «Коммерсантъ»  
представляет спецпроект



# «Начни свое дело»



Реклама.

ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 08.08.2012.

# НАЧАЛЬНАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА

В ТЕЧЕНИЕ ПОЛУГОДА ЕЖЕМЕСЯЧНО ПУБЛИКОВАЛИСЬ ОТЧЕТЫ О ПРОГРАММЕ СБЕРБАНКА ПОД НАЗВАНИЕМ «БИЗНЕС-СТАРТ». ПРОСЛЕЖИВАЛОСЬ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ПОЛУЧИВШИХ КРЕДИТ СБЕРБАНКА НА ОТКРЫТИЕ СВОЕГО ДЕЛА И РЕШИВШИХ СТРОИТЬ ЕГО ПО ФРАНШИЗЕ: ОТ КАФЕ, ПАРИКМАХЕРСКИХ, МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ И СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ ДО КИНОТЕАТРОВ И ДЕТСКИХ СТУДИЙ. ЧТОБЫ ИТОГИ ПРОЕКТА БЫЛИ БОЛЕЕ НАГЛЯДНЫМИ, ПРОВОДИЛОСЬ ГОЛОСОВАНИЕ ЗА ПРОЕКТ ГОДА, И СЕГОДНЯ ПОДВОДЯТСЯ ИТОГИ ЭТОГО ГОЛОСОВАНИЯ. КОНЕЧНО, ПРОГРАММА «БИЗНЕС-СТАРТ» БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ И ДАЛЬШЕ, А ПЕРВЫЕ ПОЛГОДА – ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ СТАРТОВЫЙ ПЕРИОД, ПОЭТОМУ ГОВОРИТЬ ОБ УСПЕХАХ И НЕУДАЧАХ РАНО, МОЖНО ТОЛЬКО РАССКАЗАТЬ, ЧТО ЖЕ ПОЛУЧИЛОСЬ У НАШИХ ГЕРОЕВ.

## КРЕДИТНОЕ НОУ-ХАУ

Поддержкой малого бизнеса занимаются практически все крупные банки, но наличие программ по кредитованию бизнеса с нуля – это редкость.

Программа «Бизнес-Старт» имеет несколько особенностей, которые делают ее настоящим ноу-хау среди кредитных продуктов для малого бизнеса. Напомним главные из них.

Во-первых, выдача кредита по программе «Бизнес-Старт» возможна только при наличии франчайзера, который готов предоставить франшизу начинающему предпринимателю, или по типовому бизнес-плану, разработанному банком. При этом список франчайзеров довольно широк: от компаний, занимающихся торговлей одеждой, до сетей быстрого питания, и он постоянно пополняется. Таким образом, клиентам банка предоставляется возможность работы под известным брендом по понятной и заранее проработанной схеме ведения бизнеса. Покупка франшизы означает определенную стандартизацию процесса запуска дела. Бизнесмену, подавшему заявку на кредит, не нужно выдумывать бизнес-план из головы, его предоставит франчайзер. И не просто предоставит в качестве инструкций, но и адаптирует к конкретным условиям, которые зависят от конкретного местоположения точки, необходимости и т.д. Такая схема взаимодействия сделала возможным и уменьшение сроков рассмотрения заявки на получение кредита. Сейчас, после «отладки» программы, период между подачей заявки и открытием собственного дела может составить менее двух месяцев. Время – деньги, эту простую истину еще никто не отменял.

Вторая особенность программы «Бизнес-Старт» – ее участниками могут стать даже те, кто не имеет опыта создания бизнеса и не трудоустроен на момент подачи заявки на кредит. Никаких ограничений, касающихся образования или опыта ведения бизнеса, нет. Наоборот: обязательным условием является отсутствие у кандидата текущей предпринимательской деятельности в течение последних 90 календарных дней. Получить кредит по программе «Бизнес-Старт»

может любой российский гражданин в возрасте от 20 до 60 лет. Кредит может взять как индивидуальный предприниматель (ИП), так и общество с ограниченной ответственностью (ООО), что расширяет возможности начинающего предпринимателя.

Насколько логично привлечение в бизнес абсолютных новичков? Стоит, однако, вспомнить, что любой, даже самый успешный, бизнесмен когда-то тоже был таким же новичком. Кроме того, за кредитом в Сбербанк обращаются люди, чувствующие в себе задатки предпринимателя. А начальные знания в области ведения бизнеса, бухгалтерского и налогового учета, маркетинга и многое другое они могут получить из разработанного Сбербанком бесплатного обучающего мультимедийного курса «Основы предпринимательской деятельности». Курс находится в открытом доступе на официальном сайте Сбербанка. Франчайзеры также, как правило, предлагают свою программу обучения для начинающих предпринимателей, уже после положительного решения по предоставлению кредита.

А в стенах самого банка постоянно проходят мероприятия по обучению потенциальных предпринимателей: семинары «Начни свой бизнес со Сбербанком», «Ярмарки знаний». Все эти факторы делают первые шаги начинающего предпринимателя максимально обеспеченными поддержкой и создают комфортные условия для ведения бизнеса.

«Можно сказать, что мы осваиваем новую нишу, в которой пока еще никто не работал. Мы уверены в массовом спросе на данный продукт в будущем, не за горами и появление первых конкурентов. Данный продукт позволяет привлекать клиентов в самом начале их предпринимательского пути, а впоследствии мы можем предложить им широкую линейку финансовых продуктов банка. Особенно приятно, что наш продукт помогает развиваться малому бизнесу в России и способствует снижению уровня безработицы в стране, то есть имеет некую социальную составляющую», – комментирует Леонид Шевченко, руководитель проекта «Бизнес-Старт».

# «БИЗНЕС-СТАРТ» В ЦИФРАХ

Со старта программы «Бизнес-Старт» в банк поступило более 5000 обращений потенциальных предпринимателей. Подано 908 заявок на кредит, то есть почти каждого пятого клиента устроили условия программы. Это отличный показатель даже для стандартных кредитных продуктов банка. Больше половины клиентов, подавших заявки на кредит (некоторые заявки находятся на рассмотрении), получили предварительный акцепт банка. В настоящий момент эти счастливчики подыскивают себе подходящего франчайзера или выбирают типовой бизнес-план, регистрируют компании, обговаривают условия контракта, подыскивают помещение для своего будущего бизнеса. При правильном и продуманном подходе на все это может уйти меньше месяца.

И наконец, уже более чем у 100 клиентов сбылась их давняя мечта – с помощью Сбербанка они стали предпринимателями. Только недавно в Челябинске был выдан юбилейный кредит «Бизнес-Старт» по франшизе компании Stillini.

Впечатляет и положительная динамика. Летом прошлого года, когда программа только набирала обороты, в месяц выдавались единичные кредиты, в ноябре их было уже полтора десятка, а в декабре заемщиками стали 34 клиента Сбербанка. К концу 2013 года Сбербанк планирует выдать около 1000 кредитов начинающим предпринимателям по программе «Бизнес-Старт».

Но если перейти от цифр к конкретным человеческим историям, то можно отметить несколько очевидных закономерностей.

Во-первых, довольно молодой состав клиентов по программе «Бизнес-Старт». Среди них – вчерашние и нынешние студенты, люди, которых можно отнести к категории «молодых специалистов», и для большинства из них это первый опыт в бизнесе.

Во-вторых, многие приняли решение о создании собственного бизнеса, именно узнав о программе «Бизнес-Старт», и лишь затем начали подыскивать франчайзера – то есть сферу приложения своих сил. Таким образом, эта программа становится не только поддержкой для начинающих предпринимателей, но и способом привлечения в бизнес активной части населения.

Каждый из наших героев так или иначе столкнулся с определенными трудностями: не всем удалось придерживаться первоначального бизнес-плана, большинству предпринимателей пришлось изменить свои амбициозные планы по развитию на более реальные. Например, все герои нашего проекта еще полгода назад собирались в ближайшем будущем расширить дело и открыть еще одну или несколько точек. Однако по прошествии времени они передвинули планы на более поздний срок, решив сначала вывести проекты на окупаемость и расплатиться с кредитом. Все это – результат первого опыта предпринимательства, который, конечно, дается нелегко, но позволяет всем участникам двигаться дальше все с большей уверенностью.

Этот опыт анализируют не только сами предприниматели, но и Сбербанк. Первые шаги заемщиков в бизнесе дают банку возможность менять и дорабатывать программу. «Для многих клиентов долговая нагрузка была слишком высокой в первые месяцы ведения бизнеса, это связано с тем, что по некоторым кредитам был выбран слишком маленький срок кредита и период отсрочки основного долга, – признает Леонид Шевченко. – В этом случае у клиента возникали трудности при малейшем снижении выручки или иных проблемах бизнеса. В настоящий момент мы стараемся отбирать в проект модели, по которым возможен срок кредита до 42 месяцев и период отсрочки по основному долгу до 6 месяцев. Кlientам мы рекомендуем брать кредит на максимальный срок и с максимальной отсрочкой оплаты основного долга, чтобы создавать себе «подушку безопасности» на случай проблем на старте бизнеса».

# РЕКРУТЫ БИЗНЕСА



Александр Блоха,  
предприниматель

Как мы уже говорили ранее, в течение недели на сайте [kommersant.ru](#) проводилось онлайн-голосование за лучшего участника программы «Бизнес-Старт». По его результатам **предпринимателем проекта «Начни свое дело»** стал московский бизнесмен Александр Блоха с его бизнесом, открытым по франшизе «Экспедиция».

Характерно, что первенство было отдано читателями едва ли не самому молодому участнику программы. Александр – студент, осваивает специальность дизайнера, ему 22 года.

«Я уже давно привык зарабатывать самостоятельно и рассчитывать прежде всего, на собственные силы, – говорит Александр Блоха. – В течение нескольких лет я работал по найму в разных сферах – торговле, общепите, сфере обслуживания. Работал рядовым сотрудником, при этом у меня всегда была цель – открыть собственное дело. Мне удалось сформировать небольшой начальный капитал, но его было недостаточно, и осенью прошлого года я подал заявку на кредит в Сбербанке по программе «Бизнес-Старт». У меня ушло около полутора

месяцев на поиск помещения, около двух недель – на переговоры по подписанию договора аренды и 2 недели – на получение кредита. В результате в декабре я открыл магазин «Экспедиция» в зеленоградском торговом центре». Пока Александр еще только осваивает бизнес, так же как покупатели присматриваются к новой торговой точке в недавно открывшемся торговом центре. В предновогодние недели торговля подарками шла очень хорошо, затем наступило январское затишье, февраль снова оказался месяцем подъема.

«Торговля подарками – сезонный бизнес, я пока еще не знаю, что ждет меня летом, – признается Александр. – Но я считаю, что самое главное – предпримчивость и огромное желание. Надо хотеть работать и верить в свое дело. Через год я планирую выйти на окупаемость и всю прибыль пущу на расширение своего дела, открытие новых точек.

По крайней мере, останавливаешься на старте не собираюсь».

Пример Александра Блохи очень показателен: он является типичным рекрутом малого бизнеса нового времени. В кризисные годы повысился интерес к франчайзингу, но, как правило, франшизу покупали с инвестиционными целями. Инвесторы, у которых были свободные средства, не слишком доверяли дешевеющей недвижимости, покупка зарубежных активов также представлялась рискованной из-за волатильности валют. А франчайзинговый бизнес предоставлял возможности для получения уверененной прибыли, независящей ни от валютного курса, ни от экономических потрясений. В результате сложилась такая ситуация: большинство управляющих точками сетевой торговли или общепита оказались наемными сотрудниками, которых инвестор нанимал для руководства предприятием. Между тем для любого франчайзера лучше, когда работу осуществляют сам владелец – при этом качество оказывается выше, да и владелец стремится к расширению и оптимизации бизнеса.

Кстати, если обратиться к международному опыту: в Европе и США франшизу покупают в основном безработные и пенсионеры, особенно в кризисные времена. Это помогает им решить свои материальные проблемы и снижает социальную напряженность в обществе. Программа «Бизнес-Старт» как раз и способствует формированию слоя таких собственников небольшого бизнеса, которые сами занимаются его развитием.





# ХОЛОДНО И ГОЛОДНО

ЯНВАРЬ – ТРУДНОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ МНОГИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. ЛЮДИ ОТДЫХАЮТ, ПРОДАЖИ ПАДАЮТ. СПАД ДЕЛОВОЙ И ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ ЗАТРОНУЛ И НЕКОТОРЫХ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ».

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Леонид Фирсов

Фото: Олег Сайрутдинов, Евгений Асмолов, Элизабэт Хауст Ветур,

Насти Тайлакова, Вадим Брайдов, Татьяна Палыга

## В СВОБОДНОМ СТИЛЕ

Волны и ветер, более 6 км открытого моря. Переплыть Босфор решается не каждый, здесь требуются не только навыки пловца, но и твердость характера — многие участники заплыва сходят с дистанции. Анастасия Гизатова переплыла пролив в прошлом году, в этом хочет повторить опыт. Однако в собственном бизнесе Анастасия делает ставку на мягкость и доброжелательную атмосферу.

«Счастливый дом» оказывает стандартные для риэлтерской компании услуги: покупка, продажа и аренда жилья. Анастасия работала юрисконсультом в нескольких организациях. Когда родился ребенок, она решила перестать работать по найму и открыть агентство недвижимости. Друзья уверяли, что теперь у нее будет больше свободного времени для семьи. Сейчас Гизатова понимает, насколько они ошибались: «Теперь у меня две „дочки“ вместо одной». На запуск проекта предпринимательница потратила в 2007 году около 1,5 млн руб.

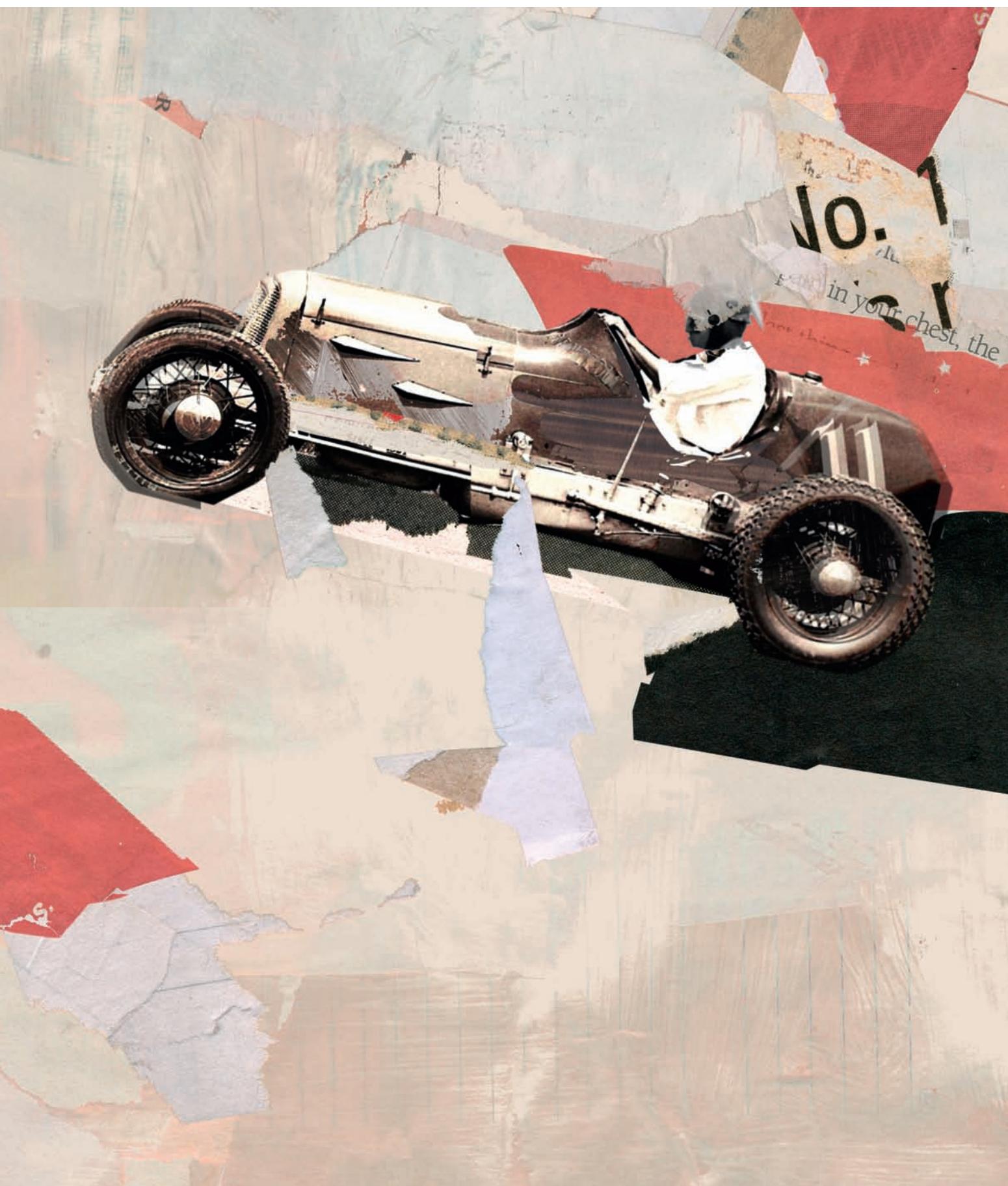
«Счастливый дом» делает акцент на юридическом сопровождении сделки и ее безопасности. «Мы неоднократно спасали клиентов от сделок с квартирами с „темной историей“ или фальсифицированными документами. Даже выявили группу квартирных мошенников», — рассказывает Гизатова. Анастасия изначально решила, что главное для развития агентства — «преодолеть отчасти справедливое отношение к риэлтерам как к вороватым, малограмматным и хамоватым типам». Крупные агентства недвижимости обычно стремятся подчеркнуть свою значимость, снимая дорогие офисы и оформляя их в бизнес-стиле. Вопреки советам маркетологов, Гизатова оформила сайт и офис в «домашней» стилистике, используя яркие цвета и игрушки.



### Хозяйка дома

Анастасия Гизатова спасает клиентов от мошенников, но не может навести дисциплину в своем бизнесе

Анастасия нанимает сотрудников с юридическим и экономическим образованием, обязательно без опыта риэлтерской работы. Ее агенты помогают клиентам даже после сделки — например, оформляют налоговый вычет, полагающийся покупателям квартир. «Счастливому дому» удалось выделиться на фоне конкурентов. В 2008 году в агентстве работали уже 20 человек, но в кризис рынок недвижимости рухнул. Гизатова продала дачу и земельный участок, чтобы платить арендную плату за офис. «Счастливый дом» вошел в тройку крупнейших агентств недвижимости Казани. В 2011 году Гизатова приобрела офис за 2,5 млн руб. Рынок вторичной недвижимости Казани сейчас перестал быстро расти. Но «Счастливый дом» начал заниматься новостройками — к концу 2012 года компания имела эксклюзивные договоры с пятью из 17 строящихся жилых комплексов Казани.



Анастасии удалось решить и одну из главных проблем риэлтерских компаний — текучку кадров, в прошлом году ушел только один сотрудник из 40. Но Гизатова боится, что дружеский и демократичный стиль приводит к анархии и потере дисциплины. Например, сотрудники постоянно опаздывают на работу. «Я не могу ругать людей, ведь всякое бывает: то машина сломается, то ребенок заболеет. Я и сама могу опоздать», — говорит Анастасия.

«Недостатки Анастасии — обратная сторона ее достоинств, — считает **Марк Розин**, президент компании „Экопси“, специализирующейся на кадровом консалтинге. — Есть такой тип деловой женщины, у которой за внешней мягкостью стоит огромная сила духа». По его мнению, быстрый рост бизнеса «Счастливого дома» связан с правильным позиционированием. Напористость риэлтеров усиливает тревогу продавцов и покупателей недвижимости. Доброжелательность и интеллигентность на этом рынке встречаются редко. Другая проблема — Анастасия не может выбрать приоритетные направления развития бизнеса. То она решает сделать франшизу и развиваться в других городах, то хочет открыть в Казани хостел. «Неорганизованность — моя основная проблема», — признает Гизатова.

## В ОЖИДАНИИ ЧУДА

### WISE TIVI

Разработка устройства, позволяющего превратить телевизор в Smart TV (Москва)

Компания готовится к запуску продукта. Компаньоны получили тестовые партии первых двух продуктов, провели их сертификацию. Окончательно договорились с заводами в Китае. Партнеры организовали переговоры с российским дистрибутором: результат — несколько предзаказов. «Успех зависит от того, насколько правильно и привлекательно будет представлен наш продукт. Сначала мы делали упор на спецификации продукта. Теперь поняли, что надо писать о преимуществах, которые получает потребитель», — рассказывает директор компании **Андрей Орехов**.



#### Телепортация

АНДРЕЙ ОРЕХОВ МЕЧТАЕТ О ТОМ, ЧТОБЫ ВСЕ ТЕЛЕВИЗОРЫ СТАЛИ УМНЫМИ



#### По стойке смирно

ДМИТРИЙ ШАШКИН «СРОТИ» СОТРУДНИКОВ, ЧТОБЫ СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь

0 руб.<sup>°</sup>

Динамика к декабрю

0 %

<sup>°</sup> Продажи не начались

По мнению Марка Розина, Гизатова попала в классическую ловушку: бизнес быстро растет, но все держится на личном умении основателя подбирать сотрудников. Компании не хватает бизнес-технологий. «Ее метания свойственны большинству хороших предпринимателей. Они постоянно генерируют идеи, — говорит Розин. — Анастасии предстоит перевести личное умение подбирать и воспитывать сотрудников в технологию».

Не исключено, что вскоре Гизатовой придется встать перед выбором: либо ограничить количество новых проектов, либо передать операционный менеджмент наемному топ-менеджеру, а самой заняться новыми проектами.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь

1,2

млн руб.

Динамика к декабрю

15

%

## РЕЗЬБА ПО КОСТАМ

### Mallstreet.ru

Интернет-гипермаркет товаров для дома и семьи (Москва)

Главная задача сейчас — прийти к положительному показателю EBITDA, так что январь прошел под девизом оптимизации расходов. Затраты компании относительно декабря сократились на 27%. Доходы тоже снизились. «Это сезонный фактор, рынок упал еще ниже», — объясняет гендиректор интернет-магазина **Дмитрий Шашкин**. Зато доля заказов постоянных покупателей увеличилась на 2,1%. Одной из задач февраля стало обучение менеджеров продажам сопутствующих товаров. «Чтобы, например, ни один покупатель посудомоечной машинки не ушел без порошка для нее», — поясняет Дмитрий.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь

50

млн руб.

Динамика к декабрю

20

%

## КОГДА НЕТ ДЕНЕГ

**Mini Fellini**

Интернет-магазин «примочек» для гаджетов (Москва)

Запуск сайта откладывается на месяц: дизайнеры отвлеклись на собственные проекты. «Буду делать все сам, пока не найду заинтересованных людей», — говорит основатель компании **Дмитрий Семаев**. У него появилась возможность сделать онлайн-магазин в центре Москвы, так что Дмитрий сейчас рассыпает предложения венчурным компаниям, поскольку на собственные деньги может только заказать образцы для интернет-магазина.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь

9  
тыс. руб.

Динамика к декабрю

80  
%

## Тяжелый январь

МАКСИМ ЯСНЫЙ думает, что предложить клиентам, уставшим от праздников



## Шкатулка

ДМИТРИЙ СЕМАЕВ НАШЕЛ ИДЕАЛЬНЫЙ ТОВАР, ОСТАЛОСЬ СОЗДАТЬ ИДЕАЛЬНЫЙ МАГАЗИН

## СКОРО ПРАЗДНИК

**Black Bird Agency**

Event-агентство (Санкт-Петербург)

Начало года — низкий сезон для event-бизнеса. «Мы стали предлагать нашим клиентам новое направление — BTL-продвижение. Провели кобрэндинговую BTL-акцию для Jaguar», — рассказывает основатель компании **Максим Ясный**. Началась подготовка зарубежных выездных конференций для постоянного клиента, подписан контракт на четыре поездки в течение 2013 года. В феврале и марте Максим ожидает бума заказов.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь

6  
млн руб.

Динамика к декабрю

32  
%

**СКОЛКОВО**  
Московская школа управления

## ОТ БИЗНЕС-ИДЕИ ДО РЕАЛЬНОГО СТАРТАПА ЗА 10 НЕДЕЛЬ

СТАРТАП АКАДЕМИИ СКОЛКОВО ПРЕДЛАГАЕТ ИНТЕНСИВНУЮ ПРОГРАММУ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: 10 НЕДЕЛЬ ОТ БИЗНЕС-ИДЕИ ДО ЗАПУСКА БИЗНЕСА. ЕСЛИ БОЛЬШИНСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ И ПРОФИЛЬНЫХ ШКОЛ ОБУЧАЮТ ТЕОРИИ В ОТРЫВЕ ОТ ПРАКТИКИ, А БИЗНЕС-УСКОРИТЕЛИ ПОМОГАЮТ ПРИВЛЕЧЬ СРЕДСТВА, НО НЕ ДАЮТ ЗНАНИЙ, МЫ МОЖЕМ ПРЕДЛОЖИТЬ «ТРИ В ОДНОМ»: ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ. БЛАГОДАРЯ ЭТОЙ УНИКАЛЬНОЙ МОДЕЛИ, ПРОГРАММА, СТАРТОВАВШАЯ В ИЮНЕ 2012 ГОДА, СТАЛА НАСТОЯЩИМ ХИТОМ.

Как нам это удается? Во-первых, мы привлекаем лучших преподавателей-практиков, менторов и бизнес-коучей — прежде всего, это авторы «Библии» для стартаперов Стив Бланк и Боб Дорф. Во-вторых, мы тщательно отбираем участников. Среди них и те, кто хочет получить знания и навыки для собственного бизнеса, и те, у кого уже есть стартап, но есть необходимость его «разогнать». И, в-третьих, мы предлагаем лично погрузиться в экосистему Кремниевой долины: понять принципы ее устройства, завязать профессиональные контакты и, главное, выйти на новый уровень делового мышления. Для этого наши студенты на две недели выезжают в США.

Переосмыслив задачи и возможности проекта, участники продолжают работу самостоятельно, под руководством бизнес-коучей и наставников. Кульминация программы — питчинг-сессия, на которой студенты защищают бизнес-проект перед потенциальными инвесторами. Это представители венчурных и корпоративных фондов, а также частные инвесторы, заинтересованные в перспективных идеях. И если стартап-проект убедителен, у него есть реальные шансы получить финансовую поддержку.

