СЕКРЕТ ФИРМЫ

Коммерсантъ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

номер 8
(333)
август
2013

ISSN 1727-4176
9 771727 417006 80031 3

август 2013

номер 8

ПЯТЕРКА С МИНУСОМ *Что Михаил Фридман забыл в дешевом магазине* /20/

главная тема

БЕГУЩИЕ ВМЕСТЕ

50 ЛУЧШИХ СТРАН ДЛЯ БИЗНЕС-ЭМИГРАЦИИ

/50/

ВЕНЧУРНАЯ МАФИЯ *Как добропорядочные инвесторы превращаются в коварных рейдеров* /84/

ТЕПЕРЬ И НА iPad

ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

/12/

стратегия

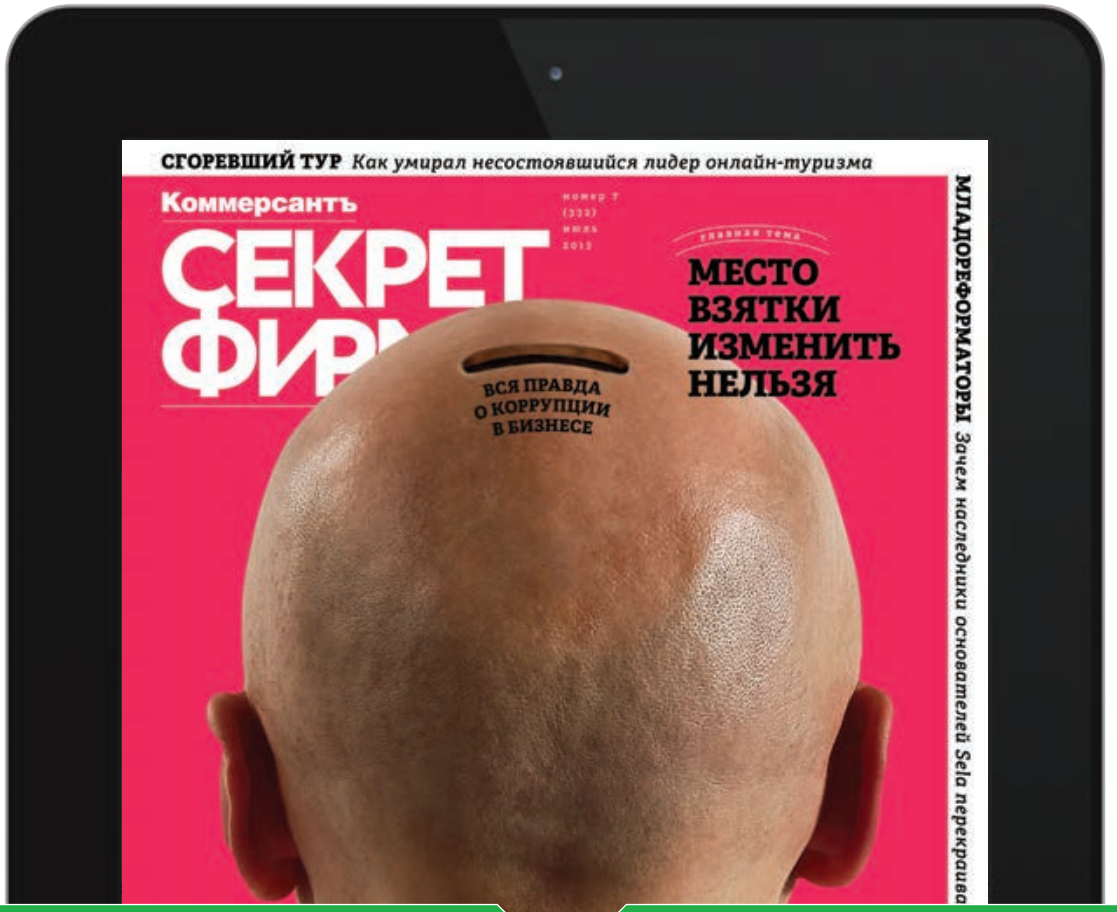
Принуждение к счастью

ГЛАВА КОМПАНИИ ENTER СЕРГЕЙ РУМЯНЦЕВ ВЕСЕЛИТ СОТРУДНИКОВ И ПРЕСЛЕДУЕТ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ТАЙНЫЕ БАРЫ МОСКВЫ *Почему продавцы алкоголя скрывают свои адреса* /26/

все секреты

как на ладони



16+ реклама

деловой журнал «Секрет фирмы» теперь и в App Store

Download on the App Store

цифровая версия журнала

свежий номер — в любой точке мира
архив предыдущих номеров — в любую минуту

удобная навигация и постраничный просмотр
видео- и фотогалереи
современно и экологично
всегда под рукой

подписка на цифровую версию для ipad — 3, 6 или 12 месяцев с автоматической загрузкой свежего номера

генеральный партнер

МегаФон

СЕКРЕТ ФИРМЫ
Выпуск **333**
Номер **8**
Февраль **2013**

Обложка

Сергей Румянцев играючи создает крупнейшего ритейлера в сегменте non-food

Фото:
Константин Саламатин

ИД **Коммерсантъ** готовит тематические страницы к журналу **Секрет фирмы:**

IONE / **информационные технологии**

Бизнес-образование

Каталог франшиз

4 сентября

14 Новый формат

28 Ниша

52 Тема номера

14 **Стратегия**

Новый формат
«Евангелист», «звезда», «гостья из будущего» и другие сотрудники компании Enter

28 **Методы**

Ниша
В Москве появляется все больше секретных баров, куда пускают только по знакомству

36 **Перспективы**

Зеленая зона
Пять проектов, показывающих, где и как кванты будут превращаться в деньги

52 **Тема номера**

Бизнес за рубежом
Как российские предприниматели обустраиваются за границей

80 **Стартапы**

Риски
Чем рискует стартапер, привлекая деньги в инновационный проект

22
SOS-менеджмент

Михаил Фридман
Миллиардер-спасатель

74
Опыт

Константин Артемьев
Автомагнат в миниатюре

8 Информационное поле

8 **Процесс**
Чем обернется для российской экономики приговор Алексею Навальному

11 **Продолжение следует**
Холдинг «Алтан» начинает выпускать самые дорогие российские макароны с экстрактом рогов

14 Стратегия

22 **SOS-менеджмент**
Как Михаил Фридман спасает X5 Retail Group от убытков

28 Методы

32 **Диверсификация**
На рынке появился гибрид продуктового магазина, кофейни и дрогери

36 Перспективы

42 **Перезагрузка**
Архитектор Дорис Сунг хочет научить дома дышать

44 **Принцип действия**
В поисках свободы и легкого доступа интернет уходит в небо

52 Тема номера

52 **Бизнес за рубежом**
Топ-50 стран для бизнес-эмиграции

74 Стартапы

74 **Опыт**
Астраханский программист собрал прототип первой в России электрической машины

84 **Разбор полетов**
«Островок» — инвестиционный «пузырь» или потенциальный лидер трэвел-рынка?

90 Проекты

90 **Стать коммерсантом**
Как продвигать свой проект, если нет денег на рекламу

94 **Банк решений**
Онлайн-проект TVME на распутье: дорабатывать сервис или же набирать аудиторию, выпустив сырой продукт?

102 **Книги**

104 **Уроки**

СБЕРБАНК
Всегда рядом

КАССА НА ЛАДОНИ

С КОРПОРАТИВНЫМИ КАРТАМИ СБЕРБАНКА ВЫДАВАТЬ НАЛИЧНЫЕ ПОД ОТЧЕТ БОЛЬШЕ НЕ НУЖНО

КОМАНДИРОВОЧНЫЕ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ, ЗАТРАТЫ НА ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ – НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОГО БИЗНЕСА. ЗАЧАСТУЮ РАСЧЕТ И ОТЧЕТ ПО ЭТИМ РАСХОДАМ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В ДОСТАТОЧНО ХЛОПОТНУЮ И ДЛИТЕЛЬНУЮ ПРОЦЕДУРУ

Так, например, направляя сотрудника в командировку, бухгалтерия запрашивает стоимость перелетов, гостиниц, рассчитывает суточные по городам и странам. Только потом происходит выдача денег под отчет. По завершении поездки сотрудник предоставляет чеки, квитанции и накладные, отчитываясь о потраченных деньгах. Еще больше затягивается процесс, если нужно вернуть лишнее или получить то, что в расчет не входило, но было истрачено за время поездки. И если сотрудник забыл какую-то квитанцию в месте пребывания, у бухгалтера появляются сложности с «закрытием» отчета. Но есть способ сделать процедуру расчета таких затрат намного удобнее и проще: для этого нужно завести для сотрудников корпоративные карты.

За рубежом уже несколько десятков лет назад начали отказываться от бумажных операций в этой сфере и перешли на безналичное выделение средств. Однако и в нашей стране существует возможность упростить жизнь многим организациям в расчетах накладных расходов. Сбербанк предлагает компаниям воспользоваться преимуществами корпоративных банковских карт MasterCard Business® и Visa Business®.

Корпоративные банковские карты – это международные платежные карты Visa Business и MasterCard Business, которые выпускаются на имя уполномоченных сотрудников организации и предназначены для оплаты командировочных, представительских и хозяйственных расходов. Также с карт можно снимать наличные денежные средства как на территории нашей страны, так и за её пределами.

Один из главных аргументов в пользу использования корпоративных карт – снижение операционных затрат по сравнению с практикой выдачи-приема сотрудниками денежных средств под отчет. С картой все расчеты сотрудника детализированы с точностью до копеек. Отпадает необходимость пересчета и возврата неиспользованных средств или, наоборот, доплаты.

Кроме того, корпоративные карты сокращают затраты на получение наличных денежных средств через кассу банка. Открывать валютный счет или покупать иностранную валюту при командировании сотрудника за пределы России не надо, конвертация будет происходить автоматически. Корпоративные карты удобны и тем, что на каждую из них можно установить индивидуальный лимит. У водителя – один, у гендиректора – другой. При этом в случае необходимости всегда есть возможность увеличить расходный лимит по карте. Дело в том, что управление расходами существенно облегчается: контроль оборота наличности упрощен настолько, что бухгалтер может следить за расходованием средств по каждой карте – где, когда и на какую сумму произошел расчет. Чеки и платежки с печатями не нужны. Преимущества корпоративных карт очевидны. Сотруднику не надо перевозить крупные суммы наличных денег, что существенно снижает риск их потери или кражи. Карта может быть легко заблокирована, в то время как наличные в случае утраты уже не вернуть.

Кроме того, с корпоративной картой не нужно рассчитывать аванс на командировочные расходы, и сотрудник не попадет в ситуацию, когда он будет вынужден тратить собственные средства. Удобно, что во многих ситуациях можно в принципе обойтись без наличных, расплачиваясь картой. Но даже если сотруднику понадобится произвести расчет за наличные, он сможет легко снять средства с корпоративной карты в любой валюте в любое удобное время через банкомат.

Карты универсальны в использовании и практически не отличаются от классических дебетовых карт, к которым все привыкли. С их помощью можно бронировать отели, оплачивать билеты, связь, семинары или такси. Кроме того, с помощью корпоративной карты можно приобрести полисы «Страхование средств платежа на бизнес-картах», «Страхование путешествующих». Что опять-таки позволит сэкономить время сотрудников и предоставит им дополнительную защищенность в случае форс-мажорных обстоятельств.

В России Сбербанк является одним из признанных эмитентов корпоративных карт. Репутация банка, география его отделений и банкоматов позволяют быть уверенным, что использование карты будет максимально удобным. Сбербанк предлагает корпоративные карты достаточно давно, поэтому множество компаний уже убедились в удобстве их использования. Командировочные и хозяйственные расходы становятся прозрачнее, оптимизируется работа бухгалтерии, а сотрудники компании уверены в том, что у них всегда при себе есть средства на оплату деловых расходов по поручению фирмы.

Максимальная прозрачность, оперативность и снижение издержек – весомые аргументы, чтобы оформить корпоративные карты Сбербанка для бизнеса.

НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА ОАО «НПО «СПЛАВ» В.В. ПЕРЕШЕИН (КЛИЕНТ СРЕДНЕРУССКОГО БАНКА):

«Корпоративные карты позволяют оплачивать командировочные и хозяйственные расходы наших сотрудников как на территории Российской Федерации, так и при выездах за рубеж. Это не только повышает безопасность командируемых сотрудников, но и позволяет рациональнее управлять расходами предприятия, загруженностью сотрудников. Так, например, для бухгалтерской отчетности мы используем информацию из отчетов по картам, которые получаем из банка».

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

Редакция журнала

Главный редактор
Марина
Иванющенкова

Первый заместитель главного редактора
Владислав
Коваленко

Заместитель главного редактора
Дмитрий
Крюков

Выпускающий редактор
Альвина
Ширинская

Редактор
Константин
Бочарский

Редактор
Николай
Гришин

Редактор
Юлия
Фуколова

Редактор
Полина
Русяева

Корреспондент
Светлана
Горбачева

Корреспондент
Динара
Мамедова

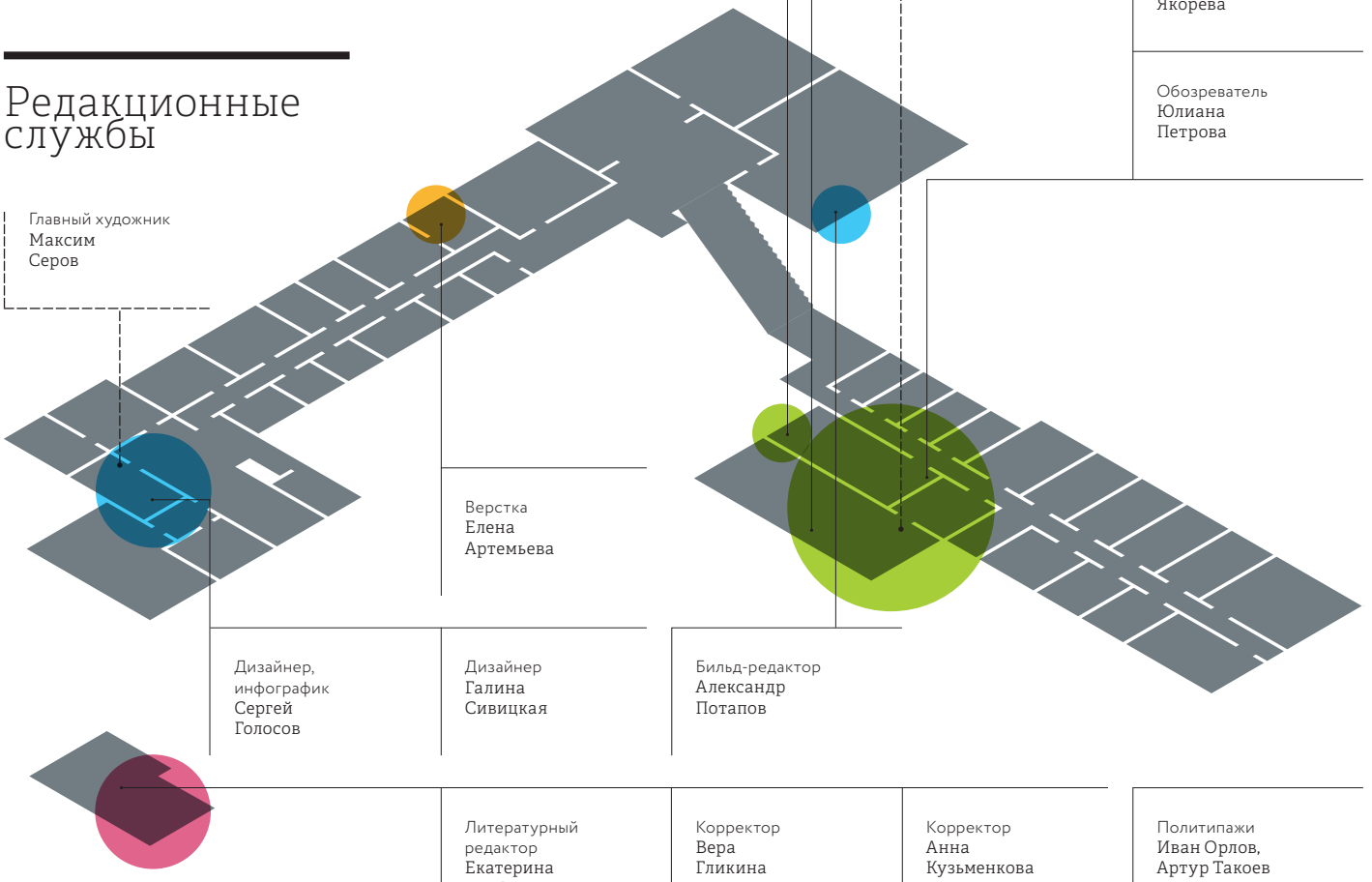
Корреспондент
Ксения
Шамакина

Корреспондент
Анастасия
Якорева

Обозреватель
Юлиана
Петрова

Редакционные службы

Главный художник
Максим
Серов



Верстка
Елена
Артемьева

Дизайнер, инфографик
Сергей
Голосов

Дизайнер
Галина
Сивицкая

Бильд-редактор
Александр
Потапов

Литературный редактор
Екатерина
Перфильева

Корректор
Вера
Гликина

Корректор
Анна
Кузьменкова

Политипажи
Иван Орлов,
Артур Такоев

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ
ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций 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. Врубеля, 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. Оброньцув Модлина, 11.
Тираж номера 62 100 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, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2010

Для детей старше 16 лет.

ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ

Форум и Выставка

31.10.13 – 02.11.13

МОСКВА, МВЦ «КРОКУС ЭКСПО»

www.forinnovations.ru

18+

Тема 2013

Прорывные технологии: архитекторы будущего меняют глобальные рынки

- Ведущая глобальная дискуссионная площадка в сфере технологических инноваций
- Прогнозы и анализ развития технологических трендов
- Демонстрация новейших разработок и уникальных стартапов
- Поиск инвесторов под конкретные задачи бизнеса
- Отбор новых бизнес-проектов для российских регионов

Более

700 спикеров из **40** стран

1000 новейших разработок

4000 лиц, принимающих решения

700 представителей СМИ

Программа «Международное инновационное партнерство»

Страна-партнер Финляндия

Страна-партнер Франция

Организаторы

Правительство Москвы · РВК · Сколково · Внешэкономбанк · Роснано · Фонд содействия развитию · Агентство стратегических инициатив · ТПП РФ

Интеллектуальный продюсер: MIT Technology Review

Генеральный спонсор: РТИ — ОАО «РТИ»

Официальный партнер: Сбербанк — ОАО «Сбербанк России»

Авиаперевозчик форума: Аэрофлот — Российские авиалинии — ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии»

Автомобильный партнер: Lexus — ООО «Тойота Мотор»

Генеральные информационные партнеры

Коммерсантъ · РИА Новости

Реклама

НАША ВЗЯЛА

№7 (332), июль 2013

«Все, что описано в заметке, не сильно стимулирует на противодействие взяткам. Даже оптимистичные истории подтверждают, что без взяток бизнес не двинется: слишком много чиновников-взяточников, и все держатся друг за друга. Тут надо всю опухоль вырезать, да вот только некому. Выход — валить».

arturmukhin, комментарий на сайте журнала

НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ БУТМАНА

№7 (332), июль 2013

«Сервиса не было, нет и, скорее всего, не будет в России. За неделю согласовал установку кондиционера дома. В назначенное время никто не приехал и не позвонил. Через час ожиданий позвонил сам. Установщики сослались на руководство, давшее им неотложное задание. Дозвонившись до офиса, попытался решить вопрос с их техническим директором. Услышал, что никто и не должен был приехать вовремя, что так не бывает. Пока есть такие „хорошие" компании, вопрос сервиса будет актуален. И найдутся люди, готовые заплатить за качество».

Сова, комментарий на сайте журнала

ЛОКАЛЬНЫЙ БУМ

№7 (332), июль 2013

«Я часто переезжал и после решения бытовых проблем пытался найти какое-нибудь местное сообщество, чтобы узнать, например, где купить струны или с кем покататься на велосипеде. Это распространенный сценарий, даже для коренных жителей районов и городов. И всего один раз я нашел подобный ресурс: им оказался форум местного провайдера. Правда, форум закрытый, а провайдеров много, не являясь пользователем, в него не попадешь. Что локальные провайдеры, что большие игроки могут быть точкой входа для пользователей и источником трафика для сервиса. Поле очень широкое, можно много всего интересного придумать».

Pilot Kosyak'off, комментарий на сайте журнала

ТВОЯ МЕНЮ НЕ ПОНИМАЙ

№7 (332), июль 2013

«Семья Погосовых — очень странные ребята. Спустили чужие деньги и при этом убеждены, что виноваты в провале окружающие, а не они сами. Инвесторы обманули, не дали обещанных денег, рынок неправильный — люди предпочитают покупать туры в привычных агентствах, а не в интернете. Между тем, мне кажется, ключевая ошибка в том, что активные пользователи интернета сами заказывают отели и билеты, им турпакеты не нужны. Создавать онлайн-магазин туров — все равно что открывать лавку пейджеров и факсов в Digital October. Сами основатели TravelMenu допустили ошибку на старте и теперь пытаются переложить ответственность на других людей».

Василий Федоров, Москва

НАША ВЗЯЛА

№7 (332), июль 2013

«Прочел статью про взятки — все написано корректно и профессионально. Но, если честно, в реальности взятки зачастую способствуют развитию бизнеса. Ты можешь пойти легальным путем и ждать подключения электричества два года или „договориться" и подключить за два месяца. А значит, быстрее откроется торговый центр, люди получат работу, государство — налоги. В зарегулированной и мутной экономике взятки подменяют некоторые важные государственные институты. Другой вопрос, что в таких условиях работать эффективно и чисто у чиновников пропадают стимулы, а институты могут не появиться никогда».

Аркадий Столяров, Санкт-Петербург

ДО СТЕПЕНЕЙ ИЗВЕСТНЫХ

УЖЕ МНОГИЕ ГОДЫ MBA В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ МИРА ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК СИМВОЛ ВЫСОКОГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА, СОЦИАЛЬНОГО ПРЕСТИЖА И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЕ. НЕ ТАК ДАВНО СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ ПОЛУЧИТЬ СТЕПЕНЬ МАСТЕРА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БЕЗ ОТРЫВА ОТ РАБОТЫ, А ПОМОГАЮТ СЛУШАТЕЛЯМ В ЭТОМ СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.

Сегодня наличием одного лишь высшего образования мало кого можно удивить. Ведь каждый второй вуз и его филиал готовит, помимо своего профиля, юристов, экономистов, дипломатов, переводчиков. Часто начинающим специалистам приходится забыть о хорошей зарплате, карьерном росте и стабильной работе. К тому же сегодня все больше востребованы работники с высоким уровнем владения английским языком, с опытом работы в определенной сфере, с наличием ученой степени. Чтобы вырваться из кругов неприметных, можно пойти разными путями. Один из них – повышение своего профессионального уровня по программам MBA.

Их прототипы появились в конце XIX века в США. Уже тогда фирмам требовались специалисты, владеющие научным подходом к менеджменту. К середине XX века программы MBA распространились по Европе. Сегодня бизнес-школы, позволяющие получить степень, успешно действуют по всему миру.

Многие считают MBA вторым высшим образованием, после которого обеспечена прибавка к зарплате. Это отчасти заблуждение. MBA является не вторым или первым высшим, а лишь дополнительным образованием. А заработная плата, действительно, может достигать высокого уровня: до 10 тысяч долларов в месяц и более. Получение степени позволяет стать профессиональным руководителем, который владеет современными технологиями управления, хорошо разбирается во всех аспектах ведения бизнеса и способен эффективно управлять компанией в условиях конкуренции. Профессиональная квалификация менеджера высшего звена признается и вне пределов Российской Федерации, что открывает ее обладателю широкие карьерные перспективы.

Учиться по программе MBA идут люди, которые реально осознают недостаток теоретических и практических знаний для работы. На обучении можно встретить как владельцев собственных компаний и менеджеров высшего звена, так и молодых специалистов с небольшим опытом работы. Всех их объединяет стремление получить качественные знания.

При поступлении на программу MBA вне пределов России придется сдать GMAT – общий логико-математический экзамен, а также TOEFL – тест по английскому языку. Стоимость обучения за рубежом составит от 10 тысяч долларов США и выше.

Одним из ведущих вузов нашей страны в обучении по различным программам MBA является Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ). Институт магистерской подготовки (ныне Институт бизнеса) в составе вуза начал свою работу в 1999 году как школа бизнеса, реализующая программы MBA и Executive MBA для обучения руководителей, собственников бизнеса и менеджеров, которым необходимо образование, ориентированное на практику.

За годы работы Институт бизнеса МЭСИ накопил значительный опыт работы, а качество образовательных программ подтверждает аккредитация Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) и Европейским советом по бизнес-образованию (ECBE). Таким образом, MBA в МЭСИ отвечает не только российским государственным требованиям, но и международным стандартам.

Весной этого года Институт бизнеса МЭСИ занял вторую строчку в рейтинге 10 самых доходных бизнес-школ по версии сайта Slon.ru. Аналитики портала основывались на исследовании российского бизнес-образования и программ MBA, которое провели Superjob.ru совместно с Российской лигой MBA. Результатом их анализа стали данные о том, насколько увеличилась заработная плата слушателей спустя два года после окончания программ MBA в различных бизнес-школах. Slon.ru, основываясь на этом показателе и стоимости обучения, определил, какие программы обеспечивают максимальное увеличение дохода выпускников при минимальном вложении средств в образование. Институт бизнеса МЭСИ занял одну из топовых позиций рейтинга неслучайно. Помимо данных исследования, это подтверждают карьерные успехи и, следовательно, растущие зарплаты выпускников: 26% из них получили повышение на прежнем месте работы, 45% – на новом.

Программы MBA МЭСИ привлекают слушателей и по ряду других причин. Учебные планы отражают зарубежный опыт, так как содержат ключевые элементы программ MBA ведущих университетов США и Европы. Слушатели имеют возможность получить не только теоретическое образование, но и практические навыки: занятия проводят лучшие преподаватели-практики МЭСИ и других крупнейших бизнес-школ Москвы, имеющие опыт работы в России и за рубежом, ведущие управленческую и консультационную деятельность в коммерческих фирмах. Обучение ведется по модульной системе, слушатели программы обеспечиваются авторскими учебными пособиями и дополнительной литературой по всем изучаемым дисциплинам. Дистанционные образовательные технологии МЭСИ позволяют обучить большое количество сотрудников, даже в рамках целого региона.

Выпускники программ получают государственный диплом о дополнительном образовании с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования MBA». По данным института, большинство слушателей планируют работать в России, поэтому особое внимание уделяется антикризисному управлению, отработке навыков диагностики и предотвращения дестабилизирующих ситуаций в организации, а также управлению рисками. Обучение ведется на русском языке. Стоимость программ рассчитана на людей с различным уровнем достатка.

Получить степень MBA в МЭСИ можно по одной из форм обучения. По вечерам без отрыва от работы слушателям предлагается освоить программы: MBA – Стратегии и лидерство, MBA – Информационная аналитика, MBA – Финансовая аналитика. Продолжительность обучения составляет 2 года и 1,5 года для экономистов. 2 года 4 месяца займет обучение по программе MBA – Стратегии и лидерство: учебный процесс осуществляется по смешанной форме обучения (с частичным отрывом от производства с применением электронного обучения) или полностью через интернет.

Онлайн-образование в МЭСИ – передовая форма обучения с помощью компьютера и интернета, которая позволяет слушателям развиваться постоянно, не откладывая получение нужных знаний на потом, самим выбирать, в какое время суток и из какой точки земного шара учиться. Получить актуальные и практикоориентированные знания, не отрываясь от построения карьеры, помогает высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав МЭСИ, который доступен для консультаций в режиме онлайн. В отличие от классической заочной формы, программы MBA МЭСИ – это не сухое чтение книг, а обучение с помощью интерактивных учебных материалов, которые в любое время доступны в системе электронного обучения «Виртуальный кампус». Кроме этого, у слушателей есть возможность посещать виртуальные семинары и лекции преподавателей. Используемые технологии обучения помогают развивать навыки работы с информацией, что является важным требованием стремительно развивающегося общества. Слушатели учатся ориентироваться в потоке знаний, выбирая самые важные и актуальные из них. Очная явка в МЭСИ необходима раз в год только на очный модуль – сессию (для формы обучения – без отрыва от производства).

Прием документов на программы MBA МЭСИ пройдет с 20 августа по 20 сентября, вступительные испытания состоятся 23–25 сентября, а занятия начнутся 1 октября. Подробную информацию можно получить на сайте www.mesi.ru.

Степень «Master of Business Administration» – знак отличия для работодателей всех стран. Обладатель диплома MBA свободно владеет английским языком, в совершенстве знает менеджмент и может работать в любой стране мира. Безусловно, все это делает программы MBA привлекательными для большого количества слушателей. А получение новых знаний и опыта в серьезной бизнес-школе с проверенной репутацией гарантирует выпускникам признание в определенных кругах, залог высокооплачиваемой работы и будущего карьерного роста.

РЕКЛАМА 16+

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Навальный против ММВБ

Текст: Николай Гришин
Фото: Геннадий Гуляев

ОСУЖДЕНИЕ ОППОЗИЦИОННОГО ПОЛИТИКА АЛЕКСЕЯ НАВАЛЬНОГО ВЫЗВАЛО НЕГОДОВАНИЕ КРЕАТИВНОГО КЛАССА И РАЗГОВОРЫ О ТОМ, ЧТО У РОССИИ НЕТ БУДУЩЕГО. ОДНАКО РЕЗОНАНСНЫЕ СУДЕБНЫЕ ПРОЦЕССЫ СЛАБО ВЛИЯЮТ НА РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ.

Суд и дело
АЛЕКСЕЙ НАВАЛЬНЫЙ БЫЛ ОСУЖДЕН ЗА СДЕЛКУ, НО ВНИМАНИЕ К СЕБЕ ПРИВЛЕК КАК ПОЛИТИК

Кандидат в мэры Москвы, юрист и блогер **Алексей Навальный** был приговорен 18 июля к пяти годам лишения свободы за то, что якобы организовал хищение более 10 тыс. кубометров леса. Вместе с ним был осужден **Петр Офицеров** — гендиректор ООО «Вятская лесная компания», он получил четыре года колонии. Навальный попал в тюрьму по «предпринимательской» статье 160 УК РФ (присвоение и растрата), которую можно использовать против любого человека, занимающегося посреднической деятельностью, а значит, в группе риска оказались многие бизнесмены. Но большинство из них в отличие от Навального не занимается политикой. Посол США в России **Майкл Макфол** сразу же в своем твиттере заявил о «явных политических мотивах этого судебного процесса».

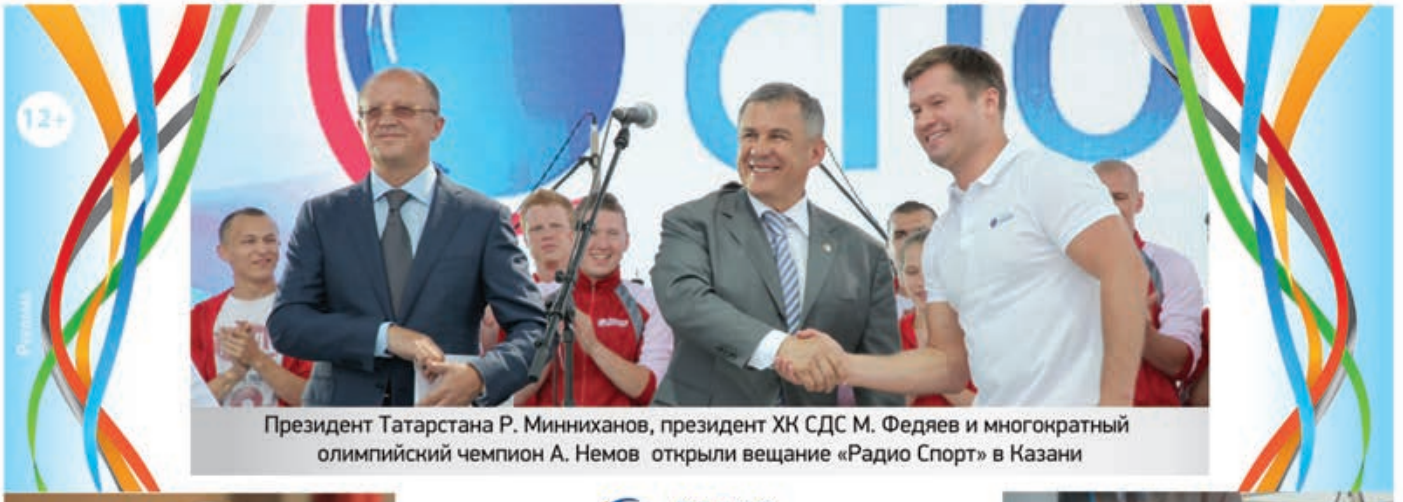
Громкие судебные процессы по экономическим статьям и с политическим подтекстом в России не редкость. После ареста в октябре 2003 года **Михаила Ходорковского** индекс ММВБ упал за несколько дней на 25%, но уже в середине ноября котировки начали восстанавливаться, и по итогам 2003 года показали рост более чем на 60%. Чистый отток капитала из России в 2003 году составил $3 млрд, по данным ЦБ РФ, но в 2002 году этот показатель был равен $8 млрд. 16 ноября 2009 года в «Матросской тишине» умер юрист фонда Hermitage Capital **Сергей Магнитский.** После этого Сенат США составил «список Магнитского» — перечень российских чиновников, которым запрещен въезд в Штаты. В июле 2013-го Магницкий был признан виновным посмертно. Но на котировки российских акций эти события почти не повлияли. Что касается инвесторов, то они бегут из России со времени кризиса 2008 года. Отток капитала в 2011 году составил $80,5 млрд, в 2012-м — $56,8 млрд. Повлияет ли приговор Навальному на российский рынок?

В день оглашения приговора индекс ММВБ упал на 1,06%. Однако вряд ли дело только в Навальном. Утром просели азиатские биржи, а американские сенаторы обсуждали возможные санкции против России в связи с тем, что она не спешит выдавать США **Эдварда Сноудена.** Акции российских компаний торгуются в среднем с 50-процентным дисконтом к бумагам из других развивающихся стран, входящих в индекс MSCI Emerging Markets. Похоже, все политические и коррупционные риски уже заложены в цену российских активов. Дальше падать некуда. //сф

ЭКСПЕРТ

Андрей Верников, заместитель гендиректора по инвестиционному анализу ИК «Церих кэпитал менеджмент»

В Россию инвестируют самые упертые инвесторы. Они уже отлично все знают про наши политические риски, так что вряд ли дело Навального сильно повлияет на инвестиционный климат в стране. Просадка же фондового рынка объясняется тем, что он был «перегрет».



Президент Татарстана Р. Минниханов, президент ХК СДС М. Федяев и многократный олимпийский чемпион А. Немов открыли вещание «Радио Спорт» в Казани

радио СПОРТ

«Радио Спорт» пришло в Казань за день до старта Универсиады

5 июля 2013 года в г. Казани — за день до старта XXVII Всемирной летней Универсиады — началось вещание «Радио Спорт».

Торжественная церемония прошла в центре столицы Татарстана. Старт вещанию радиостанции дали президент Республики Татарстан Рустам Минниханов, президент ХК «Сибирский Деловой Союз», председатель совета директоров «Европейской медиагруппы» Михаил Федяев и 4-кратный олимпийский чемпион Алексей Немов.

Перед гостями праздника выступили Дима Билан, Юлия Савичева и многие другие артисты. «Зарядку с чемпионами» провели двукратная олимпийская чемпионка, гимнастка Любовь Бурда, Алексей Немов и чемпионка мира по боксу Наталья Рагозина.

В правительстве Республики Татарстан состоялась пресс-конференция «Радио Спорт», которую возглавил президент Олимпийского комитета России, председатель Попечительского совета радиостанции Александр Жуков. В ней также приняли участие: председатель комитета Госдумы по физической культуре, спорту и делам молодежи Игорь Ананских, президент РФС Николай Толстых, легендарные спортсмены Марат Сафин и Николай Валуев, а также президент «Европейской медиагруппы» Екатерина Тихомирова и программный директор «Радио Спорт» Михаил Захаров. Теперь все жители Казани могут услышать самую подробную информацию о событиях в мире спорта на частоте 91,9 FM.

Президент Олимпийского комитета России, председатель Попечительского совета "Радио Спорт" А. Жуков

Председатель комитета Госдумы по физической культуре, спорту и делам молодежи И. Ананских, теннисист М. Сафин

Спортсмены Л. Бурда, Н. Рагозина, А. Немов

Р. Минниханов произносит первые слова в эфире «Радио Спорт»

Чемпион мира по боксу, депутат Госдумы Н. Валуев

Программный директор «Радио Спорт» М. Захаров

Президент ХК СДС М. Федяев, депутат Госдумы И. Ананских, президент ЕМГ Е. Тихомирова, президент РФС Н. Толстых

Открытая студия «Радио Спорт» на площади им. Камала в центре Казани

секрет фирмы
номер 8 (333) — 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

По лазурным вагонам

Столкнувшись со снижением спроса на пассажирские перевозки, «Российские железные дороги» (РЖД) поворачиваются лицом к туроператорам. Билеты на популярные у туристов европейские направления радикально подешевели.

Текст: Динара Мамедова
Фото: Reuters

В июле РЖД предложили оптовым клиентам беспрецедентные скидки в размере 25–40% на билеты в Ниццу, Берлин, Вену и Париж. Акция, которой могут воспользоваться не только турфирмы, но и другие организации, распространяется на группы от 20 человек. Также госмонополия ввела систему жестких блоков. Забронировать билет можно за 90 дней до выезда, а не за 45, как раньше. Можно переоформлять билеты на другого пассажира. Раньше, если покупатель отказался от поездки, билет можно было только сдать. Фактически РЖД пытается выстроить систему, которая уже давно работает на рынке авиаперевозок: на регулярных рейсах авиакомпаний туроператоры выкупают от 10% до 30% мест. Причина ясна. В 2013 году «дочка» РЖД — Федеральная пассажирская компания (ФПК), которая занимается пассажирскими перевозками дальнего следования, получила 13,2 млрд руб. госсубсидий — почти в 2,3 раза меньше, чем годом ранее. Компенсировать недостачу в ФПК решили просто — повысив цены на билеты на 20% по сравнению с 2012 годом. Но прием не сработал: по данным источников **СФ**, настолько же сократился пассажиропоток в мае—июне 2013 года на поездах дальнего следования. Теперь компания пытается отыграть назад.

Разгоните поезд

СНИЖЕНИЕ ПАССАЖИРОПОТОКА ВНУТРИ РОССИИ РЖД ПЛАНИРУЕТ КОМПЕНСИРОВАТЬ ЗА СЧЕТ ВЫЕЗДНОГО ТУРИЗМА

11 млн

Столько туристов выехали в 2012 году из России, по данным Ассоциации туроператоров России. Наиболее популярными направлениями традиционно стали курорты Турции и Египта, которые в общей сложности посетили 3,5 млн человек

Раньше тарифы РЖД на европейских направлениях были выше, чем цены на авиабилеты. С учетом скидок они стали сопоставимы. Поэтому спрос на железнодорожный транспорт наверняка будет, считает гендиректор билетного холдинга «ВИП-сервис» **Дмитрий Горин**, особенно если туристы едут в страны Восточной Европы (Польшу, Чехию, Болгарию), через которые лежат маршруты РЖД. «В Западную Европу поезд идет от 36 до 50 часов, поэтому люди все равно будут отдавать предпочтение авиаперелетам»,— говорит гендиректор «Ванд интернэшнл тур» **Татьяна Ванд.** По словам представителя компании DSBW, организующей туры в Европу, пока она не планирует выкупать у РЖД блоки мест на предложенных направлениях, поскольку опасается, что не наберет нужного числа туристов. При аннуляции брони турфирме возвращается только 20% стоимости билетов — таким образом, РЖД борется с потенциальными спекулянтами. Туроператоры согласны, что предложение привлечет людей, которые страдают аэрофобией или не могут летать по состоянию здоровья. Но, по оценкам Ванд, таких менее 0,3% от числа туристов. Чтобы заинтересовать рынок туруслуг, РЖД, скорее всего, придется предложить цены на треть ниже, чем крылатые конкуренты. //**сф**

Маральный кодекс

Владелец макаронного холдинга «Алтан» Валерий Покорняк решил разнообразить выпускаемый ассортимент и создать самые дорогие российские макароны. В этом ему помогут алтайские олени — маралы.

Текст: Николай Гришин
Фото: Евгений Дудин

Любимая фраза **Валерия Покорняка** — «Почему нет?». Предприниматель известен проектами в самых разных отраслях: он строил гостиничный комплекс на Кипре и создавал розничные сети (14 магазинов «Пятерочка», которые впоследствии продал холдингу НТС), открывает рестораны в Барнауле и даже проводит местный конкурс красоты. Почему нет?

Самый масштабный и доходный проект холдинга «Алтан» — макаронная фабрика в селе Поспелиха Алтайского края. Покорняк также хотел покорить рынок Центральной России, для чего планировал объединиться с кем-нибудь из местных конкурентов или купить здесь фабрику. Однако основной рынок сбыта «Алтана» по-прежнему находится за Уралом. «Алтан» выпускает дешевые макароны под маркой «Семейный гарнир» (25–30 руб. на полке за упаковку 0,5 кг), Granmulino в среднем ценовом сегменте (35–40 руб.), а также частные марки для розничных сетей. Однако осенью Покорняк планирует запустить в продажу новый брэнд Velnes по цене 70–80 руб. за упаковку. Сейчас в этом ценовом сегменте работают зарубежные производители. Российские выпускать премиальные макароны не рискуют. Цену Velnes Покорняк обосновывает тем, что это функциональный продукт. Для его изготовления используется мука грубого помола из твердых сортов пшеницы, в которую добавляется экстракт из пантов — рогов оленей маралов, 0,2 грамма на каждую пачку. Про чудодейственные свойства пантов, которые используются в народной медицине, Валерий готов рассказывать часами: якобы в них содержатся 27 аминокислот, которые препятствуют старению и способствуют оздоровлению организма.

Это не первый эксперимент Покорняка в нише функциональных продуктов. Несколько лет назад он выпустил макароны грубого помола «Здоровье». Стоила пачка всего 20 руб., но продукт не пошел и был снят с производства. «Люди не верят, что продукты для здоровья могут быть дешевыми, так что теперь мы выпустили премиальный продукт»,— говорит Покорняк.

Совладелец производителя и дистрибутора макарон «Си групп» **Андрей Гуров** считает, что новинка не будет пользоваться спросом: «Нельзя смешивать аптеку и гастроном. Покупая пачку макарон, люди хотят поужинать, а не оздоровиться». Впрочем, Покорняк как раз уже ведет переговоры с аптеками и фитнес-центрами, которые развивают продажи функциональных продуктов. Бизнесмен не рассчитывает, что Velnes станет хитом продаж: марка в лучшем случае может занять 2–3% в обороте «Алтана», который составил 564 млн руб. в 2012 году, по данным «СПАРК-Интерфакс». Зато продукт маржинальный и привлекательный для розницы. «Сетям нравятся новинки — Velnes станет локомотивом для других наших брэндов, и при этом мы сможем закрывать весь ценовой ряд»,— уверен Покорняк. //**сф**

Сибирский мечтатель
ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК УБЕЖДЕН, ЧТО САМАЯ ЗДОРОВАЯ ПИЩА – ЭТО МАКАРОНЫ

ПЛАН январь 2007	ФАКТ июль 2013
Создать сеть розничных магазинов	Все магазины были проданы
Открыть фабрику в Центральной России	У «Алтана» по-прежнему одна фабрика на Алтае
Объединиться с холдингом «Агрос»	Объединение не состоялось

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

«Разница между большими и малыми компаниями стала непреодолимой пропастью»

ЕВГЕНИЙ БУТМАН,
совладелец Ideas4retail

«Самый уязвимый — средний бизнес. Он несет издержки почти как большой, а выручку имеет ближе к малому. Это печально, потому что выглядит средний бизнес симпатично»

Людям, которые наблюдают за бизнесом со стороны, часто кажется, что появление и развитие компаний — непрерывный самовоспроизводящийся процесс. Как будто всем есть место на рынке: и «малышам», и «середнякам», и по-настоящему крупным компаниям. Это не всегда так. Когда я управлял компанией ECS Group, она за 12 лет после кризиса 1998 года выросла примерно в 80 раз. Я много размышлял о том, какой размер компании является оптимальным. И пришел к выводу, что самый экономически осмысленный бизнес — это или совсем маленькие, или очень большие компании. Большой выживает, потому что у него низкие удельные издержки плюс благодаря эффекту масштаба. Малый бизнес — из-за низких фиксированных расходов. Самый уязвимый — средний бизнес. Он несет издержки почти как большой, а выручку имеет ближе к малому. Это печально, потому что выглядит средний бизнес очень симпатично: в нем отсутствуют примитивность и низкая эффективность малого бизнеса, но нет и бюрократии, и медлительности большого. Всего-то и не хватает среднему бизнесу — ресурсов для развития.

Например, в самый бурный период — в середине нулевых — объемы продаж ECS Group ежегодно удваивались и даже утраивались. Замечательно, но тогда мы на собственной шкуре испытали: какая бы у вас ни была норма прибыли, никогда не хватит собственных средств, чтобы закупить в три раза больше товара. Мы стали активно кредитоваться, конечно, по высокой ставке. И еще — набирать персонал, расширять офис... Обслуживание кредитов и финансирование роста стали съедать значительную часть прибыли. Нам повезло: мы прошли этот этап за три года. Еще несколько лет назад разница между малыми и большими компаниями была не так велика — разрыв можно было перепрыгнуть за счет собственных и кредитных средств.

Сейчас разница между малыми и большими компаниями колоссальна, ее не преодолеть в два-три прыжка: она стала практически непреодолимой пропастью. Именно поэтому так мало на рынке свежих историй, когда большой бизнес создается с нуля. Новая «Евросеть» сейчас просто не может появиться.