Сейчас мы активно набираем слушателей третьего класса Стартап Академии СКОЛКОВО, который приступит к занятиям 11 апреля. Заявку может подать любой желающий. Новый набор побьет рекорды по географическому охвату: у нас все больше участников из разных регионов.

Мы стараемся создать максимально комфортные условия для всех — предприниматели из других городов могут учиться дистанционно. И наш пример говорит, что перспективы развития малого и среднего инновационного бизнеса очень велики не только в Москве, но и в регионах России.

## МОБИЛЬНЫЕ СТУДЕНТЫ

### «Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)



### Снова в школу

АНТОН МАСЛЕННИКОВ ПЫТАЕТСЯ ПОНЯТЬ, ЧТО ИНТЕРЕСУЕТ СТУДЕНТОВ МЕДИЦИНСКИХ ВУЗОВ

В январе аудитория сайта выросла на 10 тыс. студентов. Привлечение студентов осуществляется в основном через социальные сети, где сотрудники проекта модерируют несколько групп с аудиторией 145 тыс. человек. «При регистрации мы проверяем зачетные книжки», — уточняет соучредитель компании **Антон Масленников**.

В январе было запущено мобильное приложение для платформы Android (приложение для iPhone стартовало в декабре). Суммарное количество установок приложений составляет более 6 тыс. Инвестор проекта — компания «Доктор на работе» увеличила вложения в «Медкампус» в 2013 году до \$500 тыс. Параллельно сотрудники портала приводят свои услуги среди потенциальных рекламодателей — фармкомпаний.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь  
**163** тыс. руб.

Динамика к декабрю  
**32** %



### Под контролем

РОМАН МАТВЕЕВ УБЕДИЛСЯ, ЧТО ЗА ПОСТАВЩИКАМИ НУЖНО ПРИСМАТРИВАТЬ

## ЖЕВАТЬ НЕ ПЕРЕЖЕВАТЬ

### Energon

Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

Компания начала продавать жвачку Energon в новой блистерной упаковке. Подрядчик, который занимался изготавлением картонных пеналов для нее, сроки затянул и допустил ошибки. «Если ваши исполнители начали нарушать условия исполнения заказа, надо ехать и разбираться лично. Надеяться на то, что исполнитель исправится и станет соблюдать условия договора, не стоит. У нас не Европа и не США», — делает вывод директор компании **Роман Матвеев**.

Энергетическая жвачка появилась в сети книжных супермаркетов «Буквоед». Тестовые продажи показали хорошие результаты. Матвеев заключил договор с дистрибуторской компанией в Санкт-Петербурге, продолжает отгрузки продукции во Владивосток и Комсомольск-на-Амуре. //сф

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за январь  
**236** тыс. руб.

Динамика к декабрю  
**6** %

### ЭКСПЕРТ



**Лоренс Райт,**  
директор  
стартап-академии  
бизнес-школы  
«Сколково»

— Компания на стадии создания и тот же самый бизнес на этапе успешного развития — это разные вещи. Часто основатели стартапов обладают уникальными лидерскими качествами, умеют вдохновлять других людей. Они своеобразные «продавцы идей», задача которых — дать бизнесу первый толчок. Но на разных этапах развития компании нужны разные менеджеры. Основатели, в свою очередь, редко остаются во главе проектов до конца. Они быстро начинают, но затем возникают другие вопросы — не про-

новые идеи, которые нужны на старте, а более приземленные вещи: операционный менеджмент, финансовая дисциплина, наем и удержание сотрудников. Начинаются бюрократия, обязательные процедуры, заполнение каких-то форм. Приходится долго и много совещаться. Мало кому это нравится. Когда бизнес вырастает, меняются правила игры и менеджмента. Самое сложное — понять, что этот этап настал. Проблемы с дисциплиной сотрудников — один из признаков, что что-то идет не так. По

моим наблюдениям, в российских компаниях сотрудники очень быстро начинают халтуриТЬ. Должны быть кнут и пряник, четкая система мотивации и наказаний. В случае со «Счастливым домом», возможно, имеет смысл привлечь заместителя, который будет выстраивать дисциплину. Можно воспользоваться услугами, например, стороннего консультанта, который поработает пару-тройку месяцев в компании, проанализирует ситуацию изнутри и даст рекомендации. В любом случае проблема решаемая.

# КоммерсантъFM 93.6

радио новостей

**понедельник**

действующие лица

**вторник**

**среда**

**четверг**

новости в классике

с Дмитрием Быковым

**четверг**

идеи для уик-энда

**пятница**

6 вопросов



с понедельника  
по пятницу

18.00-21.00

## ВЕЧЕРНЕЕ ШОУ

Андрея Норкина

# ГОРОД НЕВЕЗЕНИЯ

**Основатель компании GetTaxi Шахар Вайсер пытается изменить отношение людей к такси. Но в московских «пробках» проект забуксовал. Вайсер активно пропагандировал свой сервис, еще не сумев обеспечить машинами весь город.**

Инвестиционный директор одного из московскихベンчурных фондов часто ездит на такси и любит гаджеты. Казалось бы, идеальный клиент для сервиса GetTaxi, который позволяет вызывать такси с помощью мобильного приложения. Однако пользоваться услугами этого такси менеджер перестал: «За одну неделю я как-то опоздал из-за GetTaxi на четыре деловые встречи». Такси он заказывал за несколько часов, но система GetTaxi начинает подбирать машину только за 40 минут до времени отправления. Менеджер живет на «Речном вокзале», и водители, увидев, что вызов идет с окраины, просто

Текст: Николай Гришин

Фото: Эдуард Капров

не принимали его, опасаясь «пробок». «Тарифы низкие, количество заказов невелико; точка назначения неизвестна, пока клиент не сел в машину, то есть кот в мешке», — объясняет причины игнорирования на специализированном форуме таксист Владислав. Он пробовал работать с GetTaxi, но в итоге отказался от сотрудничества.

Всего за год с небольшим в Москве сформировалась инфраструктура для веб-бронирования такси — этот сервис оказываю GetTaxi, «Яндекс.Такси», InTaxi, «Такси online» и другие службы. Все они не владеют собственными автопарками, а сотрудничают с действующими таксистами. Но есть у GetTaxi существенное отличие: компания работает как полноценная диспетчерская служба, она заключает договоры напрямую с таксистами, диктует цены (350 руб. за минимальную 20-минутную поездку в будни и 500 руб. в выходные и праздники) и пытается контролировать качество услуг. «Яндекс.Такси» и другие заключают договоры только с автопарками и просто передают им данные от клиентов. Похожей модели работает «Яндекс.Маркет», помогая интернет-магазинам находить покупателей. У GetTaxi действительно больше воз-



### Поймал такси

GETTAXI ШАХАРА ВАЙСЕРА УЖЕ РАБОТАЕТ В 13 ГОРОДАХ ИЗРАИЛЯ, ЛОНДОНЕ, МОСКВЕ И НЬЮ-ЙОРКЕ

можностей контролировать качество услуг. Но на старте проекта оказалось, что воспользоваться этим сервисом в Москве непросто.

#### ОДИН ВНЕ ДОМА

Изменить мир такси взялся серийный интернет-предприниматель. В 16 лет **Шахар Вайсер** оставил родителей в Москве и в одиночку перебрался в Израиль. Иврит Шахар не знал, английский тоже. Стал жить в молодежном поселении, учиться в школе и одновременно работать барменом, медбротом и т. п. Первый бизнес придумал в 1997 году, когда служил в израильской армии. Шахар

захотел купить поддержанную машину и обнаружил, что объявления публикуются только в СМИ. Нужно было пораньше купить газету и быстрее всех позвонить продавцу. 22-летний Вайсер создал единую информационную систему, наняв несколько девушек, которые рано утром покупали издания и по факсу отправляли информацию о машинах потенциальным покупателям. Через год в компании работали уже 20 человек, вскоре ее выкупил крупный издательский дом.

Когда Шахару исполнилось 26 лет, развивать продажи в России его пригласил телекоммуникационный гигант Comverse. «Самому молодому

члену совета директоров было 50 лет, и ему очень было тяжело обсуждать что-то с таким юнцом, как я», — смеется

Вайсер. Он возглавлял Comverse Russia с 2000-го по 2005 год, за это время выручка компании выросла с \$17 млн до \$300 млн.

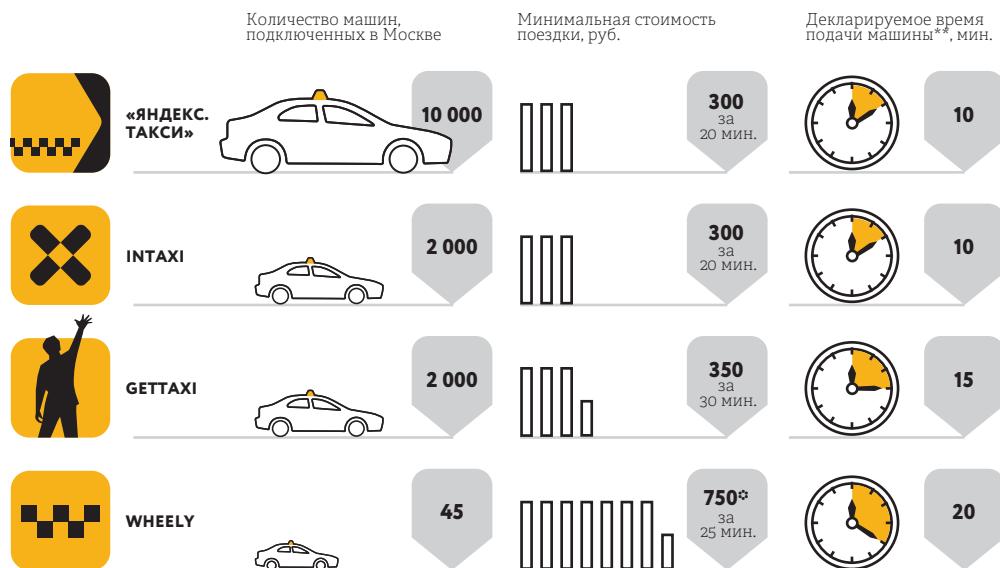
В 2005 году Шахару стало тесно в России и Израиле, он перебрался в Калифорнию, где создал проект социального TB Loyalize — долю в этом бизнесе он недавно продал за \$5 млн. Про Россию Шахар тоже не забывал: в 2011 году основал купонный сервис «Выгода.ру».

#### ПЕРВОБЫТНОЕ ТАКСИ

Как-то раз в США Вайсер опаздывал в аэропорт. Он вызвал такси, но машина все не приезжала. Шахар волновался: он не знал, где находится его машина и имеет ли смысл ее ждать. Он звонил диспетчерам, но те тоже ничего не знали. У любого таксиста сейчас есть навигатор, у многих клиентов — смартфон,

## Такси в сети

На рынке заказа такси с помощью мобильных и интернет-приложений пока лидирует интернет-гигант «Яндекс».



\$30 млн инвестиций от Access Industries, InVenture Partners и бизнес-ангелов.

## ФАЛЬСТАРТ

В России все сразу пошло не так. Год назад, 1 марта, Шахар Вайсер собрал в Swissotel журналистов, чтобы объявить о запуске проекта. Первым делом он заявил, что «GetTaxi никогда не опаздывает» и сам он всегда пользуется этим сервисом. Все бы ничего, но Шахар опоздал на пресс-конференцию почти на час. Спонсорство конференции интернет-предпринимателей «РИФ+КИБ 2012» в мае тоже обернулось конфузом: вице-президент InMobi Роб Джонас не смог выступить, так как машина GetTaxi сначала опоздала на час, а в пути про

колола колесо. Вайсер на собственное выступление тоже опоздал, но это не помешало ему пообещать довести за полгода время ожидания GetTaxi до девяти минут, а минимальную стоимость поездки — до 25 руб.

Первое время водители GetTaxi принимали вызовы только в пределах Садового кольца, вплоть до конца прошлого года вызовы ограничивались Третьим транспортным кольцом (кроме корпоративных клиентов). Причем пользователи приложения могли об этом только догадываться. В прошлом году сотрудники СФ несколько раз пытались воспользоваться услугами GetTaxi, но каждый раз система давала сбой. Обычно заказать такси нам не удавалось, так как поблизости не было свободных машин. Один раз машина выехала, но, прождав более 30 минут, мы воспользовались другим сервисом. А под Новый год редактор СФ, пытаясь заказать GetTaxi, получила SMS, что машина не приедет: мол, «трудно быть популярным». Впрочем, судя по месту в рейтинге приложений App Annie.com, речь об особой популярности не идет. Например, для устройств на Android

почему бы два этих гаджета не объединить? «Я занимался Loyalize, „Выгода.ру“, считал себя венчурным инвестором и не собирался сам заниматься каким-то новым бизнесом, но идея с такси меня затянула: это же бомба», — убежден Шахар.

В 2010 году Вайсер нанял программиста, который написал демоверсию приложения GetTaxi, и аналитика. Анализ рынка поразил Шахара: рынок такси в США и Европе — \$30 млрд в год. 60% населения крупных городов заказывает такси хотя бы раз в месяц. «В мегаполисах проблемы с парковками: на личном транспорте перемещаться не всегда удобно», — объясняет Шахар.

В качестве экспериментальной площадки он выбрал Израиль — рынок относительно небольшой, но развитый (оборот около \$1,2 млрд в год).

Приложение заработало в январе 2011 года, конкуренты в стране отсутствовали, а спрос на новую услугу был. Очень быстро Шахару удалось подключить 13 израильских городов, сервисом даже начал пользоваться мэр Тель-Авива. На руку Вайсеру сыграл азарт таксистов: после каждой поездки клиент может оценить качество обслуживания по пятибалльной системе. Лучших таксистов Вайсер премировал, с худшими — расставался. «Израильяне открыты к новшествам, мы быстро стали лидером израильского рынка», — до сих пор удивляется Вайсер. Параллельно он начал развивать сервис в Лондоне (тут приходится конкурировать с аналогичным сервисом Hailo). Благо денег хватало — к настоящему времени Вайсеру удалось привлечь в проект в общей сложности

Источник: данные компаний

**«Такси на самом деле это ИТ-бизнес. Можно обойтись без офисов, без операторов — все сделает софт»**

в категории «транспорт» в России 13 февраля GetTaxi занимало 27-е место, «Яндекс.Такси» — третье, InTaxi — 60-е. В App Store ситуация почти аналогичная.

Любопытный момент: в русскоязычном сегменте Google Play почти 1,7 тыс. восторженных отзывов о GetTaxi. Но написаны они однотипно и практически все с одного не самого популярного устройства — Galaxy S Plus. Другие пользователи, конечно, быстро почувствовали подвох, но продолжать накручивать рейтинг GetTaxi это не помешало. «Мы практически не тратим деньги на прямую рекламу», — говорит Екатерина Васильева, директор по маркетингу GetTaxi.

#### СРАЖЕНИЕ НА СМАРТФОНАХ

«Наша система очень динамичная. Она размещает заказ в определенном радиусе, и чем хуже трафик, тем меньше этот радиус. Это позволяет нам подавать машину в короткие сроки», — уверяет Шахар. И одновременно сокращает шансы, что на вызов хоть кто-нибудь приедет.

Зато каждый водитель GetTaxi должен иметь иномарку не старше трех лет и пройти собеседование. По словам Шахара, если в Лондоне из 100 водителей только двое-трое не проходят собеседование, то в России из десяти берут лишь двух-трех. Якобы самых вежливых и аккуратных. В машинах есть Wi-Fi, а приложение показывает не только марку машины, как у конкурентов, но даже фото водителя. «Если вы заказываете „Яндекс.Такси“, то вы не знаете, кто

к вам приедет и сколько будет стоить поездка. Мы же пытаемся сделать сервис, которым хочется пользоваться постоянно», — говорит Вайсер. «Яндекс» и InTaxi на самом деле тоже стараются регулировать качество услуг — например, отключают от системы водителей и целые автопарки, о которых пользователи оставляют негативные отзывы. Но агрегаторы не могут регулировать главное — цены. Они вынуждены делиться маржой с автопарками. Комиссия «Яндекс.Такси» — 5%, InTaxi — около 10%, GetTaxi забирает 15%.

Основные конкуренты Вайсера в России сделали ставку на массовое подключение автопарков. К примеру, системой «Яндекс.Такси» пользуются уже более 10 тыс. таксистов в Москве, к InTaxi подключены более 30 тыс. машин (правда, в основном в регионах, в Москве около 2 тыс.). По расчетам менеджера «Яндекс.Такси» Льва Воложа, заказы через интернет и мобильные приложения занимают уже более 10% рынка услуг такси в столице. «У нас огромный автопарк, что дает возможность подавать такси за рекордно низкое время. Очевидный плюс GetTaxi — единый тариф», — признает Лев. Компания InTaxi, которая первой стала работать на московском рынке, сейчас активно развивается в регионах, работает в сегменте b2b, делает софт для автопарков. «Такси на самом деле это ИТ-бизнес, главная задача любого таксопарка — грамотно распределить поступающие заказы между машинами», — рассуждает сооснователь InTaxi Станислав Леонтен-

#### МОСКВА В ШАШЕЧКАХ

**По расчетам GetTaxi, в Москве более 70 тыс. машин такси, большая часть из них работает нелегально. По данным «Яндекс.Такси», каждый день легальные такси принимают около 80 тыс. вызовов при среднем чеке 650 руб. Из них около 10% уже приходится на интернет-вызовы, большинство с помощью мобильных приложений (это больше 5 млн руб. в день). В столице несколько сотен автопарков, часто водители работают с двумя и более диспетчерскими.**

ко. — Можно обойтись без офисов, без операторов — все делает софт». Не исключено, что обе модели бизнеса могут удачно сосуществовать: агрегаторы соберут клиентов, для которых важно уехать быстро, а GetTaxi выберут люди, желающие получить гарантии качественного сервиса. К началу 2013 года GetTaxi подключила 2 тыс. машин и начала-таки работать по всей Москве. По расчетам СФ, ме-

сячная выручка GetTaxi сейчас около 15–20 млн руб., сопоставимые показатели у «Яндекс.Такси».

Шахару Вайсеру 38 лет. Он успел поработать топ-менеджером, основать шесть стартапов и еще в несколько проектов инвестировать деньги. Наверное, если бы каждый свой проект он на старте доводил до ума, то не успел бы стать серийным предпринимателем. //сф

**В АПРЕЛЕ И СЕНТЯБРЕ 2013 ГОДА  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ»  
ПРЕДСТАВЛЯЕТ**

# ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

#### Апрель:

в журнале «Секрет фирмы» — 2 апреля  
в газете «Коммерсантъ» — 18 апреля  
Подача заявки до 11 марта

#### Сентябрь:

в журнале «Секрет фирмы» — 3 сентября  
в газете «Коммерсантъ» — 19 сентября  
Подача заявки до 12 августа

А также реклама на радио «Коммерсантъ FM 93,6»

Рекламным агентствам  
скидка на размещение рекламы — 15%

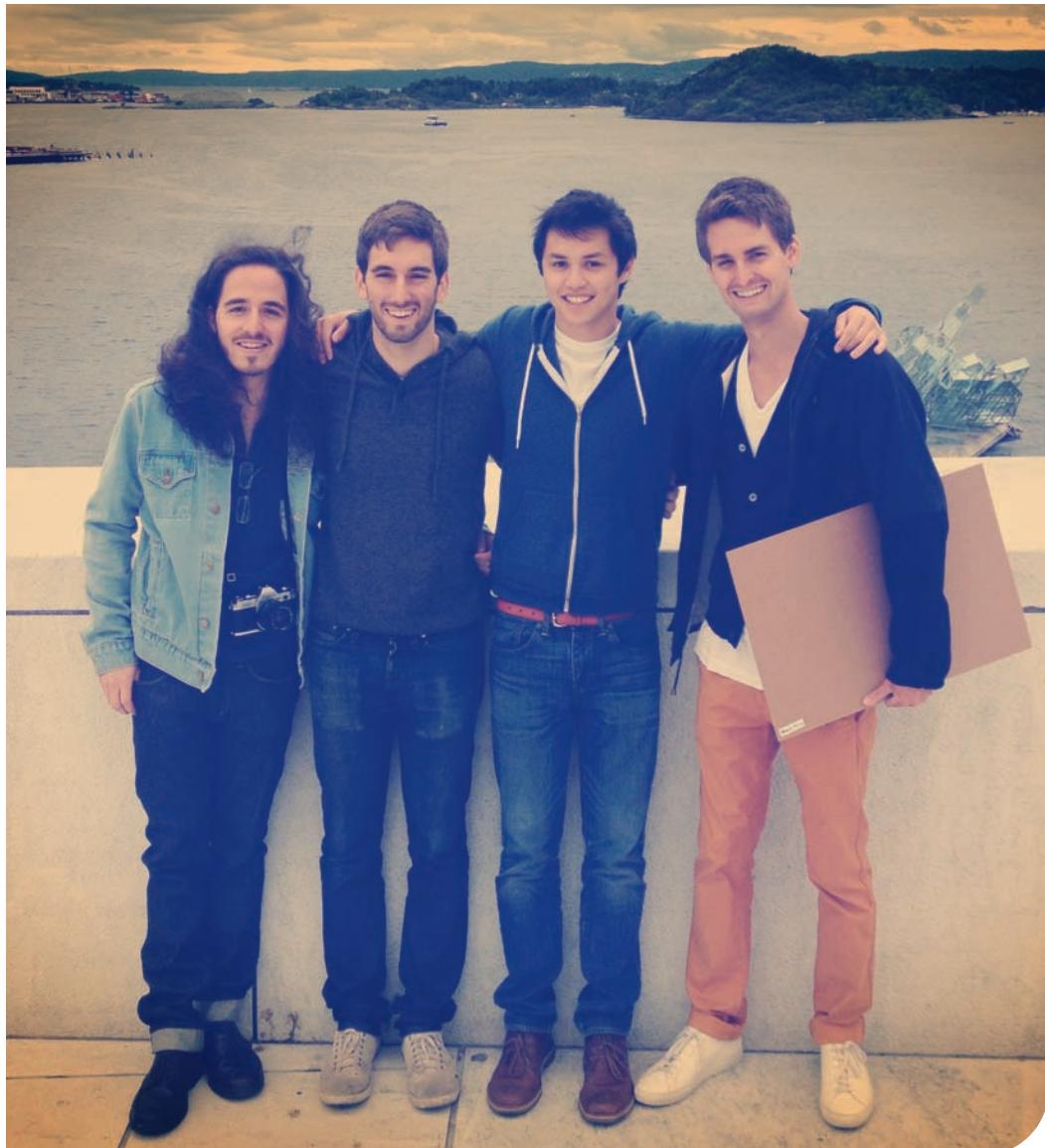
По вопросам размещения рекламы обращайтесь  
к Наталии Крюковой по телефонам:  
(499) 943-9108/10, (499) 943-9786  
kn@kommersant.ru

# Эфемерные миллионеры

Студенты Стэнфорда Эван Шпигель и Бобби Мерфи создали мобильный сервис для обмена фотографиями и видеороликами Snapchat. Ставка на фан, уникальная технология и сарафанное радио менее чем за полтора года превратили студенческий стартап в крупнейший фотомессенджер в мире.

Текст: Полина Русева

Фото: Ъ



АПРЕЛЬ, 2011 год. 21-летний Эван Шпигель (на фото справа), студент Стэнфордской школы бизнеса, рассказывает однокурсникам об идее своего стартапа. Это будет мобильное приложение, где друзья смогут обмениваться фотографиями. Нет, речь не об «очередном Instagram», ведь через несколько секунд после просмотра снимки будут исчезать с устройств отправителя и получателя. Однокурсники смеются над Эваном — это «ужасная идея, сервисом никто не будет пользоваться». Лишь один венчурный инвестор, присутствующий в классе, считает, что идея Эвана «может быть интересной». Правда, с оговорками: стоит отказаться от идеи с исчезающими фотографиями и начать сотрудничество с Best Buy (ритейлер развивает мобильное направление). Эван замолкает. Спустя несколько месяцев Шпигель вместе со своим

## То ли есть, то ли нет

20-ЛЕТИЕ ДРУЗЬЯ СОЗДАЛИ УНИКАЛЬНУЮ ТЕХНОЛОГИЮ, КОТОРАЯ ПРЕВРАТИЛА СТУДЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ В КРУПНЕЙШИЙ ФОТОМЕССЕНДЖЕР В МИРЕ

23-летним другом **Бобби Мерфи** (на фото второй справа) реализовал «ужасную идею». В сентябре 2011 года в App Store появилось приложение Snapchat. По итогам прошлого года студенческий фотомессенджер победил на конкурсе Crunchies-2012 в номинации «Самый быстро-растущий стартап».

За все время существования Snapchat пользователи обменивались более чем 5 млрд фотографий. В феврале этого года Benchmark Capital инвестировал в Snapchat \$13,5 млн в обмен на 18–23% акций компании. В активе американского фонда ранее побывали Yelp, Quora, Twitter, Instagram и масса других на шумевших проектов. Сервис Snapchat, который сегодня ежедневно пропускает через себя 60 млн фотографий (почти вдвое больше, чем Instagram), но который не зарабатывает и доллара, фонд оценил в \$60–70 млн.

Как двум студентам менее чем за полтора года удалось заинтересовать своим приложением миллионы пользователей и привлечь одного из лучших инвесторов в сфере социальных коммуникаций?

#### СЕРВИС В СТИЛЕ ФАН

«Я по-прежнему живу в доме своего отца в Лос-Анджелесе — вряд ли можно говорить о том, что я стал миллионером и зажил роскошной жизнью», — улыбаясь, рассказывает Эван Шпигель корреспонденту **СФ**. У предпринимателя много планов и идей, но говорить о них он отказывается: «Это убьет сюрприз». Сейчас в Snapchat десять сотрудников, четверо присоедини-

# 60 млн

*Столько фотографий ежедневно пересыпают друг другу пользователи мобильного сервиса Snapchat. Активность пользователей Instagram в полтора раза ниже*

нились к команде Эвана и Бобби только пару месяцев назад. В Snapchat нет официальных должностей — в компании работают Capitan Captcha, Smooth Key Dave и другие, словно мультишные, сотрудники, средний возраст которых 23 года. «Специальные имена позволяют сохранять даже в рабочее время беззаботность и фан», — объясняет Шпигель. «Фан» — любимое слово в лексиконе Эвана, он использует его при каждом удобном случае. Так, именно благодаря фану у Шпигеля появилась сначала идея, а потом и проект Snapchat.

«Однажды мы заметили, что все наши друзья очень обременены социальными сетями — в том смысле, что им необходимо поддерживать там определенный имидж», — рассказывает Шпигель. У американской молодежи даже есть история, которую они любят рассказывать каждый раз, когда речь заходит о соцсетях: про то, как одному молодому человеку отказали в приеме на «работу его мечты» из-за выложенных в его профиле «компрометирующих фотографий».

«Нынешнее поколение тинейджеров осознает, что каждое выложенное ими фото в Facebook или сообщение в Twitter навсегда останется в некой базе данных, которую собирают для своих целей социальные медиа и которые могут в любой момент стать доступными твоим будущим коллегам или потенциальным работодателям», — объясняет **Сара Лейси**, создатель и главный редактор сайта PandoDaily. — Молодежь использует цифровое пространство для создания идеального образа себя, а не для демонстрации реального „я“. Для многих, как и для Шпигеля, соцмедиа потеряли свою изначальную сущность развлекать».

Шпигель и Мерфи с помощью Snapchat пытаются вернуть поклонникам соцсетей и фан, и личное пространство. Как? В основе сервиса лежит технология, которая позволяет переданным фотографиям и видеороликам (с ноября 2012-го) жить от одной до десяти секунд. Работает сервис так: пользователь делает, например, фотографию, выбирает из списка друзей получателя или нескольких, устанавливает таймер и отправляет изображение. Получатель открывает фотографию и, придерживая экран смартфона пальцем, смотрит на снимок в течение заданного времени. После этого «снап» навсегда удаляется.

«Отправляя снимок, ты уверен, что он не попадет на всеобщее обозрение и не будет впоследствии использован против тебя», — объясняет Шпигель. С одной стороны, потому что получатель — твой друг, ты в нем уверен, с другой — изображения не хранятся даже на серверах Snapchat. Если пользователь делает скриншот, сервис уведомляет об этом.

Первая версия Snapchat вышла в сентябре 2011-го. Через неделю команда заметила приток пользователей, причем пик активности приходился на период с восьми утра до трех часов дня в округе школы в Orange County. Причина оказалась банальной: мать Шпигеля рассказала о проекте сына двоюродному брату, который учился в Orange County, после чего информация о приложении начала распространяться как вирус среди учащихся всех школ Южной Калифорнии. В начале 2012 года через Snapchat подростки обменивались уже почти 30 тыс. «снапов» в месяц.

Летом прошлого года создатели Snapchat поняли, что создали «бомбу». Уверенности в будущем добавляло приобретение Facebook фотосервиса Instagram за \$1 млрд. Шпигель взял отпуск в Стэнфорде, Мерфи уволился с работы — друзья переехали из Кремниевой долины в Лос-Анджелес. Тогда же они привлекли посевые инвестиции в размере \$485 тыс. от Lightspeed Venture Partners.

## Чем отличаются Snapchat и Facebook Poke

	Snapchat	Facebook Poke
Запуск	МАЙ 2011	ДЕКАБРЬ 2012
Тип передаваемой информации	ФОТО И ВИДЕО	ТЕКСТОВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ФОТО, ВИДЕО
Дополнительные возможности	РИСУНКИ НА ИЗОБРАЖЕНИЯХ И ДОБАВЛЕНИЕ ТЕКСТОВЫХ СООБЩЕНИЙ	РИСУНКИ НА ИЗОБРАЖЕНИЯХ, ПРИВЯЗКА К ГЕОЛОКАЦИИ
Допустимое время просмотра	1–10 СЕК.	1, 3, 5, 10 СЕК.
Аккаунт и список друзей	НУЖНА РЕГИСТРАЦИЯ. ДОБАВЛЯЕТ ДРУЗЕЙ ПО SNAP-НИКАМ, НАХОДИТ ПО ТЕЛЕФОННОЙ КНИГЕ УСТРОЙСТВА И ЧЕРЕЗ АККАУНТ В FACEBOOK	БЕЗ РЕГИСТРАЦИИ. ИСПОЛЬЗУЕТ FACEBOOK-АККАУНТ. ДОБАВЛЯЕТ ДРУЗЕЙ ИЗ FACEBOOK
Срок хранения данных на сервере	УДАЛЯЮТСЯ МОМЕНТАЛЬНО И БЕЗВОЗВРАТНО	ХРАНЯТСЯ 90 ДНЕЙ
Позиция в топе самых популярных iPhone-приложений*	№ 13 СРЕДИ ВСЕХ ПРИЛОЖЕНИЙ № 2 В КАТЕГОРИИ «ФОТО И ВИДЕО»	№ 528 СРЕДИ ВСЕХ ПРИЛОЖЕНИЙ № 41 В КАТЕГОРИИ «СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ»

\* Данные App Annie по рынку США на 13 февраля 2013 года

### ЧЕРНО-БЕЛАЯ ПОЛОСА

Представляя на одной из американских конференций летом прошлого года свой проект, основатели Snapchat использовали в качестве промоматериалов фотографии своих подруг в бикини, сделанные во время отдыха на море. «Мы как-то даже и не подумали о возможном неправильном восприятии этих фото», — искренне удивляется Шпигель.

За последний год в западной прессе вышло несколько десятков заметок про Snapchat. Чуть ли не каждая из них могла бы начинаться словами «Я обвиняю». В текстах журналистов или в комментариях под ними неизменно употребляется слово «секстинг» — общественность обвиняет предпринимателей в распространении непотребного контента и чуть ли не в растлении малолетних.

«Я не могу поверить в то, что в нашем приложении столько эротики, как это подают СМИ. Зачем людям отправлять свои откровенные фото другим? Подобные поступки не кажутся мне фаном», — настаивает Шпигель. Но после паузы предприниматель добавляет, что в любом онлайн-сервисе, которым пользуются миллионы людей, всегда «найдутся те, кто ведет себя неадекватно».

Некоторые пользователи дублируют свои фото, например, на странице приложения в Twitter или Instagram с пометкой Snapchat: на большинстве этих фотографий — кривляющиеся подростки и домашние животные. «Есть огромная разница между пишущими про Snapchat и пользующимися им», — считает 24-летний обозреватель TechCrunch Джордан Крук. — Например, моя 19-летняя сестра присыпает мне через Snapchat такие ужасные фото, что я впадаю в прострацию: вот она, вся размазанная, в темноте, вот с идиотским выражением лица и т. д. Но мне нравится, потому что на этих фото я вижу ее естественную, в то время как в Facebook и Instagram у нее только выхолощенные снимки с идеальной улыбкой».

Эван Шпигель обижается на журналистов за нападки на сервис. А стоило бы благодарить. Целевая аудитория Snapchat — подростки и молодежь от 13 до 25 лет. Массовые призывы взрослых отобрать у них «игрушку» только пробуждают интерес этой возрастной группы. Если летом 2012 года через Snapchat пользователи передавали около 20 млн снимков в день, то сейчас этот показатель утроился.

### ФОТОМИФ

В декабре прошлого года в гости к команде Snapchat приезжал основатель Facebook Марк Цукерберг. Можно лишь догадываться, о чем разговаривали самый молодой миллиардер Америки и почти миллионер Эван Шпигель. Но уже через две недели после встречи Facebook выпустил свой новый сервис Poke — клон Snapchat (см. таблицу). Причем программный код для Poke писал лично Цукерберг.

В первые недели после запуска в App Store Poke держался в топ-10 самых популярных приложений в США, по статистике App Annie. Однако уже к середине февраля 2013 года новый сервис Facebook скатился на 44-е место в категории Social и на 573-ю позицию по всем приложениям. Отвечая на вопрос корреспондента СФ о встрече с Марком Цукербергом и последующем запуске Poke, Шпигель ограничивается одной фразой: «Мы считаем, что подражание — чистейшая форма лести».

Конкуренции основатели Snapchat не боятся. Еще бы, ведь пока Poke «завис» в пятой сотне чарта, Snapchat набирает позиции. В феврале сервис находился на 14-м месте в списке самых популярных приложений, а версия Snapchat для Android поднялась на 36-е место в топе популярных приложений в США.

«Безусловно, перспективы у такого рода приложений есть. Instagram показал потенциал мобильных фотосервисов, но не удовлетворил все потребности пользователей. Возможно, даже наоборот,

раскрыл новые», — считает руководитель соцсети «Мой мир» **Денис Алев**. Мнение коллеги разделяет и аналитик фонда Bright Capital Digital **Павел Никонов**, добавляя, что в тренде сейчас не только фотосервисы, но и любые другие проекты, позволяющие обмениваться информацией (сообщениями, видео, музыкой и т. д.). «Взрывной рост социальных сервисов и хорошие оценки при продаже, безусловно, привлекают инвесторов», — уверяет Никонов. В портфеле Bright Capital Digital, например, есть сервис обмена текстовыми сообщениями Yuilop.

В феврале этого года Snapchat привлек \$13,5 млн от Benchmark Capital. Как рассказал корреспонденту **СФ** **Митч Ласки**, партнер фонда Benchmark и инициатор инвестиций фонда в Snapchat, о мобильном приложении он узнал от своей 16-летней дочери, которая является активным пользователем сервиса.

Полученные от Benchmark инвестиции основатели Snapchat направят на улучшение технологической базы (в частности, покупку новых серверов) и расширение штата. А что с доходами? Вопрос о монетизации Эван Шпигель обходит стороной, собеседники **СФ** даже не строят предположений на этот счет. Если в сервисах вроде Pinterest и Instagram можно экспериментировать с рекламой товаров через фотографии, брандингом изображений и лидогенерацией (сбор информации о пользователях, интересующихся определенными продуктами и услугами), то со Snapchat все сложнее: здесь нет ленты фотографий, и, соответственно, отсутствует возможность тегировать снимки и искать по ним. Можно, конечно, «крутить» в приложении обычную рекламу, но вряд ли это будет эффективно, учитывая отсутствие ленты фотографий.

«Думаю, пока основной способ монетизации, в первую очередь для инвесторов, — это продажа компании», — считает Павел Никонов. Эксперт приводит в пример YouTube, купленный Google, и Instagram, приобретенный Facebook. Ни первый, ни второй сервисы до покупки стратегическим инвестором не приносили дохода основателям. «Компании типа Google и Facebook, имеющие обширные и уже отлаженные взаимоотно-



## INSTAGRAM

После того как весной прошлого года Facebook купил Instagram за \$1 млрд, последний стал всемирно известным фотомессенджером. В январе 2013 года Instagram впервые открыто опубликовал статистику по использованию сервиса. Так, по данным компании, число активных пользователей превысило 90 млн человек, что на 10% больше, чем месяцем ранее. Ежедневно пользователи Instagram публикуют около 40 млн фотографий и ежесекундно ставят примерно 8,5 тыс. «лайков».

**секрет фирмы**  
номер 3 (328) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

шения с рекламодателями, могут помочь стартапам с потенциально схожими моделями монетизации», — рассуждает Никонов. Только сейчас Facebook взялся за разработку плана по монетизации для Instagram.

Однако Шпигель продавать компанию не собирается: у него слишком много идей, которые пусть и держатся в секрете, но «должны быть реализованы». Митч Ласки тоже пока не думает о продаже. С начала февраля инвестор присоединился к Шпигелю и Мерфи в качестве «члена правления» Snapchat.

«В Benchmark мы постоянно ищем предпринимателей, которые хотят изменить мир, — рассказывает Ласки. — И я вижу, что у Эвана и Бобби есть именно такие амбиции». На вопрос корреспондента **СФ**, есть ли шансы превратить Snapchat в ведущую мобильную компанию мира, инвестор отвечает не раздумывая: «Думаю, да». //сф

## CLASSIFIED

РЕКЛАМА

ПРОДАЕМ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

ОБРАЗОВАНИЕ

**РОСМЕТАЛЛОПРОКАТ**

## Сортовой прокат

**8-800-200-77-02**

[www.rosmetaloprokat.ru](http://www.rosmetaloprokat.ru)

**ДИСТ**  
Консалтинговая группа  
Доверие и стабильность  
Бухгалтерская и юридическая поддержка Вашего бизнеса (консультации, анализ и составление документации, сдача отчетности, арбитраж и пр.)  

- Решение проблемных финансовых и правовых вопросов
- Подбор квалифицированного персонала для вашей компании в короткие сроки
- Решение долговых обязательств через банкротство (инициация и ведение на всех стадиях)

**Москва, ул. Садовая-Спасская, дом 1/2, корп. 4**  
**тел. +7 (495) 729 4343,**  
**+7 (495) 979 2255**  
**e-mail: dist@kg-dist.ru** [www.kg-dist.ru](http://www.kg-dist.ru)

**АНГЛИЙСКИЙ**  
**ЕГЭ, МГИМО**

Запись на 2013–2014 учебный год

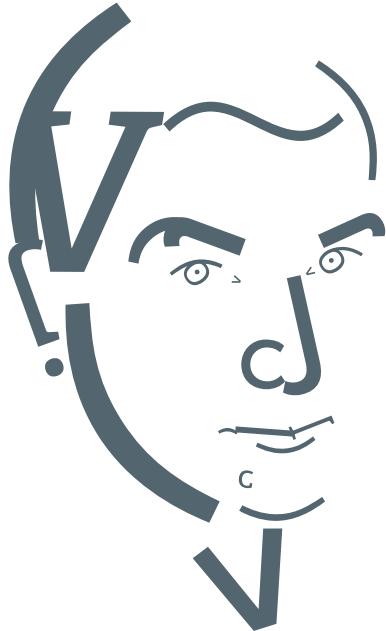
17 лет успешной практики  
(включая МГУ, эксперт ЕГЭ)

Лицензированный преподаватель.  
Выезд (Москва, область).  
Индивидуальный подход.  
Возможна экстренная подготовка.

Необходимо пройти тестирование

**8 (915) 273 7333**

# «Смена фаундера — это сложная и неприятная процедура»



**СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ,**  
старший партнер Runa Capital, основатель  
и совладелец Parallels, Acronis, Acumatica, Rolsen

**«Смена управленческой команды — всегда очень болезненная процедура. Мало кто из людей может себя здраво оценивать. У тебя своя команда, амбиции, а тут приходит человек, который все делает по-своему»**

Почти всем основателям стартапов рано или поздно приходится отходить от управления. Увольнение — это, конечно, слишком сильно, чаще речь идет об изменении обязанностей или переходе в статус советника.

Обычно основатель или основатели компании работают в одной из трех ролей (или сразу в нескольких): СТО разрабатывает продукт, CEO развивает бизнес, ищет бизнес-модель, продакт-менеджер определяет свойства продукта, позиционирование, цену. Часто CEO одновременно еще и продакт-менеджер — так было в Parallels. Иногда CEO вообще объединяет в себе все три роли, как **Марк Цукерберг**. Первый конфликт происходит, когда продукт начинает продаваться в большом количестве, и вместо уникальности на первый план выходят другие его характеристики: качество, надежность, стабильность. В этот момент нужно, чтобы у компании наладился профессиональный процесс разработки. Без этого развивать продукт не получится. Главный вопрос: может ли нынешний СТО его обеспечить. Это случается не всегда — чаще ему на смену должен прийти профессиональный инженерный менеджер.

Второй конфликт — с CEO-фаундером. Обычно он может «растолкать» бизнес до относительно небольшого размера, найти и проверить бизнес-модель. Основные его функции на ранней стадии: искать крупных партнеров и много думать — о модели, стратегии, маркетинге, ценах. Но на следующем уровне надо на огромной скорости и в других объемах масштабировать бизнес. Совсем не всегда CEO-фаундер бывает для этого достаточно активен. И потому иногда полезно найти ему замену. Однако старому CEO психологически сложно отчитываться новому, он начинает «глючить».

Смена управленческой команды всегда болезненная процедура. Мало кто из людей может себя здраво оценивать. У тебя своя команда, амбиции, а тут появляется человек, который все делает по-своему, и тебе приходится смириться и подчиняться ему.

Как правильно сменить фаундера? Готового ответа нет — это всегда сложная и неприятная процедура. Важно еще «на берегу» подписать с основателями документы, где будут четко зафиксированы права и обязанности сторон. Нужно разговаривать с человеком, разобраться в его мотивации. Мы для этого даже нанимаем психологов. Кого-то надо убедить, что он делает важное дело, кого-то — что к нему относятся с уважением, другому нужны финансовые гарантии.

Положительные примеры есть. Например, в Parallels все прошло нормально, я очень доволен тем, что у нас теперь есть профессиональный CEO — **Биргер Стин**. А в Infratel фаундер соединял в себе все три роли, но в какой-то момент мы наняли head of engineering и CEO, а он остался СТО. Бывают и сложные ситуации: конфликты при заменах команды — одна из основных причин смерти стартапов. //сф

# НОВОСТИ ВМЕСТО ГУДКОВ



показать  
16+

Андрей Норкин,  
ведущий  
на радио  
КоммерсантъFM

## Услуга «Замени гудок»

Помогите вашим собеседникам быть в курсе последних событий. Установите сервис «КоммерсантъFM. Главные новости» для входящих звонков. Наберите \*936\*1#, и те, кто звонит вам, смогут слушать новости вместо гудков

Сервис доступен абонентам ОАО «МегаФон»

## Услуга «Персональный гудок»

Хотите сами с пользой проводить время ожидания ответа и слушать новости вместо гудков? Установите сервис «КоммерсантъFM. Главные новости» для исходящих вызовов, набрав \*936\*2#

# Начали издалека

В 2012 году в мире, по данным CB Insights, было заключено 3,3 тыс. венчурных сделок общим объемом \$28,3 млрд. Интернет и ИТ-технологии по-прежнему самые привлекательные сферы бизнеса. «Секрет фирмы» проанализировал интернет-рынки 50 стран и нашел наиболее перспективные.

Текст: Полина Рудьева



## КИТАЙ

Один из крупнейших российских интернет-инвесторов Алишер Усманов поставил на Китай. В 2012 году миллиардер продал часть принадлежащих ему акций в топовых американских интернет-компаниях Facebook, Groupon и Zynga, заработав на сделках более \$1 млрд, и решил отказаться от инвестиций в проекты США. Позицию Усманова в интервью агентству Bloomberg объяснил Иван

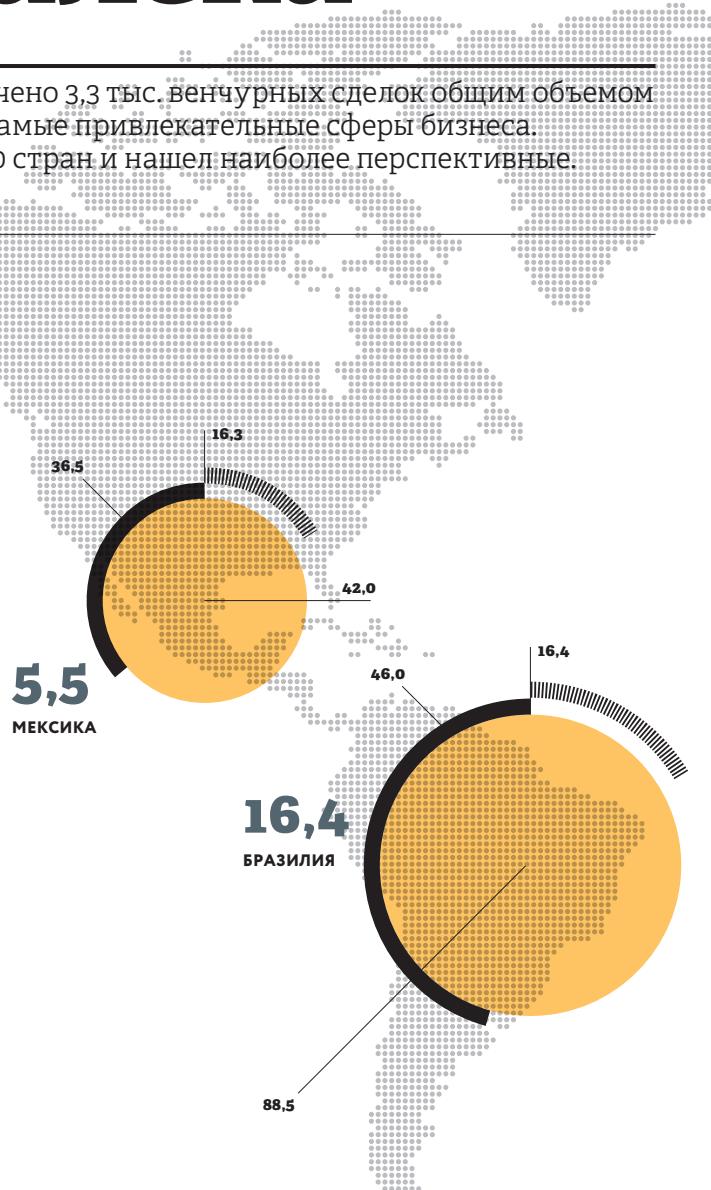
**Стрешинский**, исполнительный директор компании USM Advisors LLC, управляющей активами миллиардера. По словам Стрешинского, американские ИТ-компании сегодня стоят слишком много и неинтересны с инвестиционной точки зрения. «Когда ты делаешь даже что-то маленько в Китае, в мировом масштабе это на самом деле нечто действительно большое», — добавил Стрешинский.

Алишеру Усманову уже принадлежат доли в двух крупнейших китайских компаниях в сегменте электронной коммерции — Alibaba Group Holding Ltd и 360buy Jingdong Mall. Так что о привлекательности китайского рынка инвестор знает не понаслышке. В 2012 году оборот торговой площадки Alibaba.com превысил \$150 млрд — это вдвое больше, чем совокупная выручка крупнейших американских онлайн-продавцов Amazon и eBay (\$61 млрд и \$14 млрд соответственно). «Главная сила Китая — его внутренний рынок. Численность населения, которая давно перевалила за миллиард, создает уникальные условия для развития интернет-индустрии, — считает Леонид



## КАК МЫ СЧИТАЛИ

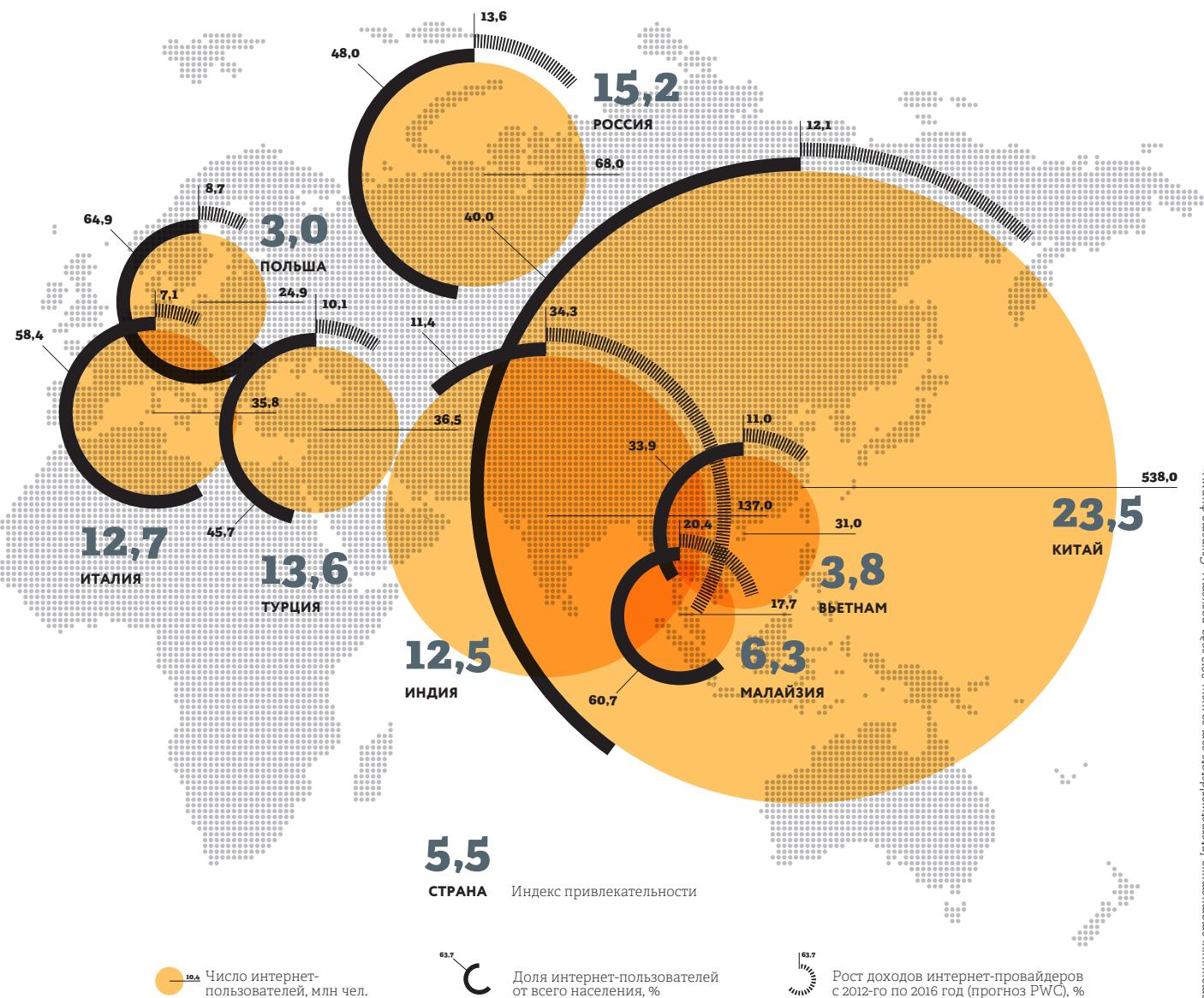
Мы взяли 50 крупнейших по числу интернет-пользователей стран мира. Чтобы определить степень привлекательности страны для инвестиций, использовали три критерия: число пользователей, уровень проникновения Сети, динамика доступа в интернет. Первые два критерия были нормированы по аналогичным показателям рынка Китая как наиболее перспективного. Третий — по максимальному значению в ряду аналогичных показателей по всем странам. Итоговый индекс, определяющий место страны в топ-10, вычислялся как сумма трех индексов, для удобства представления умноженная на десять.