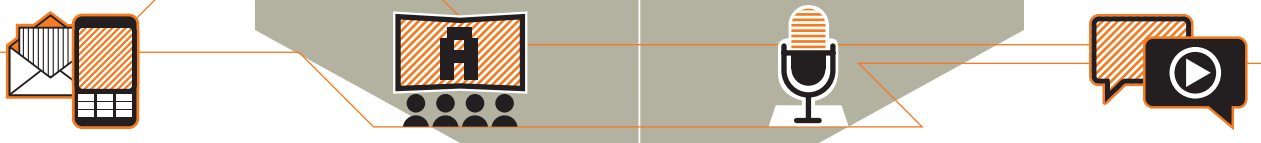
Если вы хотите построить большую компанию, у вас должны быть и значительные собственные средства, и серьезные источники финансирования или серьезные партнеры. Когда я два года назад задумал новый бизнес — Ideas4retail, то решил, что буду строить большую компанию. На такое развитие требуются миллионы долларов, которые мне удалось найти. Но у всего есть цена. Если вы решили создать крупную компанию, плата за это — невозможность построить ее в одиночку и сторонний контроль над финансами.

17.09.2013

ИД «КОММЕРСАНТЪ» В ПАРТНЕРСТВЕ С ЦЕНТРОМ DIGITAL OCTOBER ОРГАНИЗУЕТ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ

16+ реклама

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС



По вопросам партнерства и спонсорства обращайтесь к руководителю отдела бизнес-форумов ИД «Коммерсантъ» Анне Прохоровой:
8 (926) 066 3050,
a.prokhorova@kommersant.ru

В программе мероприятия:

Оценка регулирующего воздействия (ОРВ). Грамотная регуляторная политика или программы поддержки бизнеса: что эффективнее?

Роль среднего бизнеса в развитии малого. Кластерная политика

Инфраструктурные проекты и ИТ в помощь МСБ

Особенности кредитования

Smart Talk Show «Барьеры»

К участию приглашены:

Алексей Улюкаев, Министерство экономического развития РФ

Алексей Комиссаров, департамент науки, промышленной политики и предпринимательства г. Москвы

Иван Бортник, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере

Андрей Юданов, Финансовая академия при Правительстве РФ

Александр Бречалов, «ОПОРА России»

Александр Галушка, «Деловая Россия»

Владимир Буев, Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства

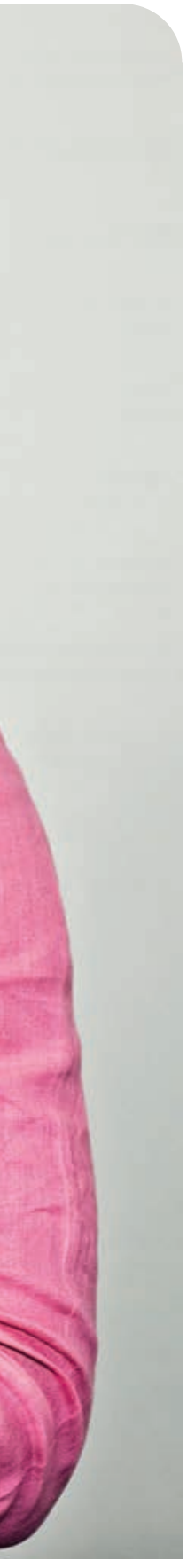
DIGITAL OCTOBER

РАЭК

Коммерсантъ

Директор универмага

СЕРГЕЙ РУМЯНЦЕВ ЛЮБИТ ШУТКИ, НО БОРОТЬСЯ ЗА РЫНОК NON-FOOD-РИТЕЙЛА ОН НАМЕРЕН ВСЕРЬЕЗ И С СОЛИДНЫМИ ДЕНЬГАМИ



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ENTER СЕРГЕЙ РУМЯНЦЕВ СОЗДАЛ УПРАВЛЕНИЕ СЧАСТЬЯ СОТРУДНИКОВ И ПРОВОДИТ ПЯТНИЦЫ БАБОЧЕК И СМЕШНЫХ ТРУСЕЛЕЙ. ТАК ИГРАЮЧИ ОН СОЗДАЕТ КРУПНЕЙШЕГО РИТЕЙЛЕРА В СЕГМЕНТЕ NON-FOOD.

ENTER В СЧАСТЬЕ

Текст: Юлия Фуколова

Фото: Константин Саломатин

«У НАС ЗДЕСЬ РАЗНОШЕРСТНАЯ ПУБЛИКА. Кто-то ходит в костюме, кто-то в шортах, кто-то с ящерицей на голове, как я»,— предупреждает директор по корпоративному развитию Enter **Алексей Дмитриев.** Его прическа и правда напоминает ящерицу: ирокез и «лапы» — выбритые по бокам квадраты. «Но нас объединяют наши принципы, поэтому нам легко и комфортно работать друг с другом»,— продолжает менеджер.

На визитке Алексея написано «евангелист» — должность, которую он придумал сам. «Это означает „несущий благую весть“, „проповедник“. В ИТ-индустрии так называют людей, которые доносят идеи компании до внешнего мира,— объясняет Дмитриев.— По сути это и HR, и PR».

У других сотрудников Enter не менее креативные должности: коллега Дмитриева **Катерина Белоусова** назвала себя «звездой», есть «гостья из будущего», «министр легонькой и печатной промышленности». У главы компании и ее совладельца **Сергея Румянцева** на визитке написано «генереальный директор».

В офисе компании на всех пяти этажах царит такая же вольница. Возле входа на доске мелом написано персональное приветствие для нового сотрудника, здесь же висит объявление «Розовая пятница». Это значит, что

сегодня сотрудники Enter придут на работу в розовых вещах или наденут смешные розовые аксессуары.
Вместо кабинетов — длинные ряды open space, каждый ряд обозначен как улица, с соответствующей табличкой у потолка. Барбарисовая, Альбатросовая, Верблюжья, Волчья, улица Бакарди и других алкогольных напитков. Если не нравится, можно придумать что-то свое. К примеру, юристы заклеили прежнее название и написали «Сисечный тупик». В переговорных комнатах разбросаны мешки и пуфики, есть только единственная стандартная — со столами и стульями. На одном из этажей стоит манекен в боа, драных черных колготках и красных трусах. «Это наш Эдуард, реквизит, остался после какой-то вечеринки»,— объясняет Катерина Белоусова.
Творческий бардак и легкомысленная на первый взгляд атмосфера не мешают Enter показывать приличные результаты деятельности. Компания, которую основал владелец «Связного» **Максим Ноготков** на собственные и заемные деньги (за пять лет планируется вложить более $300 млн), появилась в конце 2011 года. Уже в 2012-м ее оборот составил 3,1 млрд руб. с НДС — с таким показателем молодая компания заняла 34-е место в рейтинге интернет-ритейлеров **СФ** (см. **СФ** №5/2013). В 2013-м выручка будет в несколько раз больше, уверен Сергей Румянцев.
Амбиции у стартапа явно не детские. Гендиректор планирует в течение трех-четырех лет вывести компанию на окупаемость, а за пять-шесть — довести оборот до нескольких миллиардов долларов. Это позволит Enter стать лидером в non-food-сегменте. Румянцев рассчитывает на главные козыри — модный мультиканальный формат и необычную корпоративную культуру, построенную вокруг идеи счастья.

СИНДРОМ ШОПОГОЛИЗМА

В прошлом году Enter продала 3359 эпиляторов — это был самый востребованный товар в сети. Помимо бытовой техники и электроники здесь можно купить мебель, товары для дома, детские вещи — всего 14 категорий (более 40 тыс. позиций). Нет разве что одежды, обуви, книг. Но ассортимент будет расширяться: компания ориентируется на Amazon и хочет продавать практически все непродовольственные товары.
Рождение Enter долго держали в секрете. Юридическое лицо «Связной Маркет» было зарегистрировано в январе 2011 года, но до осени владельцы тщательно скрывали свои планы. Пока на московских остановках и билбордах не появилась странная реклама — список товаров на черном фоне («Овощерезка, стамеска и золотая подвеска», «Модный смартфон и настенный плафон»). Позже выяснилось, что так продвигает себя новый онлайн-гипермаркет Enter. Сайт компании был открыт в ноябре 2011 года. Буквально сразу же появилась первая офлайновая точка, затем — мобильные приложения для IOS и Android. Клиент может покупать по телефону (в круглосуточном контакт-центре в Саратове сейчас работают 200 операторов) и по каталогу, который, кстати, весит около полутора килограммов.
Идею наступать по всем фронтам, то есть одновременно использовать все возможные каналы продаж, позаимствовали у британской сети Argos. «Это можно обозначить как „Вселенная точек контакта“,— рассказывает директор по маркетингу Enter **Василий Мостицкий.**— Не покупатель должен разыскивать нас, а мы должны всегда присутствовать рядом».
К середине июля 2013 года компания открыла 89 магазинов в 49 городах и 26 парк-сервисов — это региональные центры распределения и доставки (здесь также базируется служба F1, которая занимается настройкой, подключением техники, сборкой мебели). Средняя площадь торговых точек — 150–300 кв. м, в них можно купить ходовые товары или же заказать необходимые с помощью терминалов, в магазин покупку доставляют бесплатно. Enter работает не только в крупных городах, но и в небольших, с населением около 100 тыс. человек (Батайск, Елец, Ейск, Лиски, Майкоп и др.). Здесь практически нет конкуренции, и публика неизбалованна — в регионах можно найти не более 40% ассортимента столичных офлайновых ритейлеров. К тому же люди привыкают к интернет-шопингу. По данным исследовательского агентства Data Insight, объем розничной электронной торговли в России в 2012 году составил 405 млрд руб. (из них 280 млрд руб. приходится на материальные товары), это на 27% больше, чем в 2011-м. Основной прирост спроса обеспечивают как раз небольшие города.
Треть клиентов Enter покупают в интернете, треть — в магазинах, остальные используют сразу несколько каналов. На бытовую технику и электронику приходится уже менее 70% продаж.
По словам Мостицкого, стратегическими для компании являются другие категории — мебель, товары для детей, для дома, часы и украшения. Они сейчас растут быстрее, чем электро-

ЭКСПЕРТ

Максим Фалдин,
совладелец
Wikimart.ru

Бизнес-модель Enter рискованная, но очень интересная. Их новаторство, на мой взгляд, в мультикатегорийном формате. Компания открывает небольшие магазины и предлагает широкий ассортимент в самых разных категориях. Далеко не все товары представлены в офлайне, но все можно заказать на сайте. Современные ритейлеры приходят к такой модели не от хорошей жизни: их «подъедает» онлайн, а Enter строит свой бизнес с нуля. У проекта сильная команда и хорошее финансирование. Будет ли у компании прибыль? Скорее всего — да. Но оправдаются ли вложения, это вопрос к инвесторам.

ника, а маржа выше. Некоторые товары в Enter на 15–20% дороже, чем в других сетях. Директор по маркетингу Enter комментирует это так: «Наша задача — продавать дешевле, чем офлайновые магазины. Знаю, что у нас цены не выше, чем у основных федеральных сетей, разве что по отдельным позициям и когда конкуренты проводят определенные акции».

ЗАКОНЫ ВСЕЯДНОСТИ

Формат Enter сложно назвать уникальным: каждый по отдельности элемент используют и конкуренты. Например, по широте ассортимента E5.ru (принадлежит X5 Retail Group) превосходит Enter, хотя обе компании появились почти одновременно. У E5 около 1,8 млн товаров, но здесь не продаются крупногабаритные вещи вроде холодильников или стиральных машин. Товар можно забрать из фирменного шкафа в торговом зале «Пятерочки», «Карусели» или «Перекрестка» (доставка стоит 95 руб.) и тут же оплатить его. Гибрид офлайна и онлайна — тоже обычное дело. Так, крупнейший продавец бытовой техники и электроники в офлайне «М.Видео» активно торгует и в Сети. По итогам 2012 года по сравнению с 2011-м оборот компании увеличился на 20% (до 158 млрд руб.), а интернет-выручка — почти на 60%. У «М.Видео», как и у Enter, есть сервисная служба — «М.Сервис». Онлайн-продавцы «Юлмарт» и Ситилинк» (в рейтинге **СФ** занимают соответственно третье и четвертое места) открывают розничные точки, где товар можно заказывать с помощью терминалов. А мобильные приложения есть у 14 компаний из топ-100 нашего рейтинга.

Но в отличие от других игроков Enter первой стала использовать все элементы «в одном флаконе» — и сделала это частью своего позиционирования, назвав проект «розницей нового типа». К тому же основатели компании имеют солидный опыт и финансовые ресурсы, чтобы претендовать на лидерство. Впрочем, совладелец Data Insight **Борис Овчинников** сомневается в выполнимости этой задачи. «Пока динамика развития Enter не настолько фантастическая, чтобы поверить в достижение поставленной цели,— рассуждает Борис,— и по посещаемости сайта компания отстает от лидеров рынка в 2,5–6 раз. Есть риск, что объем продаж, на который выйдет Enter по окончании периода быстрого роста, не оправдает инвестиций».

Чтобы обойти конкурентов, нужны сильный брэнд и качественный сервис. Брэнд Enter, как признают в компании, пока не так узнаваем, как хотелось бы, и маркетинговый бюджет невелик — несколько процентов от годовой выручки. Отчасти помогают родственные связи — на вывесках ритейлер называет сеть «Enter Связной», а в каждом магазине будет ра-

Голова в облаках

В ENTER МОЖНО ХОДИТЬ В ЧЕМ УГОДНО: В ШОРТАХ, КОСТЮМАХ, В МАСКАХ. НО ЕСЛИ СОТРУДНИК НЕ ВЫПОЛНЯЕТ СВОЮ РАБОТУ, ВЕСЕЛИТЬСЯ ОН БУДЕТ УЖЕ ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОМПАНИИ

22 млн

Столько человек делают покупки в онлайне в России, по данным исследовательского агентства Data Insight. Прирост в 2012 году по сравнению с 2011-м — 30%

ботать «Связной»-corner, где покупатели смогут оплачивать сотовую связь, страховые полисы и т. п. Кроме того, в Enter можно тратить баллы, набранные в программе лояльности «Связной-клуб», а участников программы более 17 млн. Качественный сервис тоже может укрепить брэнд, и это во многом зависит от персонала. В Enter решили устроить сотрудникам веселую жизнь.

ПОКИДАЯ ЛАС-ВЕГАС

Весной 2012 года в руки Сергею Румянцеву попала книга **Тони Шея** «Доставляя счастье». Компания Zappos — образец клиентоориентированности в интернет-торговле, ее оборот еще в 2009 году превысил $1 млрд. В книге CEO компании рассказывал, как построить бизнес без галстуков, формализма и прочей корпоративной ерунды. «Этот пример нас вдохновил»,— говорит Румянцев.

В Enter изначально планировали развивать подобную корпоративную культуру. Все ключевые сотрудники в свое время работали в «Связном» и РТК (розничный проект МТС), известных своей яркой и дружелюбной культурой. Но, по словам Румянцева, в большой компании, какой является «Связной», сложно что-то менять. А в стартапе можно экспериментировать, в том числе внедряя разные «сумасшедшие вещи».

Группа менеджеров Enter отправилась в Zappos — сначала на экскурсию, потом и на учебу: подразделение Zappos Insight проводит тренинги по корпоративной культуре. «Мы были первыми, кто приехал к ним учиться из России»,— говорит Алексей Дмитриев. Весной этого года с тренинга вернулась еще одна группа. Правда, Тони Шея никто из сотрудников Enter ни разу не видел. «Вот, говорят, его рабочее место, его компьютер,— рассказывает Алексей.— Мы даже в шутку предположили, что это мифическая фигура. Видимо, Тони сейчас больше нравится не заниматься продажей обуви, а продвигать идею счастья по всему миру».

CEO Zappos в своей книге ссылается на профессора **Михая Чиксентмихайи,** который предложил концепцию «потока» — это аналог счастья, состояние, когда человек теряет чувство времени. «Те, кто испытывает удовольствие, действуя на 100% своих возможностей, имеют конкурентное преимущество перед теми, кто просто терпит скуку»,— рассуждает Михай (см. **СФ** №11/2009). «Enter — молодая компания, нам приходится интенсивно работать. Если это делать без удовольствия, можно быстро перегореть. Опять же недовольный сотрудник будет проецировать свое состояние на клиента»,— развивает эту логику Дмитриев. Так после знакомства с Zappos в Enter оформилась концепция «счастливый сотрудник = счастливый клиент».

После второго визита менеджеры Enter даже сделали вывод, что Zappos «забронзовел» и в Enter сейчас «круче и прикольнее». «У Zappos стабильный бизнес, и корпоративная культура для них — своеобразная театральная ширма,— говорит Сергей Румянцев.— Там по-прежнему свободная домашняя атмосфера, но в отличие от нас стартаповского драйва уже нет».

Потехе час

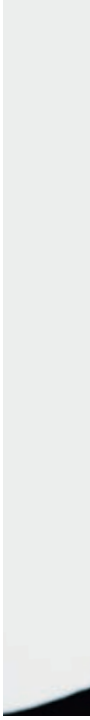
С ПОДАЧИ СЕРГЕЯ РУМЯНЦЕВА В ENTER ПРОВОДЯТ ТЕМАТИЧЕСКИЕ КОСТЮМИРОВАННЫЕ ПЯТНИЦЫ. ЕСЛИ В ДАЛЕКИХ СТРАНАХ ЛЮДИ ЛЮБЯТ ПРИМЕРЯТЬ ЭКЗОТИЧЕСКИЕ НАРЯДЫ, ЧТО МЕШАЕТ УСТРОИТЬ КАРНАВАЛ И НА РАБОТЕ? ОБЫЧНО В МЕРОПРИЯТИЯХ УЧАСТВУЮТ ДО ТРЕТИ СОТРУДНИКОВ

ОДНА ИЗ МИНУВШИХ ПЯТНИЦ БЫЛА РОЗОВАЯ (ФОТО СПРАВА). СОТРУДНИКИ ENTER ПРИШЛИ НА РАБОТУ В РОЗОВОЙ ОДЕЖДЕ, НАДЕЛИ РОЗОВЫЕ АКСЕССУАРЫ, ОКРУЖИЛИ СЕБЯ СМЕШНЫМИ РОЗОВЫМИ ВЕЩАМИ. РАБОТА ДОЛЖНА БЫТЬ В КАЙФ, СЧИТАЮТ В КОМПАНИИ, ИНАЧЕ ЛЮДИ МОГУТ БЫСТРО ПЕРЕГОРЕТЬ

ФАН-МЕНЕДЖМЕНТ

Что сделает кандидат, если перед оформлением на работу ему предложат крупную сумму денег (например, $4 тыс.), а взамен попросят уйти? Если он «свой» для компании, то откажется от денег. Такое финальное испытание устраивают кандидатам в Zappos, и только 2% соглашаются взять деньги. Сергей Румянцев в прошлом году предлагал соискателям на средние и топ-позиции покинуть компанию взамен на 150–200 тыс. руб. «Рисковал, потому что платить пришлось бы из собственного кармана,— вспоминает Румянцев.— Но все отказались. Наверное, ожидали подвоха».

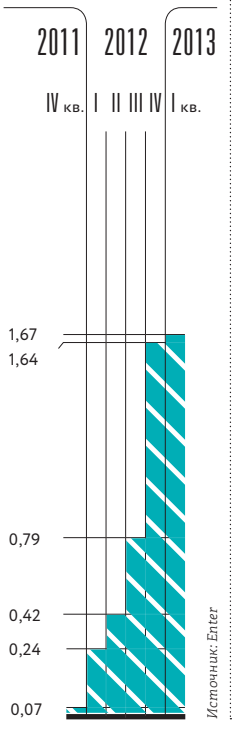
Многие фишки Enter (как позаимствованные у Zappos, так и придуманные самостоятельно) невозможно представить в обычных российских компаниях. К примеру, здесь креативно назвали подразделения, организовав голосование на внутреннем портале. Сначала появился департамент клиентского счастья, потом — управление счастья сотрудников. Последнее занимается не только традиционными эйчаровскими функциями — здесь есть отдел вовлечения персонала, а также fun-менеджер, он отвечает за атмосферу в компании.



Как растет Enter

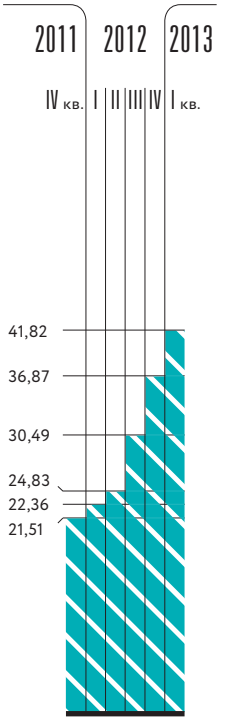
Оборот компании

млрд руб.



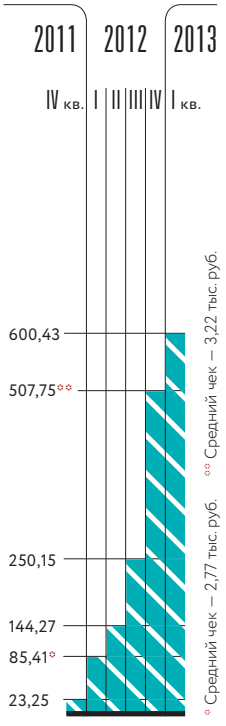
Ассортимент сети (SKU)

тыс. позиций



Количество чеков

тыс.



Источник: Enter

* Средний чек — 2,77 тыс. руб.
** Средний чек — 3,22 тыс. руб.

СЧАСТЬЕ ЕСТЬ

ЧТО КОМПАНИЯ ENTER ДЕЛАЕТ ДЛЯ СЧАСТЬЯ СОТРУДНИКОВ

— Программа адаптации «Путь силы». Около 80 опытных сотрудников («джедаи») добровольно опекают новичков («падаваны») в течение первых трех месяцев

— «Угадайка» — ежедневная игра на внутреннем портале, которая предлагает угадать коллегу по фотографиям

— «Обед фортуны» — традиция, когда твой партнер по обеду случайным образом определяется на внутреннем портале. Всего прошли 627 обедов

— На визитках можно писать любую должность («евангелист», «звезда», «гостья из будущего» и пр.)

— Креативное оформление офиса, в котором участвуют сами сотрудники

— Оригинальные переговорные, в которых вместо кресел — мешки и пуфики, нет привычных столов

— «ОлимпиаДа» — корпоративная мотивационная игра, проводится каждый квартал, а также итоговая годовая. Чтобы победить, нужно набирать баллы по нескольким KPI. 30 победителей едут в путешествие, о котором им заранее не сообщают. Уже съездили на яхтенную регату на Канары и в Хорватию, США, на Соловки, по местам съемок фильма «Кавказская пленница»

— Свободный внешний вид

— В штате компании есть fun-менеджер

— Сотрудники выступают в роли фотомоделей на всех рекламных носителях, а также озвучивают рекламные ролики

— «Благодашки» — возможность сказать на внутреннем портале своему коллеге «спасибо» за проявление одной из пяти корпоративных ценностей. Всего написаны 11 754 «благодашки»

— «Имаго» — путь, который личинка проходит перед тем, как стать бабочкой. Так в компании называется программа управления идеями и инновациями. Всего сотрудники подали 1427 идей, 41 идея реализована

— Игровой четверг. После работы многие остаются в офисе, играют в покер, мафию и др.

— Тематические костюмированные пятницы (пятница смешных труселей, желтая пятница, пионерская и др.)

— «Мастерские» — регулярные встречи, когда каждый сотрудник имеет возможность поделиться с коллегами своим опытом и знаниями по любым темам (фотография, юридические консультации и др.). Всего были проведены 53 мастерских общей длительностью 91 час, в них приняли участие 669 человек

— «Признание» — программа награждения лучших сотрудников и департаментов по различным номинациям

— «БанДА» — программа рекомендаций на открытые вакансии своих друзей, родственников, бывших коллег. Всего рекомендованы 216 человек, приняты 48, уволены впоследствии 4

— Проект «Карьерный навигатор». В 2012 году повышение получили 338 человек

— Опционная программа. До конца 2015 года 160 сотрудников получат опционы. Их можно будет реализовать в 2016 году

«Работу нужно наполнить смыслом, чтобы человек чувствовал себя счастливым,— говорит руководитель управления счастья сотрудников Enter **Анна Паршина.**— Для этого HR-службы создают среду, в которой людям хочется показывать высокие результаты. За рубежом это сложившийся тренд, в России он пока воспринимается необычно». В Enter смелые идеи (см. вынос на стр. 17) никого не смущают — это же поколение Y, объясняют в компании. Средний возраст сотрудников — 27,7 лет, а в рознице еще меньше.

Сергей Румянцев, который выглядит как респектабельный бизнесмен, тоже не прочь «оторваться». Именно с его подачи в компании стали проводить тематические костюмированные пятницы. Сергей был в отпуске и выложил в блоге свою фотографию в традиционном индийском наряде. А потом предложил: «Давайте все придем в пятницу в таком виде». В Enter уже прошла пятница смешных труселей, бантов, ушек, бабочек, пиратская, желтая и другие. Обычно в них участвуют до трети сотрудников.

Неформальная атмосфера обычно нравится бездельникам, но в Enter не дают работать спустя рукава. «Мы принимаем людей, какие они есть. Невзирая на то, в какой майке они ходят, какую музыку слушают. Но если магазин открывается в 9:00, нельзя прийти на работу в 9:30»,— говорит Анна Паршина.

Уровень зарплат в компании, по словам Алексея Дмитриева, находится чуть ниже медианы, и это осознанная политика — «лояльность не покупается деньгами». Доходы сотрудников складываются из постоянной части и переменной. У офисного персонала переменная составляет 30%, у остальных — 50%. Невыполнение целей в срок является поводом для расставания. Много увольнений (до 40%) происходит по инициативе компании: не все выдерживают интенсивность работы. Например, **Андрей Таланухин** из службы F1, **Ирина Капран** из контакт-центра и некоторые другие сотрудники жаловались на переработки. Их мнение компания опубликовала в «Книге о корпоративной культуре», которую Enter решила ежегодно издавать по примеру Zappos.

ТОРГУЮТ ВСЕ

По данным центра стратегических исследований Enter, российский рынок электронной коммерции является одним из самых быстрорастущих в мире. За последние два года он прибавлял в среднем 25% в год и достиг $13 млрд. По различным прогнозам, совокупный среднегодовой темп роста в период до 2016 года составит от 22% до 35%. Для сравнения: на зрелом рынке США объем e-commerce в 2012 году составил $203 млрд, это на 14% больше, чем в 2011-м.

ЛЮБОВЬ С ОТСРОЧКОЙ

Весной этого года HR-менеджер одной компании побывала в офисе Enter и была восхищена ее корпоративной культурой. Решила сделать заказ, ожидая такого же яркого обслуживания. Но сервис показался ей обычным. «Что с этим делать?» — спросила разочарованная дама у Максима Ноготкова, выступавшего на HR-конференции. Ноготков сухо прокомментировал, что компания еще очень молода, стоит подождать пару лет.

«Что делать? Ничего, вешаться»,— шутит Сергей Румянцев, услышав об этой истории. По его мнению, в России сложно наладить даже обычный сервис, не говоря уже о том, чтобы 2 тыс. человек работали как один и были счастливы.

«Многие люди делают заказы в Enter, потому что слышали, какая это необычная компания. Но ее культура пока больше ориентирована вовнутрь, чем вовне, поэтому у клиентов нет такого массового „вау“, как у сотрудников»,— считает старший партнер компании «Тренинг-бутик» **Марк Кукушкин.**

Enter ежемесячно замеряет индекс NPS (Net Promoter Score, см. **СФ** №1-2/2011), который показывает, готовы ли клиенты рекомендовать ее друзьям. Получается 70–80% — неплохой результат. В Enter можно вернуть покупку по любой причине в течение 14 дней (по закону семь),

ПРАВИЛА ZAPPOS

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ С ВЫДАЮЩИМСЯ СЕРВИСОМ

1 | ВЫЗЫВАТЬ «ВАУ»-ЧУВСТВО НАШИМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ

- Бесплатная доставка покупки
- Возможность бесплатного возврата в течение 365 дней
- Обещая доставить покупку через четыре–пять дней, в большинстве случаев Zappos доставляет ее в США на следующий день
- Сила сюрприза. Время от времени компания вкладывает в заказ неожиданные подарки — баночку Red Bull, шлепанцы и др.
- У операторов call-центра нет фиксированного времени и сценария разговора. Важен личный эмоциональный контакт, даже если человек ничего не будет покупать. Рекордное время разговора — около восьми часов
- Операторы готовы подобрать товар у конкурента, если у Zappos такой отсутствует. В случае чего помогут найти ресторан или, скажем, заказать пиццу
- Презентация товара в интернете в разных ракурсах для удобства выбора. В день компания выкладывает более 16 тыс. фото

2 | СОЗДАВАТЬ ПОЗИТИВНЫЙ КОМАНДНЫЙ ДУХ И СЕМЕЙНУЮ ОБСТАНОВКУ

- Начальники проводят со своими сотрудниками 10–20% нерабочего времени, а также имеют бюджет на посиделки (барбекю, поход в боулинг и т. п.)
- Награда COW (Cultivators of Wow — культивирующие «вау»). Сотрудники выбирают коллегу, который воплощает культуру Zappos
- Сотрудники выбирают коллегу, который получит $50 за выдающийся вклад в работу
- Компания ежемесячно проводит «пятисекундный опрос о счастье»
- Сотрудникам выделяют деньги, чтобы они сами могли создать забавную обстановку в офисе
- Любое скучное мероприятие вроде учебной пожарной тревоги превращают в веселый праздник
- Вход в офис только через парадную дверь. Дверь, которая ближе к парковке, сделали аварийной, чтобы все сотрудники ходили только через основную, чаще виделись и знали друг друга в лицо
- Игра в лица. Когда включается компьютер, сотрудник видит портрет коллеги и четыре имени. Нужно угадать, кто это, а затем получить информацию об этом человеке
- Ежегодный «День лысых» — добровольцы бреются в офисе налысо

3 | СТРОИТЬ ОТКРЫТЫЕ И ЧЕСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ

а обменять — в течение 30 дней. Клиенты отмечают, что компания информирует по SMS о статусе заказа, курьеры приезжают адекватные, принимают к оплате карточки. Сотрудники службы F1 надевают бахилы и после работы прибирают мусор, готовы бесплатно оказать дополнительные услуги, скажем, повесить картину («у нас все равно инструменты с собой»). У операторов контакт-центра нет ограничений по времени разговора: рекордный звонок длился два с половиной часа. А одна девушка общается с клиентами стихами. Enter обещает довести сервис до уровня «вау», но пока приходится «подтягивать» базовые вещи. В первую очередь логистику. Компания использует на условиях аутсорсинга четыре склада в Москве и Воронеже, в штате Enter более 400 выездных сотрудников. Ритейлер обещает доставку любого товара, кроме мебели, за один-два дня в регионе своего присутствия, а за пределы пока возят партнеры. В прошлом году Enter подписал договор на аренду огромного складского комплекса в Подмосковье на 60 тыс. кв. м, которым будет управлять самостоятельно. Кроме того, компания внедряет SAP и просчитывает экономику сервиса: какие услуги важны для клиентов и какова их себестоимость.

Сервис под рентгеном
ПОКА БОЛЬШЕ «ВАУ» ДОСТАЕТСЯ СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ, ЧЕМ ЕЕ КЛИЕНТАМ

БУЛОЧКИ СО СЧАСТЬЕМ

Дорого ли стоит счастье сотрудников? К несчастью, дорого, считает Максим Ноготков. По словам Сергея Румянцева, на поддержание корпоративной культуры в Enter тратят менее 0,5% оборота. И завидуют Zappos, потому что в США многое обходится дешевле. «У Zappos офис в пригороде Лас-Вегаса. Стоит кинуть клич, и сотрудники приедут с сосисками-булочками, устроят пикник. Чтобы в Москве организовать подобное, потребуется неделя-две подготовки и не менее 500 тыс. руб.»,— говорит Алексей Дмитриев.

Но влияет ли забота о счастье персонала на производительность их труда? «Мы уверены, что влияет,— говорит Сергей Румянцев.— Лучше работать с веселыми людьми, чем с „задрюченными“ и тоскливыми». «На коротком промежутке времени корпоративная культура Enter вряд ли напрямую даст прирост результатов. Однако она способна привлечь сильных сотрудников, усилить их вовлеченность в жизнь компании. И это в конечном итоге окупается многократно»,— считает Марк Кукушкин.

В прошлом году уровень вовлеченности персонала в Enter составлял 73% — неплохой показатель корпоративного здоровья. Счастье пытаются оцифровать с помощью компании Empatika. «Вот, SMS пришла. Надо отметить уровень своей энергии, настроение, а также указать, с кем из коллег я сейчас нахожусь»,— говорит Алексей Дмитриев. Тем, кто подписался, SMS приходят спонтанно каждый день в течение двух недель. «Мы хотим понять, в каком настроении и в какой ситуации находятся наши люди,— продолжает Дмитриев.— Потом выясним, как связаны настроение и эффективность работы подразделений». Когда накопится объем данных, можно будет делать выводы.

Наконец, яркую корпоративную культуру можно монетизировать, как Zappos. Американцы организуют короткие бесплатные экскурсии по офису и более длительные за $50–250. Тренинг стоит уже $6 тыс. за человека. В Enter тоже раз в месяц проводят экскурсии, но зарабатывать на этом пока не планируют — надо сначала создать сильный брэнд. Возможно, позже компания станет предлагать не только телевизоры и подгузники, но и счастье в красивой упаковке.//сф

- Каждому кандидату сообщают о результатах отбора, даже если человек не подошел
- Каждый сотрудник проходит вводный месячный тренинг еще до устройства в компанию. После тренинга сотрудникам предлагают покинуть Zappos в обмен на $4 тыс. Деньги выбирают примерно 2%
- Вместо формальной аттестации с оценками и баллами в компании проводят собеседование — «аттестацию по культуре»
- Сотрудников поощряют рассказывать о компании в соцсетях, обучают пользоваться Twitter
- Zappos ежегодно выпускает «Книгу о корпоративной культуре», где высказывания сотрудников не подвергаются никакой цензуре
- Ежедневные рассылки информации сотрудникам по электронной почте, включая данные о результатах продаж
- Поставщики — это тоже партнеры. Им открыты данные о продажах
- Zappos организует для желающих экскурсии по своей штаб-квартире

4 | ПРИВЕТСТВОВАТЬ РОСТ И ОБУЧЕНИЕ

- Реализация мечты — более эффективная мотивация, чем зарплата. В Zappos есть «менеджер мечты» — штатный коуч, который помогает сотруднику добиваться личных целей. Они могут быть не связаны с работой в компании и даже способствовать уходу сотрудника

Источники: Тони Шей «Доставляя счастье», Джозеф Мичелли «Правила Zappos»

Сбой в сети

В 2013 году X5 Retail Group потеряла статус крупнейшего продуктового ритейлера России. Построить сеть из 4 тыс. магазинов оказалось проще, чем удержать лидерство. Реформировать убыточную компанию пришел ее бенефициар — глава «Альфа-групп» Михаил Фридман.

Текст: Динара Мамедова, Ксения Шамакина
Фото: Дмитрий Терновой/Forbes Russia, Арсений Несходимов

Последнее время главу консорциума «Альфа-групп» **Михаила Фридмана** можно часто видеть в московском офисе X5 Retail Group на Средней Калитниковской. Он лично контролирует реформы, проводимые в компании: присутствует на собраниях топ-менеджеров, проводит собеседования с кандидатами на ключевые посты.

Причины для вмешательства в работу X5 у Фридмана есть. Капитализация компании, акции которой котируются на Лондонской бирже, за последние пару лет упала почти в два с половиной раза — с $11,5 млрд до $4,7 млрд (данные на 15 июля 2013 года). В то же время стоимость ее главного конкурента — компании «Магнит» — увеличилась примерно на столько же, до $21,4 млрд. Прошлый год X5 закончила с убытком $126,5 млн. А в первом полугодии 2013-го «Магнит» впервые обошел ее по продажам — 272,8 млрд против 259,4 млрд руб. соответственно.

ПОД СОЗВЕЗДИЕМ ЛЬВА

«Конечно, были проблемы и во времена Хасиса,— рассуждает один из нынешних менеджеров X5,— но он всегда делал правильные тактические „ходы конем“, переигрывая конкурентов. Неожиданные сделки M&A в последний момент перечеркивали все тактические ошибки в управлении магазинами».

X5 Retail Group образовалась в мае 2006 года путем слияния ТД «Перекресток» и Pyaterochka Holding. **Лев Хасис** возглавлял ее в течение первых пяти лет. Бывшие сотрудники сети (большинство из них до сих пор не имеют права комментировать деятельность компании публично) вспоминают те времена с ностальгией: за счет органического развития и сделок M&A выручка компании росла на 30–50% в год. С 2008 по 2010 год количество магазинов X5 увеличилось на 1,6 тыс.

939,2 млн

Столько покупок было совершено в магазинах X5 Retail Group в первом полугодии 2013 года. У «Магнита» этот показатель достиг 1,2 млрд

«Хасис искал синергию во всем,— вспоминает другой экс-управленец X5.— Мы были единственным в России мультиформатным ритейлером и извлекали из своих масштабов максимальную выгоду». X5 развивала параллельно сразу три формата: дискаунтеры «Пятерочка», супермаркеты «Перекресток» и гипермаркеты «Карусель». В 2008 году Хасис объединил закупки товара для всех трех форматов, чтобы за счет оборота добиваться существенных скидок от ограниченного количества поставщиков.

Обратная сторона синергии: ассортимент во всех магазинах X5 пересекался. Выигрывала от этого разве что «Пятерочка», которая обеспечивала покупателей наиболее ходовыми товарами по самым низким ценам. Иногда в погоне за входными билетами и ретробонусами от производителей X5 не слишком учитывала вкусы покупателей. Кризис только усугубил ситуацию.

САМОДЕРЖЕЦ В ОТСТАВКЕ

В ноябре 2009 года поставщикам X5 якобы поступило «заманчивое» предложение — заплатить бонусы на год вперед. Обычно сеть получает бонусы задним числом, в зависимости от того, сколько товара она продала. X5 же, которой было важно поддерживать оборотный капитал, предлагала исходить из прогнозируемого объема продаж, рассказывают поставщики. Однако далеко не все согласились раздавать авансы, тем более размер требуемых выплат составлял примерно 8–12% суммы будущих отгрузок. «На наши доводы, что клиенты хорошо знают наш товар и покупают только его, менеджеры отдела закупок говорили: „Поменяем на конкурента, произойдет замещение спроса, и ничего

Под наблюдением

В МАРТЕ 2013 ГОДА МИХАИЛ ФРИДМАН ЗАКРЫЛ СДЕЛКУ ПО ПРОДАЖЕ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ ТНК-ВР И ТЕПЕРЬ ВПЛОТНУЮ ЗАНЯЛСЯ РЕФОРМАМИ В СВОЕМ ПРОДУКТОВОМ БИЗНЕСЕ

ПРОДУКТОВАЯ КОРЗИНА

По данным информационного агентства Infoline, в 2012 году выручка десяти крупнейших продуктовых ритейлеров России (среди них X5 Retail Group, «Магнит», «Ашан», «Дикси» и «Метро») составила 1,9 трлн руб. За последние три года они увеличили свои продажи почти в два раза. Однако в ближайшее время сетевым игрокам придется вступать в жесткую борьбу за покупателя и расширение доли на рынке. Темпы роста рынка розничной торговли каждый год сокращаются. Если до кризиса он рос на 10–15% ежегодно, то в 2013 году, по прогнозам Минэкономразвития, динамика составит всего 4,3%.

страшного не будет"»,— вспоминает генеральный директор мясокомбината «Окраина» **Виталий Деледивка.**

Конкуренты строили свое сотрудничество с производителями и дистрибуторами иначе. Например, по словам одного из поставщиков, «Ашан» и «Магнит» при выборе контрагентов в первую очередь обращали внимание на продажи товара в конкретном регионе. Более того, во французской сети директор каждого гипермаркета мог определять, какие товары будут представлены в его магазине. В итоге в 2010 году выручка гипермаркетов «Карусель» с квадратного метра оказалась почти вдвое меньше, чем у «Ашанов». И хотя по выручке X5 в полтора раза превосходила «Магнит», ее чистая прибыль была меньше — менеджмент объяснял такое положение дел платой за более стремительный рост сети.

Участники рынка говорили о возможной отставке Хасиса. Но когда в марте 2011 года она все же случилась, для большинства это стало неожиданностью. Слишком многое в X5 было завязано на Хасисе, полагают его тогдашние подчиненные: «Лев Аронович управлял компанией единолично». Представитель одной из транснациональных компаний подтверждает, что при возникновении каких-либо проблем все вопросы можно было обсудить напрямую с Хасисом. Говорят, в определенный момент такое единоначалие перестало устраивать Михаила Фридмана.

В качестве основных претендентов на вакантное кресло CEO рассматривались коммерческий директор **Екатерина Ишевская,** замглавы X5 по поддержке бизнеса **Теймур Штернлиб** и директор по слияниям, приобретениям и развитию бизнеса **Андрей Гусев.** Фридман выбрал последнего. До этого Гусев десять лет работал в структурах «Альфа-групп», пользовался безоговорочным доверием Фридмана и был скорее финансистом, чем ритейлером, что в кризис казалось более важным.

— —

ПРИСТЫКОВАВШИЕСЯ

— —

«Отстыковка одного блока ракеты, который не был первым» — так Андрей Гусев образно назвал уход своего предшественника в корпоративной газете X5. Вслед за Хасисом последовали другие «отстыковки»: в течение года Гусев заменил восемь ключевых менеджеров, курировавших логистику, ИТ, HR, маркетинг, коммерческую политику, а также директоров всех трех форматов. На их место пришли выходцы из «Магнита» и иностранных сетей.

В той же газете Гусев объявил сотрудникам X5, что теперь перед компанией стоят задачи по сокращению издержек и повышению эффективности уже работающих магазинов. Руководители всех трех сетей («Пятерочка», «Карусель» и «Перекресток») получили возможность самостоятельно определять ценообразование, маркетинг, ассортимент и рекламные акции в своих магазинах (ранее все это находилось в ведении коммерческого отдела).

«Карусели» имели площадь от 3,5 тыс. до 10 тыс. кв. м. Гусев обратил внимание, что при стандартной для всех магазинов ассортиментной матрице точки с меньшей площадью работали эффективнее. В 2012 году он стал сокращать «Карусели» до 4 тыс. кв. м, сдавая освободившиеся площади в аренду.

Более спорным было решение Гусева сократить затраты на персонал. По словам независимого эксперта сетевого ритейла, а в прошлом вице-президента по собственным торговым маркам X5 Retail Group **Александра Анфиногенова,** на уровне топ-менеджмента оптимизация заключалась в том, чтобы вместо одного дорогого специалиста взять нескольких подешевле. Новый HR-директор **Татьяна Кожевникова** сократила штат линейного персонала (товароведов, операторов ассортимента, грузчиков), а оставшимся срезали зарплату. Были отменены дополнительные выплаты за стаж, скидки в магазинах для сотрудников. Часть персонала на складах и в магазинах была заменена на сотрудников аутстаффинговых агентств, в основном плохо говорящих по-русски. Все перечисленные меры привели к тому, что затраты X5 на персонал в 2011 году сократились на 0,5% выручки, или почти на $80 млн.

Многие из сегодняшних нововведений кажутся очевидными — странно, что ритейлер не внедрил их раньше

В свою очередь, новый директор по логистике **Александр Ермоленко,** ранее работавший в «Магните» и, по данным СМИ, на тот момент владевший в нем миноритарным пакетом акций, начал перестраивать логистику X5. «Ну как владелец акций конкурента будет эффективно выполнять свои функции?» — полушутя говорит один из бывших менеджеров X5.

ТЯЖЕЛЫЙ ГРУЗ

X5 надо отказываться от арендованных складов и строить собственные распределительные центры, как это делает «Магнит», считал Александр Ермоленко. Однако начал он с более простых преобразований. Компания закупила 564 грузовика MAN с прицепами Schmitz, но, по словам одного бывшего топ-менеджера, штат водителей не был укомплектован заранее.

Если раньше автопарк X5 базировался в Москве, имел централизованное управление и выделенный бюджет, то теперь Ермоленко передал машины региональным филиалам. Якобы таким образом он хотел переложить затраты на логистику и проблемы с набором водителей с центрального офиса на регионы. За первые полгода затраты на логистику в X5 выросли в два раза, достигнув 9% входной цены товара на распределительном центре, утверждает источник **СФ**. Доставка при этом якобы ухудшилась.

Между тем, Гусев пошел на повышение цен. По словам источника **СФ**, осенью 2011 года в «Пятерочке» на большую часть ассортимента они выросли в среднем на 6%. Для людей, ходящих в дискаунтеры, это было ощутимо, и трафик упал на 5–6%. В целом в 2011 году выручка «Пятерочек» с квадратного метра снизилась с 424 тыс. до 300 тыс. руб.

В первом квартале 2012 года продажи в сопоставимых магазинах X5 впервые показали падение — минус 2% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. С учетом открытия новых магазинов по итогам первого полугодия 2012 года продажи X5 выросли на 7,2%, но у «Магнита» за тот же период — на 32,5%. При этом прибыль X5 упала на 20,6%. Сразу после публикации неутешительных финансовых результатов, в июле 2012-го, Гусев ушел в отставку.

Исполняющим обязанности CEO стал член наблюдательного совета X5 **Стефан Дюшарм.** Многие считали его временной фигурой. Как говорят хедхантеры, Фридман рассматривал кандидатуры нынешнего главы «Ленты» **Яна Дюннинга** и гендиректора «О'Кей» **Патрика Лонге.** Однако спустя девять месяцев, в апреле 2013 года, наблюдательный совет X5 утвердил Дюшарма в должности главы компании.

ОЧЕВИДНОЕ-НЕВЕРОЯТНОЕ

Стефан Дюшарм — улыбчивый высокий американец — предпочитает держать дверь своего кабинета открытой для подчиненных. Впрочем, в кабинете его можно застать нечасто. Несколько раз в неделю он объезжает магазины компании, общаясь с покупателями и директорами. «Я получаю свою зарплату от директоров магазинов. В конечном счете мой оклад зависит от их работы»,— говорит Дюшарм. Пожалуй, более всего Дюшарма интересуют «Пятерочки». Сегодня этот формат приносит X5 примерно 65% выручки, и он наиболее подходит для развития в регионах, где доходы населения ниже, чем в Москве. Из запланированного на 2013 год 11-процентного роста торговых площадей X5 значительная часть придется именно на «Пятерочки». У сети появились свой департамент категорийного менеджмента, включающий отдел закупок, и пилотная программа собственной логистики для Москвы

75%

товаров проходят через распределительные центры X5. Лишь 25% продукции поставщики возят в магазины сами. Но в ноябре прошлого года финансовый директор X5 Киран Балф назвал логистику слабым звеном компании

Сетевой оффтоп

Чем запомнились CEO компании X5 Retail Group?