**Матвеев**, ведущий аналитик «Альпари». — Несмотря на то что значительная часть населения живет в сельской местности (49% — СФ), правительство всячески способствует распространению Сети — число интернет-кафе в провинции растет невероятными темпами». Число онлайн-пользователей в Китае в 2012 году превысило 560 млн — во всей Западной

Европе проживает в полтора раза меньше людей. В декабре правительство Китая заявило, что к 2016 году доступ в онлайн будет у 800 млн человек, то есть почти у 60% населения. Правительство частично покрывает расходы населения на доступ в интернет: так, пользование Сетью китайцам обходится примерно в \$10 в месяц, в то время как, например, в Бразилии — в \$27.

## Топ-10 интернет-рынков, привлекательных для инвестиций



В Китае не работают столь популярные в глобальном интернет-пространстве Google, YouTube, Twitter, Facebook и eBay. Зато есть их местные аналоги — Baidu, Youku, QQ, Renren и Taobao. Причем работают они очень эффективно. Так, по данным компании We Are Social, местными соцсетями в Китае пользуются 91% онлайн-пользователей, в то время как в США аналогичный показатель — 67%. Восемь локальных социальных платформ Китая входят в топ-20 крупнейших соцсетей мира.

Наиболее перспективные сегменты китайского интернета — интернет-банкинг, онлайн-платежи и шопинг. Исследование We Are Social показывает, что в прошлом году аудитория этих сегментов выросла на 25–35%. Доходы же китайских онлайн-медиа, по данным iResearch, увеличились почти на 47%. Возможные варианты инвестиций в китайский рынок —

покупка долей местных компаний или партнерство с ними. Например, сразу несколько американских компаний в последние два года вышли на онлайн-рынок Поднебесной с помощью местного интернет-ритейлера Xiu.com (оборот за 2011 год — около \$157 млн). Так, в китайского продавца вложили \$120 млн фонды Warburg Pincus и Kleiner Perkins Caufield & Byers (доля



не раскрывается, но эксперты считают, что пакет не превышает 15–20%). В конце прошлого года очередную попытку выйти на китайский рынок «без значительных инвестиций» предпринял eBay: если раньше крупнейший онлайн-аукцион мира действовал самостоятельно, то теперь корпорация заключила партнерское соглашение с Xiu.com.



### БРАЗИЛИЯ

Основатели бразильского интернет-магазина очков Lema21.com.br **Джонатан Ассайаг и Наоми Арруда** мечтают о славе американского двухлетнего стартапа WarbyParker.com, который в прошлом году через свой сайт продал около 150 тыс. оправ и заработал, по расчетам СФ, более \$15 млн. Первый шаг к успеху основатели Lema21 уже сделали: они скопировали интерфейс и бизнес-модель американского магазина (работа напрямую с производителями и единая цена на весь ассортимент). Второй шаг Lema21 помогут сделать инвесторы: в декабре 2012 года стартап привлек \$1,6 млн от The Social+Capital Partnership, Graph Ventures и других инвесторов. Этих денег Lema21 должно хватить, чтобы уже в ближайшие годы стать одним из лидеров рынка.

Судя по публичным сделкам 2012-го, инвесторов в бразильский интернет в первую очередь привлекает сегмент электронной коммерции. Один только одежный интернет-магазин Dafiti.com.br, который западная пресса уже окрестила «латиноамериканским Zappos», в прошлом году привлек \$110 млн инвестиций от международных фондов.

«Бразильский рынок сейчас во многом напоминает российский: по объему, степени развитости и даже по привычкам пользователей и активностям инвесторов», — рассказывает совладелец онлайн-гипермаркета Wikimart **Максим Фалдин**. Интернетом в Бразилии, как и в России, пользуется примерно половина населения, но из них покупки делают пока только 23,7 млн человек — примерно столько же онлайн-шоперов и в России. По оценке **Нарека Авакяна**, аналитика финансовой компании AForex, скоро чис-

### ПОТЕНЦИАЛ

**Многие эксперты пророчат в ближайшие годы бум интернет-проектов и инвестиций в азиатских странах:** помимо Китая речь идет об Индии (№6 в нашем рейтинге) и Вьетнаме (№9). Индийский рынок привлекает масштабами — в стране проживают более 1,2 млрд человек, интернетом пока пользуются лишь 12%. Впрочем, индийцы уже довольно активно делают покупки в Сети: по данным eMarketer по 2012 году, исходя из объема рынка электронной коммерции в стране и числа покупателей, один человек тратит в среднем \$632. Для сравнения, интернет-продавцы Китая зарабатывают на одном покупателе \$501.

ло интернет-пользователей в Бразилии превысит 100 млн человек. Собеседники СФ считают, что инвесторам стоит обращать внимание не только на е-комерцию, но и на другие сегменты интернет-рынка. Например, по данным компании Flurry, бразильский рынок смартфонов входит в тройку самых быстрорастущих в мире — количество купленных бразильцами устройств на базе iOS и Android за прошлый год выросло на 220%.

Кроме того, по статистике comScore, именно в Латинской Америке живут самые активные пользователи социальных сетей: если в целом в мире на виртуальное общение люди тратят не более 5,2 часа в месяц, то латиноамericанцы посвящают соцсетям 8,1 часа. Для Facebook по итогам 2012-го Бразилия стала самым динамичным рынком: число новых пользователей соцсети в этой стране превысило 29,7 млн человек — это в 4,5 раза больше, чем аудитория Facebook в России.



### ТУРЦИЯ

«При выходе на иностранный рынок очень важно не казаться локальным, а быть им», — уверен **Александр Ларьяновский**, директор по международному развитию крупнейшей российской интернет-компании «Яндекс». Именно Ларьяновский курировал выход «Яндекса» на турецкий рынок в 2011 году. Чтобы быть локальным игро-ком, специально для Турции «Яндекс» внедрил несколько несвойственных родному российскому рынку сервисов. К примеру, турки — страстные футбольные болельщики,

поэтому «Яндекс» сделал тематические сайты для двух популярных местных футбольных команд — «Галатасарай» и «Фенербахче».

В феврале Yandex.com.tr находился на 14-м месте среди самых посещаемых сайтов Турции, по данным Alexa.com. Объем онлайн-рынка Турции, по оценке Нарека Авакяна, сегодня не превышает \$10 млрд. Однако если еще четыре года назад доступ в интернет имели лишь 25% домохозяйств, сейчас этот показатель приблизился к 50% (88,5 млн человек). Кроме того, в Турции, по данным руководителя компании «ВебШериф» **Владимира Набатова**, высок уровень проникновения мобильного интернета — из 67,2 млн абонентов сотовых сетей примерно 40 млн пользуются 3G.

Наиболее перспективными направлениями турецкого интернет-рынка инвестиционный менеджер фонда iTech Capital **Илья Баландин** считает сервисы, связанные с социальными медиа и ориентированные на пользователей мобильных платформ, а также проекты в сфере е-комерции. Благодаря хорошо отлаженной логистике внутри страны и широкому распространению безналичных платежей турки часто делают покупки онлайн. А по словам Набатова, «достойного рекомендательного и сравнивательного сервиса, аналога российского „Яндекс.Маркет“, в Турции пока нет». По мнению одного из собеседников СФ, запуск подобного проекта может обойтись в \$3–4 млн.



УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АМФ – МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ ДОСТАВКИ ЦВЕТОВ» СТАНИСЛАВ МИШУТКИН:

# «НАША ФИЛОСОФИЯ – ПРИНОСИТЬ ЛЮДЯМ СЧАСТЬЕ»



В ПРЕДДВЕРИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ЖЕНСКОГО ДНЯ 8 МАРТА МУЖЧИНЫ ОБЫЧНО СБИВАЮТСЯ С НОГ, ЧТОБЫ НАЙТИ БУКЕТЫ СВОЕЙ ЛЮБИМОЙ ЖЕНЩИНЕ, МАМЕ, КОЛЛЕГЕ ПО РАБОТЕ. ПОДЫСКАТЬ НУЖНЫЕ ЦВЕТЫ, ПОДХОДЯЩИЕ СТОЛЬ РАЗНЫМ ДАМАМ, НЕПРОСТО, А ВЫДЕЛИТЬ ВРЕМЯ И ПРАВИЛЬНО ИХ ВСЕМ ПРЕЗЕНТОВАТЬ БЫВАЕТ И ТОГО СЛОЖНЕЕ. МЕЖДУ ТЕМ ЭТИ ХЛОПОТЫ МОГУТ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ПРОФЕССИОНАЛЫ, КАВАЛЕРАМ НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ЕЗДИТЬ ОТ ЛАРЬКА К ЛАРЬКУ В ПОИСКАХ ХОТЬ СКОЛЬ-НИБУДЬ ПРИЛИЧНЫХ ЦВЕТОЧНЫХ КОМПОЗИЦИЙ, КОГДА ПОЧТИ ВЕЗДЕ УЖЕ ОСТАЛИСЬ ЛИШЬ МИМОЗЫ С ГВОЗДИКАМИ. ОДИН ЗВОНOK – И СПЕЦИАЛИСТЫ ОПЕРАТИВНО ПОДБЕРУТ ПОДХОДЯЩИЙ КОНКРЕТНОЙ ЖЕНЩИНЕ БУКЕТ, ДОСТАВЯТ ЕГО ВОВРЕМЯ, ПЕРЕДАВ ПРИ ЭТОМ НЕОБХОДИМЫЕ СЛОВА ОТ ОТПРАВИТЕЛЯ. В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ ДНЯ И НОЧИ, В ЛЮБОЙ СЕЗОН И ПО ЛЮБОМУ ПОВОДУ МОЖНО ЗАКАЗАТЬ ТАКЖЕ ЦВЕТОЧНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ ПОМЕЩЕНИЯ К СЕМЕЙНОМУ ПРАЗДНИКУ ИЛИ ДЕЛОВОЙ ВСТРЕЧЕ. О ТОМ, КТО НА САМОМ ДЕЛЕ ДОЛЖЕН ВЕСТИ КАЛЕНДАРЬ ПОЗДРАВЛЕНИЙ И КОМУ МОЖНО ПОРУЧИТЬ ДОСТАВКУ НЕ ТОЛЬКО ЦВЕТОВ, НО И ПОДАРКОВ, ВПЛОТЬ ДО УКРАШЕНИЙ KENNETH JAY LANE, РАССКАЗАЛ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АМФ – МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ ДОСТАВКИ ЦВЕТОВ» СТАНИСЛАВ МИШУТКИН.



**- Цветочный бизнес во многом принято считать сезонным, потому что есть пиковые периоды, когда спрос грандиозный – февраль-март (День влюбленных, Международный женский день), сентябрь-октябрь (Первое сентября, День учителя). Как работаете, когда эти общепринятые массовые празднования проходят?**

– На 8 Марта и 14 февраля спрос у нас действительно возрастает в 15-20 раз по сравнению с обычным периодом, а в течение года он остается ровным. Самые распространенные поводы, когда люди дарят друг другу цветы, – это поздравления и выражение своих чувств. Это и годовщины, и юбилеи, и рождение ребенка, и свадьбы. Цветами можно выразить все: можно извиниться, можно признаться в любви, можно просто напомнить о себе. Один молодой человек очень хотел, чтобы ему перезвонила его любимая девушка, которую он обидел. Мы предложили ему отправить композицию в виде телефона с трубкой из цветов и написать цветами «позвони мне». Кто бы мог устоять после этого? Для нас букет – это искусство, мы даем возможность нашему заказчику цветами выразить все его чувства и эмоциональные переживания и передать их получателю на любом расстоянии. У нас прекрасный бизнес – мы соединяем сердца и поднимаем людям настроение каждый день. Философия компании AMF – приносить людям счастье. В России культура поздравления, особенно цветами, находится в начальной стадии развития. На

Западе женщины дарят цветы каждую неделю, а не только на день рождения и 8 Марта. Мы хорошо проносим тосты, но плохо дарим цветы и подарки. Хотя у нас тоже начинает меняться сознание. Некоторым нашим клиентам мы еженедельно оформляем окружающее их пространство дома, в основном на обеденном столе и в гостиной, или на работе. Интерьер каждый раз оживает, он смотрится по-новому и создает необходимое настроение, заряжает положительными эмоциями.

**- Цветы – капризный товар. Наверняка для признания свежести используются особые технологии, которые позволяют сохранить красоту надолго. Расскажите, как это делается.**

– Все цветы мы напрямую закупаем на аукционах в Голландии без посредников. Что-то закупаем и в России, если нас это устраивает по качеству, обычно некоторые сорта роз. Основная проблема российских поставщиков – это нестабильное качество, поэтому у нас всегда на связи поставщики из Голландии. Одно из преимуществ AMF – контакты с голландскими фермерскими хозяйствами, у которых мы закупаем элитные сорта различных цветов. По качеству такие цветы отличаются от любых других, как магазинное молоко в пакете и фермерское молоко. Фермерские цветы позволяют создавать уникальные композиции по красоте и дизайну. Качество сохранности этих цветов достигается за счет скорости транспортировки и метода перевозки. Цве-

ты можно перевозить сухим методом и в воде. Сухим методом это делать намного дешевле, но качество теряется. Мы перевозим все наши цветы только в воде, чтобы сохранить их в наилучшем виде. По всей цепочке доставки от фермера до клиента цветок находится в оптимальных для сохранения качества условиях. Для увеличения срока жизни букета клиенту вручается специальный пакетик, который высывается в вазу, где стоит букет. Могу смело сказать, что наш букет стоит минимум в два раза дольше, чем обычно, без потери первоначальной формы.

**- Клиенты сильно влияют на создание композиций или в большей степени флорист-профессионал определяет наиболее выгодные сочетания сортов, размеров, цветовой гаммы?**

– Мы применяем очень много современных технологий розничной торговли, адаптируя их под специфику своего интернет-магазина. Например, ассортимент цветов формируется ART-директором по принципам формирования коллекции одежды – есть сезоны, линейки, цветовые гаммы, модные тренды. Наши букеты и композиции – это шедевры флористического дизайна. При создании букета дизайнёры-флористы учитывают множество важных параметров: сочетание сортов и цветовой гаммы, подбор декоративных элементов оформления, размер букета и т.д. При выполнении заказа дизайнер-флорист тщательно подбирает из пачки цветов, скажем, именно ту розу, которая лучше под-



ходит для конкретного букета. Многие компании используют дефектные цветы, подмешивая их в букеты – для нас это неприемлемо. Есть четкий стандарт цветка, и если он ему не соответствует, то мы его не используем в производстве. Мы также не пытаемся ввести в заблуждение покупателя при покупке: фото букета на сайте соответствует его цене. Невозможны схемы, когда указывается цена «от», при этом на фото букет в самом дорогом исполнении. Скажу больше, почти все букеты у нас вживую гораздо красивее, чем на фото.

**– Одно из известных преимуществ компании AMF – оперативность в доставке цветов. Как построена логистика?**

– Доставка – это сложнейший процесс в нашей работе, так как происходит не просто вручение цветов, а передача послания и настроения заказчика, выраженного цветами. И от того, как это будет сделано, зависит, смогут ли мы достичь заданных получателем эмоциональных переживаний. Я завидую нашим водителям, потому что весь день они видят радость. Мы считаем, что все сделано правильно, если адресат в восторге и получил больше, чем мог себе представить. У нас свой автопарк новеньких брендированных автомобилей. При подборе водителей помимо профессиональных качеств мы также обращаем внимание на внешний вид, доброжелательность и аккуратность. Скоро все наши водители будут ездить в деловых костюмах и галстуках. А сей-

час у нас есть уникальная услуга: костюмированная доставка в образе гусара или английского джентльмена – эффект сногшибательный. Представьте, по офису идет гусар в ярко-красном наряде и вручает кому-то красивый букет – через пять минут об этой новости гудит весь офис – это так приятно...

**– Расскажите о географии доставки цветов. Заказать у вас букет можно практически в любую точку земного шара. Как работает принцип партнерских сетей?**

– У нас более 4000 партнеров по всему миру, которые помогают нам выполнить поздравление в 195 странах. Все партнеры уже прошли многолетнее испытание на качество оказываемых услуг. Мы дорожим своим брендом. Бренд AMF – это гарантия получения определенного стандарта качества услуги и продукта в любой точке земного шара. Бывает, что нашим партнерам приходится выполнять нестандартные поручения, недавно, например, мы должны были отыскать по имени и фамилии в Париже одну девушку. Было известно только ее имя и то, что она учится в определенном высшем учебном заведении, – справились «на отлично».

**– Выбор форм и размеров букетов заслуживает особого внимания. Можно взять сердечко или солнышко, подарить миниатюрный и просто гигантский букет. Что сейчас в моде? Экстравагантные композиции или классика?**

– Все зависит от случая, на который заказывает-

ся букет. Ведь это может быть не одна композиция, а оформление целого мероприятия. И здесь тоже много разных поводов – свадебные торжества, корпоративные мероприятия, вручение премий и т.д. Не одно значимое мероприятие в России не обходится без нашего участия. В этом у нас накоплен колоссальный опыт – сколько звездных свадеб и торжеств мы уже сопровождали, сколько букетов подарено мировым знаменитостям и известным политикам и бизнесменам. Советую всем договариваться с нами напрямую, поскольку это позволит точно выполнить все пожелания и получить гарантию качества по нашей цене без посредников.

**– Обычно качество любой услуги можно оценить с момента ее заказа. Если оператор не компетентен или растерян – это катастрофа для сервисной компании. Как у вас наложен процесс общения с клиентами?**

– По уровню сервиса мы являемся одной из лучших компаний в России. Это отражается во всем: в удобстве сайта, возможности ассортиментного выбора, профессиональной поддержке менеджерами по продажам, доставке и послепродажном сопровождении. Когда клиенты звонят нам в Call Centr, то в ответ они слышат личное приветствие. Менеджер, видя последние действия клиента, переходит к конкретному обсуждению заказа. Он уже примерно представляет, что может понадобиться тому или иному заказчику, поэтому время не расходуется зря. Мы строго следим за



уровнем квалификации наших менеджеров. Все менеджеры работают уже более 5 лет и профессионально помогают подобрать из нашего ассортимента то, что подходит клиенту в данном случае больше всего. Бывают редкие исключительные случаи, что по нашей вине что-то было выполнено не в ожидаемых стандартах. Такие случаи мы тщательно анализируем и независимо по чьей вине это случилось, приносим извинения. Обычно делается передоставка, и клиенту начисляются извинительные бонусы или преподносится подарок. Компания работает на рынке более 17 лет и за время работы у нас сформировалась огромная база клиентов – более 150 тыс. человек. Для постоянных клиентов существует программа лояльности с персональным счетом. Также есть группа персональных менеджеров, которые обслуживают VIP-клиентов. В ближайшем будущем мы планируем расширить функционал наших менеджеров. Для постоянных клиентов мы предложим бесплатное

круглосуточное информационное сопровождение. Поскольку менеджеры имеют постоянный скоростной доступ в интернет, то по поручению клиента они могут найти информацию, которая ему срочно потребовалась, например, в дороге. Уже сейчас мы ведем личные поздравительные календари клиентов и по согласованию с ними напоминаем о важных датах, информируем о наших последних новинках, помогаем составить текст поздравления и подобрать букет и подарок.

*- При этом важно, чтобы сайт был удобен и доступен в любое время, и клиент мог посмотреть, что ему предлагается, если вдруг он все-таки решил приобрести необычный букет...*

– Мы постоянно улучшаем юзабилити сайта. Каждую неделю что-то совершенствуем, внедряем, используя все доступные технологии: в первую очередь анализ лучших российских и мировых интернет магазинов. Ежедневно около 70 человек в нашей компании работают с интер-

фейсом сайта и задаются вопросом, что можно улучшить. В конце недели они готовят свои предложения. Летом мы планируем запустить новую версию сайта со всеми нашими наработками, поскольку текущая версия уже не позволяет воплотить наши многочисленные задумки.

#### ***- Какие задумки, например?***

– В компании есть ряд интересных направлений, которые находятся в активной стадии развития: подарки и комнатные растения. На Западе доля продаж дополнительного ассортимента в общем обороте составляет около 40%, у нас пока не более 15%. Но на 2013 год мы планируем рост продаж по дополнительному ассортименту не менее чем на 50% за счет подбора уникального ассортимента и прочих интересных «фишек». Например, при закупке комнатных растений нам помогают сотрудники Ботанического сада МГУ. Они выбирают только те растения, которые хорошо приживаются и будут активно расти.

Летом планируется открытие крупнейшего в России флористического центра площадью около 3000 кв.м. Помимо огромного магазина, там будет организована флористическая школа, мастер-классы по искусству поздравления, курсы юного флориста и другие интересные направления обучения и развлечений. Опыт у компании в этом уже большой –

## **AMF – МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ ДОСТАВКИ ЦВЕТОВ.**

ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ДОСТАВКУ ПО ВСЕМ ГОРОДАМ РОССИИ И 195 СТРАНАМ МИРА (СЕТЬ НАСЧИТЫВАЕТ БОЛЕЕ 4000 ПАРТНЕРОВ). КОМПАНИЯ ОСНОВАНА В 1996 ГОДУ И НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ БЕЗУСЛОВНЫМ ЛИДЕРОМ НА РЫНКЕ РОССИИ ПО ДОСТАВКЕ ЦВЕТОВ.



**СТАНИСЛАВ НИКОЛАЕВИЧ МИШУТКИН –**  
ОКОНЧИЛ МГУ ИМ. М.В. ЛОМОНОСОВА, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФАКУЛЬТЕТ. ВОЗГЛАВЛЯЛ КРУПНЫЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ  
И ХОЛДИНГИ FMCG-СЕКТОРА. В 2009 ГОДУ УПРАВЛЯЛ КРУПНЕЙ-  
ШИМ ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТОМ В РОССИИ КОМПАНИЕЙ «УТКОНОС». С 2012 ВОЗГЛАВИЛ КОМПАНИЮ «AMF МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ ДОСТАВКИ ЦВЕТОВ».

нас часто приглашают на различные мероприятия. Недавно в рамках корпоративного слета мы давали мастер-класс по флористике для сотрудников крупной фармацевтической компании.

**– Эти нововведения потребуют дополнительных кадровых затрат. Как подбираются сотрудники в вашу компанию?**

– В отрасли присутствует дефицит профессиональных кадров, в первую очередь опытных управленцев, скажем, с 10-летним стажем и конкретно достигнутыми результатами. Это отражается на низкой системности в организации бизнеса, которая уже сейчас является основным тормозом развития для многих крупных компаний. Наша компания не ис-

ключение – мы тоже переживаем период перехода от «предпринимательского» этапа развития к этапу «системного» развития. Уровень развития компании можно оценивать по ее возможности привлекать и удерживать профессионалов, имеющих опыт работы в крупных брендовых фирмах. На данный момент компания полностью пересматривает свою политику по отношению к персоналу. Создаются все условия для комфортной работы сотрудников: летом планируем переехать в новый офис с обстановкой, схожей с московскими офисами Яндекс и Гугл. Мотивация у нас уже сейчас выше рынка: возможность самостоятельных действий в рамках своей зоны ответственности, в то же время коллективная помощь при решении сложных задач. Главное – это качественный результат работы и соблюдение открытых, равных отношений между всеми сотрудниками. У меня в кабинете дверь всегда открыта, нет никакого барьера, чтобы обратиться ко мне за советом, за помощью в принятии решения. Конечно, нам еще многое нужно изменить, но процесс идет быстрыми темпами. Я делаю ставку на системность и квалифицированный персонал – без этого не будет дальнейшего развития. Так что приглашаю в нашу команду талантливых и профессиональных сотрудников.

**– Это все влечет и корректировку стратегии развития компании?**

– Сейчас основная проблема крупных и средних проектов в интернет-торговле – это неспособность зарабатывать чистую прибыль. Она есть только в модели будущего, мол, пройдет год-два, и все будет о'кей. Проходит время – а прибыли нет. На это стоит обратить внимание: важно не только удерживать темпы роста, но и уметь зарабатывать. Менеджмент вместо концентрации на организации и оптимизации внутренних процессов вынужден тратить время и усилия на PR и поиск инвестиций, чтобы удержаться на плаву при убыточной модели. Я не раз консультировал инвестиционные компании перед покупкой интернет-актива: радужная финансовая модель трещит по швам при конкретных операционных вопросах. Менеджмент проекта не имеет опыта управления в тех масштабах, которые собирается достичь, а инвесторы не знают, какие правильные вопросы задавать, чтобы проверить предлагаемый бизнес-план развития. Уже сейчас мы имеем хорошую операционную прибыль, которую достигаем за счет ценности бренда и постоянной работы со своими затратами. Для оптимизации издержек и выстраивания бизнес-процессов используется технология Дао Тойота. Только за последние полгода основные операционные KPI улучшились на 30–40%, а это огромные деньги, которые по факту обычно перекладываются на потребителя.

На второй и третий квартал 2013 года перед компанией стоит очень много амбициозных задач: в целом мы должны выйти на новый более высокий уровень, доведя до конца все внутренние организационные реформы, и существенно улучшить предложение для клиентов. Мы не собираемся растягивать с помощью агрессивной рекламы, мы делаем ставку на то, что наши клиенты в восторге будут рекомендовать нас своим знакомым и друзьям. Это соответствует нашей философии искренности и естественности.



# Соляной бунт

## Предприниматель Давид Ян всерьез увлекся правильным питанием и написал об этом книгу. Теперь его знают не только как владельца ИТ-компании, но и как ярого противника соли, сахара и других нездоровых продуктов.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Евгений Дудин

«Возьми у Давида АВТОГРАФ», а заодно спроси, можно ли тебе есть сладкое? — говорит мама своей пятилетней дочери. Девочка держит в руке книгу «Теперь я ем все, что хочу» и терпеливо ждет своей очереди к автору. Послушать о принципах здорового питания в московский «Дом книги» на Новом Арбате пришли самые разные люди: родители с детьми, пенсионеры, хипстеры. Кто-то спрашивает Давида Яна, председателя совета директоров компании ABBYY: «А зачем вам вообще нужно было писать книгу?» В самом деле, ABBYY — один из ведущих

разработчиков программного обеспечения, его продуктами FineReader (распознает тексты и переводит их в цифровой формат) и Lingvo (электронный словарь) пользуются более 30 млн человек во всем мире. Оборот ABBYY за последние десять лет увеличился в десять раз и, по оценкам, составил \$200 млн. Казалось бы, какое отношение айтишник имеет к диетологии?

Немного смущившись, Давид объясняет, что сделал важное открытие, заразил своей теорией сотни людей и решил не останавливаться на достигнутом. А книга — главный инструмент убеждения массового читателя. По сути, Ян вывел на рынок очередной информационный продукт, только на этот раз путь к сердцу потребителей проложил через их желудок.

### ГОЛОД НЕ ТЕТКА

«Давид, а помнишь, как мы у тебя хаш жрали?» — иронично спрашивает один из друзей Яна в группе Facebook, посвя-

щенной СПД — системе питания Давида. Сын армянки и китайца, Давид Ян в детстве привык к домашней национальной еде. Мама часто готовила вкуснейшую долму, тетя — котлеты, а вместе они пекли классические торты советской эпохи: «Идеал», «Пьяная вишня» и «День и ночь».

Однако за последние 15 лет Давид отказался от многих гастрономических пристрастий. Причинами стали не лишний вес и не болезнь, а бизнес и собственные дети. Отойдя от операционного управления ABBYY, в 1998 году предприниматель начал разрабатывать первый в мире коммуникационный карманный компьютер Cybiko. Инновационный проект требовал нестандартных подходов и упорства в продвижении. Из-за непрерывных перелетов между Россией, США и Тайванем, полуночных телеконференций, предпринимателю приходилось несколько раз в неделю спать по два часа в сутки. Чтобы довести начатое дело до конца, Ян стал тренировать силу воли



и «расширять зону человеческого комфорта». В течение нескольких лет он не ел с шести часов вечера до шести часов утра. «Вредных привычек у меня не было, поэтому решил поэкспериментировать с пищей», — рассказывает Давид. Несмотря на то что за четыре месяца 2000 года Ян продал 4 млн экземпляров

карманных компьютеров, Cybiko так и не вышел на окупаемость. Из-за начавшейся рецессии в США Ян не довел до конца проект и в 2003 году вместе с партнерами закрыл его. В тот момент у предпринимателя появилось новое увлечение. Периодически он устраивал джазовые вечеринки и концерты-квартирники, где

**Еда не приходит одна**  
НАПИСАВ КНИГУ О ЗДОРОВОМ ПИТАНИИ, ДАВИД ЯН УБЕДИЛ РОДНЫХ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ВРЕДНЫХ ПРОДУКТОВ

собиралось по 50–60 гостей. Мероприятия проходили на ура, но в квартире было тесно, и Давид задумал сделать кафе «для своих». В 2004 году в партнерстве с друзьями он открыл FAQ-Cafe. Чтобы понять специфику отрасли, предприниматель окончил курсы барменов и поработал официантом в своем заведении. Погружение в новый бизнес побудило Яна создать в 2005 году компанию iiko, которая занялась автоматизацией предприятий общепита. Проект FAQ-Cafe оказался успешным, и в течение следующих пяти лет Ян открыл еще четыре заведения: ArteFAQ, DeFAQto, «Сквот» и «Сестры Гримм». Но, став ресторатором, Давид начал серьезно размышлять над тем, какая еда является правиль-

ной. Со свойственной ему дотошностью он стал изучать публикации Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), поскольку псевдонаучным книгам о правильном питании не доверял. При мерно полгода штудировал десятки статей и учебники по биохимии. На это занятие он тратил 20 часов в неделю. В результате Давид сделал для себя вывод: чтобы оставаться стройным и здоровым, человеку необходимо минимизировать в своем рационе соль, рафинированный сахар, мучные изделия и животные жиры. Ян называет их не иначе как «наркотическими продуктами», хотя большинство людей употребляют эти продукты каждый день.

#### СОЛЬ ЗЕМЛИ

Недавно Давид летел в Москву авиакомпанией Lufthansa. Ее бортовое питание всегда нравилось предпринимателю, но в последнее время что-то изменилось. Например, в этот раз он съел пол-обеда и больше не смог: блюда показались ему пересоленными. Конечно же, виноватым оказался не «влюбленный» повар авиапревозчика, а привычки самого Яна. Почти год он ест пищу без соли и не употребляет три других «наркотика». За это время он совершенно отвык от прежних вкусов. «На первый взгляд может показаться, что соблюдать правила здорового питания

невозможно, но это не так,— увлеченно говорит Ян.— Вот простой пример. Утром мы с женой готовим на пару рыбу или куриную грудку, в качестве гарнира используем рис (мы его варим на несколько дней) и свежие овощи. Приготовление завтрака занимает 15–20 минут. Вне дома Давиду приходится сложнее. В ресторанах он обычно просит официантов приготовить еду без жареных продуктов и соли, а если постоянно работает в офисе, то приносит с собой ланч-бокс. Впрочем, когда совсем нет возможности поесть здоровой пищи, Давид, морщась,

употребляет ненавистное жареное или соленое. «Здесь я взвешиваю, что может принести мне больший вред — голод или „неправильная“ еда»,— говорит Ян. Давид уже давно не одинок — собственными принципами питания он заразил несколько сотен друзей и домочадцев. Хотя няня и бабушка поначалу скептически отнеслись к позиции Давида, а самостоятельно читать материалы ВОЗ отказывались. Ян не сдавался. «В юном возрасте как раз формируется зависимость от пищевых наркотиков. Если детям не давать соли,

#### Самый смак

ЯН С ДЕСЯТЫМ ЛЮБИЛ ВКУСНО ПОЕСТЬ, НО ТЕПЕРЬ ДЛЯ НЕГО ВКУСНО ТОЛЬКО ТО, ЧТО ПОЛЕЗНО



они и по мере взросления не будут испытывать в ней потребности,— говорит предприниматель.— Поэтому я не хотел „подсаживать“ собственных детей на „отраву“. Чтобы быть более убедительным в семейных дискуссиях, Давид решил написать книгу. Печатное слово убедило няню и бабушек. Теперь его дети, которым два года и пять лет, едят пищу без соли, с минимальным содержанием животных жиров.

### ФАЗА СЧАСТЬЯ

Давид не любит, когда его систему питания называют диетой. «Диета — это ограничения и насилие над собой, а моя система — о наслаждении едой и свободе»,— рассуждает Ян. Сам предприниматель говорит, что сейчас находится в счастливой фазе, когда человек уже считает невкусной вредную еду. Как-то раз Давид соблазнился попробовать торт, втайне надежде возродить приятные детские воспоминания о сладостях. Но торт показался ему приторно сладким и очень жирным. Зато теперь предприниматель чувствует себя как никогда здоровым и энергичным. Сегодня Давиду Яну 44 года, но выглядит он гораздо моложе. Друзья бизнесмена подтверждают, что еда влияет на самочувствие. «Три месяца питания по системе Давида, а также активные физические нагрузки помогли мне сбросить 19 кг,— говорит генеральный директор ИД „Компьютерра“ **Дмитрий Мендрелюк**.— Но для меня важнее другое: исчезла хроническая усталость».

Как настоящий пропагандист здорового образа жизни, Ян решил не ограничиваться книгой. В скором времени в меню его кафе появятся блюда с пометкой «СПД», которые будут приготовлены без использования соли, перегретого жира, муки высшего сорта и сахара. Вместе с женой Давид уже придумал несколько

### Кухня Давида Яна: системные разработки



Рыба Bora-Bora



Салат Portola Valley

#### Ингредиенты

Тамариндовый соус (его можно купить в интернете), четверть стакана воды, один-два листа зеленого салата, 400 г филе морской семги, два мандарина, две-три столовые ложки очищенного грецкого ореха.

#### Способ приготовления

В маленькую сковородку для запекания наливается вода, кладете на дно зеленый салат или пригоршню шпината, сверху — филе семги (без костей) кожей вниз. Обкладываете ее ломтиками мандаринов, поливаете тамариндовым соусом и запекаете минут 10–15 в духовке. Готовую рыбу обложите четвертинками грецкого ореха, посыпьте нитями мандариновой цедры и снова положите в духовку на одну-две минуты. Подавайте рыбу с отварным корицневым рисом, предварительно посыпав ее измельченной свежей петрушкой.

Листья салата, по одной горсти сельдерея, брокколи, проросших бобов, две-три столовые ложки чатни (индийская приправа), две-три столовые ложки свежеобжаренных грецких, кедровых, половинки миндальных орехов, семян тыквы и подсолнечника, одна-две горсти свежей клубники, три-четыре столовые ложки очищенного граната, один-два лайма.

Берете крупную (диаметром 30 см) салатницу, до середины наполняете разными холодными салатными листьями, в том числе обязательны свежим шпинатом. Посыпаете нарезанные тонкими пластинами черенки брокколи, мелко порезанный сельдерей. Далее выкладываете тонкие паутинки проросших бобов (длиной 1–2 см), фруктового пряного или острого чатни, посыпаете орехами и семенами. Сверху выкладываете порезанную кубиками клубнику, посыпаете зернами граната и поливаете соком лайма.

фирменных рецептов: рыба Bora-Bora, зеленый салат Portola Valley и др.

По мнению предпринимателя, радикально бороться с пищевыми «наркотиками» не стоит — для начала людям нужно предложить выбор. Такой же принцип он будет применять и в корпоративной столовой: в российском офисе ABBYY работают 700 человек. «К ограничению продажи сигарет и курения в общественных местах общество шло медленными шагами,— говорит Ян.— Пройдет 20 лет,

и люди будут воспринимать соль и сахар не менее вредными».

Может быть, к тому времени система питания Давида будет так же известна в мире, как его ИТ-продукты.



**Давид не любит, когда его систему питания называют диетой. «Диета — это ограничения и насилие над собой, а моя система — о наслаждении едой и свободе»**

# Мобильный помощник

Почти половина интернет-пользователей в России выходят в Сеть со смартфона или планшета. «Секрет фирмы» отобрал десять приложений в магазинах App Store и Google Play, которые облегчат работу предпринимателей.

Текст: Полина Русская

## BOX

Бесплатно



«Облачное» хранилище данных. Сервис бесплатно предоставляет 5 Гб пространства. Благодаря Box можно комментировать, редактировать готовые файлы (документы, презентации, видеоролики и др.) и создавать новые. В хранилище могут одновременно работать несколько человек, что позволяет обмениваться информацией в онлайн-режиме с любых устройств. Есть встроенный поиск по контенту. По статистике Box сервисом уже пользуются более 120 тыс. компаний по всему миру.

## BUMP

Бесплатно



Программа обмена контактной информацией, фотографиями, файлами и документами между мобильными устройствами. Информация передается с одного аппарата на другой при легком соединении устройств (необходимо соединение с интернетом и запущенная служба геолокации). Недавно появилась возможность обмениваться сведениями между мобильным устройством и компьютером. Количество загрузок приложения на мобильные устройства уже превысило 100 млн.

## DOCUMENTS TO GO (полная версия)

\$14,99–29,99



Работа с файлами Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Полная версия приложения разрешает не просто просматривать, но и редактировать документы на мобильном устройстве. Поддерживает работу с вложениями, картами памяти, сервисом Live Folder и файлами, защищенными паролем. Читает документы формата PDF, загружать файлы из Google Docs и синхронизировать данные со стационарным компьютером через интерфейс USB.

## GOOGLE TRANSLATE

Бесплатно



Приложение-переводчик. Программа умеет переводить слова и тексты на 65 языков и голосовые сообщения на 17 языков. Можно использовать голосовой ввод. Может осуществлять синхронный перевод на 14 языков. Позволяет сохранять переводы на устройстве и просматривать их без подключения к интернету. Распознает тексты, требующие перевода, на фотографиях. Делает транскрипции языков, не использующих латиницу.



### INVOICE2GO (полная версия)

\$9,99–14,99



### JUMICAM (полная версия)

\$4,99–5,23



Трансляции в онлайн-режиме. Приложение позволяет передавать видео через 3G или Wi-Fi с мобильного устройства на любой компьютер (необходимо предварительно установить софт с официального сайта JumiTech.com). Программа работает и в обратную сторону: выводит прямые трансляции с установленных, например, в офисе компании вебкамер на любое мобильное устройство.



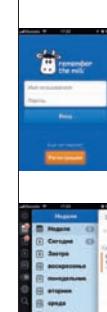
### PRINTERSHARE PREMIUM

\$4,99–12,95



### REMEMBER THE MILK

\$25 за год



Онлайн-управление задачами. Позволяет создавать, распределять, отправлять и принимать задачи от сотрудников, отслеживает статус выполнения. Есть система напоминалок, привязка к местности и возможность помечать задачи тегами. Существенное отличие платной версии от бесплатной — возможность моментально синхронизировать устройства с помощью push-уведомлений. Разрешает работать с задачами в офлайн-режиме с помощью Google Gears.



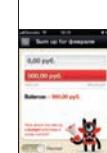
### SPLASHTOP REMOTE DESKTOP

\$2,99–8,99



### TOSHL FINANCE

\$2 за месяц,  
\$20 за год



Финансовый учет. Позволяет контролировать и распределять по целям расходы, добавлять статьи доходов и следить за балансом оставшихся средств. Нет необходимости каждый раз записывать полное название трат — их заменяют короткие теги. Есть система аналитических уведомлений вроде «Я заметил, что вы много денег тратите в выходные». Всю статистику можно преобразовать в файл и отправить его по электронной почте.

Приложение для работы с финансовыми документами. Помогает составлять сметы, заполнять декларации, выставлять счета на оплату и т. д. Имеет более 20 дизайн-шаблонов с возможностью настроить их под собственные нужды (например, добавить контактную информацию или логотип компании). Есть функция предварительного просмотра перед отправкой документа в формате PDF по электронной почте.

Печать с мобильного устройства документов (Word, Excel, PowerPoint, PDF), фотографий, контактов и другой информации, которая хранится в карте памяти аппарата, непосредственно на самом устройстве или в различных приложениях (например, в почтовом клиенте). Печатать можно в удаленном режиме из любой точки мира, если на принтере установлен бесплатный софт с Printershare.com. Передает данные через Wi-Fi, Bluetooth и USB-кабель, который напрямую соединяет мобильное устройство с принтером.

Удаленный доступ к компьютеру. Благодаря Splashtop Streamer — установленной на ПК и запущенной в фоновом режиме программе — приложение выведет на мобильное устройство не только информацию с удаленного компьютера (папки, файлы, программы), но и его интерфейс. Splashtop Remote Desktop, по собственным данным компании, пользуются более 10 млн человек. В 2012 году разработчики приложения получили свыше десятка престижных наград.



## Два в одном



Евгений Бутман

«Ритейл от первого лица»

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Книга меня удивила. Казалось бы, оптовая торговля, основа бизнеса **Евгения Бутмана**, — дело скучное. Разобраться в сложных отношениях производителей, оптовиков и ритейлеров кажется невозможным, но Бутман пишет настолько увлекательно, что всех этих хитросплетений не замечаешь. А страсти кипят нешуточные.

Секрет прост: Евгений рассказывает истории. Вот он прилетает в Париж, и на трапе самолета у него отрывается каблук ботинка, гвозди впиваются в пятку. Пока ищет замену обуви, пропускает речь топ-менеджеров Apple, посвященную партнерам из России. Или, скажем, ему не разрешили запустить монобрендовый магазин лишь потому, что менеджер Бутмана выступал перед коллегами из Apple на русском, с помощью переводчика. «Retail is detail», — любят говорить ритейлеры, но и в публицистке детали тоже важны. В книге много ярких персонажей из Apple: вспыльчивый ирландец «с фигурой борца» **Брендан Шерри**, настойчивый **Паскаль Кани**, сбить с толку которого не удалось даже нахрапистому **Евгению Чичваркину**. Эта книга на 100% про бизнес, но читается на одном дыхании. Сюжеты увлекают, а главному герою сопереживаешь.

Текст: Николай Гришин

**Бывший глава дистрибутора Apple ECS Group Евгений Бутман написал одну из первых автобиографических книг о российском бизнесе. Получилось честно и, что самое главное, увлекательно.**

Дэн Кеннеди

«Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль»  
Альпина паблишер, 2013



Дэн Кеннеди пишет по книге в год. Его конек — инфомаркетинг. Но попытка выйти каждой лишней минутой из загруженной контрактами, семинарами и подготовкой очередной книги жизни привела к тому, что он стал экспертом в тайм-менеджменте. Учитывая армию поклонников и безапелляционный тон автора, эта книга также наверняка станет бестселлером.

Джозеф Шугерман

«Искусство создания рекламных посланий. Справочник выдающегося американского копирайтера»  
Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013



Джозеф Шугерман — легенда рекламного бизнеса. Причем под словом «реклама» подразумевается не глянцевая продукция рекламных агентств, а суровые будни продаж: рекламные статьи, каталоги, тексты рассылок. Шугерман разработал собственную, непривычную методику создания продающих текстов. Все это четко и понятно описано и мастерски продано.

Дэниел Пинк

«Драйв. Что на самом деле нас мотивирует»  
Альпина паблишер, 2013



Российский бизнес десять лет учился строить систему мотивации, ориентированную на результат. Теперь ему надо переучиваться. В информационную эпоху материальное стимулирование и вознаграждение за результат могут иметь обратное действие. Чтобы построить новую модель, Пинк предлагает искать источники мотивации в самом работнике.

секрет фирмы

номер 3 (328) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

## Что читаете?



СЕРГЕЙ АКУЛЬЧЕВ

Генеральный директор компании «Акульчев»

Роберт Стюарт-Котце

«Результативность: секреты эффективного поведения»

— Эта книга о том, как строить успешную компанию, делегируя полномочия сотрудникам. Ее прочтение дало мощный толчок к изменению моего отношения к методам управления — от существующего «я расскажу, как делать» к «я слушаю тебя». Автор прогнозирует, что так будут развиваться все самые успешные проекты столетия.



### Топ-5 деловых бестселлеров в феврале

Стiven Кови

«Семь навыков высокоеэффективных людей»

Альпина паблишер, 2012

Айн Рэнд

«Атлант расправил плечи»  
(комплект из трех книг)

Альпина паблишер, 2012

Дэн Кеннеди

«Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль»

Альпина паблишер, 2013

Уолтер Айзексон

«Стив Джобс»  
Астрель, Corpus, 2012

Михаил Ходорковский, Наталья Геворкян

«Торьма и воля»  
Говард Рорк, 2012



# Самый современный город России **САМАРА**

Иллюстрация:  
Елизавета Кравецкая

# Открытие Самары

САМАРА, В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ ЗАКРЫТАЯ ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ ТУРИСТОВ, ГОТОВИТСЯ В 2018 ГОДУ ПРИНЯТЬ ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ. У ГОРОДА ЕСТЬ БРЭНДЫ И ДЕНЬГИ, ЧТОБЫ К ЭТОМУ МОМЕНТУ «ОБЛАГОРОДИТЬСЯ» — ПОДГОТОВИТЬ ИНФРАСТРУКТУРУ И СТАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ ГОСТЕЙ СОРЕВНОВАНИЙ.



**В ОЖИДАНИИ ГОСТЕЙ**  
САМАРА ГОТОВИТСЯ РАСПАХНУТЬ ДВЕРИ ДЛЯ ГОСТЕЙ ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ В 2018 ГОДУ

«У нас в Самаре много безобразия, включая дороги и грязь, но аэропорт — одно из главных безобразий,— возмущается **Александр Мербаум**, совладелец ГК «У Палыча». — Зал международных прилетов похож на сарай». Александр «Палыч» Мербаум окидывает взглядом свой кабинет и заключает, что он просторнее зала прилетов.

Все самарцы стыдятся аэропорта Курумоч и «воротами» города признают современный железнодорожный вокзал. Другая самарская «достопримечательность» — брэнд «У Палыча», под которым производятся известные в Москве торты, пельмени, колбасы, шоколад, пряники. В Курумоче в январе этого года Мербаум открыл первое кафе «АэроПалыч». По его словам, это имиджевый проект: «Человек попадает в аэропорт и сразу знакомится с нами».

Текст:

**Ксения Шамакина**

Фото:

**Сергей Осьмачкин,**

**Игорь Черников,**

**Артем Монахов**

мится с нами». Мербаум, работающий в «пищевке» почти 20 лет, объясняя что-то, оперирует понятиями «вкусно» и «невкусно». Открыть ресторан в аэропорту — это «вкусно».

«Вкусным» проектом аэропорт стал и для группы «Ренова» **Виктора Вексельберга**, которая в конце 2011 года купила Курумоч. «Ренова» последовательно «собирает» аэропорты крупных российских городов — под управлением ее компании «Аэропорты регионов» уже находятся авиаузлы Самары, Екатеринбурга и Нижнего Новгорода. Туда же, по плану, войдут новые аэропорты Ростова-на-Дону и Красноярска. В Самаре «Ренова» к концу 2014 года должна построить новый терминал площадью более 35 тыс. кв. м и пропускной способностью 3,5 млн пассажиров в год. В проект группа вложит 12,3 млрд руб. На эти деньги она также облагородит старый терминал, который запустят на время чемпионата мира по футболу 2018 года — Самара является одним из принимающих городов чемпионата.

## РОДИНА ТАМ, ГДЕ ДЕНЬГИ

Бизнесмен **Заур Алборов** называет Самару своей четвертой родиной. Первая — это Северная Осетия, где он родился 26 лет назад, вторая — Германия, Алборов живет там последние десять лет. Третья родина — Москва, где с 2009 года работает представительство его компании Innovation Trade Alliance, выпускающей смазки для изготовления железобетонных изделий (ЖБИ). Четвертая — Самара, здесь он ведет проекты в связи с предстоящим чемпионатом мира по футболу. Алборов надеется, что смазки его компании будут использовать новый завод ЖБИ, который планируется построить в городе при финансовой поддержке правительства Германии и Дании.

В преддверии чемпионата Самара, похоже, станет «родной» для многих бизнесменов. На строительство стадиона из федерального бюджета должно быть выделено 9 млрд руб. (завод ЖБИ, по замыслу, будет работать и для этой стройки). Власти хотят реализовать и другие проекты. Еще 80 млрд руб. область просит на окончание строительства первой

ветки метро и на вторую. Независимые эксперты уверены, что выполнить планы до 2018 года невозможно — последнюю станцию, «Алабинскую», в Самаре начали строить почти пять лет назад, а сдать обещают только в 2015 году. На вопрос о реальности планов мэр Самары **Дмитрий Азаров** отвечает: если запрашиваемую сумму из федерального бюджета выделят, они «постараются» новую ветку построить. «Приложим для этого все усилия», — rapportирует градоначальник.

Азаров говорит, что в этом вопросе мэрия и администрация области работают «в тесной связке», так как именно в областном бюджете заложены средства на строительство метро. Целую ветку Самаре вряд ли профинансируют, но деньги на несколько станций, скорее всего, выделят. Весной 2012 года в Самарскую область пришел новый губернатор **Николай Меркушкин**, который до этого 17 лет был главой Мордовии. При нем столица республики, Саранск, была обласкана вниманием федеральных властей. Из вышестоящих бюджетов жители Саранска в 2011 году получили 10,2 тыс. руб. на человека, а Самары — всего 3,3 тыс. руб.

### **ЭХ, В САМАРЕ ГОРОДОК**

«Во дворе сугроб намело — Кошелеев виноват. У соседей ребенок громко кричит — Кошелеев виноват. Я тут во всем виноват, я привык», — улыбается владелец строительной корпорации (СК) «Авиакор» **Владимир Кошелеев**. Бизнесмен построил на окраине Самары, около «Меги» и IKEA, целый микрорайон — 100 трехэтажных домов, где живут 30 тыс. человек. Все жители Кошелеевки, как район называют в народе, знают девелопера в лицо. И, когда он приезжает, выходят пожаловаться, но чаще, утверждает бизнесмен, — похвалить.

Дома в Кошелеевке напоминают бараки, рассуждают самарские таксисты: простые строения расположены близко друг к другу, а в квартирах плохая звукоизоляция. Зато однокомнатная квартира площадью 33 кв. м с черновой отделкой в строящемся доме сейчас стоит 985 тыс. руб. Чтобы достичь такой мизерной цены, «Авиакор» экономит на стройматериалах и технологиях, считает Алборов.

В самые горячие дни «Авиакор» продает 30 квартир в день, обещая вручить ключи через полгода. Когда в «городке» сдается новая очередь домов, из расположенного неподалеку «Леруа Мерлен» ис-

чезают все отделочные материалы, поэтому компания попросила Кошелеева заранее сообщать о дате сдачи.

В 2012 году «Авиакор» построил больше всего жилья в Самаре. Это при том, что строительство в городе развивается динамичнее большинства отраслей — в прошлом году общая площадь введенных в эксплуатацию домов увеличилась на 21%.

Самарская область — лидер среди российских регионов по количеству обманутых дольщиков, сейчас их уже более 20 тыс. Поэтому в 2009 году, когда Кошелеев задумал строительство малоэтажного района, люди нуждались не только в жилье, но и в гарантиях, что оно будет построено. Девелопер решил поручиться за новый район своим именем — назвал его «Кошелеев-проект». К тому времени СК «Авиакор», отделившаяся от одноименного авиационного завода в 1996 году, построила в городе два жилых комплекса, поэтому бизнесмены самарцы знали. Кроме того, он организовал экскурсии на место строительства и установил там камеры, которые ведут онлайн-трансляцию хода работ.

За основу Кошелеев взял опыт Европы и США, где распространено малоэтажное строительство. Но в центре Самары не было места для возведения малоэтажного комплекса, поэтому бизнесмен купил землю на окраине (она обошлась дешевле). Благо жители города могут туда добраться: у Самары под боком тольяттинский АвтоВАЗ, и на тысячу жителей приходится 255 автомобилей.

Свою Кошелеевку захотели и другие города — сейчас «Кошелеев-проект» запускают в Калуге. Там машин меньше, но тоже острый дефицит в жилье эконом-класса. «У нас нет больших фантазий, что мы застроим всю страну», — говорит Кошелеев. — Но постепенно хотим охватывать новые регионы».

### **РОСКОШНАЯ САМАРА**

Группа «У Палыча» не дает рекламу в Москве, но в столице работают 140 фирменных магазинов сети, да и в большинстве торговых сетей ее продукция представлена. «Цены на рекламу в Москве безумные», — говорит Мербаум. — Это могут себе позволить только огромные транснациональные компании». «Палыч» играет по-другому: не толкается в высококонкурентном среднепротивном сегменте, а работает в премиуме. Самарцы до сих пор вспоминают упаковку первых пельменей «От Палыча», выпущенных в 1996 году. «Она была такой красивой, что ее саму хотелось съесть», — говорит известный самарский политехнолог Эрнест Старателев. Пельмени в «Палыче», кстати, лепят вручную, в этом воочию убедилась корреспондент **СФ**.