Лев Хасис

Время работы
Май 2006-го — март 2011 года

Зарплата
$2,1 млн по итогам 2010 года

Амплуа
Поглотитель

Что сделал
Консолидировал 26 гипермаркетов «Карусель», 660 магазинов «Копейка» и 216 точек, принадлежавших ряду региональных сетей. Общая сумма сделок составила $2,8 млрд

Ключевое событие
Построил крупнейшую в России продуктовую сеть

Капитализация компании на момент ухода из нее
$11,5 млрд

Андрей Гусев

Время работы
Март 2011-го — июль 2012 года

Зарплата
$1,4 млн по итогам 2011 года

Амплуа
Реформатор

Что сделал
Уволил около десяти ключевых топ-менеджеров, избавился от непрофильных активов X5

Ключевое событие
Сделал ставку на органическое развитие и повышение эффективности компании

Капитализация компании на момент ухода из нее
$5,7 млрд

Стефан Дюшарм

Время работы
Июль 2012 года — по настоящее время

Зарплата
$1,4 млн в 2013 году (по договору)

Амплуа
Настройщик

Что сделал
Продолжил ротацию топ-менеджеров, начал переход к форматному управлению розницей

Ключевое событие
X5 уступила лидерство по выручке «Магниту»

Капитализация в середине июля 2013 года
$4,7 млрд

Источники: газета «Коммерсантъ», отчетность компании

Свет вдалеке

СТЕФАН ДЮШАРМ ЗАНЯЛ МЕСТО ГЛАВЫ X5 В СЛОЖНЫЕ\ ВРЕМЕНА

и Московской области. «Дискаунтер — быстрый формат, поэтому мы даем ему максимальную автономию,— поясняет Стефан Дюшарм.— Самостоятельность позволит менеджерам „Пятерочки" оперативно реагировать на действия конкурентов, изменение спроса».

По словам Дюшарма, сейчас заработок категорийных менеджеров зависит от товарооборота и маржи. Также недавно компания определила 500 самых продаваемых товаров, которые должны постоянно быть на полках магазинов «Пятерочка». Наконец, Дюшарм обещает, что до конца 2013 года все «Пятерочки» внедрят программу автозаказа для всех категорий товаров. До сих пор директора магазинов вручную вбивают данные о необходимой им продукции, тратя на это более полутора часов в день. По замыслу Дюшарма, автозаказ и собственная логистика позволят снизить в «Пятерочке» потери товара и обеспечить его наличие на полках.

Многие из сегодняшних нововведений кажутся очевидными — и странно, что ведущий российский ритейлер не внедрил их раньше. Бывший топ-менеджер X5 утверждает, что некоторые из них существовали в компании и до того. Например, 50% бонусов категорийных менеджеров и прежде зависели от объема продаж, а первая система автозаказа заработала еще в 2006 году.

Впрочем, команда Дюшарма провела несколько преобразований, авторство которых никто не оспаривает.

БОЛЬШЕ ФРЕША

Летом 2013 года в Москве, в районе Ленинского проспекта, открылась обновленная «Пятерочка». В ней на удивление светло, надраенные до блеска полы и большой отдел со свежими фруктами и овощами. Стефан Дюшарм решил сделать ставку на фреш (овощи-фрукты, рыба, мясо, выпечка) во всех трех форматах X5. Данные категории товаров привлекают покупателей в магазин, пользуются большим спросом и разнообразят ассортимент. Также наценка на них часто в 1,5–2 раза выше, чем на остальную продукцию, говорит партнер консалтинговой компании Retaility **Дмитрий Токарев**.

С конца 2012 года X5 начала самостоятельно импортировать отдельные категории овощей и фруктов. Площадь под эти товары в магазинах X5 увеличилась, а в «Перекрестках» и «Пятерочках» они теперь располагаются на входе в торговый зал. В апреле 2013 года в четырех столичных «Перекрестках» открылись рыбные отделы «Новый океан» средней площадью 150 кв. м и с ассортиментом из 400 наименований (всего компания планирует открыть в Москве и Московской области 20–25 подобных точек). В нескольких пилотных «Пятерочках» стали работать мини-пекарни.

Для улучшения контроля над торговыми точками с 2013 года Дюшарм увеличил количество супервайзеров. Если раньше каждый из них наблюдал за 20 магазинами, то теперь — за 8–12. Сотрудник совершает в точки по два внезапных визита в неделю. Супервайзер проверяет наличие товара, правильное расположение ценников, отсутствие просроченного товара, чистоту в зале. В случае выявления нарушений он узнает у директора причины недоработок, устанавливает сроки по их устранению, потом контролирует результаты. Супервайзер и директор магазина совместно отвечают своими бонусами за показатели товарооборота, потери товара и сервис. Чтобы у людей был стимул, с января 2013 года фиксированная часть зарплаты уменьшилась (по данным рекрутинговых сайтов, в среднем у супервайзера и директора магазина X5 она составляет сейчас 40–60 тыс. руб.), зато бонусы за выполнение плана стали выплачиваться не ежеквартально, а каждый месяц.

На какие бонусы может рассчитывать сам Дюшарм? Результаты первого полугодия 2013 года не слишком радужные: количество покупателей у X5 снизилось на 3,1%, а выручка выросла всего на 7,9%. Михаил Фридман через своего представителя отказался комментировать события, происходящие в X5, объяснив это тем, что во время проведения активных реформ любые высказывания основного акционера могут навредить компании. С другой стороны, реформа компании, насчитывающей почти 4 тыс. магазинов,— дело небыстрое. Бывший топ-менеджер X5 считает, что ей вовсе следует провести делистинг и на время уйти с биржи: «Инвесторы требуют позитивных показателей, но они появятся нескоро. В угоду быстрым результатам концепция развития компании менялась несколько раз — и мы видим, к чему это привело». //**сф**

ЭКСПЕРТ

Сергей Акульчев,
генеральный директор компании «Акульчев»

Самым большим козырем в развитии всегда является размер компании. Ты номер один или нет? И насколько ты далеко от номера два? Льву Хасису удавалось быть номером один и держаться на приличном расстоянии от «Магнита». Все остальное было второстепенно. У Хасиса была отлаженная работа персонала, был драйв. Люди знали, что и как делать, и получали по заслугам. При смене лидера система расстроилась.

«Инвесторы требуют позитивных показателей, но они будут нескоро»

Тайная сила

Бар, который скрывает свой адрес,— не парадокс, а тренд на ресторанном рынке. В Москве появляется все больше секретных заведений, куда пускают только по знакомству.

Текст: Дмитрий Крюков
Фото: Арсений Несходимов, Евгений Асмолов

— Ну что, пойдемте? — говорит управляющий директор Hurma Management Group **Дмитрий Левицкий.**
Нырнув за занавеску, ожидаешь попасть в технический коридор, но помещение оклеено красивыми обоями, на стене висят бра и большое зеркало, на котором помадой нарисован силуэт женщины и стоит подпись «Гуля». Стоит нажать на замаскированную кнопку звонка — дверь открывается. Гостей встречает стильно одетая девушка — та самая **Гуля.** Помимо нее в Take it easy, darling работает лишь один бармен. Иногда в часы наплыва посетителей за стойку встает сам Левицкий. Узкое помещение площадью около 40 кв. м рассчитано человек на 40. Вместо традиционных для баров деревянных или металлических стульев — мягкие кресла. Вместо грохочущей музыки — ненавязчивый джаз. Левицкий просит ни в коем случае не публиковать адрес заведения. Попасть сюда можно только по предварительному звонку. Большинство посетителей либо знают Левицкого лично, либо знакомые его знакомых. На входе гостей «маркируют» чернильной печатью на тот случай, если человек выйдет, например, покурить, а потом захочет вернуться.
— Куда поставить? — спрашивает Гуля.
— Да прямо на манжет,— шутит Левицкий. Но печать ставят на руку.
Концепция секретных баров не нова, она родилась в Америке 20–30-х годов прошлого века, когда во времена сухого закона питейные заведения (так называемые speakeasy-бары) прятались за потайными дверями легальных аптек и цирюлен. В Москве старейший speakeasy-бар — это «Чайная», которая работает с 2003 года в районе метро «Белорусская». Ее совладелец, известный бармен **Роман Милостивый,** впоследствии принимал участие в создании коктейльной карты еще одного заведения не для всех — Mendeleev Bar на Петровке. Mendeleev Bar, вход в который лежит через непритязательную лапшичную, открылся в мае прошлого года. Take it easy, darling — в конце ноября. Примерно тогда же **Лия Мур, Алена Ермакова** и **Анна Бичевская** (первые две работали в ресторанной сфере, третья — в туризме) запустили проект Stay Hungry. Он совместил формат ресторана с идеей званых ужинов. Stay Hungry не афиширует свой адрес и обслуживает всего 15–16 человек за вечер, которые приходят по приглашению к определенному времени, чтобы отведать блюда, приготовленные поварами-любителями.
На насыщенном ресторанном рынке отсутствие вывески и прямой рекламы становится конкурентным преимуществом.

Работа на публику

ДМИТРИЙ ЛЕВИЦКИЙ В 1990-Е РАБОТАЛ БАРМЕНОМ В ПЕРВОМ T.G.I FRIDAY'S В РОССИИ. В СВОЕМ СЕКРЕТНОМ БАРЕ ОН СНОВА СТОИТ ЗА СТОЙКОЙ

СРЕДСТВО ОТ УДУШЬЯ

Главный душитель ресторанного бизнеса — это высокая аренда, считает известный знаток вина и сооснователь клубных винотек Tre Bicchieri и Tinto Fino **Антон Панасенко.** Первое заведение он открыл в 2003 году вместе с другим сомелье **Владимиром Басовым** и третьим партнером, чье имя не раскрывается (он вошел в проект помещением). «Интерес собственника помещения может быть не обязательно в виде получения прибыли от аренды,— рассуждает Панасенко.— Кому-то просто хочется иметь свое место, где приятно находиться, куда можно привести друзей и партнеров, но не хочется возиться самому с его содержанием». В помещении Tre Bicchieri хватило места лишь для четырех столиков. Первоначальные инвестиции составили $100 тыс. и благодаря «некоммерческим условиям» аренды, по словам Панасенко, окупились всего за восемь месяцев. Через год Панасенко и Басов нашли еще одного партнера с помещением и открыли Tinto Fino на шесть столиков, вложив в проект $200 тыс. Эти деньги вернулись за полтора года.

Даже если рестораторы снимают помещения на коммерческих условиях, для тайных заведений цены могут быть существенно ниже, чем для традиционных ресторанов и баров, ведь нет необходимости открываться в проходных местах. По словам управляющего партнера DNA Realty **Антона Белых,** в среднем аренда квадратного метра на центральных улицах Москвы составляет $1,2–2,2 тыс. в год, но, если выбирать менее людные места, экономия выйдет в два-три раза: «Даже в центре есть объекты, которые можно арендовать за $500–800 за 1 кв. м в год. А ставки аренды на подвальные помещения или помещения, имеющие вход со двора, могут колебаться от $250 до $500 за 1 кв. м в год». Не случайно «Чайная» и Mendeleev Bar, винотеки Tre Bicchieri и Tinto Fino расположены в подвалах, а Stay Hungry — в обычной квартире на втором этаже жилого дома. Вопрос в том, как заставить людей спуститься в подвал.

Исполнительный директор компании «Ресткон» **Андрей Петраков** говорит, что обычные несетевые заведения, как правило, тратят на продвижение немного — от нескольких тысяч рублей до нескольких тысяч долларов в месяц. Эти деньги идут на листовки, указатели на улицах, реже — на перетяжки и билборды. Главной рекламой заведения является его вывеска. Когда Левицкий открывал обычные бары («Дорогая, я перезвоню» и «Куклы & пистолеты»), то раздавал бесплатные бизнес-ланчи в офисах и устраивал концерты, рассчитывая, что музыканты приведут фанатов: «Через заведение прокачивается поток людей, и часть из них оседает». Тайные заведения не имеют маркетинговых бюджетов и привлекают аудиторию лишь благодаря личным контактам своих основателей, которые сами частенько обслуживают гостей. Это повы-

По секрету всему свету
ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЗА РУБЕЖОМ ВАДИМ ЛАПИН ВЫБРАЛ ИМЕННО КОНЦЕПЦИЮ ЗАКРЫТОГО РЕСТОРАНА «МАРИ VANNA»

шает уровень сервиса и позволяет экономить на персонале. Панасенко и Басов обросли клиентурой, когда работали сомелье в фешенебельных ресторанах. По словам Панасенко, список людей, допущенных в Tre Bicchieri и Tinto Fino, насчитывает несколько сотен фамилий, активно ходят несколько десятков человек.

Другой канал продвижения — социальные сети, они позволяют отсечь случайную публику. Многие заведения имеют странички на Facebook, но, например, группа Stay Hungry закрытая. У Алены Ермаковой, которая до Stay Hungry работала PR-директором в компании Icon Food, свыше 2,5 тыс. друзей на Facebook. У Левицкого — около 1 тыс.

Аудитория Take it easy, darling в среднем старше, чем в других заведениях Левицкого, — от 25 лет. Главное — эти люди готовы платить за правильную атмосферу больше, чем посетители с улицы.

3 тыс.

Столько клиентов в месяц проходят через каждый бар в сети Дмитрия Левицкого «Дорогая, я перезвоню». Его секретное заведение принимает раз в пять меньше

«ЛОНГ-АЙЛЕНД» НЕ НАЛИВАТЬ

Основатели секретных заведений накладывают на посетителей определенные ограничения. Те, кто принимают правила игры, признаются «своими» в отличие от чужеродного большинства. Например, гости, которые пришли в Stay Hungry и заплатили за ужин (цена фиксированная — 1,5 тыс. руб.), не знают, кто будет сегодня поваром и какими блюдами их угостят. Потому что главное в формате — не еда, а общение.

В винотеках Tre Bicchieri и Tinto Fino нет пива, водки и колы. Зато, по словам Панасенко, цены на аналогичное вино на 20–30% ниже, чем в других ресторанах, потому что винотеки не берут с производителей «входные билеты» за попадание в меню и ретробонусы. Можно предположить, что заведения из четырех-шести столиков не настолько велики, чтобы диктовать поставщикам условия. Панасенко, однако, говорит, что отказался от бонусов сознательно: зато клиенты охотнее покупают вино. Средний чек в винотеках — около 5 тыс. руб. на человека. И на такую же сумму посетители покупают алкоголь на вынос.

В правилах Take it easy, darling сказано, что здесь принципиально не наливают популярные коктейли вроде «Лонг-Айленда», рома-колы и B-52. «Если ты делаешь виски с колой, то для тебя никакого значения не имеет, сколько виски выдерживался в дубовых бочках,— рассуждает Левицкий.— Если пьют B-52, который горит, то какая разница, из каких напитков он состоит?» Алкоголь в секретных барах уровнем выше, чем в местах для широкой публики, ингредиенты (сироп, соки, пюре и т. п.) не закупают, а готовят сами. Чтобы просвещать людей и заодно создать доверительную атмосферу, Левицкий не запрещает барменам иногда наливать немного алкоголя бесплатно — на дегустацию.

В меню Mendeleev Bar простых коктейлей тоже нет. Если попросить, их приготовят, но, как говорит управляющий баром **Федор Любановский**, цена на них может быть завышена: «Потому что если ты делаешь коктейльный бар, то продавать виски с колой не особенно хочется». Хочется продавать более сложные, оригинальные коктейли. На них приходится 85% продаж Mendeleev Bar. Стоят они 450–600 руб. Средняя цена коктейля в секретном баре Левицкого — 500 руб. В других его заведениях — 300–450 руб. За счет этого средний чек на алкоголь в Take it easy, darling получается около 1,5 тыс. руб., или на 20% больше.

ОБЕСЦЕНЕННЫЙ КЛЮЧ

Если обычные бары Левицкого окупаются за три года (такой же срок дает своим сетевым форматам «Росинтер ресторантс»), то инвестиции в секретный бар — около 3,5 млн руб.— он надеется отбить за два — два с половиной года. Аналогичную цель ставит перед собой и Федор Любановский из Mendeleev Bar. «Я не думаю, что, если бы у нас висела вывеска, у нас было бы больше посетителей»,— рассуждает он. По его словам, иногда бывают дни, когда, чтобы попасть в бар, посетители вынуждены стоять в очереди в помещении лапшичной. В особо людные часы в Take it easy, darling тоже просят гостей подождать, даже если те предварительно звонили. «Для людей владеть тайной — это что-то из детства,— рассуждает Андрей Петраков.— Привести знакомого в место, куда вхож только ты, напоминает, конечно, детский сад, но это приятно». Но когда «вхожих» становится много, не разрушает ли это тайну места?

У основателей ресторанного холдинга Ginza Project **Вадима Лапина** и **Дмитрия Сергеева** якобы была знакомая по имени Марья Ивановна, которая хорошо готовила. В 2007 году она открыла небольшой клубный ресторан «Мари Vanna», замаскированный под обычную квартиру на Петроградской стороне Санкт-Петербурга. Посетителей пускали только по звонку, а особо приближенным выдавались ключи. Однако место стало известным и превратилось в сеть заведений в Москве, Нью-Йорке и Лондоне. «Ключи мы продолжаем раздавать, но сейчас это скорее сувенир, поскольку мест на всех не хватает и ключи тут не помогут,— говорит Вадим Лапин.— Все же лучше подстраховаться и позвонить, но не владельцам, а непосредственно в ресторан, чтобы забронировать столик».

В конечном счете владелец успешного секретного заведения рано или поздно сталкивается с соблазном пускать широкую публику. И иногда уступает этому искушению. //**сф**

Пресса остается

НОВАЯ СЕТЬ – ЭТО ХОРОШИЙ ПОБОЧНЫЙ ЗАРАБОТОК, НО ВАГАН ПАРГЕНТАНЯН НЕ НАМЕРЕН ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ПРОДАЖ ПЕЧАТНЫХ ИЗДАНИЙ

Кофе-пауза

Выпить кофе, купить стиральный порошок и посидеть в интернете — теперь все это можно сделать в одном месте. На рынке появился гибрид продуктового магазина, кофейни и дрогери. Придумали его игроки, далекие от общепита и торговли бытовой химией.

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Арсений Несходимов

«У нас кофе „Американо" стоит 50 руб., а в „Шоколаднице" — 160»,— говорит управляющий сетью фирменной розницы компании «Дымов» **Сергей Суржиков.**

Предприниматель **Вадим Дымов** теперь не только владелец компании-производителя мясных продуктов, специализированной колбасной розницы, а также книжных магазинов «Республика». Недавно у него появился универсальный магазин — «Дымов-продукты». Первая точка площадью около 60 кв. м была открыта в марте 2013 года — это отдельно стоящий павильон в районе метро «Крылатское». Здесь продаются продукты питания, сэндвичи, бытовая химия и уголь для костра. Перед входом в магазин стоят два столика, за которыми можно выпить кофе. Такой формат способен конкурировать со стрит-фудом, кофейнями и традиционной мелкой розницей.

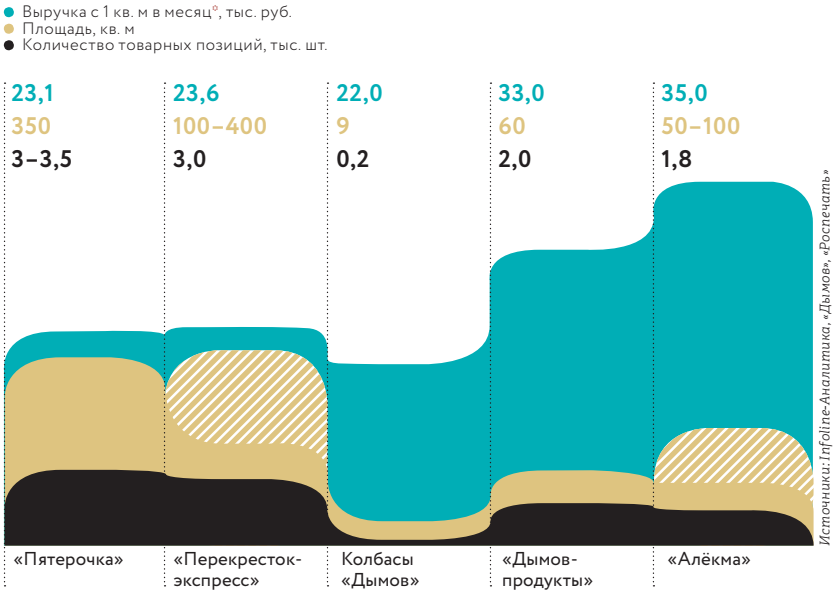
Идея магазина появилась в начале года. Одна из сотрудниц Дымова предложила делать сэндвичи с мясной нарезкой. Продукт с более высокой добавленной стоимостью показался предпринимателю интересным, но продавать его было негде. Решив, что сэндвичи могут покупать люди, которые идут мимо магазина к метро, компания открыла «Дымов-продукты». И добавила к ассортименту другие товары: хлеб, молоко, средства для мытья посуды, мелочи, которые могут потребоваться жителям окрестных домов. Магазин у дома приносит около 2 млн руб. выручки в месяц. Компания пока изучает новый формат, и если результаты будут обнадеживающими, возможно, откроет следующие точки.

«Дымов» — не первый непрофильный игрок, который занялся мелкой розницей. В феврале 2012 года под брэндом «Алёкма» подобные точки начало открывать агентство «Роспечать». Сейчас у «Алёкмы» уже семь магазинов площадью от 30 до 100 кв. м: три в Москве, два в Новосибирске и по одному в Нижнем Новгороде и Перми. В экспериментах с форматом «Роспечать» пошла дальше «Дымова»: в ее магазинах можно не только выпить кофе за столиком, но еще и разогреть еду в микроволновке, а также подключиться к бесплатному Wi-Fi. Насколько выгоден такой бизнес для «пришельцев» из других отраслей?

НЕСУЩЕСТВУЮЩЕЕ СЛОВО

«Мы умеем работать с прессой, умеем делать мелкорозничные форматы, и у нас 9 тыс. торгового и административного персонала по всей

Сколько зарабатывает мелкая розница



* Данные за 2013 год

стране»,— перечисляет исполнительный директор ОАО «Агентство „Роспечать“» **Ваган Паргентанян.**

Но в последние пять лет рынок прессы, а с ним и «Роспечать», лидер по ее распространению (3,8 тыс. газетных киосков, около 15% рынка), переживали не лучшие времена. В 2012-м продажи прессы в России сократились на 7% по сравнению с предыдущим годом. Муниципальные власти под разными предлогами отказываются заключать долгосрочные договоры аренды земли под киоски. Последние три года консолидированная выручка «Роспечати» падала на 7–10% в год и в 2012-м составила около 10 млрд руб. А с июня 2014 года запретят продажу в киосках сигарет, которые приносят агентству 20% выручки и солидный трафик.

Чтобы сохранить масштабы бизнеса, Паргентанян решил задействовать ресурсы компании в другом формате. Крупную розницу даже не рассматривал: высока конкуренция. К тому же это дорогое удовольствие: если на открытие точки площадью до 100 кв. м необходимо около 2,5 млн руб., то формат «Перекрестка-экспресс» (от 100 до 300 кв. м) потребовал бы более 5 млн руб., а «Пятерочки» — уже от 9 млн руб.

В итоге решил заняться мелкой розницей. «Формат мини-магазинов от 50 „квадратов“ очень перспективен,— считает генеральный директор „Infoline-Аналитики“ **Михаил Бурмистров,**— если обеспечить предложение в наиболее востребованных категориях: свежие продукты, качественная кулинария, овощи и фрукты. Есть пример популярных в Москве „Избенки“ со свежей „молочкой“ и магазинов „У Палыча“».

Делать обычный мелкорозничный магазин у дома Паргентанян не стал: посчитал, что для удовлетворения спроса придется держать в ассортименте замороженные продукты (например, пельмени) и, соответственно, устанавливать дорогое холодильное оборудование. В итоге решил открывать точки внутри офисных центров и рядом с ними — офисным клеркам «заморозка» не нужна. Паргентанян также добавил к торговой площади зону кафе с Wi-Fi. И придумал название — несуществующее в русском языке слово «Алёкма». Первый магазин площадью 84 кв. м с шестью посадочными местами «Роспечать» открыла в своем офисе на проспекте Маршала Жукова.

СЪЕСТЬ И ПОЧИТАТЬ

На оранжевой вывеске «Алёкмы» — четыре значка-иконки с подписями «еда», «кофейня», «пресса», «платежи». Напротив входа над стеллажом с журналами висит плакат «Чтение детерминирует вербальную аддитивность» с пояснением мелким шрифтом: «То есть увеличивает словарный запас».

Всего в ассортименте «Алёкмы» 1,8 тыс. позиций. В «Дымове» — 2,5 тыс., а в «Перекрестке-экспресс» — около 3 тыс. Ассортимент разнообразный: продукты, колготки, книги, компьютерные мышки и т. п. Вся еда из категории «готово к употреблению» — йогурты, салаты, собственная выпечка, а также блюда, которые можно здесь же разогреть в микроволновке. В отличие от газетных киосков «Алёкма» будет иметь право продавать табак и после июня 2014 года. Кроме того, она планирует ввести в ассортимент алкоголь — «Роспечать» сейчас получает лицензию.

«Алёкма» частично использует ассортимент материнской компании («Дымов-продукты» прессой не торгует), но его доля в магазине невелика — всего 1–1,5%. Это примерно 250 изданий (в киоске умещается около 400), в основном дорогой глянец. От газет решили отказаться: чтобы узнавать новости, клеркам хватает интернета, поясняет Паргентанян.

Сегодня у «Алёкмы» около 50 поставщиков. Партнеров, готовых несколько раз в день привозить товар небольшими партиями к определенному времени, найти не так просто, признает Паргентанян. Вкладываться в собственную логистику он пока не планирует — это имеет смысл, когда в одном регионе не менее 30 торговых точек. На поиски и отбор поставщиков Ваган потратил несколько месяцев, перепробовав все, что они предлагали. «Садились с менеджером по маркетингу и дегустировали: несколько видов блинчиков с мясом, несколько видов котлет»,— рассказыва-

ет руководитель. У «Дымова» ситуация с поставщиками проще: около 40% ассортимента обеспечивает собственная мясная продукция компании, в качестве которой компания уверена.

Через несколько месяцев после открытия выручка «Алёкмы» выросла с 30 тыс. руб. в день до 100 тыс. Сейчас при среднем чеке 130 руб. оборот точки составляет около 3 млн руб. в месяц, то есть получается обслуживать примерно 700–800 покупателей ежедневно. Это более чем в десять раз превышает выручку одного газетного киоска «Роспечати» (около 250 тыс. руб. в месяц).

По словам Паргентаняна, после появления «Алёкмы» из бизнес-центра на проспекте Маршала Жукова съехали уже две кейтеринговых компании. Возможно, это совпадение, но оно явно оказалось на руку владельцам «Алёкмы».

Вторую точку менеджер открыл рядом с офисным центром на Кутузовском проспекте, третью — в бизнес-центре за МКАД. В течение года появились еще четыре магазина в регионах.

Правда, в других городах выручка не дотягивает до столичных показателей. Паргентанян объясняет это тем, что вне Москвы «Алёкма» открывается не при офисных зданиях, а в формате стритритейла. «К тому же мы пока почти не вкладываемся в продвижение, поэтому люди не совсем понимают, что у нас за формат»,— говорит менеджер. С продвижением брэнда решили подождать, пока не наберется достаточный объем статистики по продажам.

МАЛЕНЬКАЯ ПОЛЯНА

Выручка с квадратного метра в московских магазинах «Алёкма» составляет 35 тыс. руб. в месяц, в «Дымов-продукты» — 33 тыс. руб. Для сравнения: в колбасных павильонах «Дымов» она равна 22 тыс. руб., а у «Пятерочки», по данным «Infoline-Аналитики»,— около 23 тыс. руб.

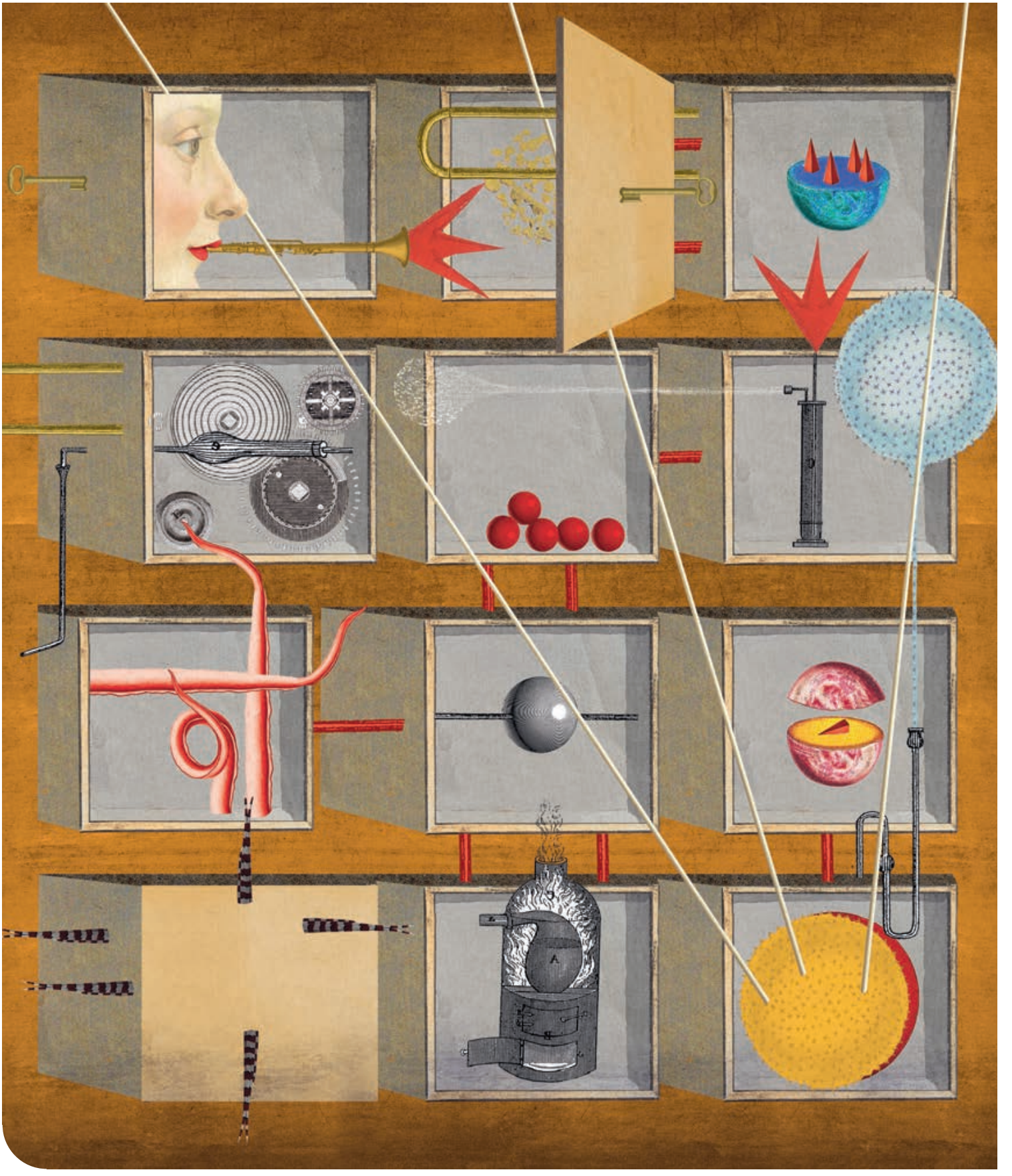
Цены на общие с супермаркетами категории товаров (например, на продукцию Danone) у «Алёкмы» и «Дымова» сопоставимы с крупной розницей. Но мелкие ритейлеры не получают таких же скидок, как крупные игроки. К тому же у мелких магазинов затраты на логистику одной единицы товара выше, чем у супермаркетов, говорит президент инвестиционно-консалтинговой группы «Инсайт девелопмент» **Ирина Канунникова.** Однако, по ее мнению, за счет кулинарии, собственной выпечки и сэндвичей совокупная маржа мелкой розницы может достигать 15–20%, что сопоставимо с маржой супермаркетов.

Пожалуй, главная проблема мелкой розницы — помещения. Конкуренция за площади 100–150 кв. м в Москве велика, так как они нужны многим компаниям, в том числе не из сферы ритейла, подтверждает директор департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty **Алексей Могила.** Ставка аренды может составлять до $800 за 1 кв. м в год. Так что если непрофильные игроки решат проблемы с недвижимостью, их первые эксперименты с гибридными точками могут дать толчок к созданию полномасштабных сетей. //сф

CLASSIFIED
РЕКЛАМА

ПРОДАЕМ

16+ реклама
В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатные рекламные объявления в следующих тематических блоках:
• Работа и образование
• Недвижимость • Деловые предложения
• Бизнес-маркет • Рестораны
• Финансы • Юридические услуги
По вопросам размещения рекламы звоните Марии Битулевой или Алине Колосовой по телефонам: (8 499) 943 91 08 / 10
kommersant.ru
Коммерсантъ



секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

КВАНТОВЫЙ ВЗРЫВ

Квантовые технологии из головоломной теории становятся рыночным продуктом. «Секрет фирмы» отобрал пять проектов, показывающих, где и как кванты будут превращаться в деньги.

Текст: Иван Куликов
Иллюстрации: Варвара Аляй, Катя Силина

Как можно находиться в двух противоположных состояниях одновременно? Как вещи, сильно удаленные друг от друга, могут вести себя как один объект? Как получается, что невозможно измерить что-либо, не разрушив сам предмет исследования, а результат измерения все равно будет случайным? Так выглядят три фундаментальных парадокса квантовой механики, больше напоминающие магию. Но они описывают реальное поведение вещества на уровне атомов, электронов и фотонов. Первый известен как «суперпозиции состояний», второй — «квантовая сцепленность», третий — «принцип неопределенности Гейзенберга». Различные и менее парадоксальные квантовые явления лежат в основе многих привычных технологий — старинных (серебряная фотография), старых (лазеры) и новейших (гигантское магнетосопротивление, позволившее создавать терабайтные винчестеры). Эти технологии стали массовыми и прибыльными. Однако главная интрига квантового мира — три первых парадокса — долгое время не покидала стен лабораторий. Сам вопрос, как можно зарабатывать на этих парадоксах деньги, звучал просто нелепо. Никак.

1,3 млрд руб.

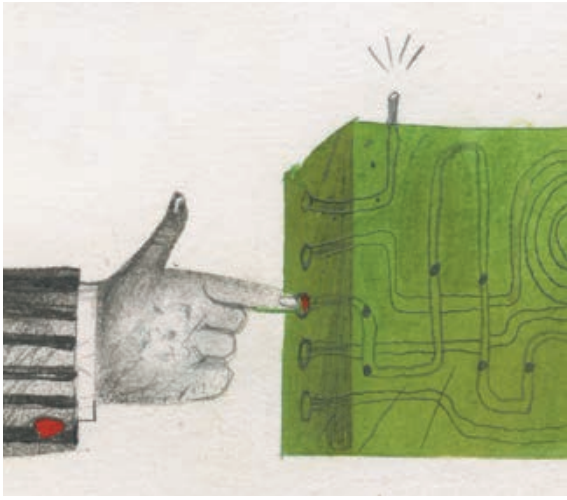
выделил в декабре прошлого года фонд «Сколково» Российскому квантовому центру для развития квантовых технологий в России

Но первый квартал 2013 года прогремел несколькими сделками, подтверждающими, что настоящая квантовая магия наконец пришла на рынок. Квантовые парадоксы начали зарабатывать сотни миллионов долларов сейчас, и обещают сотни миллиардов в ближайшем будущем. Квантовая суперпозиция позволила компьютеру компании D-Wave работать в 3600 раз быстрее, чем конкуренты. Благодаря этому решение было куплено Google за $15 млн и подняло дополнительно $30 млн венчурного капитала. Принцип неопределенности помог швейцарской компании ID Quantique заключить многомиллионную сделку с крупнейшим вендором шифровального программного обеспечения Cryptsoft. Скоро квантовая криптография будет обеспечивать безопасность путешествий по Всемирной сети. Квантовая сцепленность, позволяющая в рекордные десятки раз повысить чувствительность радаров, только этой весной принесла компании BBN $2,1 млн от оборонного ведомства.

В конце прошлого года старший партнер венчурного фонда Runa Capital, совладелец компаний Parallels и Acronis **Сергей Белоусов** с партнерами создали первый в мире специализированный фонд Qwave, полем деятельности которого стало инвестирование в квантовые технологии.

Белоусов говорит, что интересовался ими еще с институтских времен. «Еще 10 лет назад сложно было представить, что квантовые технологии станут рыночным продуктом, настолько все, что с ними связано, было сложно и казалось абстрактными научными рассуждениями».

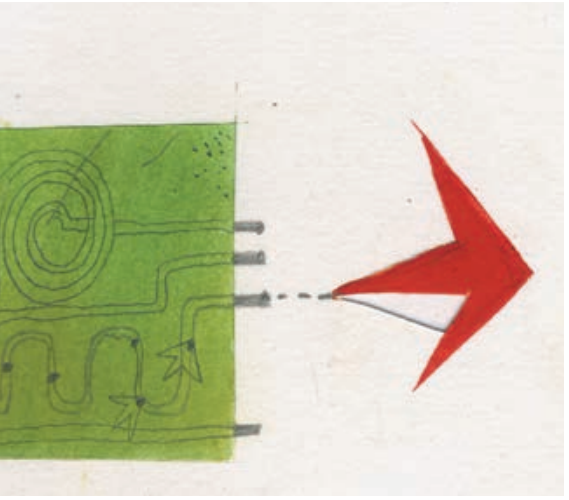
В июне этого года фонд объявил о трех инвестициях: в эстонскую компанию Clifton, американскую Centice и российскую «Фотонные нанометa технологии». Общий объем инвестиций в три проекта составил $7 млн. Ранее Белоусов заявлял, что планирует довести размер фонда до $100 млн. Возможно, высокие технологии, становясь массово доступными, вступают в стадию очередного фазового перехода, на этот раз квантового. То, что еще несколько лет назад казалось фантастикой, становится сегодня рыночным продуктом. **СФ** решил обозначить реальных игроков рынка квантовых технологий, претворяющих квантовую магию в новые знания, новые устройства и новые капиталы.



ФОТОН-ОДИНОЧКА

КОМПАНИЯ	«Фотонные нано-мета технологии»
СФЕРА	Нанофотоника, оптические процессоры, квантовые коммуникации
ПРИНЦИП	Дискретное испускание фотонов в наноалмазе
ПРОДУКТ	Источник одиночных фотонов, в виде микрочипа
ФАЗА	Исследовательские работы
ДЕНЬГИ	40 млн руб. венчурного финансирования привлекла компания от фонда «Сколково» и венчурного фонда QWave
ЦИТАТА	«Через пять лет рынку потребуется 200 тысяч источников одиночных фотонов в год» Андрей Смолянинов, генеральный директор компании «Фотонные нано-мета технологии»

Свет — это поток фотонов. Но даже в мгновенной вспышке их будет астрономическое количество. «Выстрелить» одиночным фотоном до недавнего времени было лишь лабораторной задачей. Все изменило развитие систем оптических телекоммуникаций, использующих квантовые эффекты (см. «Разрушители квантов»). Для таких систем потребовались источники одиночных фотонов. Спрос на эти устройства уверенно растет, а технические

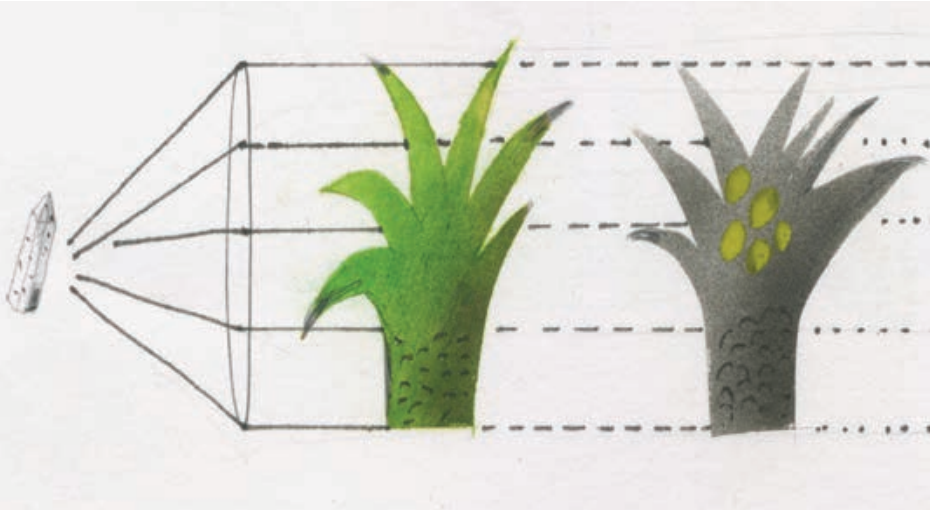


требования постоянно ужесточаются. Подобные установки разрабатывает компания «Фотонные нано-мета технологии». У нее есть ноу-хау, позволяющее строить миниатюрные и производительные генераторы одиночных фотонов. Генеральный директор компании **Андрей Смолянинов** с оптимизмом заглядывает на два года вперед, когда планируется изготовить первую партию из нескольких тысяч микросхем стоимостью примерно $200–300 каждая. Впрочем, через два года спрос на источники одиночных фотонов может вырасти на порядок. Их потребителями станут также производители оптических процессоров, в которых обработка информации осуществляется посредством световых, а не электронных импульсов (об успехах этой технологии рапортует IBM), а также, возможно, квантовых компьютеров. Поэтому к 2018 году компания планирует производить уже до 200 тыс. чипов, как на собственной площадке, так и на сторонних — через продажи лицензий. Компания, где работает 15 человек, уже привлекла 40 млн руб. венчурного капитала, из них 30 млн руб. предоставлены фондом «Сколково» и 10 млн руб.— венчурным фондом QWave.
Первый прототип устройства, на разработку которого будут потрачены эти деньги, компания обещает представить через два года.

РАЗМЕР СВЕТА

КОМПАНИЯ	QD Vision
СФЕРА	Новые материалы
ПРИНЦИП	Дискретное возбуждение электрона в наночастице
ПРОДУКТ	Квантовые точки
ФАЗА	Промышленное производство
ДЕНЬГИ	$7,5 млрд — объем рынка квантовых точек к 2022 году, по оценке исследовательской компании MarketsandMarkets
ЦИТАТА	«Наш Color IQ изменил правила игры целой индустрии» Джейсон Карлсон, CEO QD Vision

В 2010 году **Джейсону Карлсону**, CEO компании QD Vision, потребовались пророческое чутье и определенная наглость, чтобы переориентировать стартап, основанный докторами наук из MIT, с перспективного рынка полупроводниковых светильников на проблемный рынок жидкокристаллических дисплеев (LCD). Рынку LCD тогда предрекали смерть от нового фаворита — дисплеев на органических светодиодах (OLED). Но уже через два года из-за технических проблем и дороговизны производства больших OLED-матриц, фаворит превратился в неудачника. На сцену вышли LCD-дисплеи на квантовых точках — крохотных полупроводниках, размером от нескольких десятков до нескольких сотен атомов. Одно из интересных свойств квантовой точки в том, что параметры ее излучения зависят от размера и формы точки. Ученые научились довольно точно управлять этими параметрами, а следовательно, получили источники света с тонко настраиваемыми характеристиками. Одна из перспективных сфер применения квантовых точек — дисплеи, заметно превосходящие OLED по цветовой насыщенности, яркости и контрастности. Они потребляют меньше энергии, но главное — они дешевле и проще в производстве. Выпущенный этой весной 55-дюймовый Full HD телевизор Sony с дисплеем на квантовых точках, поставляемых QD Vision, стоит $2,6 тыс., в то время как аналогичный по размеру OLED-телевизор от LG — $13,5 тыс. В 2011 году, инвестируя в российского игрока на рынке квантовых точек, компанию QDLight, 35 млн руб., «Роснано» прогнозировала рост рынка до $250 млн к 2015 году. Сейчас этот прогноз увеличен до $670 млн. К 2022 году рынок квантовых точек, по оценке MarketsandMarkets, составит $7,5 млрд. Отлаженная технология производства квантовых точек для ЖК-дисплеев и хорошие прогнозы позволили QD Vision привлечь $55 млн венчурного капитала и увеличить штат сотрудников с 30 до 150 человек.



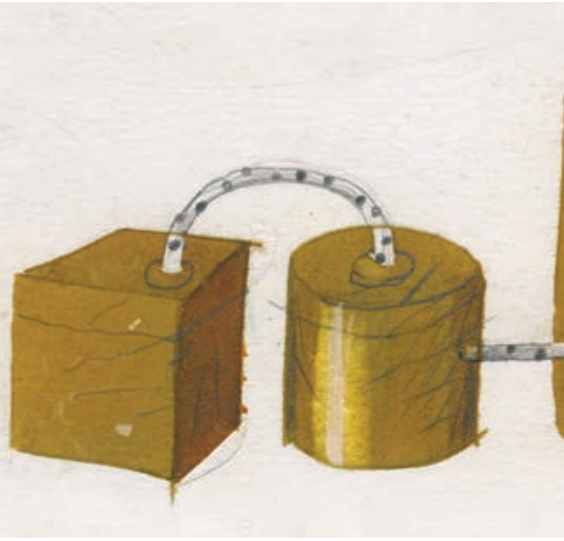
РАЗРУШИТЕЛИ КВАНТОВ

КОМПАНИЯ	ID Quantique
СФЕРА	Принцип неопределенности Гейзенберга
ПРИНЦИП	Случайная природа квантовых процессов
ПРОДУКТ	Криптоплатформа Cerberis
ФАЗА	Промышленное роизводство, экспансия на рынок
ДЕНЬГИ	$845 млн — объем рынка квантовой криптографии в 2015 году, по прогнозу Global Industry Analysts
ЦИТАТА	«Мы возвращаем деньги, выделенные на лабораторные исследования, в течение 6–12 месяцев» Грегуар Риборди, CEO ID Quantique

Квантовая криптография основывается на принципе неопределенности, сформулированном в 1927 году **Вернером Гейзенбергом.** Принцип свидетельствует, что невозможно одновременно получить координаты и импульс частицы. Соответственно, невозможно измерить один параметр фотона, не исказив другой. Если квантовый сигнал несет информацию, то стремление получить ее означает попытку измерения. Это вносит искажения в квантовую систему и приводит к ее разрушению. В итоге, используя квантовые явления, можно создать систему связи, которая всегда будет в состоянии обнаруживать подслушивание.

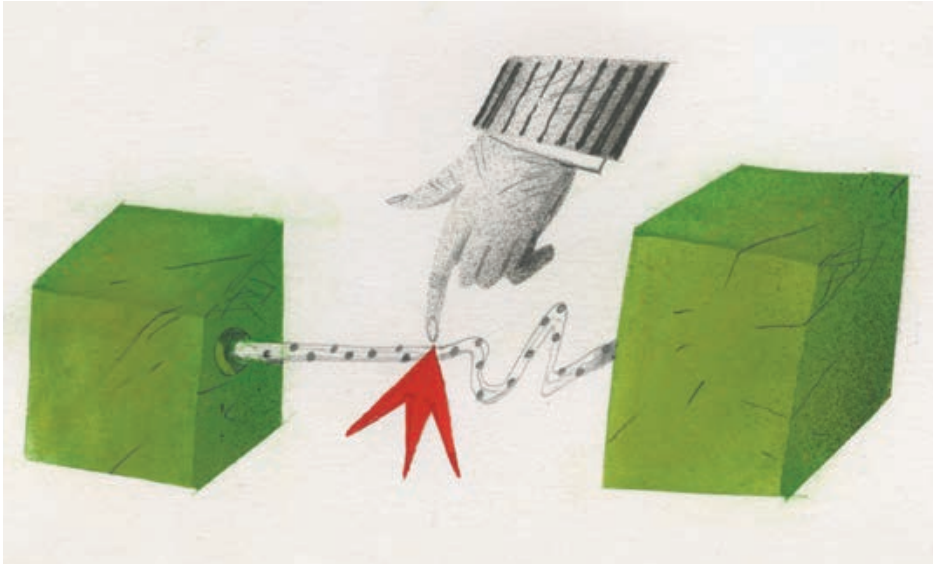
Единственный сегодня поставщик коммерческих криптоквантовых решений для рынка телекоммуникаций, банковского и промышленного сектора — швейцарская компания ID Quantique, в которой работает 20 человек. Продемонстрировав первый коммерческий квантовый криптомодуль в 2003 году, в 2011-м она завершила тестирование своего флагманского продукта — квантово-криптографической платформы Cerberis, благодаря которой собрала обширное бизнес-портфолио внедрений. Cerberis поддерживает квантовые криптоканалы протяженностью до 100 км из-за ограничения, накладываемого мощностью источников одиночных фотонов. Впрочем, этой дистанции пока достаточно, чтобы банки не оставили хакерам шансов, копируя свои базы данных в резервные датацентры.

Начинка Cerberis не главное ноу-хау швейцарцев, которые продают не столько «квантовый ящик с проводами», сколько конкретные решения по встраиванию криптомодулей в уже работающие системы телекоммуникаций. Никто из конкурентов похвастаться этим пока не может.

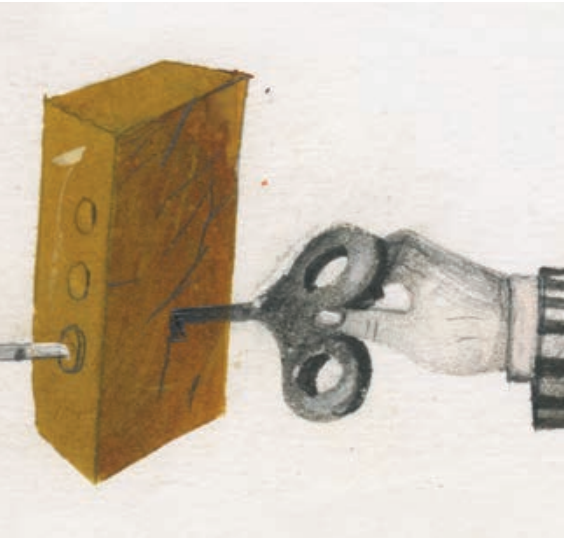


В ОДНОЙ СВЯЗКЕ

КОМПАНИЯ	BBN
СФЕРА	Системы дистанционного обнаружения
ПРИНЦИП	Квантовая сцепленность
ПРОДУКТ	Квантовый радар
ФАЗА	Исследовательские работы
ДЕНЬГИ	$2,1 млн — грант министерства обороны США
ЦИТАТА	«Квантовый радар — тот случай, когда реальная наука стоит на рубеже научной фантастики» Александр Сергиенко, профессор физики, Университет Бостона



У компании BBN отличный послужной список. Здесь придумали пакетный принцип передачи данных, который лег в основу сети ARPAnet, предшественника интернета, электронную почту и даже символ @ для адресации электронных писем. Также в BBN давно и активно работает отдел QuIP — он разрабатывает технологии квантовой обработки информации. Курируемые BBN направления включают джентльменский «квантовый набор» большой технологической компании, стабильно субсидируемой военными и спецслужбами. Это квантовые вычисления в сверхпроводящих контурах, микроволновая оптика, масштабируемые квантовые сети и кван-



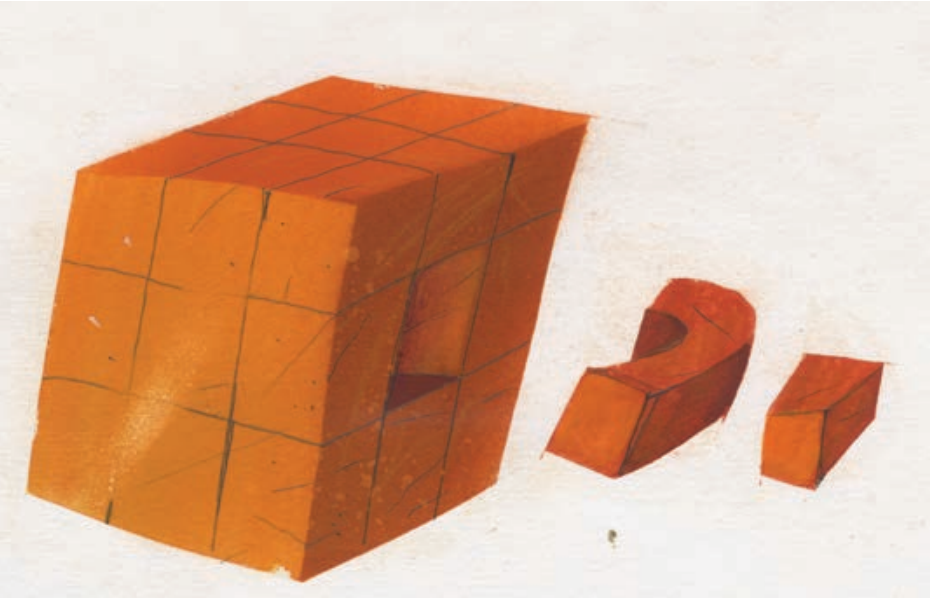
товая криптография. Сверхчувствительные оптические сенсоры были еще одной позицией в этом списке. Но лишь до того момента, когда в BBN решили испытать эксцентричную идею квантовой подсветки, сформулированную в 2008 году **Сетом Ллойдом**, физиком из Массачусетского технологического института. Идея заключалась в использовании сцепленных фотонов вместо обычного лазерного луча, сканирующего удаленные объекты. Понятие «сцепленных», или «запутанных», частиц родилось в дискуссии **Альберта Эйнштейна** и **Макса Борна**, обсуждавших явление, когда квантовые состояния объектов оказываются взаимозависимы и изменение одного приводит к изменению другого. По идее Ллойда, использование запутанных фотонов должно существенно повысить точность радаров. Достигается это за счет отсева отраженных от цели фотонов, потерявших сцепленность со своими двойниками из-за действия шума — вечной головной боли конструкторов систем слежения. Система из сцепленных фотонов порождает больше информации за счет второго фотона-двойника, и ее можно использовать для отделения шума от сигнала. Идеей тут же заинтересовалось агентство передовых военных разработок DARPA, выделившее BNN $2,1 млн на исследования в области квантовых радаров.

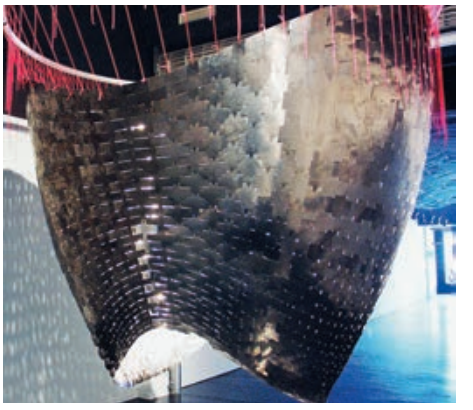
ВЕРОЯТНЫЕ ВЫЧИСЛЕНИЯ

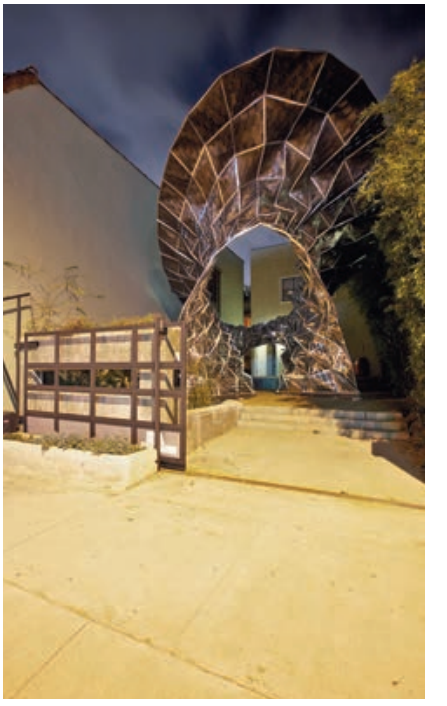
КОМПАНИЯ	D-Wave Systems
СФЕРА	Квантовые вычисления
ПРИНЦИП	Квантовая сцепленность, суперпозиция
ПРОДУКТ	Квантовый компьютер
ФАЗА	Коммерческие образцы
ДЕНЬГИ	$26 млрд — совокупный рынок квантовых вычислений в 2015-2020 годах, по прогнозам Market Research Media
ЦИТАТА	«Просчитать оптимизацию — овладеть ключом к благополучию» Джорди Роуз, основатель D-Wave Systems

Кубиты, или квантовые биты,— строительные кирпичики квантового компьютера, собрав которые, можно объявлять о начале новой эры в компьютерной индустрии. В отличие от битов, принимающих два значения (0 и 1), кубиты принимают несколько значений одновременно. Набор кубитов, находящихся одновременно во всех возможных состояниях, становится эффективной моделью для вычислений, связанных с вероятностными процессами, многомерными системами. Подобные вычисления на обычном компьютере длились бы крайне долго.

Вычислительная мощность квантового компьютера определяется количеством кубитов. До недавнего времени в лабораторных условиях формировались квантовые компьютеры в виде системы из трех-четырех кубитов. Однако канадская компания D-Wave Systems регулярно заявляла о создании коммерческой версии такого компьютера из 16, 128 и, совсем недавно, из 512 кубитов. Споры о том, можно ли считать устройство D-Wave истинно квантовым компьютером, не утихают до сих пор. Недавние независимые тесты показали, что большой охлаждаемый специальной криогенной установкой черный шкаф с надписью D-Wave справляется с особо сложными задачами по оптимизации данных в тысячи раз быстрее обычных компьютерных систем. Ученые из Лондонского института физики признали этой весной, что в чипах D-Wave наблюдаются квантовые эффекты. Все это сподвигло основателя Amazon.com **Джеффа Безоса** и подрядчика ЦРУ In-Q-Tel инвестировать в D-Wave $30 млн, а Google и NASA — создать партнерство по совместному использованию компьютера D-Wave. Есть у компании и две сделки: ее решения уже приобрели Google (за $15 млн) и Lockheed Martin ($10 млн). //**сф**







«Наши здания должны стать более чувствительными»

Дорис Сунг училась на биолога, но стала архитектором. Порой она сожалеет о смене профессии. Однако именно знания по биологии подсказали ей идею проекта в сфере архитектуры и строительства «Кожа зданий». Сунг хочет научить дома дышать, превратить их в равноправных партнеров своих биологических соседей по мегаполису. Идеи, рожденные на границе двух дисциплин, могут принципиально изменить подход к строительству.

Текст: Андрей Лапшин
Фото: photo dOISu STUDIO ARCHITECTURE

— В чем суть вашего проекта «Кожа зданий»?

— «Кожа зданий» — проект, который изучает возможности зданий менять свои характеристики при изменении температуры или влажности. Поры человеческой кожи сужаются или расширяются для лучшей терморегуляции организма — и материалы зданий могут вести себя так же. Технически проект базируется на использовании биметаллов. Биметаллы нам прекрасно известны: они используются для спиралей внутри термостатов. Моя идея заключается в том, чтобы применить их в совершенно новой области — архитектуре.

— Как родилась идея?

— Возможно, это связано с моими детскими воспоминаниями. Когда мы ехали семьей куда-нибудь на машине, мне всегда было слишком душно и хотелось открыть окно. Можно было бы включить кондиционер, но папа был против, потому как считал, что от этого перегреется двигатель. Нечто похожее происходит

сейчас со зданиями, особенно в мегаполисах. Характерный пример — Токио, страдающий от эффекта локального перегрева. Он возникает из-за того, что для охлаждения зданий внутри активно используются кондиционеры. Чтобы охладить что-то внутри, наружу необходимо выбросить избыточное тепло. Оно не уходит в атмосферу, а остается в городах или вокруг городов. Год от года города все больше и больше раскаляются. Получается замкнутый круг, потому как кондиционеры при этом используют все активнее. Лет пять-шесть назад я начала думать о том, почему бы не попробовать воплотить в строительстве и архитектуре системы терморегуляции, существующие в природе — у животных и человека. Я искала подходящие материалы, которые не требуют при эксплуатации дополнительных энергетических ресурсов и контроля. Лучше всего с этой задачей справляется термобиметалл.

40%

общего потребления энергии в Европе приходится на обслуживание зданий. Из них 75% идет на обогрев и охлаждение помещений

— Что он собой представляет?

— Создание термобиметалла — очень простой процесс. По сути, это ламинирование двух разных сплавов. Для этого не нужно никаких химических веществ, только энергия для их сдавливания. У каждого из сплавов свой коэффициент расширения при нагревании, следовательно, термобиметалл может изгибаться и изменять форму.

— Но у архитекторов и строителей уже есть технологии энергоэффективного дома — саморегулирующиеся системы, которые используют альтернативную энергию. Чем ваше решение лучше?

— Если сравнивать здания с человеческим организмом, геотермальные установки я бы сравнила с дыхательной системой. Они могут быть фундаментально важными для эксплуатации и операционных характеристик здания. «Кожа здания» — другая система. Это первая линия защиты, она контролирует и поддерживает необходимую температуру тела. Если бы мы могли изобрести такой вариант «кожи» для здания, который был бы в состоянии контролировать потерю и получение тепла, мы бы стали менее зависимы от дыхательной и циркуляторной систем. Решение, что я предлагаю, может дышать как кожа и реагировать на повышение или понижение температуры. Как и в организме, все эти системы в здании — кожа, дыхательная система, система кровообращения — могут работать в более сбалансированном режиме. Человек не скажет: «У меня есть легкие, остальное мне не нужно». Нам необходимо пересмотреть весь подход к взаимодействию этих систем, их балансу. Мое изобретение — элемент большого пазла. Например, проблему очистки воздуха также можно решать, не прибегая к кондиционерам: скажем, создавая оболочки, покрытия зданий, которые реагируют на смог и адсорбируют его. В качестве таких фильтров можно применять органические материалы: растения или микроорганизмы, бактерии. Их можно интегрировать в фасады в качестве системы естественной фильтрации.

— Есть ли у вас конкуренты, кто развивает схожие идеи?

— Сейчас многие исследователи работают над материалами, которые реагируют на температуру и меняют свои свойства в зависимости от условий. Среди таких материалов, например, отдельные полимеры или пластики. В каких-то случаях они делают это лучше, чем термобиметалл. Но при их использовании нельзя забывать о подводных камнях: невозможности переработки, утилизации, высокой стоимости производства. По всем этим параметрам они уступают моему решению.

— Вы утверждаете, что ваше изобретение спасает здание от перегрева. Но как оно справляется с ситуацией, когда за окном а холодно?

— Мое решение не идеал для всех климатических зон. Больше всего оно подходит для жаркого и сухого климата.

— Есть ли у вас опыт применения термобиметалла в зданиях?

— Пока реальных внедрений нет, есть только прототипы и пилотные проекты. В ближайшие несколько месяцев наш проект будет лицензирован и разрешен во многих странах. Примерно через год мы получим определенные элементы зданий, которые станут использовать наши решения. Мы реализуем идею кожи в окнах. Они будут перфорированы множеством мельчайших отверстий, так что вы сможете смотреть сквозь них и видеть то, что происходит на улице. Это похоже на своего рода экран. Большая часть светового потока будет блокирована, тем не менее вы увидите практически все, что происходит за стеклом.

— Сколько это стоит?

— Сейчас инсталлирование этого решения в любой вид поверхности обойдется примерно в $200 за квадратный фут (0,093 кв. м.— **СФ**). Но при переходе к массовому производству технология должна резко подешеветь.

— Если ваша идея о коже для зданий полномасштабно будет внедрена в жизнь, что изменится спустя 10–20 лет?

— Мое решение может привести к изменению парадигмы самих исследований по созданию новых материалов. Вместо того чтобы обращать внимание на какие-то механические улучшения в различных форматах, например, делать системы кондиционирования более чувствительными и изощренными, мир станет уделять внимание разработке «умных систем». Не нужно делать что-то мощнее и быстрее, наши здания должны стать более чувствительными к изменяющимся условиям, к окружающей среде. При этом в самом дизайне зданий должна быть заложена идея постоянного обновления и развития. //**сф**

Сигнал свыше

Идеи о трансграничном интернете и независимой сетевой инфраструктуре материализуются в проектах, запускаемых и такими гигантами, как Google, и одиночками-экспериментаторами. В поисках свободы и легкого доступа интернет уходит в небо.

Текст: Андрей Лапшин
Фото: пресс-служба GOOGLE

«Я недавно узнал, что несколько человек исповедуют Google как религию. Ничего удивительного: у них есть девять доказательств того, что Google — это бог. Я бы хотел добавить, что Project Loon — десятое доказательство. Прилетайте и к нам тоже»,— пишет в сообществе Project Loon, открывшемся в конце июня, интернет-пользователь из Шри-Ланки.

Project Loon — экспериментальный проект по доставке интернета «с неба». По замыслу авторов, пользователям больше не понадобится оптоволокно или модемы, потому что интернет от Project Loon будет передаваться с помощью аэростатов, запущенных на высоту примерно 20 км.

Идею поднять интернет в воздух, а оттуда раздать его всем желающим предложил несколько лет назад сотрудник секретной лаборатории Google X **Ричард Дюваль.** «Он тогда подумал: а почему не попробовать решить проблему с интернет-доступом с помощью небольших и свободно парящих воздушных шаров? При условии, что они недорогие и способны длительное время находиться в воздухе»,— рассказывает **СФ Энни Бакстер** из австралийской команды проекта. После того как Дювалю удалось доказать реалистичность подхода, Google X подключил к работе команду инженеров, картографов, экспертов в области энергетики. Итогом их сработы стал пилотный проект, запущенный в июне 2013 года на территории Новой Зеландии.

Чарльз Ниммо стал первым жителем Земли, принявшим интернет-сигнал от Project Loon. Ниммо — фермер, он живет в небольшом новозеландском городке Листон и говорит, что интернет ему нужен в первую очередь для того, чтобы узнавать погоду. «С надежным интернетом у нас тут проблемы. Платишь разным провайдерам — и ждешь по 10 минут, пока загрузится одна страница. То, что предлагает Google, меня очень воодушевляет»,— объясняет он.

К дому каждого из участников эксперимента прикреплена красная антенна, больше похожая на боксерскую грушу. Она принимает сигнал от аэростата и позволяет пользоваться беспроводным интернетом на скорости, сравнимой со стандартом 3G, а иногда и быстрее.

Аэростаты выполнены из сверхпрочного полиэтилена. Их ширина — 15 м, длина — 12 м. Необходимые положение и скорость обеспечиваются за счет изменения высоты и попадания в нужный поток воздуха. Передатчики аэростатов работают на солнечных батареях и способны обмениваться сигналом как друг с другом, так и с наземными станциями и антеннами на домах пользователей. Таким образом, аэростаты ретранслируют наземный сигнал интернет-провайдера, с которым у Google заключено соглашение, и позволяют установить беспроводное скоростное интернет-соединение там, где в обычных условиях это пока либо невозможно, либо слишком дорого.

В ближайших планах компании — аналогичные проекты в Австралии, Аргентине, Чили, Уругвае и Южной Африке.

Шаровая опора
С ПОМОЩЬЮ ВОЗДУШНЫХ ШАРОВ GOOGLE ПРИНЕСЕТ ИНТЕРНЕТ В САМЫЕ ТРУДНОДОСТУПНЫЕ УГОЛКИ ПЛАНЕТЫ

Пока в Google говорят, что хотят опробовать технологию только там, где проблемы с обычным интернетом, и дать возможность выходить в Сеть миллионам людей, которые пока этого лишены. Но если эксперимент удастся, кажется, ничто не помешает Google предложить технологию всему человечеству.
Если добавить к этим перспективам еще одну инициативу интернет-гиганта — сверхскоростную оптоволоконную сеть Google Fiber (пропускная способность 1 Гб/с), которая активно развивается в США, компания вполне может стать одним из крупнейших интернет-провайдеров в мире. При этом она почти не будет зависеть от соглашений с другими игроками. Впрочем, в Google обсуждать планы такого рода отказываются. «Мы думаем, что аэростаты, облетающие земной шар под воздействием ветров в стратосфере, могут быть хорошим способом сделать доступным интернет в сельской местности и удаленных районах. То есть на тех участках планеты, где его пока нет или недостаточно, при оказании помощи и восстановлении наземной связи после стихийных бедствий,— объясняет Энни Бакстер, подчеркивая, что от доступности интернета зависит качество жизни миллиардов людей.— Мы только в начале пути, и спекулировать на том, что может быть в будущем, слишком рано».
Создателям крупнейшего в мире торрент-трекера The Pirate Bay задумываться о будущем приходится уже сейчас. Преследования правообладателей и представителей закона во многих странах подтолкнули их к мысли, что одним из способов надежно спрятать серверы The Pirate Bay стало бы размещение их на беспилотниках, управляемых на низких орбитах вокруг Земли при помощи GPS. «Наступят времена, когда мы будем хозяйничать во всех частях галактики»,— делали амбициозные заявления представители The Pirate Bay в марте 2012 года. А в июле этого года **Тобиас Андерссон,** стоявший у истоков создания проекта, и вовсе призвал призвал закрыть торрент-трекер, говоря о необходимости его радикальной трансформации. «В нынешнем виде Pirate Bay не справится с тем, что грядет. Будущие сражения за пиратские копии должны быть лучше, безопаснее и быстрее»,— говорит Андерссон.
Футуролог **Лиам Янг,** дизайнер **Оливиу Лугожан-Генчу** и специалист по вопросам безопасности **Элеанор Саитта** пошли дальше в рамках проекта Electronic Countermeasures, анонсированного за полгода до заявлений The Pirate Bay о покорении галактики. Стартовавшие в парке голландского Эйндховена «Электронные контрмеры» — арт-проект и по совместительству прообраз оружия, который должен помочь обществу в борьбе с диктатом государства и правообладателей. Прототип ценой 1,5 тыс. евро представляет собой небольших размеров дрон, пока больше похожий на игрушку. Однако авторы Electronic Countermeasures уверяют, что с помощью таких дронов можно создать Wi-Fi-сообщество или сеть по передаче пиратских файлов. «Мы уже сделали то, о чем The Pirate Bay только задумывался,— говорит Янг, приезжавший в июне этого года выступать с лекцией в Институте медиа, архитектуры и дизайна „Стрелка“.— Сейчас мы ищем финансирование и единомышленников, готовых расширить созданную нами систему, задействовать новые дроны, увеличить их радиус вещания и длительность полета». Янг критично смотрит на инициативу Google: «Project Loon — интернет, предлагаемый одной из самых больших корпораций на планете. Тут и речи нет о свободе. Это — приватизация информации.
Недавно вскрывшееся сотрудничество между технологическими компаниями и спецслужбами показывает, как проблематичен и опасен такой корпоративный подход к доступу в интернет, — комментирует **СФ** Янг. — Electronic Countermeasures предлагает создать независимое сообщество на основе сети, которую мог бы запускать и поддерживать любой желающий. Потенциал этой технологии можно будет в полной мере оценить после того, как она будет предоставлена каждому». //**сф**

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Oculus Rift*

* Очки виртуальной реальности, которыми двадцатилетний разработчик Палмер Лаки открывает новую страницу в истории освоения виртуальных миров.

Текст: Константин Бочарский

«Невероятное ощущение. Коллега надел Oculus Rift, осмотрелся и пошел, забыв, что это виртуальный мир,— врезался в стол,— рассказывает **Сергей Галенкин,** директор по маркетингу EMEA команды Prime World в компании Nival.— Меня самого сажали за компьютер и давали клавиатуру и мышь в руки — почти сразу забываешь про реальность: слишком сильно по чувствам бьет то, что видишь».
Oculus Rift — очки виртуальной реальности, которые иначе как революцией не называют. При этом, разбирая особенности их устройства, сложно сказать, в чем же именно революция. Экран, как для смартфона, маска, которую шутники сравнивают с очками аквалангиста, датчики, отслеживающие поворот головы.
Создатель Oculus Rift — двадцатилетний житель Калифорнии **Палмер Лаки,** рассказывая историю изобретения, признается, что всегда интересовался играми и компьютерами, размышлял, куда же должно привести нас развитие игр. Первый прототип устройства он сделал из разобранного смартфона. Гаджет был представлен на Kickstarter, где за 36 часов собрал первый миллион. К моменту же закрытия сбора средств сумма составила $2,4 млн — в 10 раз больше запрашиваемой. Первая партия очков уже поступила к разработчикам. Предзаказ можно сделать за $300. Поразительные ощущения, которые испытывают те, кто надел OR, объясняются тремя факторами. Благодаря углу обзора в 110 градусов игрок перестал видеть «края экрана» и полностью погрузился в виртуальный мир. Датчики точно отслеживают положение головы. Идея формировать отдельные картинки для каждого глаза с целью достичь 3D-эффекта — не новая. Но в OR эту задачу решили просто: разделили экран на две части. В результате гаджет стал дешевле и легче.
Участники дискуссий об Oculus Rift удивляются, почему индустрия не сделала этого раньше. Со времен выхода 18 лет назад VFX1 картина мало изменилась. Шлемы тяжелые, дорогие, от них устают глаза, а эффект погружения портят задержки с обновлением картинки при повороте головы. Oculus Rift эти проблемы решил. И дал старт новому витку надежд на вторжение виртуальной реальности в нашу жизнь. На Kickstarter уже заявлен новый гаджет — Omni, который поможет игроку реалистично перемещаться в игре. «Манеж» диаметром около метра позволяет ходить и бегать в игре, как в реальной жизни. Против заявленных $150 тыс. проект собрал уже около $1 млн. Эксперты готовят для Oculus Rift самостоятельное место на рынке игрового железа. Вместе с шумихой вокруг выхода Google Glass мода на виртуальную реальность становится хорошей поддержкой проектам, которые используют «дополненную реальность»: когда компьютерное изображение накладывается на картинку из реального мира.
«Лавина писем пошла!» — написал в Facebook **Андрей Артищев,** разработчик проекта LiveMap, после того как в течение нескольких суток о его проекте рассказали чуть ли не все мировые техно-СМИ. LiveMap — высокотехнологичный мотошлем, он транслирует навигационную и справочную информацию на внутренней поверхности стекла, совмещая ее с реальными объектами. В июне этого года проект заявлен в краудфандинговой системе Indiegogo. Требуемая сумма — $150 тыс. Стоимость шлема — $1500. Пока получен первый предзаказ.
Говоря о перспективах устройств, открывающих людям дверь в игровой виртуальный мир, Палмер Лаки быстро переключается на рассуждения о том, как эти устройства изменят социальное взаимодействие. «Сейчас соцсети абстрактны,— говорит он.— Интересно увидеть, какими они станут, если в них привнести реалистичное взаимодействие. Это кажется фантастикой, но на деле перспектива не такая уж далекая». //**сф**

На Kickstarter гаджет за 36 часов собрал первый миллион. К моменту закрытия сбора средств сумма составила $2,4 млн

секрет фирмы
номер 8 (333) — 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Google против Apple

Покупатели ждут от Apple и Google новые смартфоны. Чей окажется популярнее и почему?

Текст: Андрей Лапшин

Motorola Mobility — мобильное подразделение Google — анонсировало новый смартфон Moto X. Рекламная кампания, запущенная накануне Дня независимости в крупнейших американских СМИ, утверждает, что Moto X привлечет покупателей прежде всего тем, что его дизайн они смогут выбрать сами из 20 возможных вариантов. Еще раньше глава Motorola Деннис Вудсайд, выступая на конференции D11, подчеркнул, что Google стремится сделать новый смартфон Moto самым умным, способным анализировать контекст, предвидеть желания пользователя и понимать, для чего человек достает смартфон из кармана. Удастся ли реализовать эту опцию уже в модели X, пока не ясно. Анонсированная цена новинки Google и Motorola в США — $199 без контракта. Появиться в продаже смартфон должен осенью этого года.
Apple, если верить инсайдерской информации, не отстает от конкурента. Во-первых, в Сети появились фотографии корпусов iPhone разных цветов. Во-вторых, ожидается, что до конца года в продажу поступит бюджетная версия смартфона от Apple, сделанная из пластика, которая будет продаваться по цене от $150 до $350. Компания, впрочем, это пока никак не комментирует, чем еще больше подогревает интерес к новинке. «Секрет фирмы» выяснил у экспертов, за какую аудиторию борются Apple и Google и кто лучше готов к этому эпизоду противостояния.

Юрий Лабис,
коммерческий директор группы «Связной»

Устройства стоимостью $200–250 относятся к среднему ценовому сегменту. Здесь есть и пользователи-рационалы — они ориентируются на оптимальное сочетание цены и «наполнения» устройства, и те, кто склоняется к эмоциональному потреблению. Конкурируя за внимание в этом сегменте, Apple и Google вынуждены найти баланс между стоимостью и инновационностью. Конкуренция здесь предельно высока: в сегменте от 5 тыс. до 10 тыс. руб. сегодня 95% проданных в России устройств — смартфоны. Новые гаджеты не могут себе позволить уступить существующим моделям по производительности и функциональности.

Алексей Бойко,
эксперт информационного агентства MForum

В Apple хотят расширить линейку продуктов, чтобы охватить массовый рынок. Возможность появления бюджетных моделей от Apple высока. Но помимо плюсов от расширения рынка, такой шаг несет риски разрушения ценности брэнда для части аудитории в среднесрочной перспективе. Это, в частности, может обернуться дальнейшим снижением курса акций Apple. Google пока лишь ищет свою аудиторию. Я бы не говорил о прямой конкуренции Moto X и бюджетников Apple. Но если от Apple ждут высот дизайна независимо от цены устройства, то Moto простят многое, так что цена примерно $200 вполне может сделать модель успешной. По крайней мере, в США.

Сергей Сухоруков,
руководитель департамента «Телеком» компании «М.Видео»

Оба производителя работают над привлечением внимания массовой аудитории. Для Apple выпуск бюджетного смартфона — смелый, но ожидаемый шаг. Устройства премиального сегмента стремятся в более демократичную ценовую категорию. Плюсы нового устройства Apple — низкая цена и популярность брэнда. Motorola же обращается к эмоциям покупателя. В последнее время немногие модели смартфонов выпускались в цветных корпусах. Возможность выбора материалов и цвета смартфона напоминает времена популярности Nokia со сменными панелями. Не исключено, что покупателям, в том числе российским, такая фишка придется по вкусу.

Юрий Стрельченко,
эксперт «Сотовик.ру»

Дизайн сейчас никого не волнует: смотрите на сверхпродажи Samsung Galaxy S4 в невзрачном пластмассовом корпусе. Важна экосистема, а она у iOS и Android почти равноценна. Apple с грядущим бюджетным телефоном хочет выйти на рынки развивающихся стран. Это удастся легко: вспомните iPad mini с ценой от $330, который, будучи дороже Android-планшетов, продавался более чем хорошо.
В свою очередь, Google аккуратно, чтобы не обидеть партнеров по Android-бизнесу, продавливает продукцию своего Motorola Mobility, играя на привычном для Nexus-коммуникаторов поле низких цен. Оба продукта найдут своего покупателя.

«У гаджетов будет много способов понять, что нам нужно»

АРВИНД СОДХАНИ,
президент венчурной компании
Intel Capital

«Вам больше не нужно будет звонить другу, чтобы встретиться с ним в ресторане, выбрать этот ресторан, забронировать столик. За вас это сделает ежедневник в смартфоне»

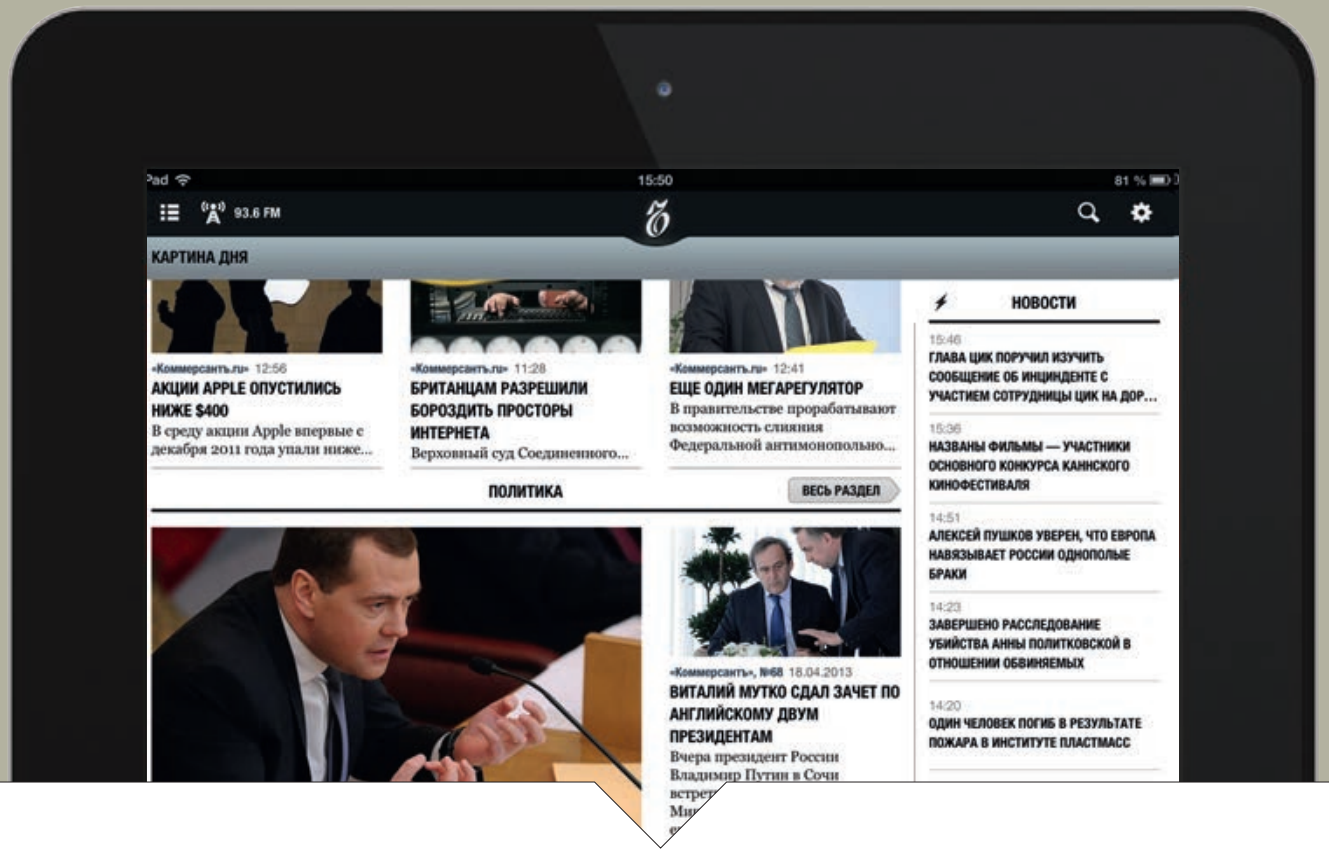
Наш фонд Intel Capital делает 70–80 инвестиций в год. Это несколько десятков миллионов долларов, или несколько проектов еженедельно. Нас интересует широкий спектр областей: дата-центры, миграция ИТ-отрасли в «облака», анализ данных. Но есть еще одна перспективная область, за которой, как мне кажется, большое будущее. Недавно один журналист спросил меня, долго ли его редактору ждать компьютер, редактировать текст на котором можно будет силой мысли. Тот редактор мечтал о времени, когда сможет делать это, преимущественно лежа на диване. Журналист извинился за нелепый вопрос. Но я ответил, что он зря насмехается над боссом. Во-первых, шутить над боссом — рискованное занятие. А во-вторых, его босс не такой уж и фантазер.

Технологии, позволяющие преобразовывать голос в текст и управлять голосом различными функциями, уже существуют и быстро развиваются. Их вполне можно применять для решения подобных задач, которые, кстати, волнуют не только этого редактора, но и многих других. Не так давно мы инвестировали в компанию Thalmic Labs. Ее технологии распознают движения и идентифицируют жесты с помощью прикрепленного к руке сенсора. Так вы можете управлять устройствами просто движением руки. Недавно Motorola анонсировала смартфон, который будет угадывать мысли своего хозяина и, сопоставляя различные факторы, догадываться, что от него хотят. Это софтверное решение получило название Personal Assistant и сейчас появляется во многих смартфонах. Оно также позволяет заменить те действия, которые вы раньше делали руками. Вам больше не нужно будет звонить другу, чтобы встретиться с ним в ресторане, выбрать этот ресторан, забронировать столик. За вас это сделает ваш ежедневник в смартфоне, если вы внесете в него соответствующую запись. Сам я такими устройствами уже пользуюсь, хотя пока они еще несовершенны.

Широкое применение Personal Assistant — следующий виток развития мобильных технологий. Сейчас чтобы что-то сделать при помощи мобильных устройств, нужно достать телефон, выбрать приложения, нажать кнопки. В будущем гаджеты будут заранее знать, что нам от них нужно, еще до того, как нам это понадобится. Мы все просыпаемся каждое утро и делаем примерно одни и те же вещи. Почему бы техническим устройствам не делать это за нас? Мы можем попросить их об этом так же, как просим домочадцев: просто сказав им об этом. Можем оставить запись в ежедневнике. А часть работы, которую не сделаем мы, за нас сделают сенсоры. Думаю, у гаджетов будет много способов понять, что нам нужно.

«Коммерсантъ»

НОВОСТИ на пальцах



16+ реклама

Download on the App Store

живые и цифровые

Весь «Коммерсантъ» в твоем iPad

Новости в режиме реального времени, уникальная страница мультимедиа,

все материалы газеты и эфиры «КоммерсантъFM», а также доступ к журналам «Власть», «Деньги», «Секрет фирмы» и «Огонёк»!

Качайте уже сегодня в App Store

Промсвязьбанк

ОТКРЫВАЯ СТРАНЫ И КОНТИНЕНТЫ

НАДЕЖНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНЫХ СДЕЛОК

НЕСМОТРЯ НА ЗАМЕДЛЕНИЕ ТЕМПОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА, ОБЪЕМ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В НАШЕЙ СТРАНЕ ПРОДОЛЖАЕТ РАСТИ. РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ПО-ПРЕЖНЕМУ ВЕДУТ ДЕЛА С ПАРТНЕРАМИ ИЗ ДРУГИХ СТРАН, ЭКСПОРТИРУЯ И ИМПОРТИРУЯ РАЗЛИЧНУЮ ПРОДУКЦИЮ. В ПРОШЛОМ ГОДУ РОСТ ОБЪЕМА ПОРТФЕЛЯ ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ ПРОМСВЯЗЬБАНКА СОСТАВИЛ 32% ПО СРАВНЕНИЮ С 2011 ГОДОМ. СУММА СДЕЛОК ДОСТИГЛА 63 МЛРД РУБ. – ДОСТАТОЧНО СЕРЬЕЗНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, ПРИ ЭТОМ БАНКИРЫ КОНСТАТИРУЮТ ХОРОШУЮ ДИНАМИКУ И В ПЕРВЫХ ДВУХ КВАРТАЛАХ ЭТОГО ГОДА. ПРОДУКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРЕДЛАГАЮТСЯ ВО ВСЕХ ФИЛИАЛАХ БАНКА, КОТОРЫХ ПО СТРАНЕ НАСЧИТЫВАЕТСЯ БОЛЕЕ ПЯТИДЕСЯТИ. ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ С ГОДОВОЙ ВЫРУЧКОЙ, СТАРТУЮЩЕЙ ОТ 540 МЛН РУБ. В МОСКВЕ И ОТ 360 МЛН РУБ. В РЕГИОНАХ, МОЖЕТ ОБРАТИТЬСЯ ЗА УСЛУГОЙ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ.

Александр Мещеряков, директор департамента международного финансирования Промсвязьбанка

В зависимости от направления деятельности предприятия при финансировании стандартных экспортных и импортных сделок можно использовать различные виды инструментов международного финансирования (далее МФ). Кроме того, Промсвязьбанк применяет инструменты торгового финансирования и для кредитования, так называемого не прямого импорта. Некоторое время назад автопроизводители и производители бытовой техники и электроники начали переводить экспорт на дочерние компании в России. Тем самым, «дочки» фактически стали импортерами, которые уже на территории РФ реализуют товар. И хотя прямого внешнеторгового контракта у российской компании в таком случае не возникает, такие контракты подпадают под международное финансирование, и зачастую их можно реализовать по более выгодным условиям, чем обычное кредитование.

Всего можно выделить пять инструментов международного финансирования – аккредитивы, гарантии, кредиты под контракты, предэкспортное финансирование и долгосрочное финансирование. При этом первые четыре предназначены для финансирования оборотного капитала компании, а пятый, по сути, – финансирования инвестиционных потребностей: обновление производства, закупка оборудования, технологическая модернизация.

Международное финансирование подходит и торговым, и производственным компаниям. Главный, но далеко не единственный аргумент здесь – цена. Практически по всем продуктам МФ она ниже, если сравнивать с краткосрочным или долгосрочным кредитованием.

С помощью аккредитивов и гарантий можно значительно снизить риски, работая с поставщиками. Эти инструменты позволяют застраховать компанию от того, если обязательства со стороны поставщика не будут исполнены, будут просрочены или исполнены в ненадлежащем качестве и т.д. В этом случае клиент банка имеет возможность не производить платеж, пока ситуация не урегулируется. К примеру, для запоздалого товара можно добиться снижения цены, а от продукции ненадлежащего качества можно просто отказаться.

Компании, использующие аккре-

Реклама ОАО «Промсвязьбанк»

дитивы, постепенно приходят к идее, что часть затрат, связанных с финансированием, можно перенести на своего поставщика. Например, аккредитив может быть сначала обычный, а потом с отсрочкой платежа. В этом случае расходы по подтверждению аккредитива лежат на российском импортере, а расходы по финансированию несет уже поставщик. Другим вариантом сокращения затрат может быть убеждение поставщика принять неподтвержденный аккредитив Промсвязьбанка.

«Мы не работаем с теми странами, на которые распространяются санкции международного сообщества, – комментирует директор департамента международного финансирования Промсвязьбанка Александр Мещеряков. – Если же говорить про обычные коммерческие отношения России с зарубежными странами, то аккредитив применим везде. И наиболее популярен он в Европе, поскольку этот инструмент привычен для европейских поставщиков. Привычно воспринимается аккредитив как форма расчетов и китайскими поставщиками, благодаря активной внешней торговле Китая. Также мы работаем и с более экзотическими странами например с Бангладеш. В принципе, работа с любой страной довольно специфична. В частности, чтобы работать в Бангладеш, необходимы очень хорошие связи с местными банками из-за учета особых условий, по которым предоставляется финансирование местным поставщикам локальными банками».

Как ни странно, но на стоимость продуктов международного финансирования практически не влияет то, с контрагентом какой страны работает российская компания. Главное, правильно структурировать сделку и выгодно договориться с поставщиком и банком поставщика, который участвует в транзакции.

Аккредитивы и другие инструменты международного финансирования, естественно, связаны с кредитным риском (если, конечно, они не выставлены за счет собственных денег клиента). Именно поэтому существуют определенные лимиты финансирования, хотя и они имеют в Промсвязьбанке достаточно гибкий формат.

Установление лимита занимает от пяти недель до двух месяцев при условии своевременной подачи документов клиентом. Можно даже уложиться и за один месяц. Ряд относительно небольших по сумме лимитов – до 600 млн руб. – оформляется в электронном формате, без очного собрания членов кредитного комитета. Лимиты свыше этой суммы – требуют голосования в очном формате (в Промсвязьбанке кредитный комитет проходит раз в неделю).

Что влияет на стоимость международного финансирования, так это валюта, в которой предоставляется продукт. Промсвязьбанк предлагает клиентам финансирование не только в долларах или евро, но и в рублях. А в условиях относительно нестабильного курса американской и европейской валюты, который наблюдается в последнее время, это безусловный плюс. У компании есть возможность нивелировать валютный риск, фиксируя свои обязательства перед банком в рублях по тому курсу, который был, например, на момент выставления аккредитива. Это несколько дороже, потому что процентные ставки в рублях выше, но, тем не менее, преимущество перед обычными рублевыми кредитами на аналогичный срок сохраняется.