**«Три вещи, без которых не может самарец, — это футбол, пиво и водка. Футбол — это „Крылья Советов“, водка — завод „Родник“, а пиво — „Жигулевское“»**

**БРАТЬЯ ПО ВОЛГЕ**

САМАРУ И ТОЛЬЯТТИ РАЗДЕЛЯЮТ ИЗЛУЧИНА ВОЛГИ И 80 КМ. АГЛОМЕРАЦИЯ ГОРОДОВ ЯВЛЯЕТСЯ ТРЕТЬЕЙ ПО ВЕЛИЧИНЕ В РОССИИ

**СЧИТАЕМ НА ПАЛЬЦАХ**

МЭР САМАРЫ ДМИТРИЙ АЗАРОВ ПРОСИТ НА СТРОИТЕЛЬСТВО МЕТРО 80 МЛРД РУБ., ХОТЯ ПОСТРОИТЬ БОЛЕЕ ДЕСЯТИ СТАНЦИЙ ЗА ПЯТЬ ЛЕТ МАЛОРЕАЛЬНО



Другая компания, завоевавшая признание у москвичей,— это сеть оптик «Роскошное зрение». Магазины **Ирины Ананьевой** работают в luxury-сегменте: здесь можно купить оправу от Cartier, инкрустированную бриллиантами, за 2 млн руб. «Многие коллекции вы ни в Москве, ни в Петербурге не достанете»,— заверяет бизнесвумен. Приезжающие в Самару столичные жители покупают у нее очки и просят открыть такой же салон в их городе, рассказывает Ананьева. Но она считает, что надо сначала охватить сетью магазинов Самару.

Ананьева, начав карьеру в 17 лет продавцом готовых очков на базаре («я не понимала, что такое очки, но я понимала, что это деньги приносит»), вскоре решила, что надо продавать более дорогие оправы («люблю все самое лучшее»). В 1996 году она открыла свой первый магазин, в феврале этого года начал работать ее шестой по счету салон.

В Самаре очень много богатых людей, считает Старателев: большинство сделали деньги на нефтепереработке и в газовой сфере. Ананьева надеется, что они станут ее клиентами (люди с хорошим зрением купят солнезащитные очки или оправу с нулевыми диоптриями — для имиджа). В прошлом году она продала 8 тыс. пар очков, оборот компании составил \$7 млн, динамика продаж — 25%. Оборот розничной торговли Самары, по предварительной оценке, вырос только на 9,5%, до 240 млрд руб.

**ПЕННАЯ СТОЛИЦА**

«Три вещи, без которых не может самарец,— это футбол, пиво и водка»,— уверенно заявляет Александр Мербаум, всю жизнь проживший в Самаре. Футбол — это местная команда «Крылья советов»,

водка — самарский завод «Родник», а пиво — Жигулевский пивзавод, основанный аж в 1881 году австрийцем **Альфредом фон Вакано**.

«Жигулевское», по данным опроса Synovate Comcon, пьют больше половины самарцев, потребляющих пиво. Любят его и в других городах — в 2012 году самыми популярными марками в России стали «Жигулевское» и «Балтика №7». Но марка «Жигулевское» самарскому заводу не принадлежит, пиво под ней производят многие компании, в том числе «Очаково» и «Балтика» (самарский завод «Балтики» в несколько раз мощнее «Жигулевского»). И хотя владелец «Жигулевского» **Юрий Сапронов** считает эту продукцию «контрафактной», все последние суды он проиграл. Поэтому делать ставку только на «Жигулевское» компания не может — завод выпускает еще пиво «Самарское», «Старая Самара» и «Фон Вакано». Тем не менее компания постепенно теряет долю рынка в Самаре, уступая заветные процентные пункты транснационалам.

Впрочем, Сапронов надеется на поддержку властей: в конце 2012 года Николай Меркушкин заявил, что в Самарской области нужно создать пивоваренный кластер. Он полагает, что в регионе следует начать выращивать ячмень и построить солодовенный завод. Доля самарских предприятий на пивоваренном рынке России, сейчас составляющая менее 30%, должна вырасти до 80–85%, считает губернатор. На фоне падения производства пива в России (из-за ограничений на его рекламу и продажу) планы Меркушкина выглядят сомнительными. Тем не менее Самаре нужно найти какую-то «специализацию», и новый губернатор, видимо, решил превратить город в пивную столицу России. **Соф**

# ТОЛЬКО СВЕРХУСИЛИЯ МОГУТ ПРИВЕСТИ К УСПЕХУ

**Банк Москвы**

САМАРСКИЙ ФИЛИАЛ БАНКА МОСКВЫ В СЕРЕДИНЕ 2012 ГОДА БЫЛ ЕДВА ЗАМЕТЕН НА ЭКОНОМИЧЕСКОМ ЛАНДШАФТЕ РЕГИОНА. НО ЗА ПОСЛЕДНИЕ ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ ОН УВЕЛИЧИЛ СВОЙ ПОРТФЕЛЬ КРЕДИТОВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ БОЛЕЕ ЧЕМ В 8 РАЗ. ЭКСПАНСИЯ В РЕГИОНЫ – ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ ПОЛИТИКА БАНКА. О ТОМ, КАК ЭТО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА БАНКА МОСКВЫ СЕРГЕЙ ГУСАК.



**– Вы заняли должность директора Самарского филиала Банка Москвы в августе прошлого года. За счет чего был достигнут скачкообразный рост финансирования?**

– Действительно, рост весьма значительный. К началу осени наш кредитный портфель в сфере малого и среднего бизнеса составлял порядка 200 млн рублей. К концу года – уже 1,2 млрд руб. И за первый месяц нынешнего года мы увеличили его еще на 500 млн рублей. В принципе, преимущества, которые позволяют банку побеждать в конкурентной борьбе, хорошо известны: это продуктовая линейка, ценовая политика и эффективность менеджмента. Продуктовая линейка Банка Москвы охватывает практически все виды финансирования для предприятий. Ставки по кредитам также очень конкурентны. То есть понятно, что для рынка не хватало только эффективной команды. К настоящему моменту она сменилась полностью, и люди работают на пределе возможного, не считаясь с рабочим временем.

**– То есть нарушаете Трудовой кодекс?**

– Никого заставлять не приходится, у нас сильная система мотиваций. Во-первых – хорошая зарплата, что позволяет взять на работу успешного сотрудника, во-вторых – бонусная система, которая повышает его эффективность. Ну и есть еще нечто нематериальное: определенный настрой, который присущ Банку Москвы в целом. Только сверхусилия могут привести к успеху – это позиция нашего руководства.

**– За полгода ваш кредитный портфель увеличился в 8 раз, но ведь самарская экономика в это время не росла такими же темпами. Это значит, что клиентов вы «отобрали» у других банков. Каким образом?**

– Давайте смотреть на вещи реально. Несмотря на рост, мы занимаем пока менее 1% на региональном рынке кредитования. Так что пока рано говорить о настоящей экспансии. Мы ставим задачу занять до 5% на этом рынке – это будет уже серьезная подвижка. Но, действительно, сейчас приходится «отбирать» клиентов. За счет чего? Прежде всего – за счет индивидуального подхода к каждому. Собственно, в сфере среднего бизнеса (а к этой сфере относятся предприятия с годовым оборотом от 300 млн до 10 млрд рублей) иной подход и невозможен, его декларируют все банки. Но одно дело – заявлять, другое – осуществлять на практике. Мы осуществляем. Наши сотрудники вникают во все тонкости бизнеса потенциальных клиентов. Мы знаем не только их кредитную историю, но и динамику, потенциальные возможности.

**– Насколько вы самостоятельны в принятии решений и насколько зависимы от московского офиса?**

– Наш лимит самостоятельного решения составляет 100 млн рублей. То есть это та сумма кредита, которую мы можем выдать без согласования с центральным офисом. С одной стороны, лимит не маленький, но при этом количество клиентов, которые претендуют на кредит менее 100 млн рублей, составляет все-

го 20%. Ведь «средний» бизнес – это просто термин, а по своим оборотам он довольно-таки крупный, особенно на региональном уровне. Поэтому мы рассчитываем, что в ближайшее время лимит самостоятельного решения будет увеличен до 300 млн рублей. Опять же, надо иметь в виду: даже если мы укладываемся в лимит, а какие-то аспекты сделки являются нестандартными, нам все равно требуется одобрение центрального офиса. При настоящем индивидуальном подходе что-то нестандартное есть почти всегда. Но надо сказать, что наш московский офис очень мобилен и по-настоящему заинтересован в эффективной работе. Поэтому и в случае необходимости такого согласования сроки выдачи кредита максимально скатые, это одно из наших конкурентных преимуществ.

**– На каких клиентов вы делаете ставку: торговля, сфера обслуживания, реальное производство, госпредприятия?**

– Ограничений никаких нет, и наш портфель хорошо диверсифицирован. Другое дело, что мы по-партерски разделяем сферы влияния со «старшим братом» – ВТБ. Например, они работают с АвтоВАЗом, мы – с поставщиками автогиганта. Среди наших клиентов – представители практически всех сфер бизнеса: машиностроение, энергетика, транспорт, оптовая торговля и т.д. Пожалуй, меньше других охвачены госпредприятия и компании, работающие по заказам бюджета. Но это – наш приоритет на ближайшее будущее. Вообще, работа с бюджетными предприятиями требует тщательной подготовки и длительных сроков. Именно этим мы сейчас занимаемся. Кроме того, мы собираемся увеличить кредитный портфель за счет более интенсивной работы с уже имеющимися клиентами. Потенциал для этого есть.

**– Насколько вы собираетесь увеличить кредитный портфель в текущем году?**

– Мы прекрасно понимаем, что прошлогодний рост – это во многом «эффект низкой базы». На этот год поставлена амбициозная, но выполнимая задача: увеличение объемов кредитования малого и среднего бизнеса до 2,6 млрд руб. То есть фактически предстоит удвоение портфеля.



# вашему бизнесу нужен огонёк

**Четыре рекламных объявления  
единого формата в течение рабочей недели  
в четырех ведущих деловых изданиях:**

газете «Коммерсантъ»  
еженедельнике «Коммерсантъ Власть»  
еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»  
**и впервые — в журнале «Огонёк»!**  
Читатели четырех изданий ИД «Коммерсантъ»,  
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —  
самая большая совокупная бизнес-аудитория  
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business+» —  
это максимальный охват вашей целевой  
аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business+»  
включен в программу Galileo компании  
Gallup Media как отдельный  
рекламоноситель.

Рекламные кампании для актуальных  
целевых групп в «Коммерсантъ  
Business+» планируются так же,  
как для отдельного издания

## 1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!



**Коммерсантъ  
Business+**

По вопросам размещения  
обращайтесь в рекламную службу  
по телефонам: 8(499) 943 9108/10  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)

**iOne**Полная версия — на сайте [Kommersant.ru](#)**БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ · КОНКУРС  
ТЕНДЕР · БИТВА МНЕНИЙ**Иллюстрация:  
Карина Кино

# Остров сокровищ

ИННОВАЦИИ РАДИ ИННОВАЦИЙ — НЕ ЛУЧШИЙ СПОСОБ ИНВЕСТИРОВАНИЯ. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МОЖЕТ И ДОЛЖНО ВЕСТИ К УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ. ЭТОЙ ПУБЛИКАЦИЕЙ iONE НАЧИНАЕТ СЕРИЮ СТАТЕЙ, ПОСВЯЩЕННЫХ ИТ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ БИЗНЕСУ ЗАРАБОТАТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ.



## СИЛА BIG DATA

МОНЕТИЗАЦИЯ БОЛЬШИХ ДАННЫХ МОЖЕТ ПРИНЕСТИ МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ

Исследовательская компания IDC предсказывает, что мировая индустрия больших данных вырастет к 2015 году до \$17 млрд. Технологии по обработке и анализу огромных массивов информации пока новые и потому «сырые». Но уже сегодня в результате их применения компании серьезно увеличивают свои прибыли.

«Большие данные эквивалентны большой прибыли и большому доллару,— говорит **Род Джонсон**, вице-президент отраслевой стратегии Oracle.— Работа с ними — это не только ИТ-стратегия, сколько повседневная возможность, которая должна быть обеспечена ИТ-департаментом». Oracle в результате прошлогоднего опроса топ-менеджеров 300 крупных промышленных компаний Северной Америки выяснила, что те теряют до 10% дохода в год из-за неспособности адекватно анализировать свои данные. В переводе на деньги это означает \$40,8 млн ежегодно.

## ОТЧЕТЛИВЫЙ СЛЕД

По словам **Василия Васина**, президента группы компаний R-Style, big data — это набор технологий сбора, хранения, анализа и представления данных, комплексно решающий проблемы, которые возникают при обработке финансовой информации, све-

Текст:

**Евгений Гусев**

Фото:

**Reuters**

Инфографика:

**Вера Жегалина**

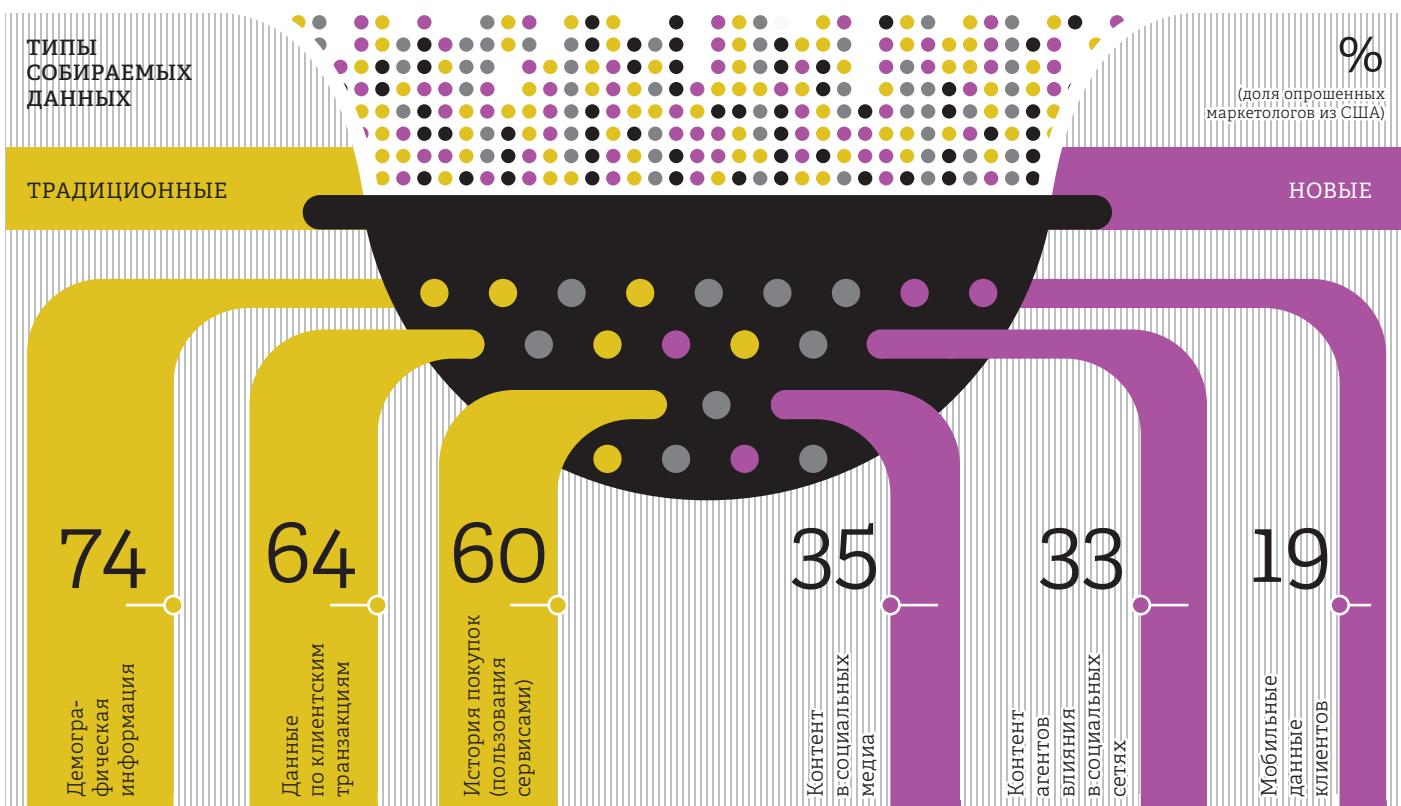
дений из различных трансакционных систем, из поисковых сервисов и т. д. Также большие объемы неструктурированной информации генерируют социальные сети. Васин убежден, что сейчас мы находимся на восходящей волне информационной революции, связанной с появлением возможностей сбора, обработки и персонализации данных о людях, о каждом конкретном человеке. Если не затрагивать возможные отрицательные последствия, касающиеся разрушения понятия приватности, то для частного бизнеса и государства это дает очень многое. Анализ данных может раскрыть множество взаимосвязей между поведением людей, их образованием, склонностями, способностями, привычками, образом жизни. «Ценность информации и реальных данных о поведении людей, особенно в исторической ретроспективе, постоянно повышается,— подчеркивает Василий Васин.— Такая информация необходима каждому заинтересованному человеку».

Самый известный пример того, как big data работает на повышение прибыли,— интернет-магазин eBay. Компания отлично разбирается в больших данных: собирает и анализирует информацию о более чем 100 млн активных пользователей, участвующих в сделках на сумму \$68,6 млрд (в 2011 году). Но мало кто знает, что eBay применяет аналитику больших данных также в совершенно неожиданной области. Несколько лет назад компания решила собирать информацию о функционировании собственной ИТ-инфраструктуры — детальные данные каждую минуту по каждому компоненту, установленному в data-центре. Это позволило обнаружить незадействованные серверные мощности, неправильно сконфигурированные устройства и другие причины пониженной эффективности и в результате помогло сэкономить миллионы долларов.

В российской практике громких историй успеха использования big data пока нет. Но проекты по внедрению соответствующих решений в этой

# Прибыльные данные

ИСТОЧНИКИ: IDC, DIGITAL UNIVERSE, GARTNER, FORRESTER RESEARCH, ORACLE, MCKINSEY, COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, NYAMA



ПОТЕРИ ДОХОДОВ ИЗ-ЗА НЕЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ИНФОРМАЦИИ (% дохода)



Компании нефтегазового сектора



Компании сферы биотехнологий

\$100 млрд

На столько способно увеличить доходы сервисных компаний использование данных глобального позиционирования в системах Big Data

на 60%

могло бы поднять операционную прибыль применения подобных технологий в розничной торговле США

>\$300 млрд

На столько оценивается потенциальная ценность больших данных в сфере здравоохранения США

сфере уже ведутся. Например, суммарный объем данных, обрабатываемых в крупных федеральных географически распределенных структурах (ПФР, ФНС, Федеральное казначейство РФ) превышает 1 петабайт.

Департамент образования Москвы также сделал первый шаг к эффективному использованию big data. На сегодняшний день в рамках комплексной информационной системы «Государственные услуги в сфере образования в электронном виде» компания R-Style реализовала проект «НСИ и реестры». В результате приведена к единообразию нормативно-справочная информация, необходимая для предоставления государственных услуг в сфере образования в электронном виде и для внутриведомственных АИС.

### **ВСЯ МУЗЫКА МИРА**

Во многих компаниях уже есть инструменты, которые можно эволюционно развить до уровня анализа big data. **Александр Ланин**, директор департамента интеграционных технологий R-Style, уверен, что особо отчетливо видят необходимость внедрения таких технологий организации, использующие веб-аналитику и глубокий анализ данных (так называемый data mining). Ланин рекомендует начать с pilotного проекта и оценить реальные выгоды до того, как внедрять полномасштабное решение. Главное — правильно поставить бизнес-задачу.

Василий Васин говорит, что тема больших данных тесно связана с вопросом консолидации вычислительных ресурсов организации. Рыночная практика такова, что на первом этапе, еще до внедрения решений по обработке big data, ресурсы и сами данные консолидируются в рамках одной технологической площадки. Ведь информация о клиентах и все остальные составляющие big data, как правило, хранятся во множестве информационных систем, в разных департаментах и филиалах. Чтобы правильно распорядиться информацией, необходимо собрать все эти сведения в одном хранилище и организовать доступ к нему для всех, кому это необходимо.

По этой причине в развитых странах количество центров обработки данных (ЦОД) с каждым годом сокращается, но размеры их становятся больше. Тогда как на развивающихся рынках преобладают многочисленные мелкомасштабные ЦОД. По оценкам Datacenter Dynamics, в 2011 году доля центров обработки данных площадью менее 250 кв. м в России составляла около 55%, в Бразилии — примерно 50%, в Мексике — 35–40%, во Франции — около 20%, в США — не более 5%. Напротив, доля ЦОД площадью 250–500 кв. м в России составила менее 5%.

В США еще в 2010 году была объявлена федеральная программа по консолидации ЦОД. По ней в стране будут закрыты 1200 из 2900 государственных data-центров, а правительство страны сократит бюджетные расходы на \$2,4–5 млрд. Аналитики IDC говорят, что число ЦОД в США уменьшится с сегодняшних 2,94 до 2,89 млн за четыре года. В то же время общее рабочее пространство data-центров увеличится с 56,8 млн кв. м до 65 млн кв. м.

В России этот тренд еще не проявился в полной мере, но уже заметен. Сбербанк запустил масштабную программу консолидации вычислительных ресурсов. В конце прошлого года был сдан в эксплуатацию мегацентр ОД Сбербанка в Южном речном порту. Это первый в России центр обработки данных в финансовой отрасли, сертифицированный по уровню Tier III. Огромный data-центр вместе с аналогичным мегацентром ОД в Сколково заменит десятки региональных. При этом совокупная стоимость владения ИТ-инфраструктурой должна быть снижена до \$500 млн в год начиная с 2015 года.

ОАО «Электронная Москва» силами компании R-Style построила ЦОД на 300 стоек суммарной мощностью 7 МВт для правительства Москвы. Инфраструктура обеспечивает функционирование электронных систем столицы, предназначенных в том числе для оказания государственных услуг гражданам и юридическим лицам в электронном виде, а также для предоставления сервисов иным государственным и коммерческим компаниям.

«Основные операционные затраты при эксплуатации data-центров приходятся на оплату электроэнергии,— комментирует директор департамента инженерных систем и телекоммуникаций R-Style **Вячеслав Тихонов**.— Консолидация вычислительных ресурсов приобретает в этом смысле новое значение.

Высокая экономия достигается путем консолидирования крупных ЦОД вблизи объектов генерации электроэнергии, таких как атомные электростанции, гидроэлектростанции, так как стоимость 1 кВт·ч там значительно ниже. В ближайшей перспективе большое распространение получат альтернативные источники энергоснабжения, такие как ветрогенераторы и генераторы электроэнергии на солнечных батареях. В США и Европе ЦОД консолидируются вокруг них».

По словам Василия Васина, рынок ЦОД в России отстает от развитых стран как минимум на пять лет, поэтому консолидация у нас только-только начинается. То есть большие выгоды из больших данных в России научатся получать не раньше чем к 2015–2017 году .**сф**

# Внутренняя борьба

В ЭТОМ ГОДУ В IONE ПОЯВИТСЯ МНОГО НОВЫХ РУБРИК. ОДНА ИЗ НИХ — КОНКУРС ЧИТАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ БИЗНЕС-ЗАДАЧ, СВЯЗАННЫХ С ИТ. ПЕРВОЕ ЗАДАНИЕ РЕДАКЦИОННОЕ: ЛУЧШИЙ ОТВЕТ, ВЫБРАННЫЙ ЖЮРИ, БУДЕТ ОПУБЛИКОВАН В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ, А ЕГО АВТОР ПОЛУЧИТ ПРИЗ. СВОИ РЕШЕНИЯ И ЗАДАЧИ ДЛЯ СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРОВ ПРИСЫЛАЙТЕ ПО АДРЕСУ IONE@KOMMERSANT.RU.

Текст:

Светлана Рагимова

Большинство проектов по внедрению новых ИТ-инструментов заканчиваются неудачей — в этом признаются все участники рынка. И дело вовсе не в кривых руках или плохих разработках. Очень часто сотрудники компаний не хотят пользоваться на практике прекрасными в теории решениями. В бизнес-школах учат, что примерно 20% людей, работающих в компаниях, противятся всему новому, поскольку являются, по сути, консерваторами. В реальности сопротивляющихся нововведениям часто бывает гораздо больше.

Расскажите, как вы справляетесь с такими ситуациями. Кто должен озадачиться этим вопросом и предусмотреть меры для борьбы с внутренним сопротивлением? Взять на себя инициативу должен руководитель ИТ-департамента или это функция директора по персоналу? А может быть, это занятие вообще для главы компании? Как мотивировать людей и на каком этапе? Что эффективнее — кнут или пряник? Раздавать ли денежные бонусы за быстрое освоение новой системы, штрафовать за отказ ее использовать? Или у вас есть опыт применения в таком контексте модного приема геймификации?

Многие предприятия после внедрения ERP или даже продукта попроще вынуждены увольнять тех, кто категорически не хочет работать по-новому. Поделитесь своими мыслями, стоит ли расставаться с ценными, а иногда даже с ключевыми сотрудниками из-за их консервативного отношения к автоматизации? А если не увольнять, то как лучше поступить с таким работником? Лишить премии, перевести на другую должность, нанять бизнес-коуча, вскрыть подсознание человека с помощью психоаналитика?

Здесь возникает и еще один важный вопрос: из какого источника должны покрываться неизбежные затраты на борьбу с потенциальным или уже проявившимся сопротивлением? Включать ли их в бюджет проекта внедрения или относить к плановым затратам HR-департамента? Как рассчитать правильный объем средств, необходимых на обучение, адаптацию персонала, мотивацию и прочее? Ждем ваших откликов. **.сф**



**ПОЛЕЗНЫЙ ИНСТРУМЕНТ**  
ВОТ ТАКОЙ 3G WI-FI РОУТЕР  
МТС 7.2 ДОСТАНЕТСЯ ПО-  
БЕДИТЕЛЮ



**Мы строим отличные  
call-центры с эффективными  
бизнес-процессами —  
это больше,  
чем Вы ожидали!**

Проектирование. Монтаж. Сервис.