Использование аккредитивов избавляет компанию от ведения отдельных платежных ведомостей и отслеживания процесса оплаты по срокам различным поставщикам. Фактически, когда контракт заключен, после поставки банк автоматически финансирует сделку на тот период, который был оговорен, и уведомляет об этом клиента. Классический аккредитив оплачивается против отгрузки товара. Но, если в определенный момент нужно заменить обычный аккредитив на аккредитив с отсрочкой платежа, сделать это довольно легко уже со следующей поставки при наличии договоренности с поставщиком.

«В процессе работы можно перейти на неподтвержденный аккредитив, – рассказывает директор департамента международного финансирования Промсвязьбанка Александр Мещеряков. – Обычно Промсвязьбанк выставляет аккредитив, а зарубежный банк его подтверждает, то есть дает дополнительную гарантию по этому аккредитиву. Но сейчас есть ряд европейских и китайских поставщиков, которые работают по нашим аккредитивам и без подтверждения. Такая схема позволяет клиенту сэкономить часть расходов, связанных с подтверждением, что немедленно отразится на стоимости международного финансирования».

Во всем мире существуют агентства экспортного страхования, которые поддерживают производителей и предоставляют компаниям страховку на случай, если компания предоставляет какой-то товар с отсрочкой платежа. В России экспортеры долгое время были в этом ущемлены – с момента развала СССР и создания свободного рынка буквально до прошлого года, когда в нашей стране начало действовать страховое агентство ЭКСАР. Агентство было создано государством, и его основная задача – поддержка экспорта (в первую очередь технологической продукции) за счет страхования рисков.

Промсвязьбанк рекомендует компаниям страховать сделки по тем странам, где кредитные риски выше средних: Латинская Америка, отдельные страны Азии и практически все страны СНГ. Банкам тяжело брать риски на себя, поскольку нет уверенности в контрагентах. ЭКСАР же за счет межгосударственных связей имеет возможность такие риски оценивать и страховать. Агентство страхует 90% стоимости, поэтому у российских банков есть все основания профинансировать сделку. Если раньше сделки с кредитным риском на страны третьего мира были труднодоступны российским экспортерам, то сейчас, благодаря страхованию ЭКСАРа, абсолютное большинство сделок может быть профинансировано, в том числе российскими банками. Промсвязьбанк уже профинансировал одну небольшую сделку, обеспеченную экспортной выручкой, застрахованной в ЭКСАРе на сумму 1,4 млн евро, и в настоящее время работает еще над одним – гораздо более крупным проектом. Хорошие перспективы развития по этому направлению очевидны: с помощью страховок ЭКСАРа и предэкспортного финансирования российские компании смогут открыть для себя новые рынки в текущих не самых стабильных макроэкономических условиях.

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

ПОТУ-СТОРОН-НИЙ ПАТРУЛЬ

Количество эмигрантов из России в прошлом году уже достигло уровня конца 1990-х. Экономика на грани рецессии, противостояние оппозиции и власти обостряется. И, конечно, приговор Алексею Навальному может усилить чемоданные настроения. Куда покупать билет? Об этом в нашем очередном исследовании лучших стран для бизнес-эмиграции.

Текст: Полина Русяева

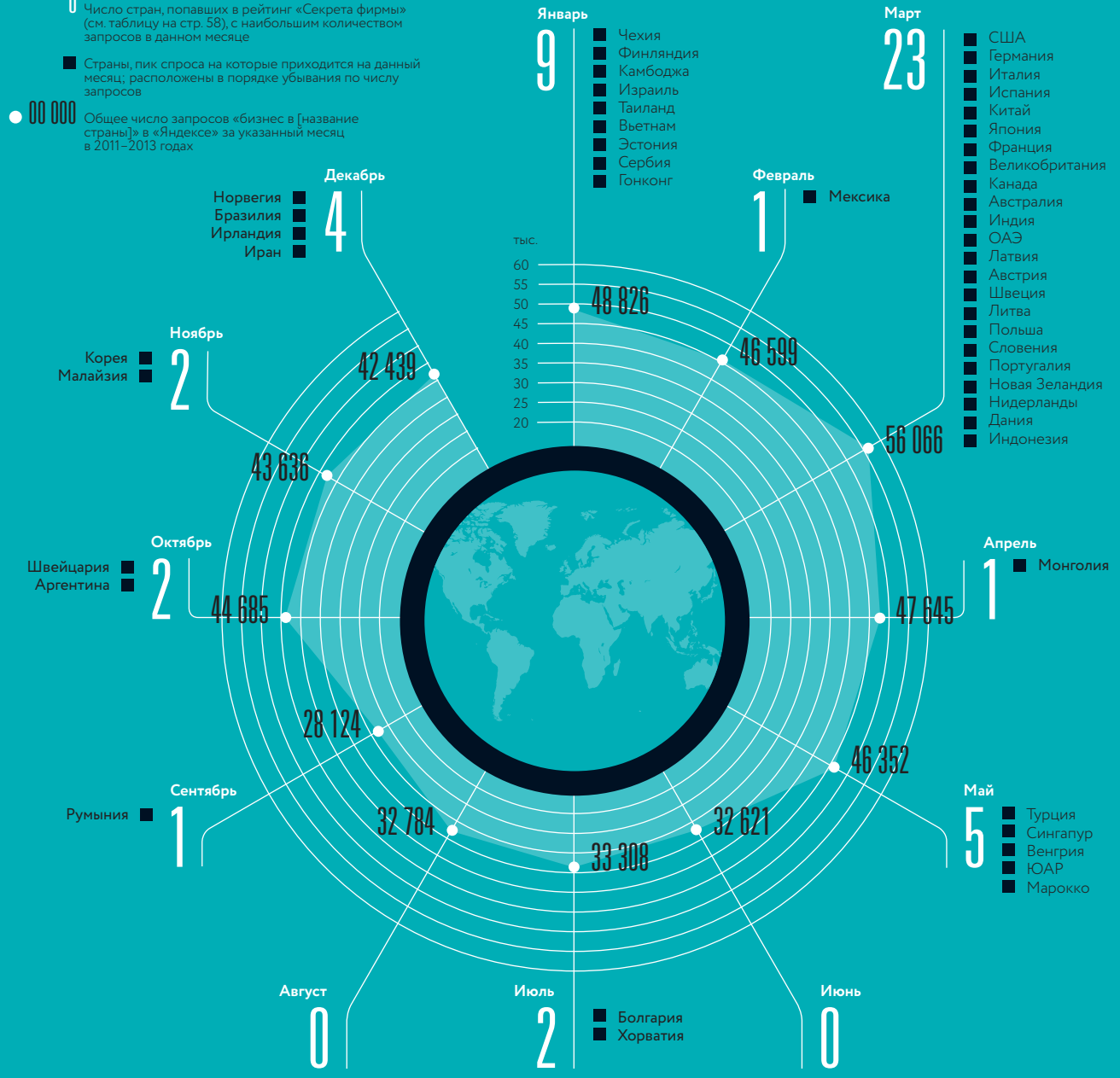
43-ЛЕТНИЙ **Рустам Мустафиев,** владелец строительной фирмы из Уфы с годовым оборотом под два десятка миллионов долларов, превратился в робота. Он приезжал в офис к 8:30, заваривал кофе, бродил по пустым коридорам, затем садился за компьютер, разбирал электронную почту. В 9:30 начальники ключевых подразделений собирались на часовое совещание. Далее телефонные звонки, переговоры, обед по расписанию — с 13:00 до 14:00, снова звонки и переговоры. С 17:00 инспекция строящихся объектов, в 20:00 — семейный ужин. Книга перед сном. Через семь часов снова подъем.

Как времена года влияют на интерес россиян к открытию зарубежного бизнеса

0 Число стран, попавших в рейтинг «Секрета фирмы» (см. таблицу на стр. 58), с наибольшим количеством запросов в данном месяце

■ Страны, пик спроса на которые приходится на данный месяц; расположены в порядке убывания по числу запросов

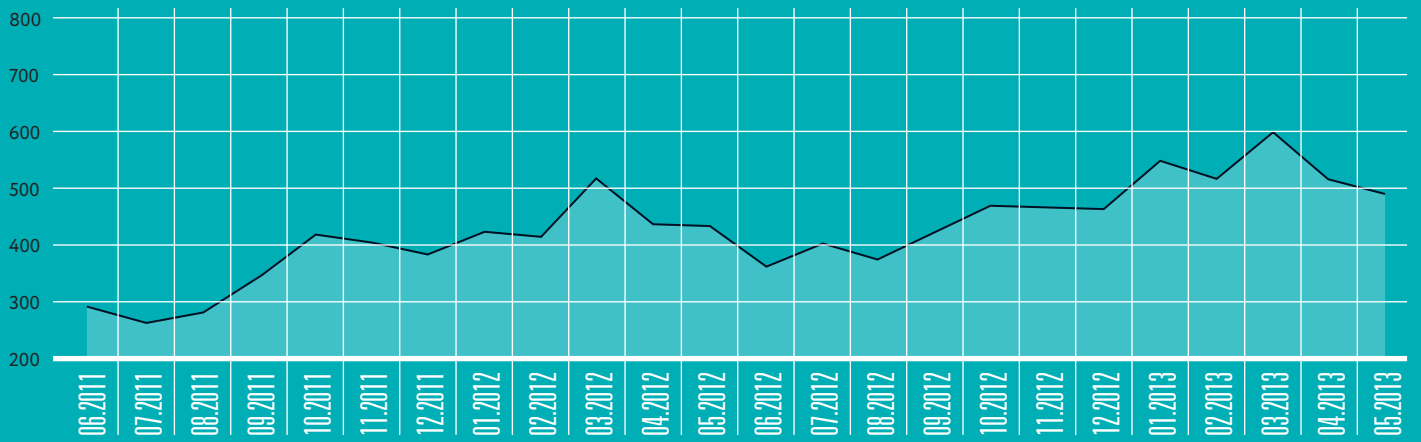
● 00 000 Общее число запросов «бизнес в [название страны]» в «Яндексе» за указанный месяц в 2011–2013 годах



Источники: Wordstat.yandex.ru, расчеты «Секрета фирмы»

Рост интереса россиян к созданию бизнеса за рубежом

Среднее число запросов*, шт.



Источники: Wordstat.yandex.ru, расчеты «Секрета фирмы»

* Указано среднее количество запросов по странам, попавшим в рейтинг «Секрета фирмы» (см. таблицу на стр. 58); учитывались запросы «бизнес в/на [название страны]», сделанные российскими пользователями в «Яндексе»

Такой была жизнь Мустафиева на протяжении шести лет. «Я жил словно на автомате. Или на автопилоте, даже не знаю, как правильнее выразиться»,— вспоминает предприниматель.

Экономический кризис 2008–2010 годов нарушил привычный ритм жизни Мустафиева, но лучше ему от этого не стало. Клиенты «замораживали» проекты, а новые заказчики почти не приходили.

За последующие два года бизнес так и не восстановился. «Предпринимать что-то у меня уже не было сил. Было ощущение, что я кончился. Устал от глупости партнеров, хамства заказчиков с бешеными бюджетами, бессмысленных проверок госслужб»,— рассказывает Мустафиев. В январе 2012-го предприниматель уехал в отпуск во Вьетнам (четвертое место в нашем рейтинге лучших стран для бизнес-эмиграции). И там остался.

В 2012 году из России уехали более 122,7 тыс. граждан — именно столько человек, по данным Росстата, эмигрировали в страны СНГ и дальнего зарубежья. Для сравнения: еще годом ранее официальное ведомство отчитывалось о примерно 36,8 тыс. эмигрантов. Число уехавших в дальнее зарубежье за год выросло на 92% — 27 тыс. человек в 2012 году против 14 тыс. в 2011-м.

Впрочем, статистика лукавит, поскольку считает только тех россиян, которые выписались из квартир. Так что собеседники **СФ** уверены: цифры Росстата нужно умножать минимум на десять, а если речь идет об эмиграции в безвизовые страны — на 20 и более.

«Еще несколько лет назад все массово бежали из России. Сейчас я вижу, что люди уезжают не столько из России, сколько куда-то — туда, где можно получить заряд адреналина или новые впечатления, туда, где открываются новые возможности и созданы лучшие условия для жизни и бизнеса»,— делится наблюдениями **Алексей Веретенько,** владелец семейного отеля на 35 номеров в Хорватии (49-я позиция в рейтинге).

Судя по данным Росстата, новую жизнь россияне-эмигранты в последние годы пытались начать в основном в Европе и Америке. Так, в 2010 году 81% от общего числа уехавших в дальнее зарубежье выбирали именно европейское и американское направления, в 2011-м — 78%. Однако в прошлом году произошел радикальный сдвиг в настроениях: страны Европы и Америки выбрали лишь 47% официально уехавших за рубеж соотечественников. При этом доля эмигрирующих в Африку выросла с 1,4% в 2011 году до 5,6% в 2012-м, а в Азию — с 19% до 46% за аналогичный период.

Несомненным фаворитом российских эмигрантов в прошлом году стал Китай (первое место): если еще в 2011-м, согласно данным Росстата, в Поднебесную уехали 507 человек, то в 2012-м — 4,4 тыс. Это почти 18% от общего числа эмигрантов в дальнее зарубежье. Китай потеснил даже многолетнего лидера Германию (второе место, подробнее см. на стр. 60).

Экономический кризис в Европе бушует далеко не первый год. Да и США секвестируют бюджет вовсе не с 2012 года. Похоже, российские эмигранты наконец поняли, что развитые страны нескоро выйдут из кризиса.

ЭКСПАТ ПО ВОЛЕ

HSBC Bank International's Expat Explorer опросил 3,4 тыс. эмигрантов и определил десять лучших регионов для жизни и работы иностранцев. В первые строчки рейтинга попали те страны, где эмигранты чувствуют себя наиболее комфортно, то есть получают наибольшую отдачу от работы. Лучшим государством по итогам опроса, проведенного в 2011 году, стала Саудовская Аравия. В топ-10 вошли также Египет, Сингапур, Россия, Швейцария, Катар, Мексика, Гонконг, ОАЭ и Таиланд.

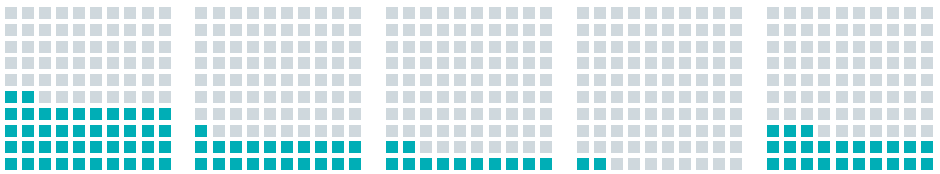
ПУТЬ МАРГИНАЛА

«Правовая система, регулирующая получение ВНЖ в Германии бизнес-эмигрантами, крайне несовершенна,— жалуется **Александр Гребенников,** владелец издательства Grebennikov Verlag (историю создания бизнеса см. в **СФ** №8/2011).— Вместо норм и дефиниций закон о пребывании содержит только понятия вроде „экономический интерес Германии“, „региональные потребности“, „жизнеспособность“, „успешность“. Власть чиновника над бизнесменами фактически безгранична: он может принять любое решение — от отказа на выдачу ВНЖ до разрешения на получение гражданства».

Сам Гребенников уже который месяц отстаивает в немецком суде свое право на ВНЖ в Германии на основании действующего бизнеса. Первое, что он сегодня советует, пусть и в шутливой форме, русским предпринимателям,

Какое образование у российских эмигрантов*

% от общего числа эмигрантов



42	21	12	2	23
Высшее	Среднее специальное	Среднее общее	Начальное	Другое

* На примере Германии

Источники: Росстат, расчеты «Секрета фирмы»

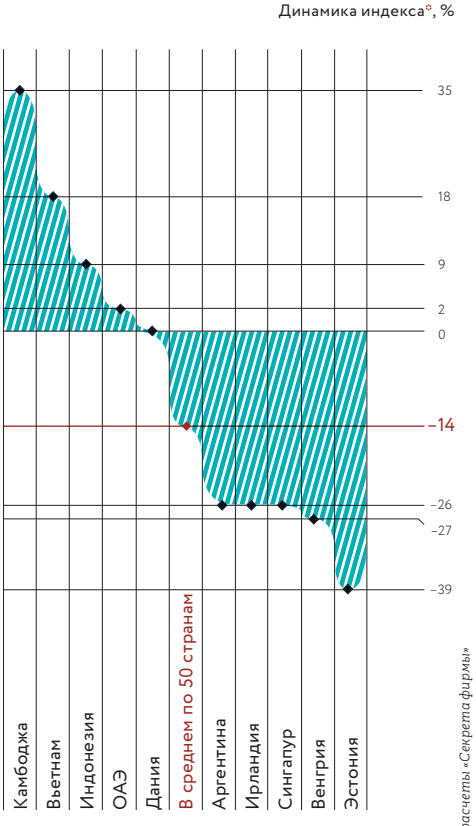
желающим эмигрировать в Германию,— это выбрать другую страну. Все же в каждой шутке есть доля шутки. Экономическая ситуация в Европе обсуждается из месяца в месяц, из года в год начиная с 2007-го. Правительства Греции, Кипра, Испании, Португалии, Италии, Франции наперебой докладывают о дефиците бюджета (например, в Греции речь идет о более чем 11% ВВП страны), росте государственного долга (в Италии — более 125% ВВП) и ухудшении рынка труда (в Испании уровень безработицы достиг рекордного уровня с середины 1970-х годов — 26% экономически активного населения).

Положительной динамикой ВВП сегодня могут похвастать лишь несколько стран Центральной и Восточной Европы вроде Латвии, Литвы или Румынии (рост за год — от 2% до 3,5%). Эксперты Международного валютного фонда прогнозируют, что оживление, а точнее, рост более 1%, в экономике еврозоны можно ожидать не раньше 2014 года.

Растущий уровень безработицы вынуждает местных жителей бороться за рабочие места и отстаивать свои права с помощью забастовок. Поэтому притоку, например, трудовых эмигрантов правительства даже относительно стабильных с экономической и политической точек зрения стран уже не радуются. Из-за обострения межнациональных конфликтов, роста преступности и расцвета нелегального бизнеса, в частности, в Германии и США регулярно обсуждается вопрос об ужесточении въездного режима.

Другое дело — деньги инвесторов. Эмигрантов с сотнями тысяч, а лучше миллионами долларов на банковских счетах по-прежнему принимают с распростертыми объятиями: например, в Латвии к покупке недвижимости от 50 тыс. лат (около 3 млн руб.) «прилагается» вид на жительство. Примерно такой же политики придерживаются европейские страны и в отношении бизнес-эмигрантов: есть возможность положить на банковский счет необходимый депозит для открытия бизнеса и инвестировать средства в развитие

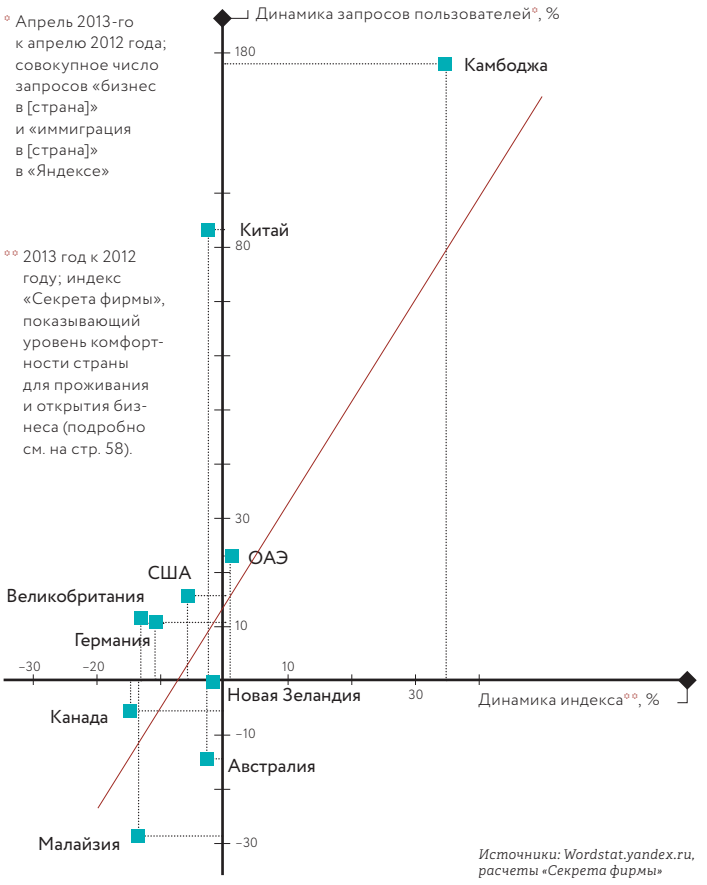
Страны-лидеры по улучшению и ухудшению бизнес-среды



* 2013 год к 2012 году; индекс «Секрета фирмы», показывающий уровень комфортности страны для проживания и открытия бизнеса (подробно см. на стр. 58).

Источник: расчеты «Секрета фирмы»

Как улучшение бизнес-климата влияет на интерес к стране



Источники: Wordstat.yandex.ru, расчеты «Секрета фирмы»

фирмы (подробнее в таблице на стр. 58), будешь чувствовать себя комфортно. Правда, скорее всего, только первые годдва (в зависимости от страны), поскольку дальше придется доказывать различным ведомствам, что созданный бизнес действительно нужен стране. Как сейчас это делает Александр Гребенников.

Собеседники **СФ** из Хорватии, Дании, Германии и Италии указывают, что найти нишу для создания бизнеса за пределами традиционного для эмигрантов консалтингового, риэлтерского да и в целом сферы услуг стало еще тяжелее. Например, в той же Германии, по словам **Дмитрия Гребенщикова,** основателя онлайн-площадки для русскоязычного населения Западной Европы Ruslife.eu, россиян-предпринимателей, у которых было бы свое, пусть и небольшое, но производство, днем с огнем не сыщешь. Так что, пожалуй, единственный вариант заняться производственным бизнесом в Европе — купить действующее предприятие, как это сделал в Латвии основатель «Юнимилка» **Андрей Бесхмельницкий**.

На фоне обострившихся проблем в развитых странах всего за год Азия превратилась для россиян из места для отдыха в регион, где можно делать неплохой бизнес.

УВАЖАЕМЫЕ ЛЮДИ

В 2008 году **Ольга** и **Евгений Багрянцевы** переехали из Владивостока на «остров богов», как называют местные жители индонезийский Бали (21-е место). Уже через полгода бывшие директор по маркетингу и капитан дальнего плавания, вложив около $5 тыс., открыли свой первый бизнес — онлайн-издание Realbali.ru, гид по острову для русскоязычного населения. Реклама приносила ежемесячно около $5 тыс. прибыли, но супруги решили, что это «слишком небольшой доход в сравнении с затраченными усилиями».

Вторым начинанием стал магазин индонезийских сувениров, который Багрянцевы открыли вместе с партнером в родном Владивостоке. Магазин проработал полтора года с прибылью $5–10 тыс. в месяц и закрылся из-за отъезда партнера. Супруги не отчаялись: благодаря магазину Ольга Багрянцева освоила все тонкости, связанные с международными контейнерными перевозками — именно в этой сфере в итоге вырос основной семейный бизнес.

Если мы уедем в Австралию, то будем просто эмигрантами, а на Бали нас будут уважать — именно такие аргументы пять лет назад приводила Багрянцева мужу, когда супруги выбирали страну для переезда. Маркетолог не прогадала. Логистическая компания Багрянцевых Samudra Sejati сегодня отправляет из Индонезии в Россию, Казахстан и на Украину в среднем три контейнера ежемесячно — в основном мебель и предметы интерьера. Прибыль Samudra Sejati, по расчетам **СФ**, достигает $15 тыс. в месяц. Для сравнения: валовой национальный доход на душу населения в Индонезии в 2011 году составил около $2,9 тыс.

Азиатские государства, в отличие от европейских и американских, избавляют эмигрантов от необходимости доказывать свое право на пребывание в стране. К примеру, **Кирилл Семоньян,** восемь лет назад переехавший из Тюмени в Осло, так и не смог, по его словам, прижиться в Норвегии. «Меня не покидало ощущение, что я постоянно кому-то что-то доказываю: миграционным службам и различным ведомствам, работодателям и партнерам, даже соседям и продавцам в магазине»,— вспоминает Семоньян.

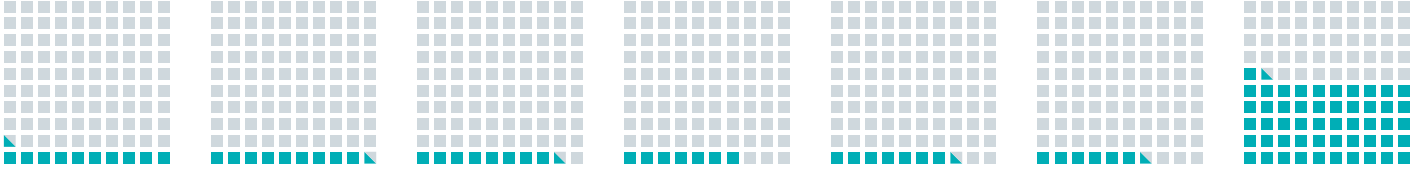
В 2011 году Кирилл Семоньян переехал в Таиланд (25-е место), и со словами

СКОРОСТНОЙ АПГРЕЙД

За два прошлых года 108 стран мира, по исследованию Doing Business Всемирного банка, провели в общей сложности 201 реформу системы регулирования для улучшения условий ведения бизнеса. Лучших результатов достигла Польша: в стране прошли четыре реформы, направленные на упрощение процедур регистрации собственности, налогообложения, обеспечения исполнения договоров и решения проблем неплатежеспособности предприятий.

Кто эмигрирует из России

% от общего числа эмигрантов



10,5	9,5	8,5	7,0	6,5	6,5	51,5
Женщины 30–39 лет	Мужчины 30–39 лет	Мужчины 40–49 лет	Женщины 40–49 лет	Мужчины 20–24 лет	Женщины 25–29 лет	Остальные

Источники: Росстат, расчеты «Секрета фирмы»

Ольги Багрянцевой про уважение он теперь полностью согласен. В конце прошлого года Семоньян занялся разработкой собственного ИТ-сервиса в сфере электронной коммерции. «Все вокруг зауважали»,— улыбается предприниматель.

В нашем ежегодном рейтинге лучших для бизнес-эмиграции стран в 2013 году государства Европы занимают 24 позиции, Северной и Южной Америки — пять, а Азии — 17 (итоговый топ-50 см. на стр. 58). При этом если год назад в первой десятке рейтинга присутствовали три азиатские страны, то в этом году — пять. Если же проанализировать динамику итогового индекса за минувший год, то государства Азии вне конкуренции: девять мест в десятке самых динамичных.

Абсолютный победитель рейтинга Китай (про бизнес в Поднебесной см. стр. 60) оторвался от ближайшего «конкурента», Германии, почти на десять пунктов индекса. По сравнению с прошлым годом Поднебесная улучшила итоговый показатель привлекательности почти на 82% — за счет роста доходов населения и увеличения внутреннего спроса, снижения уровня госдолга и налоговой нагрузки на бизнес.

Да, общая налоговая ставка на прибыль в азиатских странах пока несущественно отличается от европейских, а количество необходимых для запуска бизнеса процедур и вовсе не в пользу Азии (см. сводную таблицу). Однако правительства Азии, особенно Восточной и Юго-Восточной, уже взяли курс на облегчение и упрощение законодательных баз и развитие экономики с акцентом на внутреннее потребление.

А ИЗ НАШЕГО ОКНА

Белоснежные пляжи и изумрудный океан тайского острова Пхукет. Минимальная стоимость путевки у российских туроператоров — $1 тыс. за десятидневный тур. У **Николая Евдокимова,** сооснователя сервиса знакомств Lovetime.com, красивый вид всегда перед глазами бесплатно, ведь именно на Пхукете находится головной офис компании — два трехэтажных здания с просторными и светлыми кабинетами и переговорными.

Рабочий день коллектива, по словам Евдокимова, проходит как в «Дне сурка» — не чувствуется даже смена времен года. Поездка от дома до офиса занимает пять-десять минут, рабочий день длится с 10:00 до 20:00 с обеденным перерывом в ресторане на побережье.

«Работая здесь, мы лишены таких чудесных вещей, как бытовые проблемы, пробки, сложности законодательства и т.д.,— рассказывает Евдокимов.— Представьте себе зеленый район Москвы, только с прекрасным климатом и чистым воздухом, при этом цены на все вдвое ниже, чем в Москве».

За полгода выращенный в райских кущах Lovetime вышел на 20 рынков, собрал более 4 млн пользователей с ежемесячным приростом 1 млн. Ядро аудитории сервиса сегодня — жители Юго-Восточной Азии, на пользователей из России и СНГ приходится около 5–10%. Правда, денег проект пока не зарабатывает.

На том же Пхукете, к примеру, **Константин Калинов** пять лет назад создал один из крупнейших в Рунете агрегаторов авиабилетов Aviasales.ru, а в начале этого года запустил агрегатор по отелям Hotellook.ru.

Все собеседники **СФ** из сферы ИТ признают, что Таиланд сегодня, как, впрочем, и вся Юго-Восточная Азия,— это отличная площадка как для запуска локальных интернет-проектов, так и для начала глобальной экспансии.

Впрочем, русские в Азии занимаются не только ИТ-бизнесом. Так, **Лариса Медведева** запустила во Вьетнаме производство композитной арматуры и к концу года планирует выйти на годовой оборот около $1,5 млн (подробнее см. стр. 66), а **Олег Данилкин** занялся в Камбодже продуктовым бизнесом (подробнее на стр. 68).

Так что пока Европу и США лихорадит от экономического кризиса, русские предприниматели-эмигранты осваивают новые направления. Одно жаль: чем больше эмигрантов едут в эту экзотику, тем менее экзотичной она становится. //**сф**

ЭКСПЕРТ

Кирилл Сермягин, основатель онлайн-сервиса Excursiopedia.com

В любой другой стране традиции и культура отличаются от привычных в России, поэтому многие ваши пожелания и требования покажутся либо странными, либо невыполнимыми, либо абсолютно лишними. Нужно пообщаться с местными, прежде чем начать свой бизнес: чем больше инсайда у вас будет, тем меньше ошибок вы совершите. Есть мнение, что без местного управляющего не получится построить бизнес и что местный менеджер способен решить все проблемы. В действительности может не случиться ни того, ни другого. Зачастую никто кроме вас не сможет лучше понять, что же главное для вашего бизнеса, каков ваш продукт и как его продавать.

ВИЗЫ НА СТАРТЕ

За последние полгода сразу несколько стран запустили специальные программы для стартаперов-иностранцев.

С апреля этого года в **Бразилии** заработала программа поддержки местных и иностранных стартапов. Отобранные стартапы попадут в один из девяти бизнес-акселераторов, всего же в сто компаний правительство страны инвестирует $78 млн. Четверть участников программы могут быть иностранными — им будет оказана помощь в получении визы.

В **Чили** действует программа для стартапов не старше двух лет с планами покорить мир и высоким потенциалом роста. Программа позволяет получить полугодовую визу, $40 тыс. инвестиций от государства, места в коворкинг-центрах и др. К заявке на участие необходимо приложить рекомендательные письма от других предпринимателей или инвесторов и ссылку на короткий ролик в YouTube со своей презентацией на английском языке.

В начале этого года в **Канаде** ассоциация венчурных компаний Canada's Venture Capital and Private Equity Association инициировала специальную визовую программу для стартаперов. Каждый, кто желает участвовать в программе, должен заручиться поддержкой хотя бы одного фонда, входящего в ассоциацию.

В июле этого года сенат **США** одобрил законопроект, где определены правила получения нового типа визы — стартап-визы на три года. Претендентам нужно доказать, что американские инвесторы готовы вложить в их проект более $500 тыс. Стартап-виза предполагает, что в рамках одобренного проекта в течение трех лет будет создано минимум пять рабочих мест, а годовой доход каждой компании на третий год существования будет превышать $750 тыс. В год США планирует выдавать около 10 тыс. стартап-виз.

50 лучших стран для бизнес-эмиграции

Место, 2013	Место, 2012*	Страна	Процедуры для регистрации компании, шт.	Стоимость запуска, $	Время на регистрацию прав собственности, дни	Срок получения разрешения на строительство, мес.	Общая налоговая ставка, % от прибыли	Динамика итогового индекса к прошлому году*	Итоговый индекс
1	9	Китай	13	103,5	29	9,0	63,7	81,6	43,7
2	1	Германия	9	2155,0	40	3,2	46,8	–18,5	34,5
3	5	ОАЭ	6	2445,6	10	1,5	14,9	2,1	26,9
4	35	Вьетнам	10	109,6	57	3,7	34,5	52,6	26,6
5	4	Австралия	2	458,3	5	3,7	47,5	–4,9	26,5
6	3	США	6	678,3	12	0,9	46,7	–5,3	26,4
7	6	Новая Зеландия	1	146,6	2	3,0	33,5	–2,0	25,4
8	2	Канада	1	182,2	17	5,4	26,9	–14,2	24,3
9	30	Южная Корея	5	3047,0	11	1,0	29,8	24,9	23,1
10	16	Саудовская Аравия	9	891,0	8	3,4	14,5	6,5	22,2
11	25	Индия	12	707,2	44	6,5	61,8	11,2	21,5
12	46	Камбоджа	9	834,2	56	21,7	22,5	35,1	21,4
13	11	Малайзия	3	1271,4	14	4,7	24,5	–12,6	20,6
14	8	Монголия	7	55,7	11	6,9	24,6	–17,5	20,4
15	14	Израиль	5	1157,2	81	7,1	30,5	–7,3	20,3
16	10	Великобритания	6	264,5	29	3,3	35,5	–15,2	20,0
17	23	Дания	4	120,8	10	2,3	27,7	–0,5	19,9
18	12	Гонконг	3	668,0	36	2,2	23,0	–14,9	19,7
19	7	Сингапур	3	257,6	21	1,0	27,6	–25,9	19,0
20	21	Швейцария	6	1604,0	16	5,1	30,2	–6,0	18,9
21	37	Индонезия	9	667,4	22	5,3	34,5	8,8	18,6
22	20	Латвия	4	284,1	18	6,8	36,6	–8,1	18,6
23	31	Турция	6	1093,1	6	6,0	41,2	2,0	18,5
24	13	Финляндия	3	484,2	14	2,2	40,6	–17,2	18,4
25	33	Таиланд	4	296,1	2	5,2	37,6	–2,5	17,4
26	39	Люксембург	6	1485,5	29	5,2	21,0	2,4	17,3
27	26	ЮАР	5	20,9	23	4,2	33,3	–12,3	16,9
28	29	Литва	7	135,1	3	4,7	43,7	–15,3	15,9
29	28	Австрия	8	2366,7	21	6,5	53,1	–17,4	15,6
30	27	Польша	6	1797,1	54	10,0	43,8	–18,1	15,6
31	19	Норвегия	5	1511,1	3	4,1	41,6	–23,8	15,5
32	49	Швеция	3	266,2	12	3,9	53,0	–1,1	15,4
33	18	Болгария	4	72,1	15	3,6	28,7	–25,0	15,3
34	17	Ирландия	4	115,7	38	5,2	26,4	–26,6	15,2
35	51	Марокко	6	460,4	75	3,2	49,6	–0,9	15,1
36	34	Франция	5	381,8	59	6,1	65,7	–15,0	15,1
37	24	Испания	10	1456,5	13	6,1	38,7	–23,6	14,8
38	22	Чехия	9	1518,6	24	4,0	49,2	–26,3	14,8

Место, 2013	Место, 2012*	Страна	Процедуры для регистрации компании, шт.	Стоимость запуска, $	Время на регистрацию прав собственности, дни	Срок получения разрешения на строительство, мес.	Общая налоговая ставка, % от прибыли	Динамика итогового индекса к прошлому году*	Итоговый индекс
39	15	Эстония	5	243,2	18	4,9	67,3	–31,3	14,6
40	42	Япония	8	3388,5	14	6,4	50,0	–11,0	14,5
41	40	Бразилия	13	514,6	34	15,6	69,3	–15,1	14,4
42	48	Сербия	6	437,4	11	9,0	34,0	–9,4	14,2
43	55	Иран	7	209,9	36	10,6	44,1	1,9	14,1
44	32	Италия	6	5829,5	24	7,8	68,3	–23,4	13,8
45	38	Нидерланды	5	2536,2	7	5,3	40,1	–20,3	13,6
46	41	Румыния	6	221,5	26	9,6	44,2	–20,5	13,4
47	44	Мексика	6	933,2	74	2,3	52,5	–19,9	12,9
48	36	Аргентина	14	1198,0	55	12,2	108,3	–25,8	12,7
49	43	Венгрия	4	1133,0	17	3,4	50,3	–26,4	12,0
50	45	Хорватия	6	1011,1	104	10,6	32,8	–24,7	12,0

* Рейтинг за 2012 год пересчитан по текущей методике

КАК МЫ СЧИТАЛИ

В рейтинге участвовали 65 стран дальнего зарубежья, шорт-лист был составлен по наибольшему числу запросов «бизнес в [название страны]» за период с 1 апреля 2010 года по 31 мая 2013 года в «Яндексе».

Для определения степени комфортности страны для эмиграции и ведения бизнеса мы использовали 13 социальных и макроэкономических критериев, объединенных в четыре композитных индекса.

1. «Бизнес» включает простоту регистрации фирмы, процент налоговой нагрузки от прибыли компании, доступность кредитов, уровень коррупции и уровень средней заработной платы.

2. «Население» охватывает уровень покупательной способности населения, уровень преступности, долю трудоспособных граждан, плотность населения и уровень миграции.

3. «Финансы» включают долю государственного долга в общем объеме ВВП и динамику роста ВВП по итогам прошлого года.

4. «Иммиграция» — количество официально иммигрировавших россиян. Этот критерий добавлен только в текущем году, поэтому для корректности сопоставления аналогичный рейтинг 2012 года был пересчитан по новой методике с учетом данных Росстата за 2011 год.

Каждый из 13 критериев был нормирован по максимальному значению (среди значений соответствующего критерия у всех стран) и принимает значение от 0 до 1. Каждый индекс представляет собой среднее арифметическое из входящих в него нормированных критериев. Итоговый индекс страны вычислялся как сумма композитных индексов с присвоенными каждому из них весами, умноженная на 100 для удобства представления.

В качестве источников информации мы использовали ежегодные международные исследования Всемирного банка, Международной финансовой корпорации, Института экономики и мира, Международного валютного фонда, Transparency International, International Labour Organization, статистику Росстата, а также сайтов Mytravelcost.com и Tradingeconomics.com.

direct mail
Издательский дом «Коммерсантъ» распространяет вместе со своими изданиями буклеты и листовки

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Огонёк», «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108
Софья Любавина

kommersant.ru

реклама 16+

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Поднебесный экскорт

Китай возглавил рейтинг лучших стран для бизнес-эмиграции. В 2012 году число эмигрантов из России в Поднебесную выросло почти в девять раз. «Секрет фирмы» узнал, что ждет россиян в стране с самой быстрорастущей экономикой в мире.

Текст: Полина Русяева
Фото: Redlink Production/Corbis/Foto S.A.

Николай Кошель переехал в Китай не от хорошей жизни. В середине 2000-х краснодарский предприниматель торговал одеждой на вещевом рынке и занимался логистикой — доставлял товары из Китая. Морального удовлетворения бизнес Кошелю не приносил: в закупку одежды приходилось вкладывать собственные деньги, а срок отдачи «инвестиций» всегда был непредсказуем. А еще «вечные налоги, отчетности и прочие прелести» ведения бизнеса в России, говорит Кошель.

Экономический кризис решил проблему Кошеля: его логистический бизнес обанкротился. Предприниматель переквалифицировался во фрилансера-посредника — начал возить со 100-процентной предоплатой одежду из Китая для краснодарских сетей. «В какой-то момент понял: пора переезжать»,— рассказывает Кошель.

Анна Караваева,
независимый консультант по работе с Китаем, выделила три типичные ошибки, которые допускают российские предприниматели, запуская собственный бизнес в этой стране.

ОШИБКА №1

Плохое знание китайского менталитета

Культура предпринимательства в Китае складывается уже более 4 тыс. лет и разительно отличается от устоев и принципов, существующих в других странах. Например, китайцы не боятся потерять клиента: ушел один, придет другой. Более того, своим клиентом они начинают вас считать только с третьего, а то и с пятого крупнооптового заказа. Так что классические бизнес-модели, изложенные в учебниках по предпринимательству, как и попытки клонировать успешный опыт реализации проектов в других странах, в Китае чаще всего не срабатывают.

ОШИБКА №2

Плохое знание рынка

В Китае большая конкуренция, но законы спроса и предложения не всегда регулируют рынок. Цена на один и тот же товар у разных компаний может отличаться как на 100%, так и на 300%. Поэтому не стоит торопиться с выбором партнера — лучше потратьте время на изучение цен у максимального числа контрагентов. Также имейте в виду, что цены, указанные в прайс-листах для партнеров, китайцы рассчитывают исходя из использования самого дешевого сырья и для самых больших оптовых партий. И не забывайте: в Китае всегда надо торговаться — китайцы назначают цены из расчета, что могут скинуть 10–50%.

ОШИБКА №3

Излишнее доверие местным партнерам

Китайских партнеров необходимо постоянно контролировать. Допустим, вы торгуете обувью и размещаете заказ на производство на одной из китайских фабрик. Не проследите, какое сырье используется в создании вашего заказа,— китайцы подсунут некачественный материал. Не проконтролируете качество готового товара — получите брак. Не будете регулярно следить за исполнением поставленных сроков — обязательно сорвут на месяц, а то и больше. Контроль необходим на каждом этапе, вплоть до прибытия заказанного товара на ваш склад.

Сейчас предприниматель живет на юге Китая, в Гуанчжоу,— сюда он перевез свою семью и снял за $2,5 тыс. в месяц квартиру площадью 260 кв. м с собственным двориком. Китайская фирма Кошеля Cimpex, которая оказывает посреднические услуги по закупке, производству и доставке продукции из Китая в Россию, в прошлом году провела сделок на общую сумму $6,5 млн. «Конечно, я люблю свою родину, но, как выясняется, особенно люблю ее на расстоянии»,— говорит Кошель.

Русские форумы про бизнес с китайцами пестрят страшилками: «меня кинули», «мне подсунули брак», «пропал партнер». Собеседники **СФ** в Китае рассказывают про разницу менталитетов. Тем не менее в 2012 году в Поднебесную, согласно данным Росстата, уехали около 4,4 тыс. человек. Это рекордный показатель с 1997 года, когда ведомство начало вести свою статистику по международной эмиграции. За последние десять лет количество отъездов на ПМЖ в Китай выросло на 5000%.

— —

БУКВА ВНЕ ЗАКОНА

— —

— Что мы сейчас произнесли? — спросила по-китайски **Анна Караваева,** независимый консультант по работе с Китаем, по окончании тренировки по айкидо у стоящей рядом китаянки. Россиянка начала посещать занятия недавно и еще не успела вникнуть в правила поведения на тренировке, по окончанию которой вся группа хором произносит какую-то фразу. О чем эта фраза, Караваева и пыталась выяснить.

Ответом на вопрос был ступор и длительное молчание. Затем китаянка, словно не замечая присутствия россиянки, обратилась к рядом стоящему китайцу:

— Она сказала: «Что мы сейчас произнесли?»

Китаец подтвердил. Китаянка удивленно посмотрела на Караваеву и по слогам произнесла: «Я не знаю, я недавно начала заниматься». Консультант рассказывает, что китайцы всегда реагируют «застывшим удивлением», если иностранец заговорил на китайском: «о, оно еще и разговаривает!»

82%

На столько по итогам прошлого года Китай улучшил свой итоговый индекс привлекательности в нашем рейтинге стран для бизнес-эмиграции

Китайский тренажер
ИНТЕГРАЦИЯ В КИТАЙСКОЕ ОБЩЕСТВО – ПРОЦЕСС НЕ ИЗ ЛЕГКИХ, «КРУТИТЬ ПЕДАЛИ» НУЖНО БЕЗ ОСТАНОВКИ

Собеседники **СФ** признают, что интеграция в китайское сообщество далеко не всегда проходит гладко и быстро. Эта аксиома работает и в отношении создания бизнеса в Поднебесной. Так что необходимость вникать во все нюансы — совет отнюдь не праздный, причем делать это желательно заранее, еще до запуска проекта.

Михаил Иванов, владелец группы компаний «Центр уникальных товаров», создал компанию в Китае для работы на местном рынке два года назад. Правда, перед этим он потерял спокойствие на несколько месяцев. Иванов хотел владеть этой компанией напрямую, как частное лицо, однако все попытки оформить такую схему ни к чему не привели. Загранпаспорт китайцы принимать отказались, поскольку он подлежит замене каждые пять-десять лет, а значит, в нем «меняются данные», а требование китайской стороны «легализовать в посольстве российский паспорт» отказался выполнять МИД России, который даже не понял суть запроса. «Я юристов привлекал, бился, был готов платить деньги — все безуспешно»,— удрученно вспоминает Иванов.

В итоге китайская фирма предпринимателя с «непередаваемым названием — что-то вроде „Чип ин дза дзюй“» получила прописку в Гонконге (офшорная зона), а уже на нее зарегистрировали китайскую компанию. Сегодня у Иванова шесть небольших магазинов в Шанхае, прибыль которых «около нуля».

Обязательства, которые накладывает Поднебесная на иностранцев, желающих открыть здесь свой бизнес, разнятся от региона к региону, а иногда и от района к району. **Олег Чурков**, руководитель китайской «дочки» крупного одежного ритейлера, говорит, что, например, в Гуанчжоу нет единых требований по размеру минимального уставного капитала, необходимого для создания компании: в Панью сумма больше, в Тяньхэ меньше. «Я всегда советую ориентироваться на стоимость аренды: чем дороже снять офисное помещение, тем дешевле „уставник“»,— уверяет наблюдательный Чурков.

Размер уставного капитала в Китае колеблется от $65 тыс. до $190 тыс., уточняет Николай Кошель. Еще около $3–5 тыс. уйдет на государственные пошлины и другие платежи. В итоге столь высокий ценник приводит к тому, что фирмы Кошеля и Чуркова, как и большинство компаний россиян в Китае, зарегистрированы в Гонконге, где размер уставного капитала в десятки раз меньше — $1–2 тыс., по словам Кошеля. Впрочем, на регистрации бизнеса трудности для иностранцев в покорении Поднебесной не заканчиваются, а только начинаются.

— —

КОМИССИОНКА

— —

«Когда берешь на работу русских, они трудятся ровно до тех пор, пока не поймут всех нюансов ведения бизнеса и не обзаведутся нужными контактами. Потом они встают и уходят, создают свою компанию и уводят за собой клиентов»,— рассказывает Кошель. С недавних пор предприниматель нанимает только местных. И его не смущает, что из-за этого ему пришлось срочно начать изучение китайского языка.

Пока одни эксперты по Китаю рекомендуют изучать язык и азы делового этикета, который должен помочь в переговорах с местными, другие пытаются предостеречь от ошибок.

«Шансы иностранца выиграть судебное разбирательство практически равны нулю, договор ровным счетом ничего не стоит, значение имеют только „гуанси“ — связи: многое строится на личных взаимоотношениях и решается

на неофициальных встречах»,— рассказывает один из собеседников **СФ**. Складывается впечатление, что эмигранты из России переезжают опять в Россию. Но есть два важных момента.

С одной стороны, китайская экономика все еще быстро растет — куда быстрее, чем российская. ВВП Поднебесной по итогам прошлого года увеличился на 7,8%. И по этому показателю Китай — абсолютный лидер среди всех 50 стран-участниц нашего рейтинга. Динамика роста экономики России в 2012 году — 3,4%.

С другой стороны, нельзя сбрасывать со счетов, что темпы роста китайской экономики замедляются на фоне роста себестоимости производства и снижения спроса на китайскую продукцию в еврозоне и США. Китайское правительство заинтересовано в дополнительном стимулировании как внутреннего спроса, так и экспорта. По итогам 2012 года объем китайско-российской торговли вырос на 11,2% — до рекордных $88,16 млрд, а экспорт из Китая в Россию — на 13,4%. В свою очередь, российские компании пытаются снизить производственные издержки и зачастую активно ищут возможность открытия собственных фабрик в Китае. Поэтому склонность россиян-эмигрантов создавать компании в консалтинговой сфере в случае с Китаем экономически оправданна.

«Спрашиваешь у очередного переехавшего сюда соотечественника, чем он занимается,— рассказывает Анна Караваева,— и почти всегда слышишь в ответ: „Тем же, что и все“». По ее словам, более 90% российских компаний в Китае занимаются посредническими или консалтинговыми услугами. Ассортимент услуг крупных компаний — подбор фабрики, организация производства, контроль и отправка в Россию; у более мелких фирм то же самое, но вместо производства — поиск готового товара.

— —

СЛОЖНОСТИ ПЕРЕВОДА

— —

— Лао-ваи-лао-ваи-лао-ваи…

Олег Чурков, выбирая яблоки на одном из китайских рынков, решил, что сошел с ума: уже почти целую минуту он слушал этот повторяющийся набор звуков. Не выдержав, Чурков обернулся. И выдохнул — с головой все в порядке. В паре метров от бизнесмена стояла группа китайцев, увлеченно фотографировавших его. Предприниматель натянуто улыбнулся и ретировался с рынка, так и не купив яблоки.

Вечером того же дня знакомые объяснили Чуркову, что «ничего необычного не произошло», а «лаоваи» с китайского переводится как «иностранец». Правда, через пару месяцев Чурков узнал, что этому слову китайцы частенько придают несколько иной смысл — «лопух». Вот совет, который Чурков дает всем желающим эмигрировать в Китай россиянам: «не позволяйте делать из себя лаоваи». //**сф**

КИТАЙ

Объем ВВП по 2012 году: 51,93 трлн юаней ($8,28 трлн)

Размер госдолга по отношению к ВВП: 23%

Доля трудоспособного населения: 61%

Особенности ведения бизнеса: Различия в требованиях от региона к региону, необходимость контролировать деятельность партнеров и контрагентов, различия в менталитете, значимость личных контактов и связей

[1] ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА
СРОК: ОТ 5 ДНЕЙ

$700
Билеты на рейс Москва—Гуанчжоу—Москва

$1,5
Стоимость посадки в такси, дополнительно по $0,4 за 1 км поездки. Стоимость метро — $0,3 за одну-три станции (цена зависит от расстояния)

$35
Стоимость номера в трехзвездной гостинице в сутки

$5—15
Средний счет за обед в кафе Гуанчжоу

$0,05
Стоимость одной минуты разговора по местным мобильным номерам

[2] РЕГИСТРАЦИЯ КОМПАНИИ
СРОК: ОТ 2 НЕДЕЛЬ ДО 6 МЕСЯЦЕВ

$500
Стоимость бизнес-визы сроком на один год в России через компанию-посредника. Срок оформления визы — 15 дней

$132 тыс.
Минимальный размер уставного капитала и стоимость регистрации компании в Гуанчжоу «под ключ» с помощью посредника

[3] ПРОЖИВАНИЕ В ГУАНЧЖОУ В СТАТУСЕ ИНВЕСТОРА
СРОК: 1 ГОД

$700
Ежемесячные расходы на аренду квартиры (две спальни и гостиная) в центре города. Стоимость услуг агентов — 50% месячной аренды, депозит хозяевам квартиры — стоимость двухмесячного проживания

$0,1—1 тыс.
Расходы на питание одного человека в месяц в зависимости от потребностей

$30
Годовая госпошлина за трудовую визу. Вид на жительство иностранцам практически не предоставляется

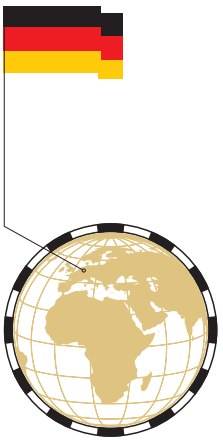
$50
Расходы на мобильную связь и безлимитный интернет в квартире

ВСЕГО более 150 тыс. долларов

Медвежий угол

Федору Фрису удалось удивить гастрономически искушенный Берлин. Он держит ресторан сибирской кухни и кормит посетителей стейками из медвежатины. Как ни странно, идею ему подсказали сами немцы.

Текст: Анастасия Якорева



«В России были соль, перец, чеснок и лаврушка. В Германии — сотни специй, которые нужно было знать»,— вспоминает **Федор Фрис**, владелец ресторана «Богус» в Берлине.

Федор — этнический немец, до 33 лет проживший в Томске. В России Фрис окончил техникум общественного питания, работал в столовой, потом в ресторанах. В начале 1990-х открыл небольшую закусочную, где продавал хот-доги. Тогда соседи, с которыми семья Фриса 25 лет прожила в мире и согласии, начали смотреть на новоявленного бизнесмена с осуждением и неприязнью. В России ему стало неуютно.

В Германию он переехал с женой и двумя детьми в статусе «позднего переселенца» в середине 1990-х. Записался вместе с женой на курсы немецкого языка и курсы поваров. После их окончания устроился работать поваром: нужно было кормить семью, на собственный бизнес времени не было. Мысли о своем ресторане начали посещать Фриса только после десяти лет работы по найму в Германии — то есть в 43 года.

Однажды он ехал домой с работы и в центре города на одном из ресторанов немецкой кухни увидел объявление — «Сдается в аренду». Фрис занял денег у родственников, заплатил хозяевам ресторана 80 тыс. евро за мебель и оборудование, сделал небольшой косметический ремонт и через месяц открыл свой ресторан на 85 посадочных мест, вложив в общей сложности около 90 тыс. евро. Ежемесячная стоимость аренды — 4 тыс. евро.

«Открыть бизнес в Германии — это дело недели,— говорит он.— А вот продержаться на плаву гораздо сложнее».

Сначала кухня «Богуса» была интернациональной — немецкие колбаски, итальянская паста. Но через полтора года работы посетители, в основном это были немцы, начали ворчать: мол, хозяева из Сибири, а кормят пастой. Сделали бы что-нибудь экзотическое, сибирское. Фрис с женой начали искать старинные рецепты сибирской кухни — стейков из медвежатины и лосятины, блюд из осетра и олениины.

В это же время ему позвонили с одного из немецких каналов и предложили поучаствовать в кулинарном шоу. Фрис решил, что это удачный момент для запуска новой кухни — все-таки бесплатная реклама. Он оформил один из залов ресторана декоративными березовыми стволами и добавил в меню несколько

[1] РЕГИСТРАЦИЯ ФИРМЫ И СОПУТСТВУЮЩИЕ РАСХОДЫ

СРОК: 5 ДНЕЙ

920 евро

Билеты на рейсы Москва—Берлин—Москва (Air Berlin, Germanwings, «Трансаэро»), проживание в Берлине (номер в трехзвездной гостинице), питание, общественный транспорт, такси от и до аэропорта

27,6 тыс. евро

Регистрация фирмы (форма GmbH), из них:

25 тыс. евро — минимальная сумма на банковском счете для подтверждения экономической состоятельности

1,5 тыс. евро — услуги адвоката (составление договора, два визита к нотариусу, визит в банк, юридический адрес сроком на год)

500 евро — перевод на немецкий язык российских документов для легализации, нотариальное заверение подписи переводчика

618 евро — максимальный размер госпошлины за внесение в торговый регистр, регистрацию фирмы по юридическому адресу

ФЕДОР ФРИС
Возраст 52 года
Стаж эмигранта 19 лет
Бизнес Ресторан «Богус»
Причины переезда Негативное отношение к предпринимателям в России

сибирских блюд. После кулинарного шоу за несколько месяцев «Богус» превратился в ресторан сибирской кухни. Самое дорогое блюдо сейчас — это стейк из медвежатины (правда, не сибирской, а финской) за 65 евро. За медвежатиной в «Богус» начали приезжать туристы из других городов Германии, Австрии, Швейцарии. Правда, были и недовольные: медведь изображен на гербе Берлина, и многие жаловались на то, что в ресторане призывают к поеданию животного, который является символом города. «Но лучше такая антиреклама, чем вообще никакой,— говорит Фрис.— Зато нас четыре раза показывали по телевизору и 15 или 20 раз писали про нас в немецких газетах».

Средний чек в «Богусе» — 25–40 евро. Стейк заказывают в основном один на компанию, признается Фрис. Годовая выручка ресторана — более 200 тыс. евро. «Если бы мы не перешли на сибирскую кухню, нам бы пришлось закрыться,— теперь уверен Федор.— Нельзя быть такими же, как все». //сф

[2] ПОДГОТОВКА ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ВНЖ И ОЖИДАНИЕ ВНЖ
ДО 18 МЕСЯЦЕВ (Берлин)

3,5 тыс. евро
Услуги адвоката из расчета на семью из двух взрослых и двух детей

[3] ПЕРВИЧНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ
СРОК: 1 ГОД

14,8 тыс. евро
Стоимость аренды квартиры в Берлине с учетом расходов на коммунальные услуги (электричество, газ), покупки мебели, электроники и бытовой техники (телевизор, холодильник, стиральная и посудомоечная машины)

14,2 тыс. евро
Договор с оператором связи и расходы на связь, договор медицинского страхования на семью из четырех человек, договор частного пенсионного страхования на одного человека старше 45 лет, а также 600 часов обучения на интеграционных курсах госшколы Volkshochschule для двоих взрослых членов семьи. При успешной сдаче итогового экзамена на уровень B1 возвращается 50% стоимости обучения

90 евро
Госпошлина за разрешение на пребывание в стране (выдается на семью в ведомстве по делам иностранцев Auslaenderbehoerde)

1,8 тыс. евро
Годовые затраты на школу и детсад. Компенсируются за счет пособия Kindergeld.

[4] ПОДГОТОВКА ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ВТОРИЧНОГО РАЗРЕШЕНИЯ НА ПРЕБЫВАНИЕ
СРОК: ОТ 2 МЕСЯЦЕВ

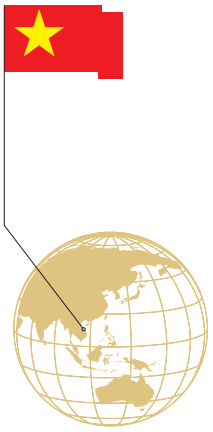
1,9 тыс. евро
Услуги адвоката и налогового консультанта при подготовке отчета для ведомства Auslaenderbehoerde

ВСЕГО ОКОЛО 64,8 тыс. евро

Арматура для побережья

Высокие темпы строительства, льготы для производителей, отсутствие бюрократии — Вьетнам оказался удачным местом для производства новых строительных материалов. Тем более российский строительный рынок переживает не лучшие времена.

Текст: Анастасия Якорева



«Оказалось, что во Вьетнаме совсем нет композитной арматуры,— деловито рассказывает **Лариса Медведева**, директор вьетнамской компании LSK Co. Ltd.— И это при том, что темпы строительства огромные, климат тропический, побережье. Композитная арматура — антикоррозийная, в таком климате ею хорошо заменять обычную стальную арматуру или использовать комбинированные варианты».

В 2000-х годах Медведева часто ездила во Вьетнам отдыхать. На тот момент она была директором российской компании, которая занималась малоэтажным строительством и логистикой, и вьетнамским строительством интересовалась из любознательности. Но в 2010-м компания, где она работала, закрылась из-за кризиса. Тогда Лариса решила внимательнее присмотреться к вьетнамскому строительному рынку.

Она быстро выяснила, что страна заинтересована в создании инновационных производств. Во-первых, многие из них в первые два года освобождаются от налога на прибыль (25%), а следующие четыре года платят только половину. Во-вторых, порядок сертификации и стандартизации довольно мягкий: если, например, японская компания захочет производить во Вьетнаме материал, которого здесь раньше не было, то можно не создавать национальный стандарт, а взять за основу стандарт японский, поясняет Медведева.

Вьетнам заинтересован в развитии инновационных проектов. Многие из них в первые два года освобождаются от налога на прибыль (25%), а следующие четыре года платят только половину. Кроме того, порядок сертификации и стандартизации продукции, выпускаемой инновационными компаниями, довольно мягкий

Два года было потрачено на изучение рынка. Лариса часто летала во Вьетнам, консультировалась с вьетнамским юристом и представителями госорганов. Главной сложностью оказался языковой барьер. «Например, вьетнамский чиновник объясняет: вам необходимо определение класса опасности,— рассказывает Медведева.— Переводчик переводит. Я переспрашиваю — для этого нам потребуется сделать сертификат? Переводчик кивает: да-да, сертификат. Просто решил со мной не спорить. В итоге оказывается, что сертификат делать не нужно, потому как есть готовые списки и по ним можно определить, к какому классу относится наша продукция. Такие ситуации отнимают время».

В начале 2012 года Медведева начала искать площадку для производства композитной арматуры. Все заводы во Вьетнаме сконцентрированы в промзонах за чертой городов. Промзон таких очень много, и в каждой — свои правила, условия и стоимость аренды. Ларисе пришлось объехать несколько десятков возможных площадок и потратить на это не один месяц, прежде чем она нашла подходящую. Еще четыре месяца ушло на

ЛАРИСА МЕДВЕДЕВА
Возраст 42 года
Стаж эмигранта 1 год
Бизнес Производство композитной арматуры
Причины переезда Кризис в строительной отрасли в России

оформление документов и регистрацию компании. Само производство, по признанию Медведевой, несложное, однако вложить в него пришлось около $1 млн собственных и привлеченных средств.

В январе 2013-го компания Медведевой вышла на рынок уже с готовой продукцией. Причем композитная арматура, сделанная во Вьетнаме, оказалась дешевле, чем в России, и по себестоимости, и по розничной цене. «Во Вьетнаме дешевле рабочая сила, электроэнергия, аренда, это дает заметную экономию»,— поясняет Медведева.

Сейчас композитную арматуру приобрели несколько небольших застройщиков. Переговоры по ее использованию в многоэтажном строительстве пока ведутся. Медведева рассчитывает, что два-три контракта смогут обеспечить производство заказами на ближайшие три-четыре года, а к концу 2013-го годовой оборот компании достигнет $1,5 млн. //**сф**

[1] ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА
СРОК: 5 ДНЕЙ

$1 тыс.
Билеты на рейс Москва—Хошимин—Москва (Qatar Airways, Vietnam Airlines)

$0,8
Стоимость 1 км по счетчику в такси

$40
Стоимость номера в трехзвездной гостинице в сутки

$7—10
Средний счет за обед во вьетнамском кафе

$30
Расходы на мобильную связь за пять дней при звонках на местные номера по тарифу $0,05 в минуту

[2] РЕГИСТРАЦИЯ КОМПАНИИ
ДО 7,5 МЕСЯЦА

$500
Услуги адвоката по заполнению и подготовке документов на долгосрочную визу для инвестора на три года

$5,5 тыс.
Услуги адвоката по регистрации компании, включающие нотариальное заверение копий документов, перевод документов на вьетнамский язык. Минимальная сумма на счету для открытия компании зависит от ее вида деятельности и формы образования

$100
Госпошлина за открытие компании

[3] ПРОЖИВАНИЕ ВО ВЬЕТНАМЕ В СТАТУСЕ ИНВЕСТОРА
СРОК: 1 ГОД

$7 тыс.
Расходы на аренду трехкомнатной квартиры, включая залоговый депозит на два месяца. Регистрацию проживающего арендодатель делает бесплатно

$3,5 тыс.
Расходы на питание семьи из трех человек, включая ежедневную покупку свежевыжатых соков

$600
Расходы на мобильную связь и безлимитный интернет

$80
Годовая госпошлина за пребывание в стране. Вид на жительство иностранцам практически не предоставляется

3%
Зарплаты составит стоимость медицинской страховки

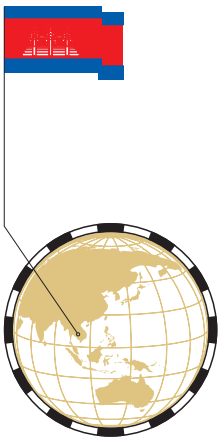
ВСЕГО ОКОЛО 21,5 тыс. долларов

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Побег из офиса

Олег Данилкин делает в Камбодже пельмени и творог для русских и европейцев. В стране нет бонусов за вход в продуктовые сети, многочисленных проверок и, самое главное, ненавистного Данилкину официоза.

Текст: Анастасия Якорева



Каждый день камбоджийский бизнесмен **Олег Данилкин** к восьми утра едет на базар. Там он закупает мясо и другие ингредиенты для пельменей. Затем Олег едет в супермаркет, где покупает молоко, из которого потом готовит творог.

«Какие поставщики? Какое „Метро“? — отмахивается он.— Забудьте. Камбоджа — это вам не Москва».

Олег вместе с женой и помощницей-кхмеркой делает пельмени, вареники, сметану, творог, кефир, айран, квас и копченое мясо под маркой «Чьнянь» (на кхмерском — «вкусно»).

Несколько лет назад Олег жил в Москве и работал менеджером по продаже сырья для мясопереработки, ездил на встречи в костюме и на хорошей иномарке. Но удовольствия это ему не приносило, поскольку в душе он был страстным мотолюбителем, а костюмы и официоз шли вразрез с его страстью. Когда эта дисгармония окончательно ему надоела, он задумался о переезде в Азию. Выбор остановил на Камбодже: по его мнению, это самая дружелюбная и лояльная к бизнесу страна. В ноябре 2009-го Данилкин переехал в Сиануквиль.

Первым его бизнесом стала харчевня для русских «Креветка и укроп», которую он открыл во дворе своего дома. Ресторанный бизнес в Камбодже не требует больших вложений: Данилкину хватило $2 тыс. на то, чтобы поставить несколько столиков и купить все необходимое оборудование. «Этот бизнес многим кажется простым, но конкуренция огромная»,— предостерегает Данилкин.

«Потолок» прибыли «Креветки и укропа» составлял $800 в месяц, тогда как, по подсчетам Данилкина, прожиточный минимум для иностранца в Камбодже — около $500. Но один из минусов во владении харчевней для Данилкина был в том, что приходилось употреблять много алкоголя: хозяин должен встретить каждого гостя, пообщаться с ним, выпить.

Для своего ресторана Данилкин начал сам делать пельмени. Сначала он экспериментировал: лепил, пробовал. Местная свинина по сравнению с российской более сухая, говядина — жесткая. Нужно было определить, сколько добавлять шпика в фарш, сколько времени его вымешивать, научиться делать все пельмени примерно одинакового размера и качества. Тут Данилкину пригодился его опыт работы в сфере мясопереработки.

Через полгода времени и на пельмени, и на ресторан стало не хватать. Данилкин решил закрыть ресторан и сосредоточиться на продуктовом бизнесе. Логика была такой: сейчас в Камбодже живет много русских и европейцев, которым сложно питаться одной кхмерской едой: местные добавляют сахар почти в каждое блюдо, вкус слишком специфичный. «Русские, да и европейцы тоже, начинают скучать по привычной для себя еде,— говорит Данилкин.— А предложение в этом сегменте почти отсутствует».

Он начал продавать свои пельмени под маркой «Чьнянь» с этикеткой на русском и английском. «Переводить этикетку на кхмерский смысла нет: кхмеры, которые не понимают по-английски,— самый бедный слой, и мои пельмени они не купят. Да, иногда их покупают кхмеры. Пельмени они жарят»,— поясняет он.

В прошлом году к пельменям добавилась «молочка», затем — квас и копченое мясо. Свои продукты Данилкин реализует в самом крупном в Сиануквиле супермаркете Samudera — на него приходится 80% продаж. Никакой платы за вход

и за место на полках в этом супермаркете нет. Пельмени у Данилкина покупают еще три ресторана.

За два года ежемесячный оборот фирмы Данилкина вырос с $300 до $2,5 тыс., в следующем году он рассчитывает его удвоить. Текущая прибыль — около $1 тыс. в месяц. В Москве Данилкин получал в четыре раза больше. «Препятствий для бизнеса в Камбодже нет,— подытоживает он.— Ко мне не пришло ни одной проверки. Но если кто-то отравится моими пельменями, в тот же день об этом будет знать весь Сианукville».

Предприниматели в Камбодже платят общий налог в размере $60 в год для бизнеса с доходностью до $1 тыс. в месяц. «Но реальную доходность здесь никто не считает»,— уточняет Данилкин. Коррупционные сборы в Сианукville, по словам местных предпринимателей, составляют ровно $5 в месяц — столько положено отдавать участковому полицейскому в качестве прибавки к зарплате. //**сф**

ОЛЕГ ДАНИЛКИН
Возраст 43 года
Стаж эмигранта 3 года
Бизнес Производство продуктов питания
Причины переезда Аллергия на офисный дресс-код

[1] ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА
СРОК: ОТ 1 МЕСЯЦА

$1,1 тыс.
Билеты на рейс Москва—Пномпень—Москва (Qatar Airways, China Southern)

$150
Стоимость месячной аренды гостевого дома с туалетом и душем

$300
Стоимость месячной аренды машины. Общественный транспорт в Камбодже не развит. В качестве альтернативы можно арендовать мопед за $100 либо пользоваться услугами кхмеров — водителей мопедов. Поездка на заднем сиденье мопеда обойдется в $1

$5—7
Средний счет в кафе

$5
Стоимость туристической SIM-карты с $10 на счету

[2] РЕГИСТРАЦИЯ КОМПАНИИ
СРОК: ОТ 1 МЕСЯЦА

$280
Стоимость бизнес-визы на год

$150
Стоимость регистрации компании с совладельцем-кхмером

$250
Подготовка документа, подтверждающего, что кхмер не претендует на прибыль и недвижимость компании

$500
Помощь юриста в подготовке устава компании и сопутствующих документов

$1 тыс.
Минимальная сумма на счету в банке.

[3] ПРОЖИВАНИЕ В КАМБОДЖЕ
СРОК: 1 ГОД

$6,5 тыс.
Стоимость аренды дома со всей необходимой мебелью с учетом двухмесячного депозита

$4 тыс.
Стоимость покупки 10–15-летней Toyota Camry. В качестве альтернативы можно купить мопед за $1 тыс.

$3,6 тыс.
Стоимость питания для семьи из четырех человек

$500
Расходы на мобильную связь и интернет с ограничением трафика до 10 Гб

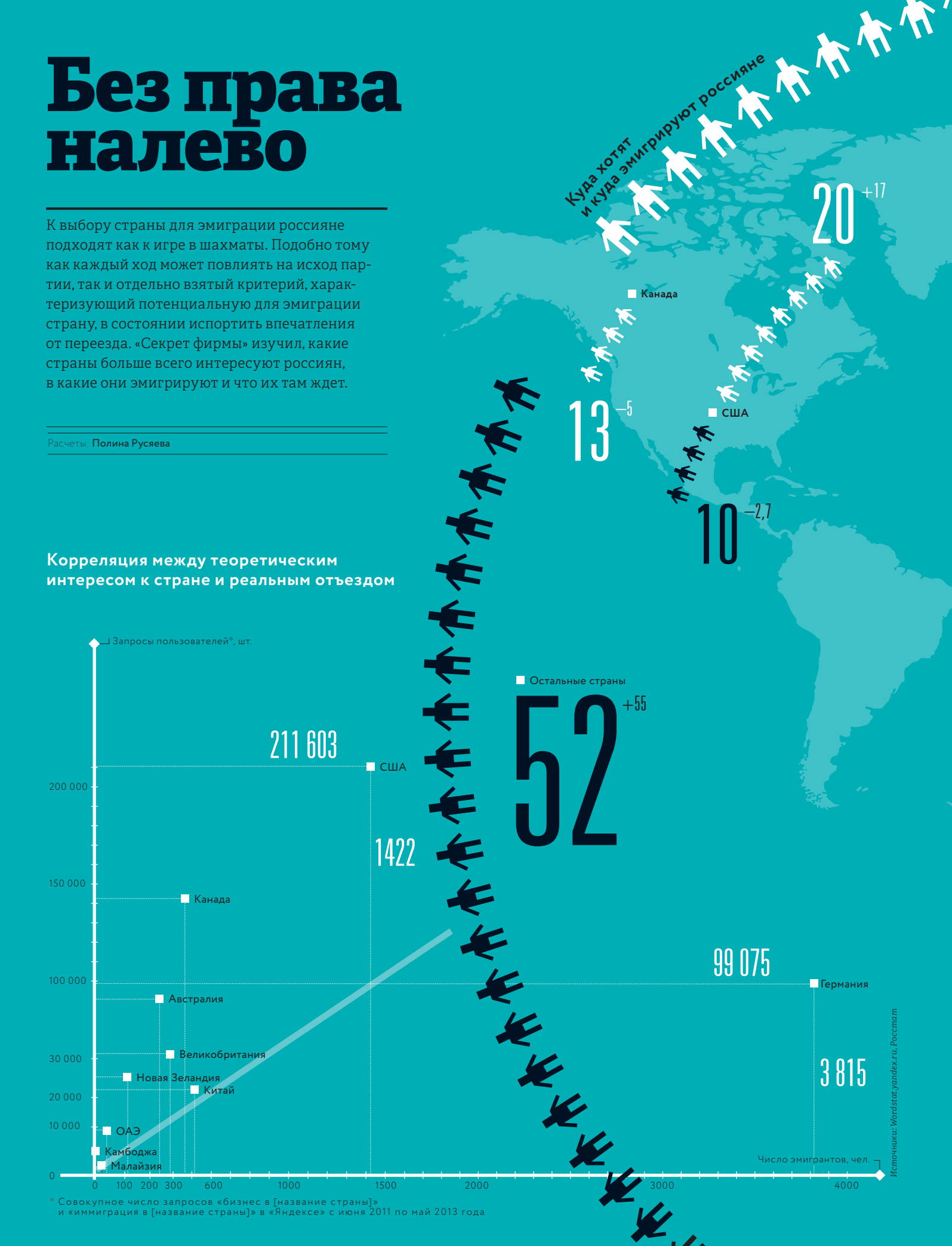
$300
Годовая медицинская страховка

ВСЕГО ОКОЛО 19 тыс. долларов

Без права налево

К выбору страны для эмиграции россияне подходят как к игре в шахматы. Подобно тому как каждый ход может повлиять на исход партии, так и отдельно взятый критерий, характеризующий потенциальную для эмиграции страну, в состоянии испортить впечатления от переезда. «Секрет фирмы» изучил, какие страны больше всего интересуют россиян, в какие они эмигрируют и что их там ждет.

Расчеты: **Полина Русяева**



Корреляция между теоретическим интересом к стране и реальным отъездом

* Совокупное число запросов «бизнес в [название страны]» и «иммиграция в [название страны]» в «Яндексе» с июня 2011 по май 2013 года

Источники: Wordstat.yandex.ru, Росстат

Желающие уехать

20 +17

% запросов и динамика запросов к прошлому году (20 — процент от общего числа запросов по странам из рейтинга (см. на стр. 58)*; +17 — динамика запросов (в процентах), апрель 2013 года к апрелю 2012 года)

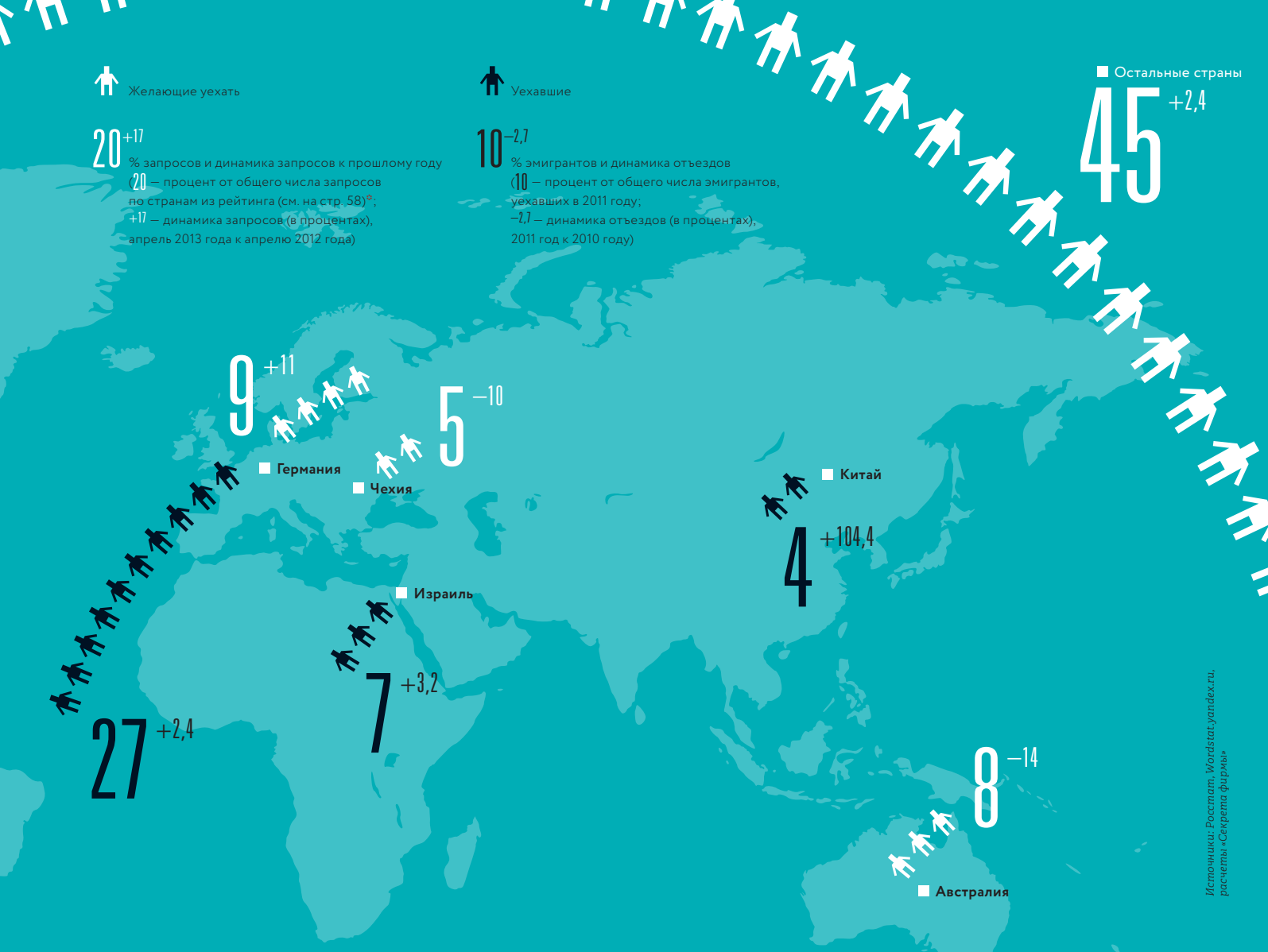
Уехавшие

10 −2,7

% эмигрантов и динамика отъездов (10 — процент от общего числа эмигрантов, уехавших в 2011 году; −2,7 — динамика отъездов (в процентах), 2011 год к 2010 году)

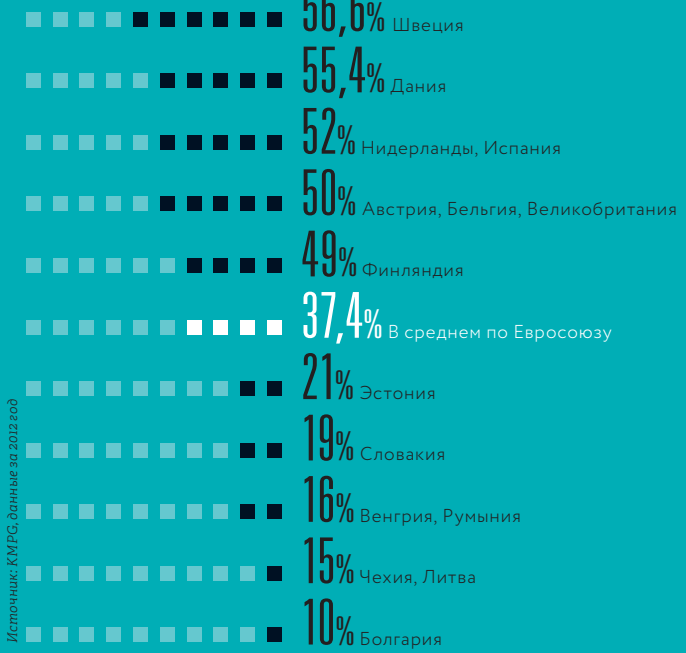
Остальные страны

45 +2,4



Источники: Росстат, Wordstat.yandex.ru, расчеты «Секрета фирмы»

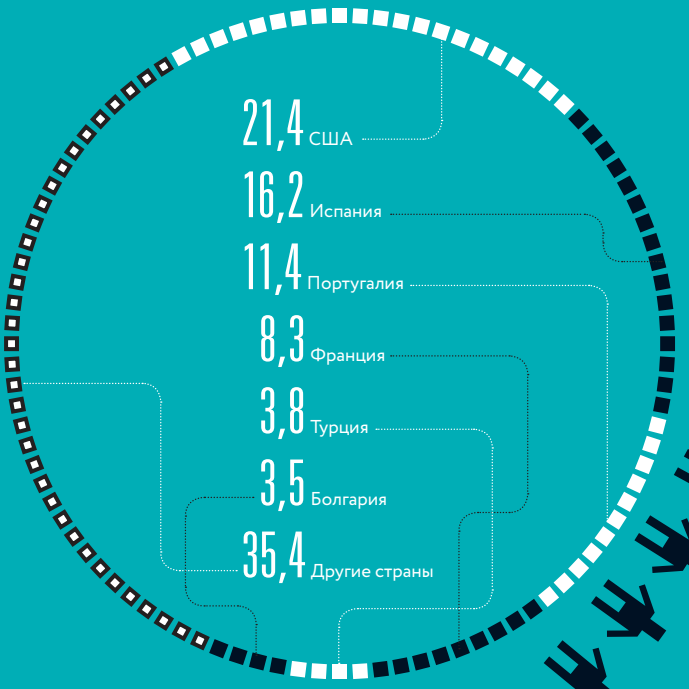
Максимальные и минимальные ставки подоходного налога в Европе



Источник: KMPG, данные за 2012 год

Популярные страны для приобретения недвижимости

% от общего числа заявок на покупку



Источники: TheMoveChannel.com, Tranio.ru

Страховая группа МСК

СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, РАЗВИВАЯСЬ, НЕПРЕРЫВНО И ОЧЕНЬ СУЩЕСТВЕННО МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ, ПРАКТИЧЕСКИ В КАЖДОЙ СФЕРЕ БИЗНЕСА СТАНОВЯСЬ КЛЮЧЕВЫМ ЭЛЕМЕНТОМ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ. СТРАХОВАНИЕ – ОДНА ИЗ ТЕХ ОБЛАСТЕЙ, ГДЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ АКТИВНО. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «СГ МСК» АРМАН ГАСПАРЯН РАССКАЗЫВАЕТ, КАК ЭТО ВЛИЯЕТ НА РЫНОК, ЕГО КОМПАНИЮ И КЛИЕНТОВ.

Арман Гаспарян,
исполнительный вице-президент
ОАО «СГ МСК»

– Перспективы развития многих отечественных страховых компаний сейчас напрямую определяются тем, насколько успешно они оптимизируют затраты на ведение бизнеса, повышают его операционную эффективность. Расскажите об этих процессах на рынке на примере Вашей компании.

– Действительно, операционная эффективность сегодня как никогда важна для компаний, работающих в сфере оказания финансовых услуг, особенно в страховании.

Модернизируется система надзора за страховыми компаниями, вносятся изменения в отраслевое законодательство, в том числе сокращаются сроки сдачи отчетности, вводятся МСФО. Все это ставит перед страховщиками новые задачи, решение которых невозможно без внедрения новых технологий.

Для СГ МСК необходимость выполнения программы повышения операционной эффективности обусловлена особенностями развития компании. Дело в том, что СГ МСК формировалась путем объединения ряда компаний. Сначала это было объединение МСК, «Стандарт-Резерва» и «ПСК Казань», а затем консолидация со страховой группой «Спасские ворота». Это были крупные компании с разным подходом к ведению бизнеса и, естественно, что при таких масштабных объединениях возникло дублирование структурных подразделений, в том числе в регионах. В результате объединения СГ МСК вошла в число лидеров по объему собираемых премий, но возникла объективная необходимость улучшения качества и результативности бизнес-процессов.

Чтобы добиться этого, мы запустили программу повышения операционной эффективности бизнеса, что в итоге приведет к увеличению прибыльности, росту лояльности клиентов. Стоит отметить, что программа затрагивает практически все области деятельности компании: «Андеррайтинг», «Продажи», «Урегулирование убытков», «Операционные процессы», «Оптимизация филиальной сети», «Повышение эффективности работы центрального офиса».

– Что именно вы делаете для достижения результата? Какую роль в изменениях играют информационные технологии?

– Наиболее существенно трансформируется блок урегулирования убытков, ключевые процессы которого централизуются, причем в федеральном масштабе. Завершена эта работа будет к сентябрю 2013 года. Тогда мы сможем сказать, что СГ МСК стала одной из первых компаний на российском страховом рынке, которые централизовали все процессы в области урегулирования убытков.

На сегодня централизован расчет выплат по ОСАГО и КАСКО (теперь рассчитывать объем ущерба в регионах будут экспертные компании, с которыми СГ МСК заключила соответствующий договор), исходящая суброгация, согласование счетов и скрытых повреждений со станциями технического обслуживания (СТОА).

Работа блока урегулирования убытков уже в значительной степени автоматизирова-

Реклама. ОАО «СГ МСК»

на. Приведу пример: в начале года компания внедрила решение по автоматизированной обработке документов по урегулированию убытков с использованием технологии штрих-кодирования. Это позволило почти на 10% сократить время на выполнение операций с документами, повысить скорость и качество обслуживания клиентов по данному направлению.

Благодаря уже внедренным решениям мы можем говорить о повышении прозрачности этого процесса, снижении средней стоимости урегулирования одного убытка, повышении уровня автоматизации при взаимодействии со СТОА. Сокращены сроки урегулирования убытков, клиентам предоставлена возможность контроля за ходом процесса на каждом его этапе.

– Как будет выглядеть управление филиалами, когда вы завершите проект повышения операционной эффективности бизнеса?

– Мы уже предоставляем своим клиентам новый уровень сервиса благодаря переводу филиалов компании на стандартизированные бизнес-процессы. Мы используем для этого передовую датскую страховую систему TIA и единую систему бухгалтерского и кадрового учета. На первом этапе мы произвели операционную интеграцию филиалов по принципу «один регион – один филиал». После объединения дублирующихся филиалов была активизирована работа по повышению рентабельности и эффективности каждого из вновь образованных. Актуальность этой работы сложно переоценить: СГ МСК является одной из ведущих федеральных компаний, до 65% объема ее страховых премий формируется за счет филиалов.

К концу года будет завершен перевод филиальной сети на единые бизнес-процессы на базе централизованных ИТ-систем. Это позволит СГ МСК внедрять общие регламенты, показатели операционной и финансовой эффективности на базе стандартизированных KPI, что приведет к усилению контроля за качеством страхового и бухгалтерского учета, движением денежных средств, исполнением бюджета. Для клиентов компании это означает возможность воспользоваться продуктами и сервисом одинаково высокого уровня как в столице, так и в регионах, оперативно урегулировать страховой случай.

Этот проект является частью масштабной программы по повышению операционной эффективности бизнеса. Инвестиции в него уже превысили 100 млн рублей.

– Расскажите о том, какие технологии, предназначенные для использования непосредственно клиентами, вы внедряете.

– Сегодня страховой бизнес начинает работать в режиме реального времени, страховщики развивают дополнительные сервисы для клиентов, повышающие удобство и скорость взаимодействия с обслуживающими компаниями. Широкое распространение получают онлайновые личные кабинеты по урегулированию убытков и универсальные приложения для смартфонов, которые обеспечивают владельцам комфортное взаимодействие со страховой компанией, возможность отслеживать статус своих убытков, заказывать пролонгацию полиса, контролировать сроки внесения страховых платежей и др.

Мы не стоим на месте и идем дальше. Например, предлагаем услуги, нацеленные на повышение удобства общения клиента с нашей компанией. Поясню на примере. Если еще не так давно в процессе урегулирования страхового случая клиенту приходилось посещать страховую компанию не один раз, то теперь, благодаря переходу на электронный обмен документами между страховой компанией и подрядчиками, выполняющими различные работы по устранению последствий страховых событий, такой необходимости уже нет. При наличии полного пакета документов клиент сразу может быть направлен на СТОА для ремонта автомобиля.

В настоящее время нами завершено тестирование нового продукта AutoDesk – это специальное приложение для работы выездных аварийных комиссаров, которое позволяет на месте происшествия сделать необходимые фотографии, составить перечень повреждений и произвести калькуляцию. Таким образом, в режиме реального времени страховая компания и клиент прямо на месте ДТП собирают всю необходимую информацию по страховому случаю.

– Есть ли различия в том, как эти технологии осваивают клиенты страховых компаний в России и в развитых странах?

– Клиентами страховых компаний в основном являются социально активные люди в возрасте 30-45 лет, которые постоянно находятся в поиске новых возможностей для дальнейшего роста, пользуются компьютерной техникой, мобильными устройствами и интернетом. Поэтому не удивительно, что все то новое, что мы предлагаем, находит у них поддержку.

Гораздо медленнее меняется отношение к страховой компании как к партнеру. На Западе водитель лишний раз подумает, прежде чем заявлять о происшествии, потому что это повлияет на его тариф в следующем году. К примеру, в Европе (кроме, наверное, Германии и Швейцарии) предпочитают небольшие и не слишком дорогие автомобили. Многие продолжают эксплуатировать машину, даже если она многократно поцарапана и побита.

У нас даже незначительное повреждение становится поводом для подачи заявления в страховую компанию. Очень часто такой клиент на следующий год не остается в компании, которая произвела ему выплату, а переходит в другую, чтобы сохранить свой уровень тарифа, в котором не учтен данный страховой случай.

– Вы могли бы рассказать, как будет выглядеть работа страховых компаний в будущем?

– Процесс модернизации стремительно набирает обороты. В 2012 г. были приняты поправки, существенно облегчающие использование электронной подписи. Сейчас идет обсуждение дополнительных поправок, касающихся электронной коммерции в страховании – от электронных полисов до упрощения процедур проведения платежей.

Новое регулирование фактически требует внедрения единых страховых систем, поддерживающих все ключевые процессы компании, – от продажи полиса до урегулирования убытков и подготовки отчетности. Сегодня такие системы совершенно необходимы для обеспечения операционной эффективности крупных страховых компаний. Однако многие компании используют системы, которые не поддерживают режим онлайновой работы, и это с каждым днем все заметнее будет замедлять темпы их развития.

Таким образом, сегодня мы с вами становимся свидетелями того, как стремительно меняется страховой рынок. Передовые игроки используют новые технологии, которые позволяют предложить клиентам более справедливую тарификацию, ускоряют взаимодействие, процесс обслуживания договоров и урегулирования страховых случаев. Недалек тот день, когда страховые компании будут взаимодействовать с клиентами и подрядчиками в едином информационном пространстве.

Заросшая травой по пояс промзона на окраине Астрахани. Чтобы снимать здесь постапокалиптические фильмы, не нужно строить декорации. Огромные ангары с выбитыми стеклами, разбитая дорога и заброшенные железнодорожные пути. Атмосфера упадка и уныния.

Из-за поворота на приличной скорости выскакивает необычное транспортное средство: кабина как у маленького вертолета, три колеса, вместо руля — джойстик, вместо приборной панели — планшет. Издавая звуки, характерные для перемещения роботов в фантастических фильмах, машина складывается и заметно уменьшается в длину: это позволяет ей занимать меньше места на парковке и ездить по пешеходным дорожкам.

Из кабины вылезает директор и основатель компании «Браво моторс» **Константин Артемьев**. Дверь из прозрачного пластика сразу же отваливается и падает на землю. Ее сломали посетители Петербургского экономического форума — Константин подсчитал, что в машине сфотографировались более 300 человек. Даже в отдаленной промзоне у eTrike (это общее обозначение для трехколесных электромобилей) сразу же нашлись поклонники: на фоне машины стали фотографироваться местные грузчики.

Со вниманием публики у «Браво моторс» проблем нет. В мае трансформер стал победителем Startup Village в Сколково — Константин получил символический чек на 900 тыс. руб. (живые деньги он в лучшем случае увидит через несколько месяцев).

В июне проект Артемьева занял второе место на EcoSummit в Берлине. Где бы Константин ни демонстрировал свою машину, она привлекает внимание множества людей, но не инвестиции. Предприниматель ведет переговоры, но документы ни с кем еще не подписал. Инвесторы награждают компанию призами, обещают помочь, но не спешат вкладывать в нее свои деньги. Слишком уж рискованный и грандиозный проект задумал астраханский инноватор.