ООО «Оберон», ул. Мытная, 1, стр. 1  
сайт: [www.oberon-it.ru](http://www.oberon-it.ru)  
+7 (495) 980-0770

# Прозрачный поставщик

КРИЗИС ЗАСТАВИЛ КОМПАНИИ ВКЛЮЧИТЬ РЕЖИМ ЖЕСТКОЙ ЭКОНОМИИ. ЭКСПЕРТЫ СВЯЗЫВАЮТ С ЭТИМ ЗАРОЖДЕНИЕ ЭРЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ЗАКУПОК. ВЕДЬ ИЗВЕСТНО, ЧТО НЕЧЕСТНЫЕ ТЕНДЕРЫ И КОНКУРСЫ — РАСПРОСТРАНЕННЫЙ СПОСОБ ВОРОВСТВА, А ЭЛЕКТРОННЫЕ ТОРГИ ПОЗВОЛЯЮТ ЭКОНОМИТЬ ДО 35% БЮДЖЕТА.



**ВПЕРЕДИ ПЛАНЕТЫ**  
В РФ ЭЛЕКТРОННЫЕ ТОРГИ  
РАСПРОСТРАНЕНЫ БОЛЬШЕ,  
ЧЕМ В НЕКОТОРЫХ РАЗВИТИХ  
СТРАНАХ

Объект изучения iOne сегодня — платформа Teclot.com, на базе которой можно организовать собственную онлайновую торговую площадку и проводить прозрачные торги. Это решение разработала компания «Тендерпро», владеющая одноименной электронной торговой площадкой Tender.pro, где на сегодняшний день зарегистрировано более 50 тыс. компаний и размещено 122 436 конкурсов. Сайт функционирует уже почти десять лет, за это время у компании накопился богатейший опыт проведения онлайновых тендеров. Так, выяснилось, что некоторые организации по разным причинам не готовы использовать публичные сайты для своих закупок и тендеров, предпочитая создавать собственные корпоративные электронные торговые площадки (ЭТП). Обоснования такого выбора, как правило, звучат так: «мы хотим держать все под контролем», «нам нужна интеграция с корпоративной системой», «хотим конфиденциальности» и т. д. Важно ли это для конкретного бизнеса в действительности — вопрос. Реальная необходимость хранить в тайне списки поставщиков и другую ин-

Текст:  
**Светлана Рагимова**

Фото:  
**AFP/DPA**

формацию по закупкам возникает лишь у редких компаний, а создание собственной корпоративной ЭТП — удовольствие дорогое. «Тендерпро» и другие участники рынка оценивают затраты на подобный проект в миллион долларов и несколько лет работы ИТ-отдела. Тем не менее крупные холдинги и корпорации хотят иметь карманные ЭТП.

В ответ на эту потребность в «Тендерпро» решили создать продукт, объединяющий преимущества собственной корпоративной ЭТП и публичной. Для этих целей была собрана отдельная команда разработчиков: они трудились в течение трех лет и в прошлом году выпустили Teclot.com. Сайт функционирует как отдельная площадка для глобального рынка. При этом «движок», который лежит в его основе, компания предлагает как коробочную ЭТП — ее можно развернуть на сервере заказчика. В этом случае у владельца собственной ЭТП также будет доступ к промышленным каталогам, рейтингам компаний-контрагентов, прайс-листам, спискам поставщиков и заказчиков сайта Teclot.com. «Самописные» корпоративные ЭТП такого преимущества

лишены. «Тендерпро» умеет создавать корпоративные ЭТП «под ключ»: проектирует, разрабатывает интегрированное решение, запускает его в работу, размещает на сервере, осуществляет дальнейшую техподдержку и обучает персонал заказчика.

Система поддерживает весь набор стандартных торговых процедур: аукционы, конкурсы, публичные предложения, запросы предложений и цен. Они могут быть открытыми и закрытыми по составу участников, с открытой и закрытой формой ценового предложения.

Свое новое решение «Тендерпро» создавала подготовленным к той реальности, в которой окажется рынок в связи с присоединением страны к ВТО. Система Teclot.com мультиязычная — переведена на английский, итальянский, немецкий, украинский и португальский языки. Промышленный каталог, содержащий более 600 тыс. позиций, унифицирован под отечественные и международные стандарты. В этом году компания планирует активно продвигать площадку среди иностранных заказчиков, чтобы российским подрядчикам открылся доступ для участия в их конкурсах. Первые результаты уже есть — в Teclot.com отечественные заводы продают крупные партии металлов, успешно конкурируя с иностранными поставщиками.

Правда, по словам Евгения Антропова, директора по работе с клиентами ООО «Тендерпро», электронные торги не слишком распространены за рубежом — в этом Россия опережает многие другие страны. С юридической точки зрения нет никаких проблем с тем, чтобы российские поставщики участвовали в коммерческих тендерах. Ограничения могут быть только в случае с госзаказчиками, объявляющими конкурсы.

Регистрация на Teclot.com, в отличие от этой процедуры на других ЭТП, бесплатная. Площадка берет оплату только с победителя конкурса — не более 3500 руб. «Такая система тарифов — эксперимент. Это очень сбалансированный тариф, он отражает интересы как покупателя, так и поставщиков», — говорит Евгений Антропов.

«Тендерпро» оказывает также услугу «Маркетинг конкурсов». Она может быть разной по размеру — в простейшем случае компания рассыпает электронное письмо по базе клиентов с приглашением к участию. Иногда менеджеры «вручную» подбирают потенциальных поставщиков, и на это

уходит несколько дней. «Если тратить несколько дней на конкурс, мы работаем в убыток, это как бы инвестиции в наш имидж. К счастью, такой глубокой проработки требует малая часть всех конкурсов», — рассказывает представитель «Тендерпро».

Отчасти Teclot.com конкурирует с первой площадкой компании — Tender.pro. Но Евгений Антропов считает, что конкуренция внутри коллектива — это хорошо, «так как подстегивает сотрудников и стимулирует искать новые решения и подходы». У компании есть генеральный план развития нового продукта на два года, но детали она раскрывать отказывается. По словам Антропова, будут улучшены документооборот, управление каталогами компаний. Также систему переведут на большее число языков, в том числе на китайский. Кроме того, будет оптимизирована ее инфраструктура. Сейчас серверы расположены в Санкт-Петербурге, поэтому доступ из России очень быстрый. А вот из Таиланда, к примеру, показатели скорости отклика уже средние. В этом году компания планирует разместить сервера в других странах.

Кроме того, «Тендерпро» активно развивает партнерскую сеть за рубежом: ее собственные штатные региональные представители работают в Казахстане и на Украине. В приглашении к сотрудничеству компания сообщает следующую информацию: «Партнером Teclot.com может стать любой современно мыслящий предприниматель или юридическое лицо, обладающий опытом электронной коммерции или достаточными ресурсами (административными или финансовыми) для организации деятельности на территории своего региона или своей страны». Компания предлагает три варианта подобного сотрудничества: «представительство в регионе», «самостоятельная бизнес-единица», «инвестиционное партнерство».

Правда, заметно, что «Тендерпро» больше нацелена на зарубежную экспансию, чем на российскую. «Наша задача — сделать Teclot.com международным. Даже если мы зайдем 10% мирового рынка, это будет лучше, чем 50% российского», — говорит директор по работе с клиентами.

Евгений Антропов с сожалением поясняет, что Россия — несколько извращенный рынок: «Связи с чиновниками решают очень многое, больше, чем это допустимо. Посмотрите на российские ЭТП — практически за всеми стоят чиновники или их друзья. Административный ресурс используется на всю катушку. Порой решения по выбору той или иной ЭТП принимаются непрозрачно. Бюрократия, монополизм и, как следствие, нечестная конкуренция — вечная проблема России, все это отражается и на нашем рынке».

**«Электронные торги не слишком распространены за рубежом — в этом Россия опережает многие другие страны»**

# Форма воды

«ОБЛАЧНЫЕ» ТЕХНОЛОГИИ — ОДНА ИЗ НАИБОЛЕЕ ОБСУЖДАЕМЫХ ИТ-РЫНКОМ ТЕМ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ. IONE ПРИГЛАСИЛ ДВУХ ЭКСПЕРТОВ ВЫСКАЗАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ О CLOUD COMPUTING С ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ПОЗИЦИЙ — С ОПТИМИСТИЧНОЙ И КРИТИЧНОЙ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ.



**АЛЕКСАНДР ВАСИЛЕНКО**  
ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА  
VMWARE В РОССИИ И СНГ



**ЯРОСЛАВ МЕДОХ**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ ПО ИТ

«Облако» нужно всем. VMware работает с компаниями, ведущими бизнес в различных отраслях и масштабах. Все они ищут возможность снизить стоимость предоставления информационных ресурсов. «Облачные» технологии как новый способ организации ИТ помогают бизнесу разного уровня получить доступ к ресурсам быстрее, чем в традиционном ИТ-окружении, повышают мобильность и гибкость. Как результат, компания оперативнее реагирует на изменения рынка, быстрее выводит продукты. При этом сотрудники могут получать доступ к информации с любого устройства и из любой точки мира.

Крупные компании в большинстве случаев используют свое частное «облако» — это связано прежде всего с вопросами корпоративной безопасности данных и соответствия требованиям законов. Например, в России запрещено хранить персональные данные в публичных «облаках», находящихся за пределами страны. Для крупных компаний частная «облачная» инфраструктура — прежде всего существенное сокращение расходов: капитальных (виртуальная «облачная» платформа в два раза дешевле традиционной) и операционных (повышение эффективности использования ИТ-инфраструктуры за счет автоматизации и самообслуживания позволяет экономить до трети таких расходов).

Публичные «облака» в мире популярны в сегменте SMB, когда небольшие организации могут быстро получить высокодоступную и масштабируемую ИТ-инфраструктуру без построения собственной.

Гибридное «облако» (использование одновременно частного «облака» и ресурсов из публичного) — самый экономичный вариант. Это новый тренд, который сейчас заметен в мире и к которому есть интерес в России.

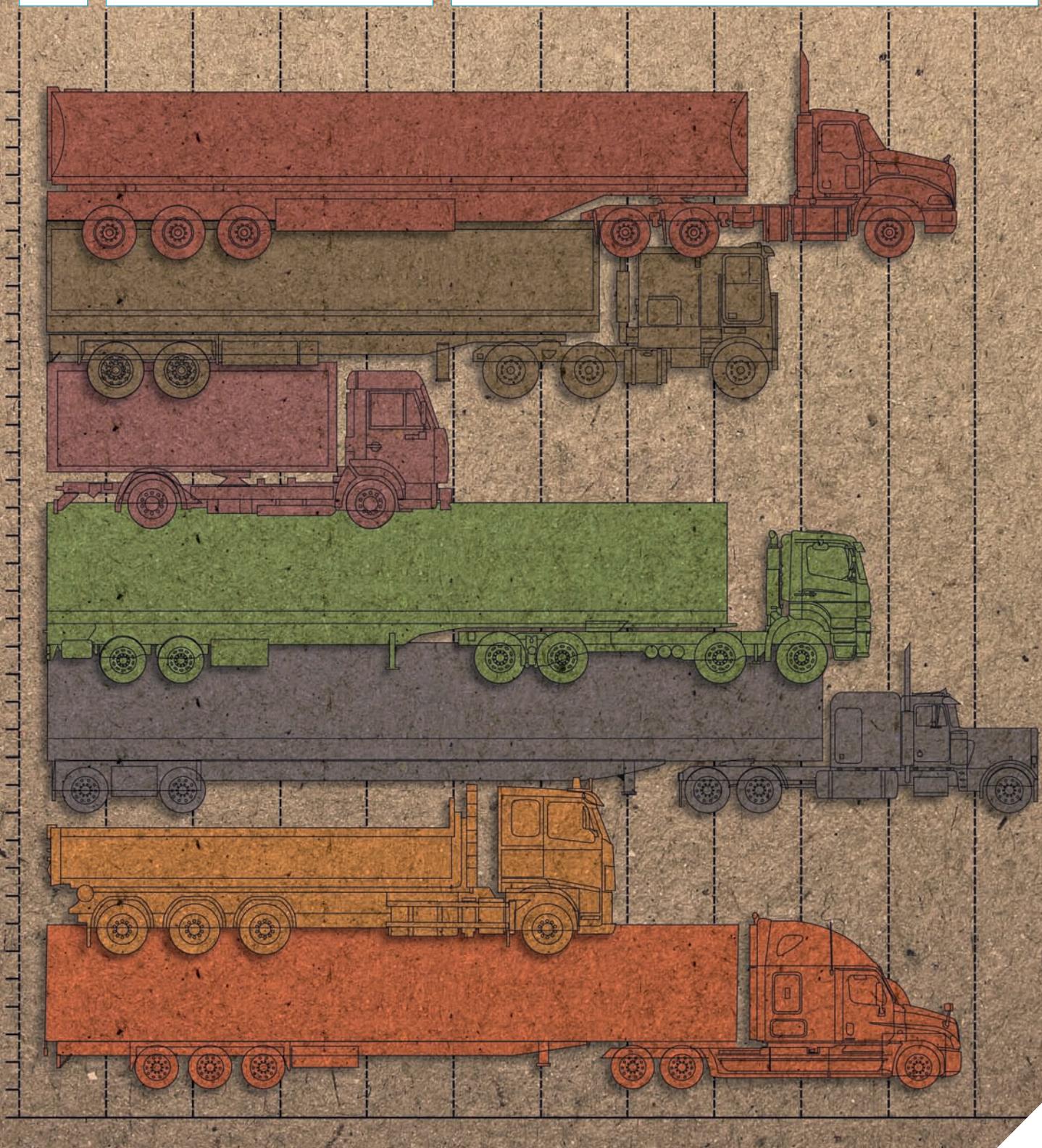
VS

Термин «облако» не несет ничего инновационного. Это всего лишь способ комплексного использования технологий виртуализации, известных не менее 40 лет. Они получили второе дыхание благодаря повышению вычислительной мощности серверов и росту разнообразия ПО. Тем не менее новизна есть, и заключается она в появлении действительно новых программных технологий, позволяющих сдвинуть модель потребления от закупки оборудования и ПО к приобретению сервисов.

В России уровень проникновения публичных «облаков» невысок. Главная проблема технологий лежит в сфере информационной безопасности. Использованию публичных «облачных» сервисов в РФ препятствует закон №152 «О персональных данных». Любое физическое отделение данных от компании создает трудности для буквального выполнения требований закона. Тем не менее есть примеры, когда компании идут на нарушения закона, полагая, что выгоды от использования заграничных «облаков» больше, чем потери из-за штрафов. Учитывают ли они вред для репутации — это вопрос.

Известно, что в нашей стране к конфиденциальности информации относятся с долей паранойи и компании, и клиенты. Хотя с технологической стороны «облака» соответствуют нормам безопасности. Но выбор технологических средств не всегда происходит на основе лишь рациональных рассуждений. Поэтому нельзя сказать, что «облака» необходимы каждой компании.

Средние и крупные компании больше склонны к созданию частных «облаков». Для малого бизнеса преимущества от «облаков», на мой взгляд, не слишком существенны. С другой стороны, для технологических стартапов «облака» могут стать реальным средством минимизации рисков и быстрого старта. **сф**



# Коммерческий транспорт Ассортимент Прайс-лист

Иллюстрация:  
Артур Такоев

# «Газель» и Ко

**В ЕВРОПЕЙСКОЙ КЛАССИФИКАЦИИ ВСЕ ПОДОБНЫЕ АВТОМОБИЛИ НАЗЫВАЮТСЯ LCV — ЛЕГКИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ. НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ В РОССИИ ИМЕННО «ТЯЖЕЛЫЕ» LCV, ОНИ НАЗЫВАЮТСЯ ТАК ИЗ-ЗА СВОИХ РАЗМЕРОВ. НО ДЛЯ ВОЖДЕНИЯ БОЛЬШИНСТВА ИЗ НИХ ДОСТАТОЧНО ВОДИТЕЛЬСКИХ ПРАВ КАТЕГОРИИ «В».**

В классе «полутонник» с полной массой до 3.5 тонны первенство по продажам много лет держит газовский бестселлер. «Газель» настолько плотно оккупировала рынок, что стала именем нарицательным. Появившись в середине 90-х годов прошлого века, она обрела популярность благодаря невысокой цене и многофункциональности. «Газель» любят за простую рамную конструкцию, обилие запчастей и доступный сервис. Среди очевидных недостатков — прожорливые бензиновые двигатели и не самое высокое качество изготовления. Газовские специалисты работают над повышением качества, однако в сегменте low-cost создать шедевр сложно. В частности, двигатель Cummins, с очень достойными характеристиками экономичности и тяговитости, при установке на «Газель» сразу поднимает цену на 150 тыс. руб. Большинство потребителей к этому не готовы. Готовится к выходу на рынок новое поколение модели — GAZelle Next. Машина сохранила рамную конструкцию, задний привод и многие архаичные решения в эргономике, такие, например, как напольный рычаг КП. О ценах пока неизвестно, но газовские маркетологи по-прежнему позиционируют машину в сегменте low-cost, «чтобы не отпугнуть традиционную аудиторию».

На сегодняшний день «Газель» и «Соболь» остаются в лидерах рынка, хотя морально устаревшая конструкция и невысокое качество заставляют многих предпринимателей искать альтернативу.

Среди продукции именитых брендов есть что выбрать. Наиболее популярными стали фургоны полной массой до 5 тонн (грузоподъемность 2500–2700 кг) — их переделывают в маршрутные такси. Эти машины отличаются от «Газели» надежностью и пассажировместимостью. Наиболее распространенный вариант — микроавтобус на 18 посадочных мест плюс возможность официально перевозить до семи пассажиров стоя. Это почти вдвое больше, чем можно упаковать в «Газель», поэтому покупка подобных машин оправдана еще и экономически: несмотря на высокую цену, по срокам окупаемости они сравнимы с отечественными авто. В крупных городах парк интенсивно обновляется за счет таких машин, как Ford Transit,

Текст:  
**Максим Сергеев**

Mercedes-Benz Sprinter, Volkswagen Crafter, Iveco Daily, Peugeot Boxer, Citroen Jumper и Fiat Ducato.

Здесь тоже своя иерархия, на самом верху — наиболее дорогие близнецы Mercedes-Benz Sprinter и Volkswagen Crafter. Между собой машины различаются только двигателем, коробкой передач и элементами внешней отделки (даже интерьер у моделей одинаковый). Mercedes традиционно несколько дороже, но его охотно покупают — сказывается имидж марки. Кстати, с середины прошлого года в России можно заказать Sprinter с автоматической коробкой передач, чего остальные производители не предлагают вовсе.

На полступеньки ниже — Ford Transit, который производится в Елабуге на мощностях завода Sollers. Российское гражданство смущать не должно: все машинокомплекты поступают из Турции, степень локализации невысока. Одно из самых интересных предложений, учитывая реноме марки и цены на сервис. Однако скоро с конвейера в Нижнем Новгороде сойдет «российский мерседес», Mercedes-Benz Sprinter предыдущего поколения.

Дальше располагается франко-итальянское семейство: Peugeot Boxer, Citroen Jumper и Fiat Ducato. Различить их можно только по эмблемам. Фактически один и тот же автомобиль продается по разным ценам, да и расценки на обслуживание и запчасти разнятся. Загадка маркетинга.

Самым популярным на нашем рынке уже несколько лет остается Peugeot Boxer, цены на него удивляют. Пару лет назад был слух, что французы демпингуют, завоевывая рынок, но ценовая политика за это время практически не изменилась.

Оставшиеся на закуску Iveco Daily и Renault Master пока не делают погоды на рынке. Первый — из-за специфической маркетинговой политики компании, а продажи второго только-только начались, и еще непонятно, какая доля рыночного пирога ему достанется.

В общем, в преддверии введения запрета на въезд в пределы МКАД грузовиков массой более 6 тонн тема малотоннажников обрела неожиданно актуальное звучание. И товарный голод нам не грозит. **сф**

# RENAULT MASTER ВЫНОСЛИВЫЙ И ЭКОНОМИЧНЫЙ



ПОЛНАЯ МАССА — ОТ 2,8 ДО 4,5 Т<sup>1</sup>  
ПЕРЕДНИЙ ИЛИ ЗАДНИЙ ПРИВОД  
РАСХОД ТОПЛИВА — ОТ 7,1 Л/100 КМ<sup>2</sup>

ОТ 997 000 РУБЛЕЙ<sup>3</sup>  
ЛИЗИНГ 0% УДОРОЖАНИЯ<sup>4</sup>

КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ RENAULT. №1 В ЕВРОПЕ<sup>5</sup>.  
ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ.



DRIVE THE CHANGE\*

Renault рекомендует



Для корпоративных клиентов: тел.: +7 (495) 775-40-45, e-mail: fleet.russia@renault.com. RENAULT Лизинг: тел.: 8-800-700-60-22.

<sup>1</sup>Полная (технически допустимая) масса транспортного средства. <sup>2</sup>В загородном цикле для версии с короткой колесной базой, низкой крышей и передним приводом. <sup>3</sup>Рекомендованная цена на версию с короткой колесной базой, низкой крышей и передним приводом без учета стоимости окраски металлик. <sup>4</sup>Процент удороожания (0%) — расчетная величина, иллюстрирующая следующие расходы лизингополучателя: аванс — 454 333 р., единовременная комиссия за организацию лизинговой сделки — 10 072 р., лизинговые платежи — по 37 834 р. в месяц в течение 14 месяцев и выкупной платеж 1000 р. — в сравнении с рекомендованной ценой на версию, указанную в сноска 1. Лизингодатель — ООО «ЮниКредит Лизинг». Ежемесячный лизинговый платеж рассчитан с учетом специальной цены приобретаемого автомобиля и годовой процентной ставки 15,92% для лизингополучателя — 000, применяющего основную систему налогообложения. Коэффициент ускоренной амортизации равен 1. Лизингополучатель также в течение срока лизинга оплачивает ремонт, техническое обслуживание автомобиля, КАСКО. Валюта всех платежей — рубли. Условия действительны с 01.01.2013 по 30.04.2013. Не является публичной офертой. <sup>5</sup>По данным Европейской ассоциации автопроизводителей, по итогам продаж коммерческих автомобилей в Европе в период с 01.01.2011 по 30.06.2012. Управляя переменами. <sup>\*</sup>Качество Renault. Реклама.

# Ценовая гонка

**НОВЫЙ ГОД НАЧАЛСЯ ДЛЯ АВТОКОНЦЕРНОВ С ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН НА АВТОМОБИЛИ. ПРИЧИНОЙ ТОМУ СТАЛИ ВВЕДЕНИЕ УТИЛИЗАЦИОННОГО СБОРА И ИНФЛЯЦИЯ. ПРАВДА, ЕСТЬ У ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ХОРОШИЕ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ НОВОСТИ.**

Утилизационный сбор был введен в сентябре 2012 года постановлением правительства. Официально он вводился для защиты экологии, но в первую очередь сбор компенсирует снижение пошлин на автомобили, которое произошло после присоединения России к ВТО. Размеры сбора для новых коммерческих автомобилей составляют от 75 тыс. до 450 тыс. руб., для подержанных — от 132 тыс. до 1,7 млн руб. Другие члены ВТО, и в первую очередь представители ЕС (включая еврокомиссара по торговле Карела де Гюхта), сразу заговорили о том, что мера может противоречить нормам организации. В конце ноября на совете ВТО по торговле товарами представитель ЕС пожаловался на «всплеск» применяемых РФ в рамках ВТО «протекционистских мер» и назвал сбор, «возможно, противоречащим правилам ВТО». Его поддержали представители США и Японии.

Пока правительства договариваются, а автоконцерны лоббируют отмену нововведения, покупателям автомобилей приходится платить больше.

Так, с начала года вступил в силу новый прайс-лист на автомобили Mercedes-Benz Sprinter. Одна из самых популярных версий автомобиля Sprinter — «маршрутное такси» — представлена в двух вариантах. Обе версии оборудованы 19 сиденьями для пассажиров. В комплектацию уже входят электронная система стабилизации (ESP), усиленные стабилизаторы передней и задней осей, подушка безопасности водителя. Также дополнительно предусмотрены семь стоячих мест. Возможен и вариант с распашной дверью, но в этом случае пассажиров перевозят только сидя. Версия без кондиционера стоит 1 865 000 руб. с НДС, маршрутное такси с кондиционером — 2 115 000 руб.

Sprinter в комплектации «Турист» также вмещает 19 пассажиров. С этого года рядом с водителем устанавливается только одно пассажирское кресло. Есть варианты на выбор: Sprinter Tourist с автоматически открывающейся дверью доступен покупателям за 2 245 000 руб. Топовая версия с более мощным двигателем 163 л. с., АКП, кондиционером и вышеперечисленными опциями стоит 2 300 000 руб.

Текст:  
**Федор Мельников**

С 1 февраля по новым ценам будут продаваться и автомобили Viano. В 2012 году «Мерседес-Бенц Рус» специально для России создала комплектацию «Особая серия» Viano. В нее уже вошли большинство необходимых опций, которые позволяют создать свой индивидуальный автомобиль. Автомобиль Viano Trend 2.2 CDI предлагается за 2 290 000 руб. с НДС.

Viano Fun 2.2 CDI 4Matic — самый доступный полноприводный вариант автомобиля Viano — продается по цене 2 490 000 руб. Полноприводная модель Viano 2.2 CDI Ambiente 4Matic — за 2 990 000 руб. Самые мощные версии — Viano 3.0 Ambiente и Viano 3.5 Ambiente — стоят 3 390 000 руб. и 3 590 000 руб. соответственно.

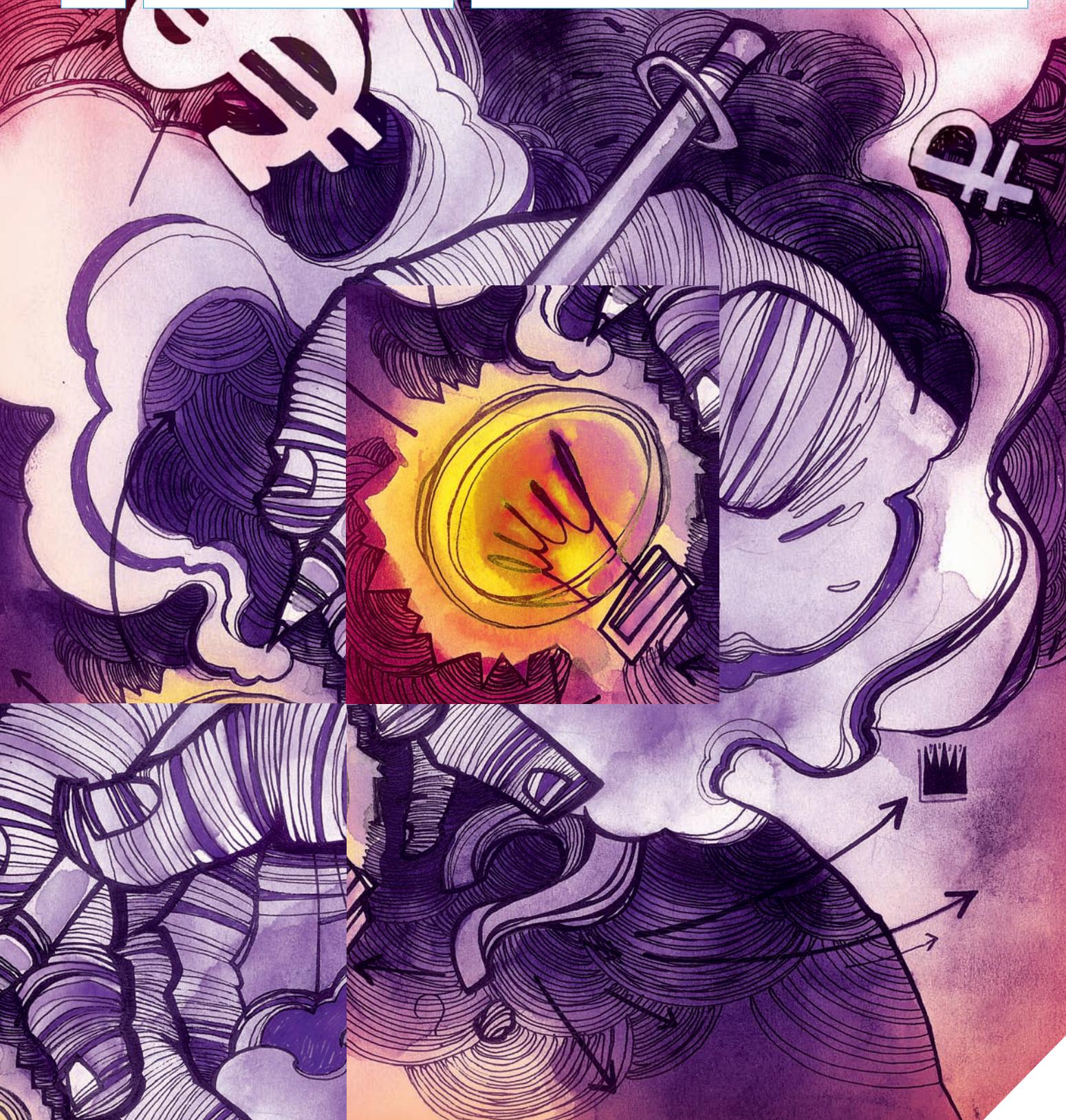
На 1–3% в зависимости от модели увеличил цены с 1 января 2013 года Citroen.

Благодаря оптимизации логистических процессов, несмотря на повышение заводских цен и акций, Volkswagen удалось сделать так, что увеличение рекомендованных розничных цен в 2013 году ниже прогнозируемого, а по некоторым позициям отсутствует вовсе. В среднем рост цен составил до 1% относительно прайс-листа 2012 года.

Что касается другого производителя, то российские дилеры Ford начинают прием заказов на новый Ford Tourneo Custom. Этот коммерческий автомобиль для перевозки людей доступен в России в комплектациях Trend и Limited (Titanium) с дизельным двигателем Duratorq объемом 2,2 л и мощностью 125 л. с., с шестиступенчатой механической трансмиссией и передним приводом по цене от 1 450 500 руб.

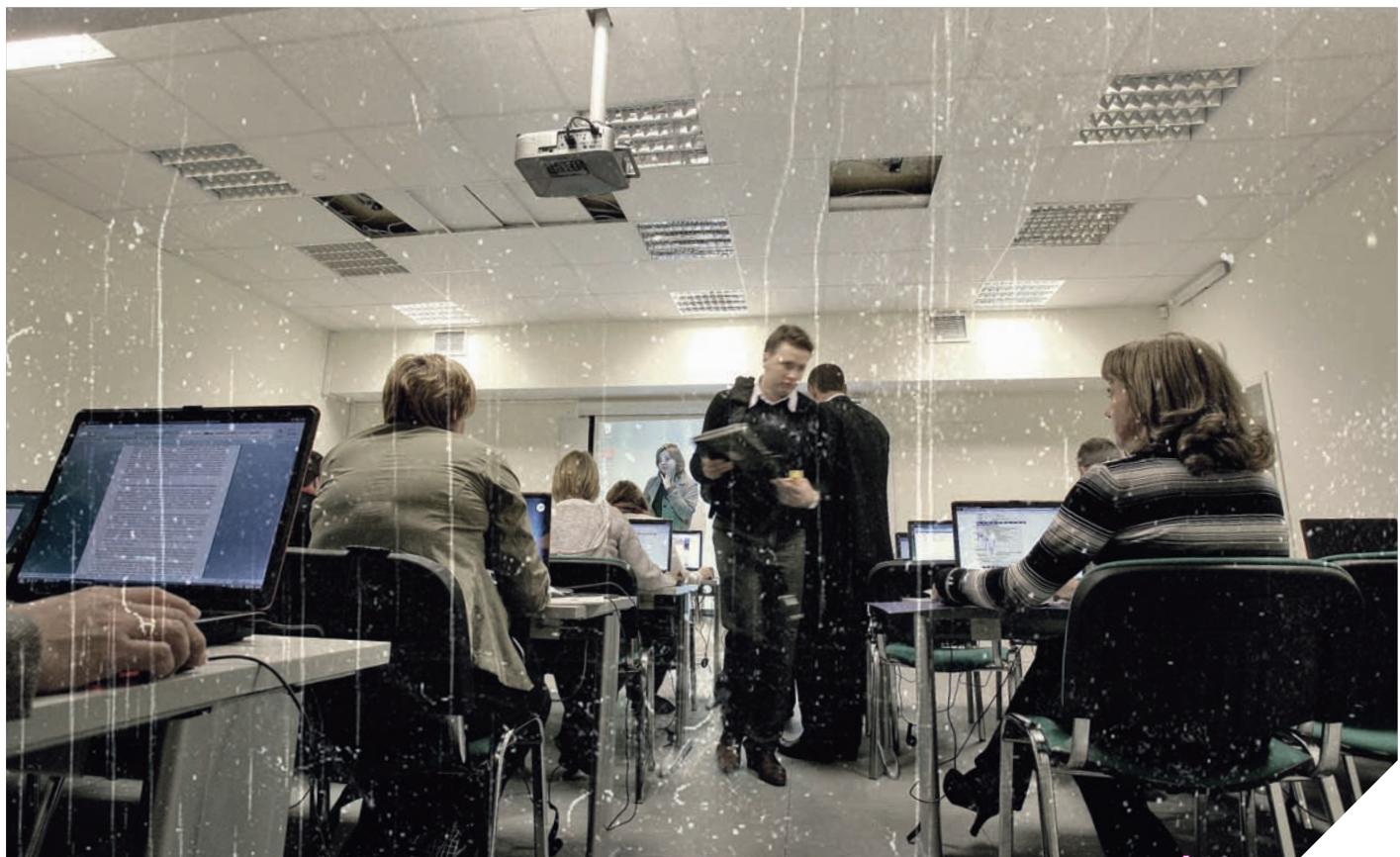
Tourneo Custom предлагает на выбор восьмиместную и девятиместную модели и два варианта колесной базы — длинную (габаритная длина 5,34 м) и короткую (габаритная длина 4,97 м). Обе версии предоставляют значительное пространство для комфорtnого размещения пассажиров и багажа.

Новый Tourneo Custom обеспечивает выдающийся уровень безопасности, за что в декабре 2012 года был удостоен максимального пятизвездного рейтинга Euro NCAP.сф



## Бизнес-образование ПРОГРАММЫ

Иллюстрация:  
Max13



## MBA с уклоном

МНОГИЕ СЧИТАЮТ, ЧТО НАСТОЯЩАЯ MBA — ТОЛЬКО GENERAL, ТО ЕСТЬ ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. НО СОТНИ БИЗНЕС-ШКОЛ ПО ВСЕМУ МИРУ ПРЕДЛАГАЮТ РАЗНЫЕ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ — ОТ ФИНАНСОВ И МАРКЕТИНГА ДО СТОМАТОЛОГИИ. РОССИЯ НЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ.

**УЗКИЕ ПРОТИВ ШИРОКИХ**  
На нишевые программы MBA поступают, как правило, представители одной отрасли, в ней же они и планируют свой карьерный рост

Нишевые специализации программ MBA в России — производственный менеджмент, строительство, нефтегаз, информационные технологии — начали открываться в конце 1990-х годов. Их появление было вызвано спросом со стороны крупных промышленных и добывающих предприятий, девелоперских холдингов. Позже к ним добавились MBA в спорте, туризме, медицине, логистике, инновациях и т. п. Именно в этих отраслях в первую очередь остро требовались грамотные руководители.

Узкие специализации прежде всего появлялись в вузах, которые обладали экспертизой в конкретной области знаний. Например, Высшая школа бизнес-информатики (ВШБИ) НИУ ВШЭ реализует сразу несколько нишевых программ по ИТ, как и Школа ИТ-менеджмента РАНХиГС. В Высшей транспортной бизнес-школе МИИТ представлены

Текст:  
**Владимир Правоторов,**  
шеф-редактор Begin

Group

Фото:

**Евгений Дудин**

направления профильных MBA («Корпоративный менеджмент на транспорте», «Корпоративные финансы на транспорте» и др.). В бизнес-школе Российского государственного университета нефти и газа (РГУНГ) предлагают «MBA в нефтегазовой отрасли». А в МГИМО программы MBA связаны не только с международным бизнесом, но и с конкретными отраслями: например, «Международный бизнес и деловое администрирование в индустрии спорта» и «Международный нефтегазовый бизнес».

Нишевые программы есть и в независимых бизнес-школах. Больше всего их в бизнес-школе МИРБИС — 16. Решение об открытии новой специализации здесь принимают на основе анализа запросов абитуриентов, корпоративных заказов. «Абитуриенты часто обращались с вопросами по логистике,— рассказывает замдекана МИРБИС **Федор**

**Федоров.**— Причем вопросы охватывали широкий спектр проблем, например, управление запасами, производственная и складская логистика, формирование логистических стратегий. Дать слушателям представление обо всех этих областях в рамках краткосрочных курсов не представлялось возможным». В итоге в 2011 году МИРБИС предложила специализацию «Стратегическая логистика», причем почти год ушло на изучение рынка аналогичных программ, разработку учебного плана, подбор преподавателей.

Точно так же на основе рыночной информации в Урало-Сибирском институте бизнеса (USIB, Екатеринбург) запускали МВА для строителей. Несколько лет назад здесь проанализировали базу из 1,4 тыс. выпускников и выяснили, что около 2% из них — собственники и руководители строительных компаний. К тому же в структуре экономики УФО строительная сфера занимала более 10% и продолжала расти. Необходимость отраслевой программы МВА стала очевидной.

Однако при запуске новой программы возникли сложности. Руководители строительного бизнеса не понимали, зачем им нужна такая программа, как

она поможет решить их проблемы. Пришлось проводить для них информационные сессии. Преподаватели и топ-менеджеры бизнес-школы выступали на отраслевых мероприятиях, на круглых столах по строительной и образовательной тематикам. Кроме того, в отрасли почти не оказалось готовых преподавателей. Поэтому в бизнес-школе начали готовить профессиональных тьюторов из успешных руководителей строительных фирм.

По словам исполнительного директора бизнес-школы USIB Екатерины Кузиной, программу «МВА-строительство» запустили в 2010 году, в первую группу набрали 16 человек. На сегодняшний день по программе прошли обучение уже 60 собственников и руководителей строительной сферы (набор проходит два раза в год).

Иногда специализированные МВА вырастают из корпоративных программ. Скажем, школа в течение нескольких лет реализовывала корпоративную программу для крупной компании. Затем контракт закончился, а наработки (преподавательский состав, учебный план, связи с предприятиями отрасли) остались. В этом случае программа вполне может



**ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ВНЕШНей ТОРГОВЛИ (ВАВТ)  
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ**  
Государственное образовательное учреждение

**СТАТУС** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования. Год основания 1931

**МИССИЯ** Мы готовим профессионалов для внешнеэкономической деятельности

**ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ АКАДЕМИИ (МВА ВАВТ, МВА ВКШ)**

**МВА ВАВТ**

- МВА – Международный бизнес/Маркетинг
- МВА – Финансы-интенсив
- МВА – Корпоративное управление
- МВА – Стратегический менеджмент
- МВА – Master in Global Management
- МВА – Экономика, торговая политика, право

**ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ**

Международный коммерческий факультет (МКФ) осуществляет подготовку по двум программам магистратуры:

**МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА**      **ФИНАНСЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ**

Направление "Экономика"      Направление "Экономика" (финансы в международной торговле)

в вечернее отделение, заочное отделение

Международно-правовой факультет (МПФ) осуществляет подготовку по двум программам:

**В формате БАКАЛАВРИАТА:**      **В формате МАГИСТРАТУРЫ:**

Направление "Юриспруденция"      Программа "Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности"

Профиль - международно-правовой,      Направление "Юриспруденция",

вечернее отделение      вечернее отделение

Факультет профессиональных программ (ФПП) осуществляет подготовку по программе:

**МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Направление "Менеджмент", вечернее отделение

**ЦЕНТР ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ**

- Большой опыт работы в области обучения иностранным языкам
- Высококвалифицированные преподаватели ВАВТ
- Использование самых современных учебных материалов западных и отечественных авторов, разработок преподавателей ВАВТ
- Использование видео- и аудиосредств
- Бесплатное тестирование слушателей

**Факультет профессиональных программ**

- Программа повышения квалификации
- Теория и практика ведения переговоров (на английском языке) Intermediate

Адрес: 119285, Москва, ул. Пудовкина, 4а (м. Киевская)  
(499) 143-12-35, e-mail: info@vavt.ru, www.vavt.ru

Основано в 1931 г.  
Лицензия АА № 002298  
от 28 ноября 2011 года

**ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ**

**МВА ВКШ**

- Программа МВА
- МВА для экономистов
- Программа «Master of Arts»(MA)
- Курсы МВА по выбору
- Политический менеджмент и бизнес

[mba.vavt.ru](http://mba.vavt.ru)

**Executive  
EMBA**

"Евроменеджмент - Мастер делового  
администрирования для руководителей"

**MBA**

"Евроменеджмент - Мастер делового  
администрирования"

**ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА**

"Евроменеджмент: управление развитием бизнеса"  
Обучение - 1 - 1,5 года, модульное, вечернее, по выходным

"Техрегулирование в государстве и бизнесе" NEW  
Обучение - 1 год, модульное - 15 апреля

**Программы повышения квалификации  
дистанционно и заочно**

**Система эффективного управления компаний**

**Управленческие навыки руководителя**

**Организация и управление компаний**

Лицензия АА № 001172 от 12 апреля 2011 г. Аккредитация 90 А 01 № 0000018 от 25.06.2012 г., выданы ФСНОИ



**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Научный руководитель академик РАН А. Г. Аганбегян

**DBA**      **DBA** для преподавателей

Обучение - 3 года  
модульное - 22 мая

Обучение - 3 года  
модульное - 1 апреля

"Доктор делового администрирования"

**Executive  
EMBA**

Обучение - 2 года  
модульное - 15 апреля  
по выходным - 19 апреля

**MBA**

Обучение - 2 года  
по выходным - 22 марта  
вечернее - 25 марта  
модульное - 15 апреля

"Евроменеджмент - Мастер делового  
администрирования"

**ПРОФПЕРЕПОДГОДОВКА**

"Евроменеджмент: управление развитием бизнеса"  
Обучение - 1 - 1,5 года, модульное, вечернее, по выходным

"Техрегулирование в государстве и бизнесе" NEW  
Обучение - 1 год, модульное - 15 апреля

**Программы повышения квалификации  
дистанционно и заочно**

**Система эффективного управления компаний**

**Управленческие навыки руководителя**

**Организация и управление компаний**

Лицензия АА № 001172 от 12 апреля 2011 г. Аккредитация 90 А 01 № 0000018 от 25.06.2012 г., выданы ФСНОИ



Европейские дипломы:  
Германия, Франция,  
Швейцария

+7 (495) 937-02-99  
[www.emba.ru](http://www.emba.ru)

**реклама**

выйти на открытый рынок. К примеру, бизнес-школа ИМИСП еще в начале 1990-х годов проводила семинары для ОАО «Газпром» и его западных партнеров, а с 1996-го по 2012 год реализовала восемь проектов «Executive MBA „Газпром“», на которых прошли обучение более 100 топ-менеджеров компании. Наработанные компетенции позволили в 2009 году запустить программу «MBA в нефтегазовой отрасли» для открытого рынка.

### УЧЕБНЫЙ АССОРТИМЕНТ

В конце 2000-х в России насчитывалось уже около 100 нишевых программ. Однако после кризиса часть из них была закрыта, еще часть из-за падения платежеспособности аудитории из МВА превратилась в более короткие и менее дорогие программы профпереподготовки. Например, в Высшей школе бизнеса (ВШБ) ГУУ программа МВА «Менеджмент в спорте» стала программой профпереподготовки MBA-Intensive «Управление организацией в спортивно-оздоровительной и фитнес-индустрии».

Сегодня на рынке работают примерно 60–70 специализированных программ МВА, которые предлагают около 25 бизнес-школ. По некоторым направлениям конкуренция достаточно высока (ИТ-менеджмент, логистика, медицина, нефтегаз, строительство). «Стабильный спрос сохраняется практически на все отраслевые программы МВА, а на специализации „ИТ-менеджмент“, „Управление в отрасли телекоммуникаций“, „Управление медицинским бизнесом“ мы отмечаем рост», — уверяет Федор Федоров.

Между тем у многих российских бизнес-школ отраслевых программ нет: не хватает возможностей

(площадей, кадров). Либо руководители этих учебных заведений считают, что слушателям для углубленного изучения достаточно дисциплин по выбору.

Так, обучение на General MBA обычно строится по следующей схеме: первый год — общие дисциплины, второй год — специализация. То есть на втором году группа разбивается по интересам, и каждый слушатель сам выстраивает для себя набор курсов.

Нишевые программы МВА по своей структуре не сильно отличаются от General. Любая отраслевая программа МВА обычно включает общие управленческие дисциплины, количество специальных дисциплин не превышает 50%. В МИРБИС таковых 35% (50% — общие курсы, еще 15% — иностранный язык и защита проекта). В ВШБ ГУУ объем специализированных дисциплин также составляет от трети до половины. Причем, как и на General, студенты отраслевых программ первый год изучают общие управленческие дисциплины, нередко вместе со слушателями других специализированных программ бизнес-школы.

Некоторые школы (например, ВШБ ГУУ) гибко подходят к пожеланиям студентов и позволяют менять специализацию. «Бывает, что слушатели, выбравшие программу „Общий менеджмент“, через какое-то время решают более глубоко изучать и защищаться по теме „Корпоративное управление и корпоративные финансы“», — рассказывает руководитель отдела маркетинга ВШБ ГУУ Арсений

**Сегодня на рынке работают примерно 60–70 специализированных программ МВА, которые предлагают около 25 бизнес-школ**



Бизнес - университет  
**МИРБИС**

Институт Школа бизнеса



### ПРОГРАММЫ МВА И EXECUTIVE EDUCATION МИРБИС

- ❖ Престижная международная аккредитация AMBA
- ❖ Топовые места в российских и международных рейтингах
- ❖ Широкая линейка программ: MBA - 16 специализаций  
EMBA - 3 программы
- ❖ Совместные программы с университетами США, Великобритании, Франции, Италии, Бразилии

- ❖ Все форматы обучения: вечерний, модульный, weekend
- ❖ Опыт проведения корпоративных программ для российских и зарубежных компаний
- ❖ Зарубежные стажировки (Европа, Азия, Америка) и языковые курсы
- ❖ Участие в международных образовательных консорциумах

25 лет в бизнес-образовании!



**Кабалевский.**— Нередки и случаи, когда слушатели программы „Информационный менеджмент“ переводятся на общую специализацию».

Стоимость нишевых программ, как правило, со-поставима с General MBA. В чем же тогда их отличие? Во-первых, в аудитории. На общую MBA поступают слушатели из самых разных сфер бизнеса, тогда как нишевую чаще выбирают представители одной отрасли. Для многих студентов это важно. «В группе собрался такой сплоченный коллектив, что после получения диплома они создали собственную компанию,— рассказывает консультант, выпускница программы „Управление инвестиционно-строительным бизнесом“ бизнес-школы МИРБИС 2010 года **Александра Корн**.— Я, например, нашла партнеров, надежных контрагентов и даже будущих клиентов».

Во-вторых, по своей насыщенности специальными дисциплинами отраслевые программы все же имеют преимущество перед General. Например, на программе «MBA — ИТ-менеджмент» в МИРБИС на втором году обучения предлагают такие курсы, как управление ИТ-услугами, управление информационной безопасностью, продажи ERP-продуктов и т. п. На General MBA таких курсов нет. Спецкурсы по вы-

бору на обычной MBA — это скорее функциональная специализация. То есть слушателям предлагают расширить свои знания в маркетинге, финансах, HR и т. д. Отраслевой же специфики здесь не дают.

Например, генеральный директор ООО «Код безопасности», выпускник программы «MBA — ИТ-менеджмент» бизнес-школы МИРБИС **Андрей Голов**, поступая на программу, планировал со временем стать ИТ-директором. Специализированные предметы помогли ему систематизировать знания и опыт, полученные в этой сфере. Андрей быстро добился желаемой должности. Но позже его назначили гендиректором. «И хотя общие знания по управлению, полученные на первом году обучения, сейчас очень пригодились, я чувствую, что их недостаточно»,— признается Голов.

Таким образом, отраслевая специализация предполагает, что менеджер будет расти в рамках своей области. Топ-менеджерам (или тем, кто планирует ими стать) лучше выбирать General MBA или даже Executive MBA.



ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»



ФАКУЛЬТЕТ «МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА»



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



IBS-Plekhanov предлагает уникальное сочетание российского фундаментального университетского и западного прикладного подхода к образовательному процессу, что гарантирует нашим студентам и слушателям построение успешной карьеры в 21 веке.

Мы даем знания, уверенность, выбор!

[www.rea.ru/ibs](http://www.rea.ru/ibs)

MBA- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ПРОГРАММЫ MBA**

+7 985 336 1456

MBA- ФИНАНСЫ

Международные корпоративные финансы

**МАГИСТРАТУРА**  
(на английском языке)

+7 495 958 2792

Международные технологии и инновационный менеджмент

ЭКОНОМИКА (Финансы и кредит)

**БАКАЛАВРИАТ**  
(на английском языке)

+7 499 236 4741

МЕНЕДЖМЕНТ (Маркетинг)

## Хотите построить успешную карьеру?

Part-time MBA, ведущие профессора мирового уровня.

**WU**  
EXECUTIVE  
ACADEMY

РЕКЛАМА

Модульная система обучения в Вене, Австрия.

**Professional MBA:** начало – октябрь 2013 года  
Двойная аккредитация (AMBA, EQUIS).

6 специализаций: Finance, Marketing & Sales, Energy Management, Controlling, Project & Process Management, Entrepreneurship & Innovation.

**Executive MBA (Global):** начало – апрель 2013 года

Четыре аккредитации (AACSB, AMBA, EQUIS, FIBAA). 3 международные стажировки (Азия, страны Центральной и Восточной Европы, США). Совместная программа с University of Minnesota, USA.

[mba@wu.ac.at](mailto:mba@wu.ac.at), +43-1-313 36-4816, [www.executiveacademy.at](http://www.executiveacademy.at)



РЕКЛАМА

# Увольнение может стать не только причиной депрессии, но и стимулом открыть собственный бизнес.

Записала: Динара Мамедова

Фото: Евгений Березкин, Евгений Дудин



**Павел Гавриков**

Генеральный директор компании  
«Стенд Мастер»

— Десять лет назад я работал специалистом-монтажником в выставочной компании «Южно-Российский экспоцентр». Компания быстро росла, брала кредиты, но в какой-то момент не справилась с высокой задолженностью и обанкротилась. За несколько месяцев до закрытия фирма начала увольнять сотрудников. Меня как технического специалиста сократили в числе первых и не выплатили зарплату за последний месяц работы. Я тогда не понимал, за что меня уволили, был обижен. Несколько месяцев метался с одного места работы на другое, потом решил создать с двумя партнерами аналогичную выставочную компанию. Для меня увольнение стало входной дверью в собственный бизнес. Неизбежно годами идти вверх по карьерной лестнице. Если чувствуешь в себе силы, то превращение из технического специалиста в генерального директора может произойти за один день.



**Владимир Кинцурашвили**

Генеральный директор  
сети аптек A.V.E

— В 2006 году я и мои партнеры — **Сергей Солодов, Роман Буздалин и Иван Саганелидзе** — создали сеть аптек «A5». Я был в ней генеральным директором и последующие пять лет успешно руководил сетью: по итогам 2010 года «A5» объединяла 425 точек и была шестой по доле на российском рынке фармацевтической розницы. Но в 2011 году мои взгляды на стратегическое развитие компании разошлись со взглядами остальных партнеров, и я был вынужден уйти, о чем ничуть не жалею. К тому моменту у меня и Ивана Саганелидзе уже работала небольшая сеть, состоящая из 11 точек. Сейчас у A.V.E 180 аптек, генерирующих оборот в размере 800 млн руб. в месяц.



**Аркадий Сандрер**

Основатель и CEO  
Essential Commerce

— Я работал генеральным директором одной компании, где также являлся миноритарным акционером. В конце 2004 года я разошелся с другими собственниками во взглядах на управление бизнесом. Было и несколько этических вопросов. Основные акционеры вынудили меня уйти, причем я даже не знаю, что стало с моей долей в компании. Однако я решил создать свой ИТ-бизнес. Мне помогли два партнера — коллеги по прежнему месту работы. Они были ключевыми разработчиками и поддерживали меня в ходе конфликта. В начале 2005 года я зарегистрировал компанию KeyStaff Solution, которая создавала софт по автоматизации подбора персонала. Последующий год оказался для меня прорывным. Мы стали лидером в своем сегменте и сумели на выгодных условиях продать бизнес компании HeadHunter. //сф