70%

машин eTrike, по расчетам «Браво моторс», будут покупать частные лица. 30% продаж принесет туристический сектор и прокатные службы

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Затратное хобби
ВСЕ ДЕНЬГИ, ЗАРАБОТАННЫЕ В ИТ-БИЗНЕСЕ, КОНСТАНТИН АРТЕМЬЕВ ТРАТИТ НА ЭКСПЕРИМЕНТЫ С ЭЛЕКТРОМОБИЛЯМИ

ИНО-ПЛА-НЕТ-НЫЙ ТРАЙК

Текст: Николай Гришин
Фото: Сергей Киселев

ПОКА МИЛЛИАРДЕР МИХАИЛ ПРОХОРОВ РАЗВОРАЧИВАЕТ ПРОИЗВОДСТВО ГИБРИДНЫХ АВТОМОБИЛЕЙ, СОВМЕЩАЮЩИХ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЙ И БЕНЗИНОВЫЙ ДВИГАТЕЛИ, ПРОГРАММИСТ ИЗ АСТРАХАНИ УЖЕ СОБРАЛ ПРОТОТИП ПЕРВОЙ В РОССИИ ПОЛНОСТЬЮ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ МАШИНЫ.

ИЗОБРЕСТИ ВЕЛОСИПЕД

Необычное транспортное средство с электродвигателем может стать основой для успешного бизнеса. Подтверждение этому — история сегвея. Изобретатель устройства Дин Кеймен называл свой электросамокат так: «нечто среднее между тапочками и велосипедом». Первые сегвеи появились в продаже в 2001 году, к настоящему времени продано более 100 тыс. штук. Сегвей развивает скорость около 20 км/ч, аккумулятор обеспечивает пробег до 39 км. Устройство считается относительно безопасным, но миллионер Джими Хэселден, владелец компании Segway, погиб во время поездки на электросамокате. Стоит устройство около $10 тыс., в последнее время на рынке появились китайские аналоги, которые дешевле в несколько раз.

ЛОВЕЦ ВИРУСОВ

История 26-летнего Артемьева напоминает биографии покорителей Кремниевой долины. Первые компьютерные программы Константин писал на отечественном клоне ZX Spectrum — компьютере «Символ» — в десять лет. В 13 он уже создавал для друзей трехмерные игры, а в 17 попытался продавать свой софт по всему миру. Получилось, правда, не сразу.

В начале 2000-х студент первого курса Астраханского государственного технического университета Артемьев нашел в интернете сайт независимых разработчиков софта SWRus. Основало его сообщество поклонников Shareware (по-русски они называют себя «шаровары») — это небольшие команды программистов, они продают софт напрямую потребителям, а не работают по заказу крупных корпораций. Вольный дух и возможность быстро разбогатеть (один из «шароваров» стал миллионером, изменив иконку для часов Windows) привлекли Артемьева. Целый год он писал программу, которая позволяет пользователям нескольких компьютеров обмениваться данными через модемное соединение, не выходя в интернет. Продать этот софт удалось всего один раз — за год работы Артемьев получил $14.

Но вскоре студенту удалось найти свою нишу на рынке, где сражаются гиганты ИТ-индустрии. Мировой рынок антивирусов делят «Касперский», Symantec, McAfee и еще несколько корпораций, которые вкладывают миллионы долларов в продвижение своих продуктов. Но борются они именно с вирусами, а «засоряют» компьютеры пользователей зачастую совершенно легальные программы. Например, человек покупает и устанавливает компьютерную игру, а софт параллельно начинает показывать рекламу на рабочем столе и пересылать личные данные производителю. Артемьев и его одногруппник стали писать программы, позволяющие «чистить реестр» и избавляться

от побочных функций легальных программ. Софт оказался востребован: первые $500 партнеры заработали за неделю и сразу же спустили их в китайском ресторане. Там они решили основать компанию Security Stronghold — нишевого игрока на рынке компьютерной безопасности.

Вскоре партнеры начали писать и обычные антивирусы. На этом рынке они нашли нестандартный способ продвижения. Все крупные производители антивирусов работают на опережение: предлагают купить софт, чтобы защитить компьютер заранее. Security Stronghold решила продавать антивирус тем, чьи компьютеры уже заражены. Артемьев и его сотрудники стали отслеживать самые популярные вирусы и оперативно размещать на своем сайте пошаговые инструкции (позднее даже с видео), как можно удалить вирус собственными силами. Продвинутые пользователи обменивались этими ссылками и размещали на форумах. По некоторым запросам (как правило, описание ошибки, которое выдает компьютер) их сайт стал попадать на первые строчки в Google. «Даже имея детальную инструкцию, далеко не все могут удалить вирус и его последствия самостоятельно. Расчет на то, что некоторые пользователи не справятся и купят наш софт»,— поясняет Константин.

К настоящему времени Артемьев сумел превратить Security Stronghold в компактную машинку по производству денег: времени на этот проект он практически не тратит, тем не менее ИТ-бизнес приносит около $100 тыс. выручки в год. 70% покупателей живут в Северной Америке.

ВСЕ В ПАРК

К 2009 году Артемьев окончил вуз, обороты Security Stronghold стабильно росли на 10–15% ежегодно, так что у Константина появилось время на другое давнее увлечение — автомобили. Еще в десятилетнем возрасте он проштудировал справочник по ремонту трактора, а сейчас отслеживает все автоновинки. Правда, нынешний путь развития автотехнологий всегда казался ему тупиковым — огромные автомобили, в которых зачастую ездят один-два человека, дорожающий бензин и серьезные экологические проблемы. По мнению Артемьева, переход на электромобили неизбежен уже в самое ближайшее время.

Одна из основных проблем, тормозящих развитие электротранспорта,— это аккумуляторы. Стоят они много, заряжаются медленно, а выходят из строя быстро. Артемьев нашел в архивах советские разработки, которые позволяют отслеживать химические реакции в батареях и продлевать срок их службы. Тогда исследования до конца не довели — чтобы использовать технологию в реальных батареях, ученым требовались мощные и компактные компьютеры. Появились они только сейчас. Константин объединил разработки 30-летней давности и современные чипы. В итоге собрал и запатентовал небольшой прибор-контроллер себестоимостью около 10 тыс. руб. По расчетам он увеличивает срок службы батареи для электромобиля в два раза.

Похвастаться новинкой Артемьев решил на «Днях инноваций Астраханской области»: арендовал стенд, установил электродвигатель и аккумулятор со своим инновационным контроллером. Новинкой заинтересовался мест-

Инновационный гараж

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД В ЭТИХ ПОМЕЩЕНИЯХ СОБИРАЛИ АВТОЗАКИ, А ТЕПЕРЬ КОНСТАНТИН АРТЕМЬЕВ СОЗДАЕТ ТРАНСПОРТ БУДУЩЕГО

25 видов

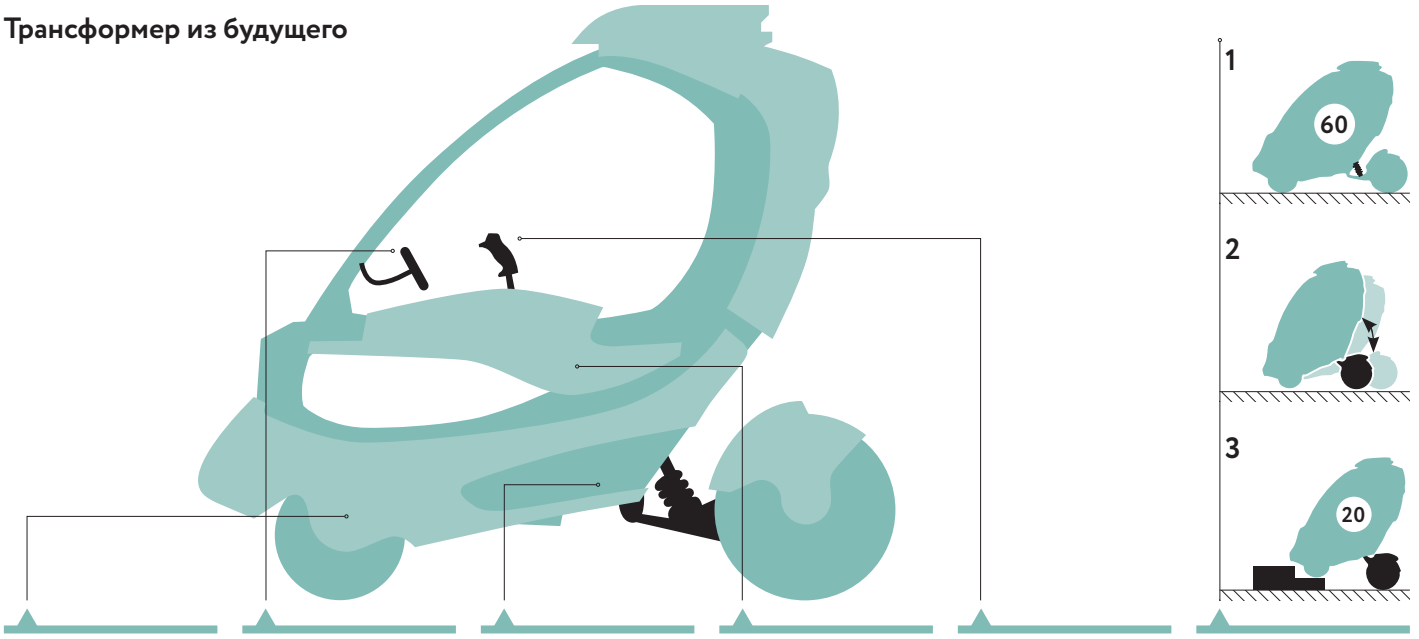
гольф-каров может собирать сейчас «Браво моторс». Это грузовые и пассажирские машины, способные перевозить до десяти человек

ный губернатор **Александр Жилкин.** Он пошутил, что если бы можно было посмотреть прибор в деле, на настоящем электромобиле, то такую машину администрация обязательно купила бы. Артемьев отнесся к словам губернатора серьезно. Арендовал гараж, купил китайский электродвигатель, запчасти для «Жигулей» и на их базе за пять месяцев собрал с приятелями свой первый гольф-кар. Так называют компактные и маломощные электромобили для езды по закрытым территориям. Машина получилась громоздкой и шумной, в ней что-то постоянно ломалось, но губернатор свое слово сдержал. Сейчас автомобиль перевозит гостей одного из астраханских музеев. На разработку и создание первой машины Константин потратил около 1 млн руб., продать ее удалось всего за 500 тыс. руб. Но Артемьев поверил в свои силы. За 10 тыс. руб. в месяц он арендовал половину ангара на заводе, где раньше автоподразделение МВД собирало автозаки . Нанял четырех инженеров, вложил около 2 млн руб. в оборудование и начал собирать гольф-кары. Полноценным производственным конвейером ангар «Браво моторс» назвать нельзя: скажем, покрасочную камеру инженеры соорудили из полиэтилена. Пластик отливают на станке, собранном из подручных материалов за 25 тыс. руб. Профессиональный обошелся бы в 1,5 млн руб.

«Это лежат наши деньги»,— показывает на огромную кучу мусора в углу своего ангара Артемьев. Изначально он много тратил на эксперименты, которые заканчивались ничем: покупал, например, запчасти, а они оказывались не нужны. Первые гольф-кары продавал себе в убыток. Получил грант 2,5 млн руб. от правительства Астраханской области. Снизить себестоимость машин и найти «правильных» поставщиков удалось только сейчас.

По словам директора по продажам одного из крупнейших дилеров гольф-каров в России «Экомоторс» **Алексея**

Трансформер из будущего



Два электродвигателя по 2 кВт размещены в колесах

Максимальная скорость — 60 км/ч

В следующей версии — до 90 км/ч

Приборную панель заменяет планшет, который через Bluetooth контролирует скорость, заряд батарей и пр. В будущем Константин Артемьев собирается создать социальную сеть владельцев eTrike, чтобы общаться в пробках

Механизм трансформации: сейчас используется лебедка, в будущем — гидравлика. Если в обычном состоянии длина eTrike 2,5 м, то в сложенном — 1,8. В «пешеходном режиме» машина едет не быстрее 20 км/ч, зато может преодолевать ступеньки

Аккумулятор литий-полимерный. Хватает на 70 км пробега (в холодное время года — меньше). В следующей версии — до 145 км

От руля отказались, сейчас машина управляется с помощью обычного компьютерного джойстика. Параллельно инженеры разрабатывают специальный, более удобный джойстик

Преимущества механизма трансформации

1. В разложенном состоянии eTrike может передвигаться по дорогам общего пользования

2. Машина складывается всего за несколько секунд

3. В сложенном состоянии eTrike занимает меньше места на парковке

Михеева, рынок утилитарных электромобилей переживает сейчас настоящий бум: если еще два-три года назад в стране продавались десятки таких машин, то в 2012-м — больше тысячи. В 2013 году он ожидает удвоения рынка. Гольф-кары покупают с двумя основными целями: во-первых, для использования на территориях, где обычные машины запрещены: в парках, прогулочных зонах, помещениях, и во-вторых — с целью экономии. Расходы на электроэнергию в несколько раз ниже, чем на бензин. «А еще это модная фишка»,— добавляет Алексей.

В России до «Браво моторс» гольф-кары никто не собирал, основной поставщик — Китай. Самые дешевые модели стоят от 300 тыс. руб., но качество хромает: китайцы используют комплектующие от скутеров по самой низкой цене. Американские и европейские аналоги превосходят их по качеству, но стоят под 1 млн руб. «Браво моторс» попыталась предложить нечто среднее. «Константин очень упорный парень. Его первые машины были даже хуже китайских, но буквально за год ребята довели производство до ума. У его машин более мощный двигатель, они надежнее китайских»,— говорит Михеев, который стал продавать электрокары Артемьева в прошлом году.

По мнению дилера, в массовом сегменте конкурировать с китайцами по цене бесполезно. Доставка и растаможка гольф-кара добавляет около 30% к цене, но в Поднебесной налажено массовое конвейерное производство. Зато «Браво моторс» может создавать нестандартные автомобили и оперативно работать под заказ. Например, сейчас «Браво моторс» делает «скорую помощь» и «пожарную машину» для детского парка развлечений. Всего за последние полтора года «Браво моторс» удалось продать десять гольф-каров при средней цене около 400 тыс. руб.

Однако конкурировать с китайцами в нише гольф-каров Артемьеву явно скучно, и прошлой осенью он решил предложить рынку нечто действительно необычное.

ПОДАРОК ИЗ БУДУЩЕГО

Константин Артемьев начал разрабатывать eTrike, когда увидел в продаже первые серийные электромобили — Mitsubishi i-MiEV, Nissan LEAF и др. Он решил, что крупные автопроизводители допускают ошибку и настало время для рискованных экспериментов, где победить может даже небольшая компания. «Все берут обычные автомобили и ставят на них электродвигатели. Но это путь в никуда: сам двигатель внутреннего сгорания ограничивает возможности машины, электромобиль будущего не будет похож на нынешние автомобили»,— убежден Артемьев. Например, в eTrike электродвигатели по 2 кВт расположены непосредственно в колесах. Машина весит всего 350 кг, как мотоцикл, но при этом имеет кабину, защищающую от непогоды. Важная деталь. Чтобы сертифицировать легковой автомобиль для дорог общего пользования, нужно пройти 38 тестов, разбить несколько машин в краш-тестах и потратить не один миллионов долларов. Легкий eTrike сертифицируется как скутер — это всего восемь тестов и примерно $100 тыс. затрат.

«Вы только вблизи eTrike не снимайте, чтобы косяки были не так видны»,— просит фотографа **СФ** Артемьев.

Когда садишься в кабину и разгоняешь машину хотя бы до 20–30 км/ч, не заметить косяки становится сложно. Все громыхает, электродвигатель завывает, машину трясет, на поворотах она плохо слушается джойстика.

Торговую марку для машины еще не придумали, так что сотрудники «Браво моторс» называют eTrike «Зелененький». Раньше машина была красненькой, но по просьбе представителей Сколково ее перекрасили в фирменные цвета инновационного центра. Чтобы экономить на налогах, «Браво моторс» стала в прошлом году резидентом Сколково. Артемьев пытался получить еще и грант, но пока ничего не вышло. На создание прототипа Артемьев потратил $100 тыс. собственных средств. Чтобы наладить мелкосерийное производство и устранить косяки, нужно еще $2 млн. По расчетам «Браво моторс», розничная цена eTrike тогда не превысит $10 тыс.

Впрочем, как и на конкурентном рынке антивирусов, в сегменте автомобилей тоже есть небольшие ниши, захватить которые Артемьеву вполне по силам. Например, «Экомоторс» продает в год несколько десятков итальянских электромобилей Estrima Biro. Машина четырехколесная и двухместная, она не раскладывается, но по ключевым характеристикам похожа на eTrike. Обычно ее покупают жители коттеджных поселков в Подмосковье, чтобы съездить в гости или в магазин. Обеспеченные клиенты часто дарят такие машинки друг другу. Стоит Estrima Biro 750 тыс. руб. «Если Константин соберет надежный агрегат и предложит более низкую цену, машина будет пользоваться спросом»,— уверяет Михеев. Космический дизайн в нише дорогих игрушек явно не помешает. //**сф**

ЭКСПЕРТ

Александр Чачава,
президент
Leta Group

Проект модный и перспективный, но очень уж рискованный: по сути дела, Константин хочет создать с нуля новый рынок. Хотя пока это не получилось у международных корпораций с колоссальным финансированием. Другое дело, если рассматривать eTrike не как машину на каждый день, а как модный гаджет, игрушку для обеспеченных автолюбителей. Тогда реально наладить мелкосерийную сборку и захватить эту небольшую, но маржинальную нишу.

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Безумные деньги

Шантаж, угрозы и обман, разборки по понятиям и в судах. Привлекая деньги в инновационный проект, стартапер рискует получить партнеров, которые могут здорово испортить ему жизнь, а то и лишить проекта. Многие инвесторы любят говорить про пользу smart money, но «умных денег» на всех не хватает. «Секрет фирмы» выявил типажи опасных инвесторов.

Текст: Николай Гришин
Иллюстрации: Иван Величко

«Ты знаешь, что в Москве и за 500 рублей могут убить человека?» — институтский приятель **Виталия Пономарева** смотрел на него в упор. Пришедшие с ним люди в кожаных куртках собирали по офису техническую документацию и выгоняли сотрудников за дверь. Виталий решил не сдаваться.

Начиналось все радужно. Основатель маркетингового агентства OUCH Business Виталий Пономарев захотел сменить сферу деятельности и осуществить давнюю мечту: вместо разработки рекламных кампаний начать создавать что-то реальное и уникальное. Он собрал команду инженеров, у которых родилась идея использовать авиационные коллиматоры в обычных автомобилях. Когда истребитель летит быстрее звука, у летчика нет времени смотреть на приборы. Поэтому все показания проецируются перед ним. Пономарев и его сотрудники решили создать компактное устройство, позволяющее использовать технологию в автомобилях и проецировать перед водителем информацию дополненной реальности: карты, маршруты, знаки, сведения о ближайших зданиях.

Было понятно, что в одиночку финансировать этот проект невозможно. Но вскоре помочь Виталию вызвался институтский знакомый. В конце 2011 года он с приятелями пообещал инвестировать в проект в общей сложности $1,5 млн. Виталию в новой компании WayRay досталось 25% и пост гендиректора. Обещанных денег Пономарев так и не получил, зато уже через год чудом не лишился своего бизнеса.

АФЕРИСТЫ И ОХОТНИКИ

Стоит предпринимателю приступить к поиску инвестиций, как он сразу же попадает в зону риска.

$1–25 тыс. за 10–15-минутную презентацию перед группой инвесторов-ангелов, 2–5% суммы привлеченных инвестиций за менторство и помощь в поиске инвесторов. Такие суммы, судя по блогу венчурного предпринимателя **Джейсона Калаканиса**, просят со стартаперов некоторые американские бизнес-ангелы. Пару лет назад Калаканис в своем блоге объявил войну псевдоинвесторам. «Такие аферы по типу „заплати и играй“ напоминают мне о „модельных агентствах“, которые просят у людей деньги за представительские услуги. Инвесторы — обеспеченные люди, они не могут брать деньги со стартаперов за чуточку своего внимания»,— писал Джейсон.

В России ситуация еще хуже. На запрос «привлечение инвестиций» «Яндекс» выдает ссылки на сотни сайтов. Многие из них объединяют две вещи: требование предоплаты за помощь в поиске инвестиций и отсутствие упоминаний о каких-либо реализованных проектах.

ЭКСПЕРТ

Игорь Рябенький, бизнес-ангел, управляющий партнер инвестиционной компании Altair Capital

Не стоит удивляться стремлению инвесторов минимизировать свои риски и обозначить в документах подводные камни. Самое важное, чтобы обе стороны собрали друг о друге максимум информации. На рынке все про всех знают — зачастую стартаперу достаточно пообщаться с людьми, которым инвестор уже давал деньги, и все встанет на свои места.

«Никакой нормальный инвестор не будет требовать со стартапера деньги за то, чтобы его выслушать. Это все аферисты»,— говорит бизнес-ангел **Игорь Рябенький.** Не попасться на удочку достаточно просто: инвесторы дают деньги предпринимателям, а не наоборот.

На этапе поиска инвестиций стартапер может столкнуться еще с одной категорией опасных инвесторов — охотниками за идеями и новыми разработками. «Идеи ничего не стоят»,— любят говорить представители крупных венчурных фондов. И объясняют, что они ищут в первую очередь работоспособные команды, а не бизнес-проекты и научные ноу-хау. Это действительно так: каждую неделю фонды получают описания десятков проектов, и большинство из них, как говорит управляющий партнер фонда iTech Capital **Глеб Давидюк,** очень далеки от реальности. Но помимо фондов посевными инвестициями занимаются корпорации и частные лица. По словам Рябенького, он знает нескольких псевдоинвесторов, которые под видом поиска объектов для инвестиций собирают информацию об инновациях для своего бизнеса. Они ищут хорошие идеи и отдают на реализацию своей команде. В лучшем случае автору могут предложить роль наемного менеджера и небольшой опцион.

По словам руководителя патентной практики юридической компании Patentus **Алексея Михайлова**, в России права на информацию возникают только при соблюдении определенных формальностей, а именно в том случае, если в ее отношении введен и соблюдается режим коммерческой тайны. Необходимо как минимум подписать с потенциальным инвестором договор о неразглашении и информации (NDA). Правда, судебной практики по таким делам совсем немного — доказать, что у стартапера украли идею, в любом случае будет очень сложно.

НОВИЧКИ

«Ты видишь большие деньги, ты веришь в свой проект и совершенно не думаешь о том, что всегда может случиться какой-то форс-мажор. Отдавать 30% или 40%, как эти инвестиции оформлены, по большому счету, неважно»,— вспоминает свой первый опыт привлечения инвестиций интернет-предприниматель **Дмитрий Плущевский.**

Начинающий инвестор и неопытный стартапер — гремучая смесь. Первый хочет если не быстрого возврата инвестиций, то хотя бы каких-то продаж. Второй редко может реально оценить сроки выхода на рынок и затраты. Большинство конфликтов и разногласий начинаются, когда стартап попадает в «долину смерти» — первоначальные инвестиции заканчиваются, а зарабатывать деньги компания еще не начала.

В 2009 году компания Плущевского DaSuppa активно развивалась на рынке мобильных Java-игр для обычных телефонов. Для развития бизнеса потребовались внешние инвестиции. Дмитрию быстро удалось привлечь несколько сотен тысяч долларов в обмен на 40% своего бизнеса. Неудивительно, ведь единственный продукт DaSuppa на тот момент — игра «Танчики» — зарабатывала около $300 тыс. в год. Однако пока Плущевский готовил к выпуску новые Java-игры, рынок изменился, править бал стали платформы iOS и Android. Быстро перестроить бизнес DaSuppa не удалось — первые игры для iOS и Android DaSuppa не пользовались особым спросом, а на выпуск новых денег не хватало.

Большинство американских инвесторов оформляют инвестиции как конвертируемый заем (convertible note) — такая схема предусматривает возможность конвертации долга в долю в уставном капитале компании. Дмитрий же и его партнер оформили все как обычный кредит. Это очень частая практика в России: понятия convertible note нет в нашем законодательстве. В итоге сейчас DaSuppa остановилась в развитии, а привлечь инвестиции не получается: компания обременена долгами. «Теперь я понимаю, что выбранный способ оформления инвестиций был не идеальным, но изначально я верил, что все получится с ходу»,— говорит Плущевский.

ОДЕЖНЫЙ ГИГАНТ

$130 млн инвестиций привлек интернет-магазин одежды Lamoda.ru летом 2013 года. Рекордные для Рунета деньги вложили фонд Access Industries Леонарда Блаватника, а также Summit Partners и Tengelmann Ventures. Раньше рекордсменом был интернет-магазин «Озон», привлекший $100 млн в 2011 году.

Часто предприниматели, надеясь привлечь еще один раунд инвестиций, начинают резко увеличивать затраты на маркетинг, набирать команду и пр. Судя по опыту героев **СФ**, эти истории нередко закачиваются плачевно. Например, **Сергей Копылов** из интернет-магазина BabyBoom вложился в расширение ассортимента, ожидая новый раунд инвестиций (**СФ** №4/2013), а **Михаил** и **Нина Погосовы** из TravelMenu вдвое увеличили штат (**СФ** №7/2013). Когда инвестор (в обоих случаях это был фонд Intel Capital) в последний момент отказался от инвестиций, компании разорились.

«Это наивное заблуждение, что достаточно влить деньги в убыточный проект, как он вдруг выйдет на прибыль. Велика вероятность, что компания просто начнет масштабировать свои убытки»,— уверен Глеб Давидюк.

ЛЮДИ С «ПОНЯТИЯМИ»

Плохие финансовые показатели — лишь одна из причин конфликтов. В успешных проектах проблемы часто возникают из-за того, что партнеры на словах договариваются, а затем начинают нарушать собственные договоренности.

Основателю WayRay Виталию Пономареву инвесторы пообещали $1,5 млн и полную свободу действий. В действительности, по словам Виталия, он получил около $300 тыс. и тотальный контроль. Инвесторы, основной бизнес которых связан с поставками в Россию китайской бытовой техники, начали активно вмешиваться в работу компании и «строить»

ВЕНЧУРНЫЙ ПИРОГ

По обзору венчурного рынка России, подготовленному Центром технологий и инноваций PwC и ОАО РВК, общий объем венчурных инвестиций за 2012 год составил $910,6 млн, всего была совершена 201 сделка. 84% сделок прошли в ИТ-сегменте, самые крупные — в электронной коммерции. В США объем венчурных инвестиций за 2012 год снизился по сравнению с 2011-м на 15%, до $29,7 млрд.

инженеров. При этом решения о финансировании принимались очень долго, часть работ Пономарев оплачивал из своего кармана.

В конце 2012 года он предложил вернуть инвесторам вложенные деньги плюс премию 20% либо закрепить в уставе свое право принимать ключевые решения единолично. Инвесторы якобы были согласны уступить власть, но взамен потребовали переоформить патентную заявку на прибор на одного из них. Виталий заподозрил неладное. Перерегистрация устава компании занимает две недели, а подача заявления в патентную службу — один день. Компаньоны договорились, что дождутся перерегистрации, а потом будут подавать заявление. Но Пономарев решил провести эксперимент: по его словам, он назвал партнерам неправильный номер патента. На следующий же день они якобы заявили, что Виталий попытался их обмануть, а Пономарев понял: перерегистрировать устав никто не будет.

После этого события развивались в духе 1990-х. Виталий запретил инженерам выходить на работу, партнеры, по его словам, отобрали все оборудование и документацию. Спасти бизнес предпринимателю удалось лишь с помощью шантажа. Еще раньше от своей помощницы он узнал, что инвесторы подделали его подпись, пытаясь получить кредит в банке. Пономарев предложил партнерам: либо они выходят из проекта и Виталий возвращает им потраченные средства в рассрочку, либо он подает заявление в прокуратуру. Инвесторы выбрали первый вариант.

С тех пор Пономареву удалось стать резидентом Сколково и привлечь новый раунд инвестиций. На эти деньги создан прототип устройства, в конце лета появится промышленный образец, который можно будет установить в автомобиль. На сей раз сделка была оформлена в англо-американском праве.

По словам Алексея Михайлова, очень часто стартапы регистрируются в офшорах вовсе не потому, что хотят сэкономить на налогах. Дело в другом.

Во многих офшорных юрисдикциях действует общее англо-американское право, для которого характерно уважение к принципу свободы договора. В России же договор может быть признан недействительным, если он не укладывается в одну из типовых схем, предлагаемых законом.

В англо-американском праве существуют такие важные для сделок с интеллектуальной собственностью институты, как гарантии и заверения, позволяющие эффективно распределять риски между сторонами, а также внятные правила для опционных соглашений. Например, в отношении разработок, которые могут быть созданы стартапером в будущем.

В несовершенном и запутанном российском законодательстве зачастую побеждает тот, кто может использовать административный ресурс.

ВЛАСТЬ

Западный аналог e-commerce-проекта **Дениса Иванова** (по просьбе предпринимателя мы изменили его фамилию) за два года превратился в компанию с оборотом $200 млн в год. Денис вложил в проект 2,5 млн руб. собственных средств, но для быстрого роста потребовался инвестор. «После нескольких десятков встреч и переговоров я познакомился с потенциальными партнерами по бизнесу, которые имели возможность привлечь „мощный финансовый и административный ресурс“»,— рассказывает Денис. В итоге его партнером стал крупный чиновник. В обмен на 20 млн руб. инвестиций он получил 35% в проекте. Еще 16% досталось партнерам чиновника, а у Дениса осталось 49%. Сделка была оформлена через российское ООО, но на словах партнеры договорились при следующем раунде инвестиций зарегистрировать сделку в английском праве.

В итоге компания Дениса успела получить 9,7 млн руб. инвестиций, что позволило выйти на оборот несколько десятков миллионов рублей в месяц. Проблемы начались, когда у компании появились потенциальные инвесторы второго раунда. Они были готовы инвестировать в проект, исходя из его оценки $3,5–5 млн за весь бизнес.

Весной 2013 года Иванов заметил странности: инвестор стал запрашивать различную финансовую информацию почти каждую неделю, а потом начал приглашать к себе «на разговор» ключевых сотрудников, не ставя об этом в известность Дениса. В итоге чиновник обвинил предпринимателя в нецелевом расходовании средств, хотя, как говорит предприниматель, траты планировались совместно. Инвестор предложил выбор: либо он заводит на Дениса уголовное дело, либо стартапер оставляет пост гендиректора. Предприниматель принял условия могущественного инвестора, сохранив за собой миноритарный пакет компании.

Остальное дело техники — другое ООО, подконтрольное инвестору на 100%, с санкции нового гендиректора выкупило доменное имя, код и серверы. Все сотрудники компании Дениса были уволены и приняты в новое ООО, договоры с поставщиками расторгнуты и заключены с новой компанией. «В итоге я остался совладельцем пустого ООО, а три месяца назад эта компания оценивалась в $5 млн»,— говорит Денис.

По словам юристов, ключевые правила безопасного привлечения инвестиций не так уж сложны: фиксировать все договоренности, желательно в английском праве, не уступать контрольный пакет и бразды операционного правления, а самое главное — тщательно изучать предыдущий опыт инвесторов. Похоже, стартаперы, увидев большие деньги, часто забывают про банальные меры предосторожности. //сф

12 СДЕЛОК

по продаже активов провели российские венчурные инвесторы в прошлом году. На этом они заработали около $370 млн

«Рынок усеян трупами фирм, у которых было много денег»

Основатель «Островка» Сергей Фаге рассказал венчурному инвестору Максиму Шеховцову, до чего доводит игра в покер в Кремниевой долине, как российской фирме победить Booking.com и почему прибыль для стартапа не так уж важна.

Текст: Николай Гришин
Фото: Александр Потапов

Сервис бронирования отелей «Островок» — один из самых «богатых» российских стартапов. В общей сложности он привлек около $40 млн инвестиций. Его крупнейший российский конкурент — Oktogo — примерно $26 млн. На привлеченные деньги обладатель MBA бизнес-школы Стэнфорда **Сергей Фаге** (на фото слева) и выпускник Оксфорда **Кирилл Махаринский** собираются построить глобальную компанию, которая затмит Booking.com. В месяц на сайт «Островок» заходят около 1,3 млн человек, по итогам 2013 года компания рассчитывает выйти на оборот $100 млн.

В то же время, наверное, ни один российский стартап не критикуют так часто, как «Островок». Венчурные инвесторы называют компанию большим «пузырем» и предрекают ей скорую кончину. И доводов в этом году у скептиков прибавилось. Разорились сразу несколько заметных онлайн-проектов из индустрии путешествий — TravelRent, TravelMenu, Travolver и Flatora.

А «Островок», привлекший в марте $25 млн очередного раунда инвестиций, в июне сократил треть из 200 человек своего персонала.

Фонд Genezis Capital, который создал **Максим Шеховцов,** известен своими жесткими требованиями к монетизации стартапов. «Идеальная команда, но непонятно, где деньги в ближайшие два года,— оценка ноль»,— описал как-то в своем блоге методы оценки проектов партнер фонда **Александр Журба.** «Островок» работает уже более двух лет, привлекает новые раунды инвестиций, но прибыли инвесторам не приносит, и его основатели понятия не имеют, когда начнет приносить. Что делает Сергей Фаге — раздувает инвестиционный «пузырь» или строит потенциального лидера трэвел-рынка, решил выяснить Максим Шеховцов.

— —

«МОЖНО ПРИВЛЕЧЬ СКОЛЬКО УГОДНО ДЕНЕГ»

— —

— Максим Шеховцов: Начнем с актуальных событий. Мы сами недавно уволили в одной из своих компаний половину сотрудников — это нормальная ситуация в бизнесе. Но вы все-таки быстро развиваетесь и привлекаете деньги. С чем тогда связаны увольнения?

— Сергей Фаге: Если привлекаешь деньги, это еще не повод их попусту тратить. Мы увидели, что можем двигаться к прибыльности быстрее. И одновременно становиться компанией чуть более эффективной. Когда быстро растешь, всегда хочется сделать что-то новое — подключить отель, запустить новый продукт. Но нужно отдавать себе отчет: чем меньше ты делаешь проектов одновременно, тем лучше контролируешь каждый. Когда сокращается количество людей в компании, ты становишься более эффективным.

— Это было решение инвесторов или ваше?

— Это было совместное с инвесторами решение. Если бы мы с Кириллом не были согласны, увольнений бы не произошло.

— Совсем недавно ушли с рынка TravelMenu и Travolver. Выбывшие игроки говорят, что работали лучше вас, а денег не хватило...

— Некоторые считают, что я гипнотизирую инвесторов, и они, несмотря на какие-то ужасные финансовые показатели, дают нам много денег. А вот есть прекрасные ребята, которые хорошо работают, но денег им никто не дает. Так не бывает. Мы привлекли больше всех инвестиций на этом рынке только потому, что работаем лучше других.

— И что вы делаете лучше других?

— Мы зарабатываем деньги с каждой транзакции. На привлечение одного клиента уходит менее $30, а зарабатываем мы с каждого более $30. При этом свыше 50% бронирований происходит органически — это не покупной трафик. Не хочу в детали влезать, однако мы знаем, что почти все компании на этом рынке теряют деньги с транзакций. Они рассуждают: мы сейчас потратим в три раза больше на рекламу, чем заработаем, но потом клиенты вернутся. Но клиенты часто не возвращаются.

— Почему ваша компания показывает операционный убыток?

— Потому что мы работаем на долгосрочную перспективу. Инвестируем в технологии, брэнд, контент. С деньгами все можно сделать быстрее и эффективнее, чем без них.

— И где же та точка X, когда вы должны начать зарабатывать?

— Мы хотим построить большую компанию с высокой капитализацией. В первую очередь нам важно, сколько компания стоит, а не сколько она может дивидендов заплатить в конкретный год. Главное, чтобы компания эволюционировала, становилась более взрослой. Безусловно, часть этого процесса — прибыль. Чтобы начать зарабатывать деньги, нужно отладить операционные процессы. Увольнение людей — это часть пути.

Но главное — мы хотим, чтобы была правильная динамика: прибыль с транзакции растет, количество транзакций растет, издержки не увеличиваются. Если есть такая картина, можно привлечь сколько угодно денег.

— Я вкладывался в бизнесы, где долго не было прибыли, но в итоге они оказывались очень успешными — Tvigle Media, например. Главное, чтобы у предпринимателя всегда был ответ на вопрос: «А когда же, собственно, будут деньги и какова стратегия монетизации?»

— У Amazon.com не было прибыли семь лет. За это время компания привлекла $2,5 млрд инвестиций. Сегодня компания стоит $130 млрд. Если бы Amazon.com попыталась быстрее показать инвесторам прибыль, то она бы не вкладывала

ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛИСТ

Максим Шеховцов занимается венчурными инвестициями с конца 1990-х. Он основал фонды в Allianz ROSNO и работал директором центра инновационного развития АФК «Система». Основные инвестиции — компания Tvigle Media (интернет-ТВ), SearchInform (информационная безопасность) и др. Управляет акселератором Texdrive.com и фондом Genezis Capital.

столько в технологии, в инфраструктуру и никогда не достигла такой капитализации.

— —

«ПОБЕДЫ ЛОКАЛЬНЫХ ИГРОКОВ ДЕЛАЮТ СИЛЬНЕЕ ДРУГИЕ МЕСТНЫЕ КОМПАНИИ»

— —

— Недавно встречался с представителями одной интересной интернет-компании, которая привлекает очередной раунд инвестиций. Они урезали бюджет на контекстную рекламу и направили большую часть денег на ТВ-рекламу. Несколько миллионов долларов потратили за год на развитие, и больше половины ушло на «телек». Очень довольны результатом. Вы тоже начали рекламироваться на ТВ?

— Первые ролики появились в этом году. Пока это эксперимент — мы посмотрим, какие результаты получим, и, возможно, будем продолжать. Вот первые результаты по узнаваемости брэнда в Москве и Питере: нас знают 21%, Booking.com — 40%, у всех остальных не более 7%.

— Кстати, о Booking.com. У твоего ресурса много западных аналогов. Ты в хорошем смысле скопировал бизнес-модель?

— Я не люблю слово «скопировал». Количество бизнес-моделей в интернете ограниченно. Мы никого не копировали, мы взялись за определенный сегмент рынка, в котором была уже конкретная модель монетизации. Иначе можно говорить, что Facebook скопировал Friendster, Friendster скопировал SixDegrees и так далее до бесконечности.

— Не вижу в копировании бизнес-модели ничего плохого. Насколько сильна сейчас конкуренция на рынке бронирования отелей в России?

— На самом деле на российском рынке онлайн-бронирования отелей низкий уровень конкуренции. Иностранцы зачастую не открывают здесь офис, они говорят местным ребятам: «Сделайте нам маркетинг». Это не очень хорошо работает. Еще есть небольшие игроки, которые думают, что продавать отели — это легко. И, наконец, продавцы авиабилетов, которые стремятся выйти на наш рынок.

— Сами вы собираетесь выйти на рынок авиабилетов?

— Это абсолютно неинтересный для нас сегмент. У нас комиссия около 15%, и она идет вверх. Когда Booking.com начинал работать в России, то брал с отелей комиссию 12%, сейчас — 18%. У нескольких отелей на развитых европейских рынках берет уже больше 30%. Что происходит на авиарынке? Недавно «Аэрофлот» объявил, что будет платить контрагентам 0%. S7 идет к тому же. Маржа билетных агентств падает, наша маржа растет.
Дело в том, что отелей гораздо больше, чем авиакомпаний. В этом одновременно и сложность нашего рынка, и его преимущество. У нас нет сильных поставщиков, которые могут диктовать свои условия посредникам. Поэтому все продавцы авиабилетов хотят заниматься отелями: они не выживут без этого. Но в мире нет примеров, когда

«Некоторые считают, что я гипнотизирую инвесторов, и они, несмотря на какие-то ужасные финансовые показатели, дают нам много денег. А вот есть прекрасные ребята, которые хорошо работают, но денег им никто не дает. Так не бывает»

авиабилетные игроки сами успешно выходят в сегмент отелей. Мировой лидер онлайн-туризма Expedia.com начинала с авиабилетов, но, чтобы выйти на отельный рынок, купила Hotels.com за $2 млрд.

— Как вы собираетесь потеснить Booking.com?

— Нам не обязательно никого теснить. Сейчас у нас 5–10% рынка. Если через четыре года будет 20%, то капитализация компании превысит $1 млрд. Чтобы построить большой бизнес, нам вовсе не обязательно обходить всех конкурентов. Но если мы посмотрим на Китай, Индию, Бразилию, то увидим, что глобальные лидеры — Booking.com, Expedia.com — проиграли там местным игрокам. Когда компания делает продукт под конкретный локальный рынок, то она всегда его сделает лучше, чем команда, которая работает на глобальный рынок и даже русского языка не знает.

— Ты можешь привести конкретные примеры?

— Все скрывается в деталях. Например, Booking.com имеет смысл интегрироваться с Google и делать совместную рекламу, так как они вместе работают в 35 странах. Но в России ключевой поисковик — «Яндекс», и мы сосредоточены на сотрудничестве с этой компанией. У нас реклама идет по миллионам ключевых слов. Специфика такая, что необходимо рекламировать каждый отель и каждое возможное написание: «Отель Будапешт три звезды в центре». Чтобы все это эффективно делать, нужно правильное объявление за правильную цену. Небольшие улучшения позволяют выходить на первое место и получать рост продаж. Второе. Рынок фрагментированный. Очень много маленьких отелей, которые дают разные цены разным посредникам. Для глобальных конкурентов Россия — это второстепенный рынок, а для нас — основной. Мы тратим время на каждый отель, и в итоге в Москве и Питере в 43% случаев наши цены лучше, чем у глобальных конкурентов. И наконец, обслуживание. Для клиента из России бывает важно позвонить и поговорить с кем-то на русском языке, чтобы ему объяснили что-то про визу. Многие хотят заплатить через терминал Qiwi или в салоне «Евросеть». А в Booking.com не знают, что такое Qiwi. Если речь идет о бизнес-путешествии, то важно, чтобы клиент получил официальную бумагу об оплате с печатью. Мы такой документ можем предоставить, Booking.com — нет.

— Все эти бумажки и прочие нюансы не тормозят развитие вашего бизнеса?

— Конечно, все эти нюансы увеличивают наши издержки. Но такова цена бизнеса в России. В конце концов, это наше конкурентное преимущество. Смотрите: в России практически нет западных интернет-компаний, которые победили бы локальных игроков. Например, Facebook только на четвертом месте, Google — на втором. Победы одних локальных игроков делают сильнее другие местные компании.

ИНВЕСТВУНДЕРКИНД

Сергею Фаге 27 лет. Он выпускник Winchester College (Лондон). Окончил Корнелльский университет (Нью-Йорк) и получил степень MBA в Стэнфордском университете (Сан-Франциско). Работал аналитиком по развитию бизнеса в Google, а в марте 2007 года основал компанию TokBox — многопользовательский видеочат. Проект привлек $14 млн и уже в 2008 году был продан.

— —

«МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ХОТЯТ БЫСТРО ЗАРАБОТАТЬ И КУПИТЬ СЕБЕ LAMBORGHINI»

— —

— Кто инвесторы «Островка»?

— У нас около 40 инвесторов. Среди них довольно много людей, которые уже построили большие компании, причем, что важно, в нашем сегменте. Например, один крупный инвестор основал Kayak в США, другой сделал ведущий трэвел-бизнес в Китае.

— Случались конфликты с акционерами?

— Разногласия, конечно, случаются. Например, некоторые инвесторы хотели, чтобы мы быстрее предоставляли ежемесячную отчетность. Мне казалось, что это пустая трата вре-

мени. В итоге мы решили сделать качественную финансовую модель, и сейчас я таких же отчетов требую от своих коллег. Важный момент — мы с Кириллом сохранили контроль над нашим бизнесом. Когда инвестор получает контрольный пакет, это убивает идею стартапа на корню. С любым инвестором в Кремниевой долине, который взял бы за «ангельские» инвестиции больше 35%, никто больше никогда не имел бы дел.

— Когда собираетесь IPO проводить?

— IPO — это просто еще один вид финансирования. Только с привлечением большего числа юристов. Нам пока это неинтересно.

— Когда я отбираю объекты для инвестиций, то всегда смотрю на человека: есть ли у него амбиции, желание построить большую компанию. Если он хочет стать лучшим в Москве, это уже неинтересно. Вы же тоже вроде бы собираетесь строить глобальный бизнес, но при этом все ключевые конкурентные преимущества связаны с российским рынком. Как так?

— Я говорил о краткосрочных преимуществах, которые помогут нам в России. Но еще есть технический ресурс — программисты, они сильнее, чем у кого бы то ни было в онлайн-трэвел. Например, офис Expedia.com находится в Сиэтле, где также работают Amazon.com и Microsoft. Куда пойдут хорошие разработчики? Ответ очевидный. У Booking.com офис в Амстердаме. Ну откуда там появятся классные программисты? Москва с точки зрения поиска технических кадров — место идеальное. Техническая разработка в нашем бизнесе на самом деле важнее маркетинга и брэнда. Трэвел-сегмент усеян трупами компаний, которые имели много денег и узнаваемый брэнд, но в конечном итоге проиграли продуктовую гонку. На три-четыре года наша задача — победить на локальном рынке, а потом, используя технический ресурс, расширяться за рубежом.

— Какие сложные технические задачи стоят перед агрегатором отелей?

— Чтобы поиск работал быстро, нужно построить масштабируемую систему, которая делает множество запросов к разным поставщикам данных. В месяц совершаются миллиарды запросов. Быстро собрать и обработать эти данные — вызов для программистов. Вторая проблема — персонализация. Система должна знать и помнить каждого клиента. Умение работать с большими базами данных позволяет увеличить конверсию, а значит, больше зарабатывать.

— Согласен, что в России сильные программисты. Но почему, по твоему мнению, пока так мало российских компаний становятся глобальными игроками?

— Мое субъективное мнение, что людям не достает амбиций. Многие предприниматели, особенно в интернет-сегменте, хотят быстро заработать и купить себе Lamborghini. В Кремниевой долине атмосфера другая. Когда сидишь за столом и играешь в покер с основателями Airbnb, Dropbox и у всех за столом уже есть компания на миллиард долларов, то строить бизнес на $100 млн как-то глупо и неинтересно.

— Какие барьеры для онлайн-бизнеса существуют в России? Что тебе не нравится, что хотелось бы изменить?

— Мне не нравится повышенный уровень негатива, с которым наши люди воспринимают свою страну.

— Может, потому, что за рубежом пока лучше условия для развития бизнеса?

— А мне здесь больше нравится. В первую очередь потому, что здесь ниже конкуренция практически на всех рынках. Я учился и работал в Кремниевой долине, зачем мне оставаться там, где больше всего людей с такими навыками? Девушки опять же здесь красивые, в северной Калифорнии с этим не так хорошо. //**сф**

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

Публикации состоятся в сентябре 2013 года:

Каталог франшиз – в журнале «Секрет фирмы»

Фестиваль франшиз – в газете «Коммерсантъ»

А также реклама на радио «КоммерсантъFM 93,6»

Рекламным агентствам
скидка на размещение рекламы – 15%

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

16+ РЕКЛАМА

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

«Идеи, мозги, классные программисты есть, а международных прорывов нет»

АЛЕКСЕЙ СОЛОВЬЕВ,
управляющий директор Prostor Capital

«Большинство российских стартапов медленно собирают команду, спокойно ищут деньги, долго ведут переговоры, не спеша выпускают прототип. За это время их нишу уже кто-то занимает»

Некоторое время назад ко мне обратился один знакомый: он решил стать предпринимателем и хотел обсудить идею. Речь шла о мобильном приложении, которое позволяло скачивать и прослушивать экскурсии в крупнейших городах мира на разных языках. Мне идея показалась разумной.

Прошло время. Я встретил этого человека и спросил, как продвигаются дела. Неплохо, ответил он, команду почти набрали, офис сняли, начали разрабатывать продукт. И это за целый год! Я полез в App Store и Google Play и обнаружил, что схожие приложения уже появились и бодро скачиваются пользователями. Очевидно, что потенциал еще не готового продукта уже отстал от рынка. К сожалению, таких историй у нас на рынке великое множество. Идеи есть, мозги есть, классные программисты есть, а международных прорывов нет. Почему?

Возьмем, к примеру, Instagram. Это главный за последние годы герой, осуществивший «американскую мечту». Все благодаря стремительности. 70 тыс. скачиваний в первый день, миллион за несколько недель и продажа Facebook за $1 млрд. Есть сотни подобных приложений, разработанные в том числе россиянами. Шансы у всех одинаковые. Это не тот случай, когда изобретаешь новый 3D-монитор и уже на старте конкурируешь с мировыми брэндами.

Но это в теории, на практике же у наших стартаперов шансов создать Instagram не было. Большинство российских стартапов мыслят локально, а если и замахиваются на международный рынок, то скорее на уровне смелых фантазий. Они медленно собирают команду, спокойно ищут деньги, долго ведут переговоры, не спеша выпускают прототип и т. д. За это время их нишу уже кто-то занимает.

Исключения, конечно, бывают. Мы сейчас работаем с ребятами, которые сделали мобильное приложение по обмену знаниями и начали его продвигать с Америки. Еще на этапе идеи они поняли, что у их продукта больше шансов быть востребованным на развитых рынках, и решили не ходить окольными дорогами. Не имея средств для старта, они убедили Microsoft Seed Fund инвестировать в стартовый капитал. Большую часть денег потратили на четырех дорогостоящих разработчиков и за четыре месяца сделали прототип. За три месяца с момента запуска они добились отличных результатов по количеству скачиваний и уже планируют экспансию в другие страны, включая Россию. Если бы они пошли стереотипным путем, сэкономив и решив попробовать сначала на местном рынке, у них ничего бы не получилось. Мораль проста: если задумал глобальный продукт, надо сразу делать его глобальным. Логика «сейчас мы тут на России разомнемся, а потом пойдем в мир» не работает.

УЧАСТНИКИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» ПОДВОДЯТ ИТОГИ ИЮНЯ И РАССКАЗЫВАЮТ, КАК ПРОДВИГАТЬ СВОЙ ПРОЕКТ, ЕСЛИ НЕТ ДЕНЕГ НА РЕКЛАМУ.

Текст: Екатерина Сирина
Иллюстрация: Иван Орлов
Фото: Михаил Соколов, Василий Шапошников, Александр Коряков, Александр Петросян, Вадим Массалимов

Чтобы привлечь клиентов, нужна реклама. Чтобы оплатить рекламную кампанию, нужны клиенты и доходы. Как вырваться из замкнутого круга? Участники проекта «Стать коммерсантом» делятся своими методами продвижения, которые не требуют существенных затрат.

«На рекламу мы не потратили ни копейки»,— говорит **Антон Масленников,** основатель социальной сети студентов-медиков «Медкампус». За два года Антон сумел привлечь на свой сайт 70 тыс. пользователей. Для этого он использовал возможности других социальных сетей. Например, вел группу «В контакте», куда выкладывал интересные будущим врачам материалы, общался с ними, отвечал на вопросы. В итоге потенциальный инвестор поверил, что идея сработает, а студенты стали посещать сайт Антона.

Роману Матвееву, соучредителю «Энергон Рус», пришлось «поработать ногами». Чтобы получить первый опыт продаж и доказать дистрибуторам перспективы нового продукта, он вел переговоры напрямую с АЗС и магазинами. Сейчас Роман посещает торговые точки, где уже представлен Energon. «Грамотный мерчандайзинг, знание продукта продавцами и их интерес к нему повышают продажи на 30–40%»,— не сомневается он. Параллельно Роман начал писать и звонить журналистам деловых СМИ, которые сам читал. В результате об энергетической жвачке Energon написали московские, несколько санкт-петербургских и даже украинское издания. «Когда нет денег на рекламу, всегда остаются инструменты PR»,— уверен Матвеев. С ним согласен **Максим Ясный**, основатель event-агентства BlackBird Agency. Благодаря связям и репутации в event-бизнесе он получил и публикации в СМИ, и первых клиентов. «PR — это не обязательно деньги, но обязательно усилия и еще ценности, за которые тебя могут уважать»,— говорит он.

Дмитрий Семаев собирается открыть в Москве магазин-клуб, где могли бы собираться пользователи мобильных устройств, интересующиеся

музыкой, фотографией и креативными возможностями своих девайсов. Но в первый год продвигать проект Mini Fellini он собирается с помощью сайта и интернет-магазина, вкладывая в SEO-продвижение около 20 тыс. руб. в месяц.

Самый большой среди «коммерсантов» рекламный бюджет сейчас у агентства недвижимости «Счастливый дом» — примерно 300 тыс. руб. в месяц.

«На первых порах я наделала кучу ошибок и выкинула на ветер около 2 млн руб.»,— подсчитала владелица агентства **Анастасия Гизатова.** Основной ошибкой она считает рекламу агентства на первых полосах специализированных журналов, посвященных недвижимости. Сейчас Анастасия поняла, что лучше продвигать не само агентство, а конкретные объекты, которые оно продает.

Бюджет в равных долях распределяется между печатными СМИ и интернетом. «Печатные СМИ хорошо работают на имидж, но повысить доверие к компании также можно с помощью публикации полезных материалов на сайте, консультаций для потенциальных клиентов на тематических форумах и в социальных сетях»,— рассказывает Гизатова.

Самый дешевый и эффективный способ рекламы — это отзывы клиентов. Проблема в том, что большинству людей лень их писать. Поэтому сотрудники «Счастливого дома» стараются поддерживать отношения с клиентами даже после сделки: юристы консультируют их по вопросам недвижимости, попросив взамен лишь оставить отзывы на сайте или форумах.

Единственный проект, где без масштабной рекламной кампании не удастся обойтись,— Wise TiVi. На начальном этапе инвесторы проекта планируют потратить на продвижение своих устройств 10–12% общего объема инвестиций, затем рекламный бюджет может достигать 25–30% годовой выручки. При этом соучредитель компании **Кирилл Малука** убежден, что сам по себе большой бюджет без четко продуманной маркетинговой стратегии не даст серьезного эффекта. «Нестандартный подход привлекает и потребителей, и инвесторов»,— говорит он.

«Повысить доверие к компании можно с помощью публикации полезных материалов на сайте»

СЕТЬ ДЛЯ БЕДНЫХ

Самый доступный сейчас рекламный носитель для малого бизнеса — интернет. По отчету «Интернет в России», ежемесячная аудитория всемирной сети составляет 55% населения страны. Годовой прирост ежемесячной аудитории Рунета — 11%, по данным фонда «Общественное мнение». Большинство пользователей (78%) выходят в интернет каждый день, 17% — раз в неделю, 5% — минимум раз в месяц. Правда, параллельно с ростом аудитории растут и цены. Самый яркий пример — контекстная реклама. Ее цена определяется в ходе аукционов, и в результате стоимость самых популярных запросов выросла на порядок за последние несколько лет.

ТРАНСФОРМЕР ПРОТИВ КРИЗИСА

«Счастливый дом»
Агентство недвижимости (Казань)

Негативные ожидания Анастасии Гизатовой (на фото) оправдались — деловая активность в Казани на нуле: «Такое ощущение, что перед Универсиадой жители покинули город». Предпринимательница пытается искать в кризисе положительные моменты. Например, у нее появилось время, чтобы проанализировать рекламный бюджет. Анастасия поняла, что рекламная кампания на радио не принесла ожидаемых результатов, зато ее порадовала отдача от контекстной рекламы. Акция «квартира-трансформер», где агентство предложило покупателям выбрать планировку квартиры, тоже сработала.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июнь, тыс. руб.	Динамика к маю, %
400	0

ПОМЕХИ НА ЭКРАНЕ

Wise TiVi
Разработка устройства, позволяющего превратить телевизор в Smart TV (Москва, Санкт-Петербург)

Весь июнь ушел у команды проекта на управленческую реорганизацию и перераспределение функций из-за болезни одного из учредителей компании. Все дела и обязанности, которые раньше выполнял CEO, теперь легли на плечи партнеров. «В этой „перестройке“ есть позитивный момент. Команда отнеслась к ситуации с большим пониманием. Могли же руки опуститься, пропасть боевой дух, но, наоборот, все сплотились»,— говорит соучредитель Wise TiVi Кирилл Малука (на фото). Запуск производства в Китае намечен на конец августа, начало продаж — на сентябрь.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июнь, руб.	Динамика к маю, %
0	0

ХАОС В ГОЛОВЕ

Energon
Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

Владелец компании Energon Роман Матвеев (на фото) ведет переговоры с крупными сетями АЗС. Для доставки жвачки в эти сети компания начинает работать с новыми дистрибуторами. Продажи растут, однако Роман недоволен отсутствием стратегии в своей компании: «Без четко сформулированных планов мы развиваемся хаотично, двигаясь одновременно во всех направлениях, не расставляя приоритетов». Сейчас он сделал первые шаги для формирования стратегии: описал цели проекта, определил узкие места и решил привлечь таких специалистов.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июнь, тыс. руб.	Динамика к маю, %
761	164 ▲

КРЕАТИВНАЯ БУХГАЛТЕРИЯ

Mini Fellini
Портал и интернет-магазин «примочек» для гаджетов (Москва)

Учредитель интернет-магазина Дмитрий Семаев (на фото) решил сменить юридический статус: вместо ИП зарегистрировать ООО. На регистрацию, получение юридического адреса и прочие формальности ушло около 40 тыс. руб. Предприниматель нашел «правильную» бухгалтерскую компанию, которая будет обслуживать его проект. Параллельно он продолжает поиск потенциальных партнеров и инвесторов, которых может заинтересовать его идея. На 60 тыс. руб. Дмитрий закупил партию товара. Но новый интернет-магазин все еще не запущен, а старый уже прекратил работу.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июнь, руб.	Динамика к маю, %
0	0

19%

денег, потраченных на рекламу в России в 2012 году, пришлось на интернет. Это самый динамичный и второй по объемам после ТВ сегмент рекламного рынка

ОТПУСТИЛ ШТУРВАЛ

BlackBird Agency
Event-агентство (Санкт-Петербург)

Первую неделю лета основатель BlackBird Agency Максим Ясный (на фото) провел в Атлантическом океане, повышая навыки парусного судоходства и получая международный сертификат парусного шкипера.
Пока Максим ходил под парусом, агентство провело игровой квест для интернациональной команды фармацевтов, при реализации которого использовались digital-разработки. Большая часть команды агентства была брошена на подготовку к масштабному проекту в Испании для постоянного клиента — четыре дня дистрибуторы алкоголя из России провели в Аликанте.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июнь, млн руб.	Динамика к маю, %
3,5	170 ▲

ПОСОБИЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

«Медкампус»
Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)

На сайте зарегистрировался 70-тысячный студент. «Почти все студенты медицинских вузов России теперь с нами! Уникальная аудитория, аналогов которой больше ни у кого нет. А впереди еще волна тех, кому только предстоит назвать себя первокурсником»,— радуется основатель «Медкампуса» Антон Масленников (на фото). Не менее важно, что контент становится более серьезным: на сайте обсуждаются вопросы фармакотерапии. Подобные публикации пользуются успехом у студентов выпускных курсов: они готовят для себя шаблоны лечения, которые планируют использовать в первое время своей работы. //**сф**

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июнь, тыс. руб.	Динамика к маю, %
90	0

Кино и деньги

Владелец развлекательного онлайн-проекта TVME на распутье: дорабатывать сервис или же набирать аудиторию, выпустив сырой продукт? Читатели «Секрета фирмы» и участники деловой сети «Профессионалы.ru» за второй вариант.

Текст: Екатерина Сирина
Фото: Григорий Собченко

Основная идея развлекательного онлайн-видеосервиса TVME — совместить широкие возможности выбора информации в Сети с комфортом, который испытывает телезритель, садясь в кресло и нажимая на пульт. «Чтобы найти в интернете то, что тебе подходит, нужно потратить массу времени. Но набор фильмов, сериалов, видеороликов можно „скроить" с учетом индивидуальных характеристик и потребностей пользователя, его настроения и даже времени суток»,— говорит **Александр Ермушев,** основатель TVME.

TVME не платит за контент, агрегируя видео с других ресурсов, имеющих договоры с правообладателями. Эти ресурсы зарабатывают на рекламе и заинтересованы в увеличении трафика. Сейчас на сайте содержатся около 60 тыс. единиц контента, в перспективе здесь также будут новости, тематические передачи, документальные фильмы. Привлечь пользователей автор проекта намерен за счет отбора качественного контента и наличия системы рекомендаций. «Плохого кино в Сети больше, чем хорошего. Аудитория, которая хочет смотреть только качественные фильмы и ролики в любом жанре, узкая. Но даже 5% населения России — это несколько миллионов пользователей»,— говорит основатель TVME.

Онлайн-кинотеатры, по мнению Ермушева, удобны только для тех, кто ищет конкретный фильм. Сейчас ресурсы пытаются создавать свои системы рекомендаций, но задача эта сложная. Ермушев уверен, что ушел далеко вперед в ее реализации, разработав программу сегментации потребителей не только по стандартным параметрам, но и по данным из соцсетей и другой информации.

Зарабатывать предприниматель планирует на рекламе, знания о пользователях позволят ее таргетировать. За полтора года компания создала альфа-версию проекта, вложив в разработку почти все полученные от бизнес-ангела $100 тыс. Первое тестирование показало, что и модель, и интерфейс нуждаются в доработке. Автор проекта полагает, что продвигать сырой продукт нельзя, тогда как PR-директор проекта **Константин Дубовик** считает, что сервисы можно дорабатывать параллельно, сейчас важнее привлекать пользователей на сайт и начать генерировать выручку. Ситуация осложняется тем, что обещанный инвесторами следующий транш компания не получила и на сегодня деньги кончились. Как дальше развивать проект? За советами сотрудники TVME обратились к читателям «Секрета фирмы» и участникам деловой сети «Профессионалы.ru».

СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ
Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru) до **17.08.2013.** Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **02.09.2013,** тогда же мы объявим победителя конкурса.

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, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

Александр Ермушев,
основатель TVME

«Многие авторы советуют как можно скорее запускать сервис. Похоже, пользователи привыкли, что подобные проекты стартуют в „невысокой кондиции“, но думаю, они правы»

— Большое спасибо авторам ответов, было очень полезно принять участие в «Банке решений». Многие ответы содержат советы и рекомендации, но не предлагают решения поставленной задачи. Зато есть очень интересные идеи. Например, всем членам жюри понравилось предложение **Андрея Лемешенко** создать на сайте виртуальные личности с аватарами, конкретными вкусами и предпочтениями. С какими-то из них пользователь мог бы себя ассоциировать.

Многие авторы советуют как можно скорее запускать сервис. Похоже, пользователи привыкли, что подобные проекты стартуют в «невысокой кондиции», но думаю, они правы. Сейчас наша задача — создать наиболее удобный, простой и понятный для пользователя сервис и привлечь к нему максимум потребителей. Тестовый период показал, что проект интересен людям, а улучшение качества рекомендаций повысит его ценность. Соглашусь с **Анатолием Ильясовым, Дмитрием Шиповым, Дмитрием Войтюком** в том, что существенно помочь нам в решении этой задачи могут и сами пользователи.

Наиболее высоко я оценил решение Анатолия Ильясова, который проанализировал несколько сценариев дальнейшего развития сервиса. В том числе он рассмотрел и вариант развития без инвестора. Понравился ответ **Николая Кириченко,** его формулировка основной идеи сервиса как социального поисковика видеоконтента с возможностью индивидуального набора установок. По схожему пути пошли основатели Surfingbird с проектом «Серф ТВ». Но они предоставляют только «короткий» видеоконтент. Мы же агрегируем как видеоролики, так и «тяжелый» контент — кинофильмы и сериалы. При этом тип контента, который рекомендует TVME, будет зависеть как от времени суток (утром — «короткий», вечером — «длинный»), так и от принимающего устройства — мобильного или стационарного. Опросы, которые мы проводили в Сети (в них приняли участие более тысячи респондентов), показали, что на мобильных устройствах люди предпочитают смотреть ролики. Для просмотра фильмов и сериалов больше подходит телевизор с функциями Smart TV. Кто-то использует компьютер, но это не очень удобно, у многих людей компьютер ассоциируется прежде всего с работой, но не с отдыхом. Мы же хотим создать максимально комфортный сервис, который бы работал как телеканал, предоставляющий в зависимости от предпочтений и настроения пользователя специально подобранный, но качественный (это очень важно для нас) контент.

Николай Кириченко поддерживает важную для нас установку, что дополнительные возможности общения пользователей на сервисе усилят его привлекательность. Увидел в ответах участников много рекомендаций упрощать интерфейс, согласен с ними. Мы сейчас работаем над этим. Участники «Банка решений» думают в тех же направлениях, в которых двигаемся и мы: это касается и поиска партнеров на рынке b2b, и способов продвижения сервиса в социальных сетях.

С более полным описанием проблемы можно ознакомиться на странице сайта **СФ** www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx.

ПОБЕДИТЕЛЬ

Анатолий Ильясов,
предприниматель,
Санкт-Петербург

1. Оформить продукт, иначе он непривлекателен для инвесторов. Исследования потребителей должны быть проведены на старте. Предложение о скорейшем выходе на рынок рационально.

2. Наибольшим потенциалом сегодня обладает сервис «целевого выбора», доработку вспомогательных продуктов можно на время отложить.

3. Спланировать выход на рынок, предоставить бизнес-план инвесторам. Начать разработку новых продуктов для разных целевых групп. Двигатель стартапа в интернете — энтузиазм пользователей. Продумать систему нематериального стимулирования энтузиастов.

4. Искать нестандартные решения для рынка b2b. Через два-три года можно сформировать описание типичных пользователей и их потребностей. На их основе сделать агрегатор видео для потокового ТВ, позволяющий оптимизировать программы и сетки онлайн-вещания или самостоятельно создать онлайн-ТВ.

5. Стать вспомогательным сервисом в случае неудачного поиска инвестора. Не замораживать проект, но искать выгодной интеграции разрабатываемой платформы на рынке b2b: например, поставлять крупным игрокам решения для оптимизации системы рейтингов и рекомендаций.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

«Полтора года — слишком большой срок на разработку, надо набирать аудиторию. Информация о пользователях — главный ресурс рекомендательного сервиса»

Дмитрий Шалашов,
технический директор
и совладелец Surfingbird

— Мне понравилось большинство ответов, присланных участниками «Банка решений», хотя некоторые далеки от практики.

Surfingbird — это система рекомендаций, с помощью которой пользователи получают ссылки на фотографии, видео, страницы в Сети, мы развиваем сервис «Серф TV». Проект стартовал в начале 2011 года. Так же, как и TVME, мы сначала использовали «ангельские» инвестиции, потом привлекли дополнительные средства. В целом вложения составили примерно $2,5 млн. Сейчас у сервиса около 1 млн зарегистрированных пользователей. Тот этап, где сегодня находится TVME, мы прошли, и я считаю, что полтора года — слишком большой срок на разработку. Согласен с **Андреем Лелековым, Сергеем Модвалой,** Анатолием Ильясовым, Дмитрием Шиповым и другими авторами, которые пишут, что портал надо запускать и набирать аудиторию. Информация о пользователях — главный ресурс рекомендательного сервиса. Практика показывает: чтобы улучшить систему рекомендаций, зачастую важнее увеличить количество данных, чем совершенствовать алгоритмы. По сравнению с обычным рейтингом предпочтений самые простые алгоритмы, основанные на анализе полученных «лайков», работают примерно на 20% лучше. Чтобы достичь 25%, потребуется уже намного больше ресурсов. Идеальный дизайн сайта также невозможно создать сразу, если не знаешь, кто твои пользователи.

По той же причине поддерживаю сомнения Андрея Лелекова (я высоко оценил его решение) по поводу своевременности разработки мобильных приложений. Потом их придется переделывать. Хорошее решение у Анатолия Ильясова: он четко понял проблему, описал дальнейшие шаги компании. Согласен с советом не «замораживать» проект в любом случае, понравилась идея возможной интеграции с крупными игроками и продажи им решений по оптимизации системы рейтингов и рекомендаций.

Дмитрий Рогулин предлагает «не ставить математику во главу угла». Исследования показывают, что далеко не всегда пользователь знает, что хочет. Серфинг в Сети является скорее бессознательным процессом. Но математика не решает все за пользователя, а помогает ему.

Алексей Тимошин подвергает сомнению ценность идеи сервиса совместного просмотра. Не соглашусь. Он будет актуален для просмотра спортивных матчей, для людей, желающих посмотреть фильм вместе с друзьями и родственниками из других городов.

Поддерживаю совет **Кирилла Поздника** и Николая Кириченко пробовать разные способы монетизации, в том числе выступать в качестве агента ресурсов, предоставляющих платный просмотр контента, и получать за это комиссионные.

Конкурентная среда для TVME становится все более плотной. Надо запускаться быстрее и уже в процессе работы совершенствовать сервис. Идея же агрегатора контента от многих сервисов со своим собственным интерфейсом представляется мне перспективной, и я искренне желаю коллегам успеха.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	**1**
Балл	23
Автор	***Анатолий Ильясов***
Компания	—
Должность	Предприниматель
Город	Санкт-Петербург

Место	**2**
Балл	19
Автор	***Андрей Лелеков***
Компания	Mostest
Должность	Директор
Город	Елгава (Латвия)

Место	**3**
Балл	17
Автор	***Дмитрий Резников***
Компания	—
Должность	—
Город	Фрайбург-в-Брайсгау (Германия)

Место	**4**
Балл	16
Автор	***Николай Кириченко***
Компания	ООО «Югспецсервис»
Должность	Директор
Город	Краснодар

Место	**5**
Балл	15
Автор	***Андрей Лемешенко***
Компания	—
Должность	—
Город	Москва

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Предложите владельцу компании сохранить идеологию проекта, но вместо видеоконтента сконцентрироваться на контенте музыкальном.

Станислав Косоруков, старший аналитик венчурного фонда Prostor Capital

«Одна из главных ошибок, которую может сделать предприниматель,— перестать действовать. Количество неудачных попыток не важно»

— В кейсе отражен взгляд предпринимателя, я же оцениваю проблему с точки зрения инвестора. Для нас важен потенциал проекта. Например, не очень интересны компании, которые в среднесрочной перспективе будут зарабатывать менее $2–3 млн в год. Думаю, инвесторы должны выполнять санирующую функцию — фильтровать нежизнеспособные идеи, показывать создателям потенциал выбранной ниши, предугадывать сложности, с которыми может столкнуться проект. Авторам, попытавшимся посмотреть на кейс с этой точки зрения, я ставил более высокие оценки. Это **Константин Зюзин, Владимир Стукалов,** Анатолий Ильясов, Николай Кириченко, Дмитрий Рогулин, Алексей Тимошин, Андрей Лелеков, Сергей Модвала.

В данном случае основную сложность я вижу в большом числе конкурентов, которые уже не один год работают на рынке и имеют финансовые ресурсы, не сопоставимые с теми, что может привлечь Александр Ермушев. При отсутствии значимых отличий и преимуществ конкурентная борьба будет упираться в битву огромных рекламных бюджетов, а их у проекта нет. Рекомендательные же алгоритмы, которые порталы используют сейчас, находятся примерно на одном уровне по качеству «попаданий». Кирилл Поздник предлагает не изобретать велосипед и использовать существующие технологии. Но работающих механизмов, которые могли бы давать качественные рекомендации, пока просто нет. Без них мы получаем очередной онлайн-кинотеатр или агрегатор контента. Очевидно, что количество информации, накапливаемой в Сети, способствует появлению сервисов, облегчающих нашу ориентацию в интернете. Но для реализации этой задачи нужны прорывные технологии, необходимы сложные математические модели, которые смогут сопоставлять данные из разных источников и делать точные прогнозы. И этой целью задается все больше и больше крупнейших компаний мира — показывать пользователю только тот контент, который он хочет видеть здесь и сейчас. Например, в США Facebook уже давно докупает данные на своих пользователей, чтобы обеспечить максимально точную выдачу ленты новостей. Если Александр сумеет разработать платформу, позволяющую максимально точно определять, что за человек сейчас смотрит TVME, и таким образом предугадать его потребности/намерения, проект, несомненно, «выстрелит». Именно поэтому **Дмитрий Резников,** сделавший акцент на подобной возможности развития сервиса, получил от меня максимальный балл. Одна из главных ошибок, которую может сделать предприниматель,— перестать действовать. Количество неудачных попыток не важно, я знаю примеры, когда люди создавали прибыльный бизнес на третий, десятый, пятнадцатый раз. Поэтому опыт команды Ермушева значительно увеличивает шансы на успех в будущем.

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Текст: Динара Мамедова
Фото: Сергей Киселев

Звездный воин

Совладелец сети «Очкарик» Сергей Бодров стал одним из создателей робота-телескопа. Он потратил на свое увлечение свыше 100 млн руб. Дорогая игрушка приносит пользу не только ему.

В ФЕВРАЛЕ 2013 года город Челябинск попал в сводки мировых новостей. Местные жители своими глазами видели, как по утреннему небу пролетело светящееся тело, оставив за собой облако пыли, а из-за ударной волны во многих домах вылетели стекла. Ученые предположили, что это взорвался метеорит. Однако ни одна станция слежения не обнаружила объект до его входа в атмосферу, и совладелец сети салонов оптики «Очкарик» **Сергей Бодров** жалеет, что небесное тело спикировало в светлое время суток. Его телескоп «Мастер», установленный в Свердловской области, зафиксировал бы это событие, если бы оно произошло чуть раньше.

«По своей природе я очень любопытен: меня всегда интересовало, как устроен мир, по каким законам он живет. Изучение Вселенной — благодатная почва для поиска ответов на извечные вопросы,— говорит Бодров.— Связь человека с космосом даже на физиологическом уровне намного глубже, чем может себе представить обыватель».

Сергей любит экстрим: он занимается фрирайдом на склонах Камчатки, увлекается дайвингом. Но «спокойная» астрономия — главное хобби в его жизни. Более того, за последние десять лет он потратил на изучение космоса более 100 млн руб. Сумма немаленькая, учитывая масштаб бизнеса предпринимателя — по итогам 2012 года выручка «Очкарика» (около 70 салонов оптики) составила более 2 млрд руб. При этом Бодров тратит деньги не на коллекционирование дорогостоящих телескопов, а на их производство.

— —

КАРТИНА МИРА

— —

«Сейчас я уже не помню какого-то „удара током“, после которого я стал увлекаться астрономией,— говорит Бодров.— Тяга к изучению неба у меня была с детства».

Тем не менее получал высшее образование Сергей совсем в другой области. Наслушавшись популярных в то время песен о геологах, он решил поступать в Российский государственный геологоразведочный институт. Однако в свободное от учебы время продолжал изучать литературу о космосе, а на третьем курсе за 200 руб. приобрел свой первый телескоп. Магазинов, торговавших телескопами, в Москве тогда не было — прибор ему смастерил знакомый астрофизик.

Звездная болезнь
РОБОТ-ТЕЛЕСКОП ПОМОГ СЕРГЕЮ БОДРОВУ РАЗОБРАТЬСЯ, КАК УСТРОЕН МИР. НО ПОКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НЕ НАШЕЛ ОТВЕТА НА ВОПРОС, ГДЕ ЗАКАНЧИВАЮТСЯ ГРАНИЦЫ ВСЕЛЕННОЙ

8 МЛРД

Именно столько световых лет разделяют Землю и сверхмассивную черную дыру, которую зарегистрировал робот-телескоп «Мастер»

секрет фирмы
номер 8 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Удачное преломление
ВЕСЬ БИЗНЕС СЕРГЕЯ БОДРОВА СВЯЗАН С ЛИНЗАМИ: ОДНИ ОН ПРОДАЕТ ОБЫЧНЫМ ПОКУПАТЕЛЯМ, ДРУГИЕ – УЧЕНЫМ

Летними ночами Бодров выезжал из Москвы, останавливался в каком-нибудь поле и часами разглядывал Луну, кольца Сатурна. Правда, из-за слабой светочувствительной матрицы (она преобразует свет в изображение) и узкого поля зрения любительский телескоп давал скудные снимки космоса. А из-за сильной удаленности небесных тел и их слабой светимости на наблюдение одного кусочка неба требовалось несколько месяцев. Это могли позволить себе лишь ученые, но не астрономы-любители.

Сергей же мечтал увидеть полную картину событий во Вселенной — появление и угасание сверхновых звезд, оптическое излучение мощных взрывов (гамма-всплески), «жизнь» которых исчислялась минутами и секундами.

По-настоящему он смог осуществить мечту после прихода в бизнес. В 2001 году вместе со своим партнером-инвестором Бодров выкупил «Московское объединение „Оптика“». Предприятие, включавшее завод по производству линз и очков, а также салоны по продаже оптики, в тот момент дышало на ладан: из 40 салонов работали всего четыре. Сергей придумал брэнд «Очкарик», купил новое оборудование, расширил ассортимент, стал открывать новые магазины.

Тогда же он решил соорудить в своем загородном доме частную астрономическую обсерваторию — построить на крыше купол и установить в нем телескоп. Однако серийный аппарат Сергей покупать не хотел — по словам знакомых, бизнесмен любит получать больше, чем ему могут дать серийные изделия. Коллега познакомил Бодрова с конструктором — профессором кафедры астрофизики и звездной астрономии МГУ **Владимиром Липуновым.**

«На загородном участке Бодрова росли высокие сосны,— вспоминает Липунов,— а для полноценного наблюдения купол должен был возвышаться над деревьями. Такое строительство обошлось бы дорого, да и выглядел бы объект неэстетично. Поэтому я предложил Бодрову создать робот-телескоп и установить его на даче научного сотрудника Государственного астрономического института имени Штернберга при МГУ **Александра Крылова** — там было открытое пространство». Аппарат задумывался как устройство с мощной светочувствительной матрицей и широким полем зрения, благодаря которым человек мог наблюдать события далекого космоса на всем небосводе.

В тот момент аналогов робота-телескопа в мире не существовало. В крупных исследовательских обсерваториях были устройства с диаметром линзы несколько метров, которые стоили десятки миллионов долларов. Известный космический телескоп «Хаббл» имел угол зрения в тысячи раз меньше устройства, задуманного профессором. Липунов был готов сконструировать робота, но для воплощения идеи требовались дорогие комплектующие — только матрица стоила $150 тыс. Бодров, не привыкший бросаться деньгами, взял тайм-аут, но спустя несколько месяцев все же решился.

РУССКИЙ МАСТЕР

Деревня Востряково в Домодедовском районе расположена в 23 км от МКАД. Здесь находилась дача Крылова, где в 2002 году группа астрофизиков во главе с Липуновым устроила обсерваторию. Днем ученые преподавали, а в свободное время занимались телескопом. Бодров платил им небольшие деньги. Примерно за год удалось собрать первую экспериментальную установку робота-телескопа и написать для него компьютерную программу. Большинство комплектующих Сергей

закупал за рубежом, более простые детали (корпус, линзы) изготавливал на своем предприятии.

«Мастер» — так назвали свое детище изобретатели. Комплекс включал небольшую пристройку высотой 3,6 м и площадью 20 кв. м со стеклянной крышей. Устройство работало автоматически (поэтому называлось роботом): в ясную погоду крыша пристройки открывалась, и телескоп начинал наблюдение. Снимки и видео космического пространства он выгружал в программу, к которой можно было подключиться через интернет. Получив первые изображения с «Мастера», Сергей был немало удивлен.

«В наш телескоп мы смогли увидеть и определить координаты объектов, о чьем существовании даже не подозревали,— рассказывает Бодров.— Например, спутники-невидимки „Стелс", поскольку в космосе даже невидимый глазу объект отражает свет или светится в отраженном свете».

Тогда же устройством Сергея заинтересовались спецслужбы. На одной из конференций Липунов выступил с докладом об исследовательских возможностях «Мастера» и показал фотометрические снимки иностранных военных спутников. Через некоторое время на дачу Крылова нагрянули военные — они заинтересовались телескопом. «Военным тогда было сложно понять, что цифровые технологии идут вперед,— говорит Бодров.— И благодаря использованию инноваций любой человек может увидеть секретный объект».

Сергей поначалу был не против сотрудничать с силовиками и выпускать для них «Мастер». Но в этом случае пришлось бы получить специальную лицензию, организовать на «Оптике» «первый отдел», что не устраивало предпринимателя.

С научным сообществом сотрудничество, напротив, складывалось успешно. За первые несколько лет работы «Мастера» Липунов стал рекордсменом среди российских астрономов по числу научных публикаций. «Русское чудо» хотели увидеть своими глазами ученые из разных стран. В гости в Востряково приезжали известный конструктор любительских телескопов **Джон Добсон** и директор Института астрономии и астрофизики Тюбингенского университета **Рюдигер Штауберт.** По дороге в деревню немец удивлялся, что в России разбитые дороги, туалеты часто не в доме, а на улице,— не мог поверить, что в этой стране могут делать изобретения. Но, увидев телескоп, забыл обо всем.

— —

КОСМИЧЕСКИЕ МАСШТАБЫ

— —

Сейчас производство телескопов «Мастер» — отдельное направление в бизнесе «Очкарика». В год поступают два-три заказа в основном от российских и западных научных институтов, университетов и обсерваторий. В среднем один телескоп стоит 20–30 млн руб., а сверхмощные устройства — свыше 100 млн руб. Но выручки хватает лишь на покрытие текущих расходов — зарплату 17 конструкторов. «Я не планировал зарабатывать деньги на продаже телескопов,— говорит Бодров.— И даже не собирался делать что-то полезное для науки. Мотив был один — удовлетворить собственное любопытство».

Продвижением телескопов компания специально не занимается. Бесплатную рекламу делают ученые: они рассказывают на конференциях о своих открытиях, сделанных с помощью «Мастера». В частности, Липунов зафиксировал первую в широте России сверхновую звезду — она зажглась в 2005 году.

В США существует похожее производство телескопов, но они неавтоматические, и снимки получаются черно-белые. «Мастер» же делает цветные фото, снимает видео, может ранжировать найденные объекты по Всемирному астрономическому каталогу.

Сергей не только продает устройства, он еще и раздает их. Дело в том, что после ввода в эксплуатацию первого телескопа Бодров столкнулся с проблемой: за год в Московской области бывает 30 ясных ночей, в основном летом, когда ночи короткие. Тогда ему пришла идея создать целую сеть телескопов «Мастер» по всему миру. Так, например, космический департамент ВВС США расположил телескопы на четырех континентах. Бодров начал на собственные деньги открывать обсерватории при научных институтах. Сейчас они работают в Кисловодске, на Урале, возле Байкала и Благовещенска. Недавно Бодров установил своего робота в обсерватории университета Сан-Хуан в Аргентине, на границе с пустыней Атакама. Там самый благоприятный астрофизический климат — температура воздуха +13–20 °С в течение года, а осадки выпадают раз в десять лет.

Впрочем, с роботами бывают специфические проблемы. Как-то Бодров заметил, что кисловодский телескоп в ясную ночь не проводит наблюдение, и попросил местных астрономов проверить инфракрасные датчики, измеряющие облачность. Оказалось, с датчиками все в порядке, но в трубе одного из них свила гнездо птица. Так что, наблюдая за небом, приходится помнить и о земном.

ЭКСПЕРТ

Владимир Липунов, профессор кафедры астрофизики и звездной астрономии МГУ

Когда я познакомился с Сергеем Бодровым, у астрономов МГУ не было ни одной профессиональной светочувствительной матрицы для разработки телескопа нового поколения. Ни государство, ни научные академии денег на нее не давали. Бодров оказался необычным человеком: он зарабатывал деньги и всерьез увлекался астрономией. Я рад, что в России еще не перевелись меценаты, бескорыстно вкладывающие деньги в науку».

секрет фирмы
номер 8 (333) — 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Глаза боятся

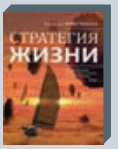
Нейтан Яу
«Искусство визуализации в бизнесе»
Манн, Иванов и Фербер, 2013

Проклятый веб 2.0 все поставил с ног на голову. Еще на заре 2000-х владения Excel, а также той или иной комбинации знаний по статистике, маркетингу или финансам было достаточно, чтобы работать маркетологом или инвестаналитиком. Теперь же настала эпоха мультимедиа, гигантских объемов информации и пользователей, которым лень читать тексты длиннее пары абзацев. Что делать? Научитесь писать коды, извлекающие нужные данные с сайтов, видеть за цифрами истории, работать с программами для инфографики и освойте Adobe Illustrator, говорит **Нейтан Яу.** Каждый солдат-исследователь теперь должен стать армией. В качестве примера автор предлагает задачу по сбору данных из интернета и два десятка строк на языке Python, которые легко эту задачу решают. Смысл каждой строки тщательно разбирается. Этому правилу Яу следует на протяжении всей книги — и слава богу, потому что кода в ней немногим меньше, чем текста. Разбавляется это красочными диаграммами. В результате перед нами внятно написанная инструкция о том, как с нуля научиться правильно и быстро превращать цифры в красивые, понятные образы.

Текст: Владислав Коваленко

Долой скучные таблицы, да здравствует инфографика! Американский эксперт в области визуализации данных написал книгу о том, как заставить цифры разговаривать красиво.

Клейтон Кристенсен
«Стратегия жизни»
Альпина паблишер, 2013



Люди, которые добились высот в бизнесе и карьере, зачастую несчастны в личной жизни. Почему так происходит? **Клейтон Кристенсен** предлагает спроецировать известные теории менеджмента — управление ресурсами, временем, воспитание ответственности и отказ от «маржинального» мышления — в частное пространство бизнесмена.

Ричард Нисбетт
«Что такое интеллект и как его развивать»
Альпина нон-фикшн, 2013

Считаете ли вы себя умным человеком? С помощью каких инструментов вы можете определить уровень своего интеллекта? Известный социальный психолог **Ричард Нисбетт** доказывает: IQ человека, его достижения в учебе и карьере во многом определяются культурной средой и уровнем школьной подготовки. Даже евреи стали одной из умнейших наций не только благодаря генетике.

Ада Быковская
«Бизнес своими руками»
Альпина паблишер, 2013

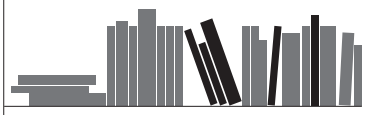
Книга **Ады Быковской** выросла из ее собственного блога «Работа как удовольствие». В нем автор рассказывала, как увлечение можно превратить в бизнес. В книге даны практические советы начинающим создателям handmade: как определить цены на свои игрушки, найти клиентов и разработать стратегию маркетингового продвижения.

Что читаете?

Айдар Фаррахов,
генеральный директор компании «АРТ Личность»

Джек Митчелл
«Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания»

— Мы готовим детские образовательные программы, поэтому своих клиентов — и родителей, и детей — часто обнимаем по-настоящему. Я всегда считал, что в нашем бизнесе нужно быть очень близким к клиенту, становиться его другом, а книга подтверждает мои идеи.



Топ-5 деловых бестселлеров в июле

Стивен Кови
«Семь навыков высокоэффективных людей»
Альпина паблишер, 2012

Петр Авен, Альфред Кох
«Революция Гайдара. История реформ 90-х из первых рук»
Альпина паблишер, 2013

Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт
«Искусство системного мышления»
Альпина паблишер, 2013

Айн Рэнд
«Атлант расправил плечи»
Альпина паблишер, 2013

Дамир Халилов
«Маркетинг в социальных сетях»
Манн, Иванов и Фербер, 2013

Источники: ТД «Библио-Глобус», Ozon.ru

те же деньги, но дешевле

16+ реклама

нажми на деньги! *теперь для платформ ios и android*

цифровая версия журнала

современно и экологично
всегда под рукой
свежий номер — в любой точке мира
архив предыдущих номеров — в любую минуту

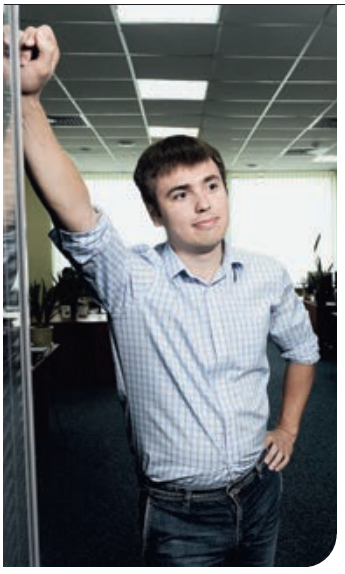
удобная навигация и постраничный просмотр
видео- и фотогалереи

подписка на цифровую версию для ipad — 3, 6 или 12 месяцев с автоматической загрузкой свежего номера

секрет фирмы
номер 08 (333) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Предприниматели знают, что иногда неудачи могут обернуться новыми возможностями.

Записала: Анастасия Якорева
Фото: Григорий Собченко



Станислав Сажин,
генеральный директор компании «Доктор на работе»

— В марте почти все деньги компании остались на Кипре. На наших счетах был заморожен почти $1 млн. Тогда я собрал всю команду из 12 человек, и мы стали обсуждать, как сократить расходы и заработать больше денег. Среди моих знакомых были предприниматели, которые считали, что такие вещи не стоит обсуждать с коллективом. Но мне кажется, они не правы. Сотрудники восприняли ситуацию с пониманием. Следующий месяц мы работали по ночам и запустили сервис для фармкомпаний, позволяющий создавать закрытые группы для врачей. Мы давно собирались его сделать, но все откладывали. Так что, если до истории с Кипром мы зарабатывали по 2 млн руб. в месяц, то через месяц уже 3 млн руб. Не было бы кризиса на Кипре, мы бы так не сплотились.

Андрей Гольцблат,
управляющий партнер Goltsblat BLP

— Мы работали над проектом австрийской компании, строящей завод в Егорьевске: отвечали за юридическое сопровождение, выбор земли, оборудование. На таможне возникли сложности. Мне позвонил возмущенный инвестор, акционер компании, и начал ругаться. А я лежал с высокой температурой. Но собрался, поехал к нему в Егорьевск. Показал бумаги, объяснил ситуацию сквозь кашель. Он остался недоволен, буркнул: мол, езжай домой, ты болен. Я ехал и по дороге думал, что с клиентом мы расстанемся. Но он оценил, что я явился на встречу в таком состоянии. Через некоторое время он позвонил сам и сказал: «Андрей, у нас тут есть еще один проект». В общем, мы работаем вместе уже 12 лет.

Илья Сачков,
генеральный директор Group IB

— В начале 2000-х у меня случилась простуда, температура под 40 держалась шесть дней, а на седьмой спала, осталась сильная головная боль. Я решил поработать и разговорился в ICQ с другом, с которым год не общался. Он сказал, что мне нужно срочно вызывать скорую. Я попал в Боткинскую больницу с острым фронтитом. Врач потом объяснил, что еще один день — и гной попал бы в мозг. Дальше были зверские процедуры вроде сверления лба. В больнице я читал американскую книгу о расследовании компьютерных преступлений. Оказалось, что на Западе это многомиллионый рынок, а в России этим никто не занимался. Выйдя из больницы, я основал компанию Group IB. В 2008 году Россию захлестнула волна киберпреступности, и мы взлетели. Сейчас 80% расследований компьютерных преступлений правоохранительные органы доверяют нам. //сф

летнее предложение
от «Коммерсанта»

полгода с властью

kommersant.ru

16+ реклама

Оформите годовую подписку на любое издание ИД «Коммерсантъ» и получите скидку 50% на журнал «Коммерсантъ Власть»

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»
Власть в России и других странах: секреты и технологии

792,00

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»*
Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе

4 752,00 (пн-пт)

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»
Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики

1 848,00

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»
Реальные примеры ведения бизнеса

660,00

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»
Любимое чтение многих поколений

1 320,00

Стоимость подписки на 12 мес. с учетом доставки почтой по РФ и курьером по Москве, руб.

Оформление подписки и подробная информация:
8 800 200 2556
(звонок бесплатный по РФ)
podpiska@kommersant.ru

Примечание: цена на журнал «Коммерсантъ Власть» указана с учетом скидки 50%.
Период проведения акции — с 1 июня по 31 августа 2013 г.

Для участия в акции необходимо одновременно оформить и оплатить годовые подписки на журнал «Коммерсантъ Власть» и любое другое отличное от него издание

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

СДЕЛАНО ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Линейка тарифов **«Корпоративный безлимит»**
для компаний от одного человека.
Теперь в салонах МегаФона

Реклама.

www.megafon.ru
8 800 550 0555

МегаФон
Связь идей и результатов