ДЕРЗКИЙ СОЮЗ *Как уживутся вместе «Ютинет», «Сотмаркет» и Е96* /18/

Коммерсантъ

номер 11
(347)
ноябрь
2014

СЕКРЕТ ФИРМЫ

главная тема

КОМАНДЫ НА ВЗЛЕТ

ЛУЧШИЕ ВЕНЧУРНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РОССИИ

/62/

ТЕПЕРЬ И НА iPad

ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

КАК МЫ ВЫБИРАЛИ ЛУЧШИЕ КОМАНДЫ

117
Год основания
Проект основан до 2010-го или в 2014 году

90
Инвестиции
Инвестиции до $1 млн

173
Гражданство
Основатели не являются гражданами России

315
Прочие критерии
У проекта нет выручки, проект работает в области электронной коммерции или медиа, проект закрыт или выкуплен стратегическим инвестором

36 **лучших стартап-команд России**

ВОЙНА МИРОВ *Как легендарная британская сеть Hamleys отбирает игрушки у «Детского мира»* /26/

Генеральный партнер выпуска
ВТБ24 Большое преимущество
РЕКЛАМА
ВТБ 24 (ПАО)
Генеральная лицензия Банка России №1623

ПО ТУ СТОРОНУ ИНТЕРНЕТА *Чего добиваются герои «темного веба»* /46/

AIRFRANCE

FRANCE IS IN THE AIR*

ДВОРЕЦ В ВОЗДУХЕ

Новая кабина La Premiere класса ЛЮКС: абсолютный комфорт и непревзойденный сервис в течение всего вашего полета.

AIRFRANCE KLM

AIRFRANCE.RU

Нововведения доступны на дальнемагистральных рейсах из Парижа с сентября 2014 г., на Boeing 777. Реклама. Air France – Эр Франс. KLM – КЛМ.
*Небо по-французски. La Premiere – салон первого класса.

СЕКРЕТ ФИРМЫ
Выпуск **347**
Номер **11**
Ноябрь **2014**

Обложка
Воронка стартапов

18 Консолидация

36 Лояльность

46 Зеленая зона

62 Тема номера

Стартап-команды
Лучшие предприниматели венчурной индустрии в новом рейтинге **СФ**

8 Информационное поле

Тренд
Как дешевеющая нефть повлияет на российскую экономику

18 Стратегия

Консолидация
Получится ли у Ульви Касимова создать из трех убыточных интернет-магазинов эффективного интернет-гиганта?

36 Методы

Лояльность
Банк24.ру лишился лицензии, но растопил сердца суровых предпринимателей

46 Перспективы

Зеленая зона
Кто и зачем создает альтернативный интернет — «темный веб»

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

IONE / **информационные технологии**

26
Экспансия

Евгений Бутман
Эмоциональный ритейлер

72
Стартап-команды

Сергей Белоусов
Играющий тренер

8 Информационное поле

10 **Эксперимент**
Компания Goodwin научилась «оживлять» журнальные страницы

18 Стратегия

26 **Экспансия**
Как Hamleys переиграла сеть «Детский мир» на ее же территории

30 **Спортивный маркетинг**
Кто зарабатывает на увлечении москвичей бегом

36 Методы

42 **Корпоративная культура**
Что делать с людьми, которые отравляют жизнь коллективу

46 Перспективы

52 **Принцип действия**
Путеводитель по интернету вещей

62 Тема номера

72 **Стартап-команды**
Сергей Белоусов объяснил, почему Россия может превратиться в страну дураков

78 Чем заканчиваются стартапы

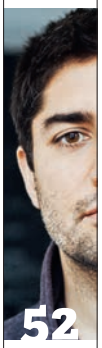
84 Проекты

84 **Банк решений**
Кейтеринговая компания Novikov Catering ищет новые форматы

88 **Книги**
112 **Уроки**

89 Тематические страницы

89 **Ниша на миллиард**
99 **iOne**
105 **Коммерческий транспорт**



RENAULT KANGOO
ПРОСТОРНЫЙ И МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ

ПАНОРАМНАЯ КРЫША[1]

ОБЪЕМ БАГАЖНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ДО 2600 Л[2]

77 Л ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБЪЕМА ДЛЯ БАГАЖА

DRIVE THE CHANGE*

RENAULT

[1]Опциональное оборудование. [2]При сложенных задних сиденьях. Предложение не является публичной офертой и действительно в официальных дилерских центрах Renault. *Управляй переменами. Реклама.

Renault рекомендует elf

Редакция журнала

Главный редактор
Марина Иванющенкова

Первый заместитель главного редактора
Владислав Коваленко

Заместитель главного редактора
Николай Гришин

Выпускающий редактор
Альвина Ширинская

Корреспондент
Динара Мамедова

Редактор
Константин Бочарский

Редактор
Андрей Лапшин

Редактор
Полина Русяева

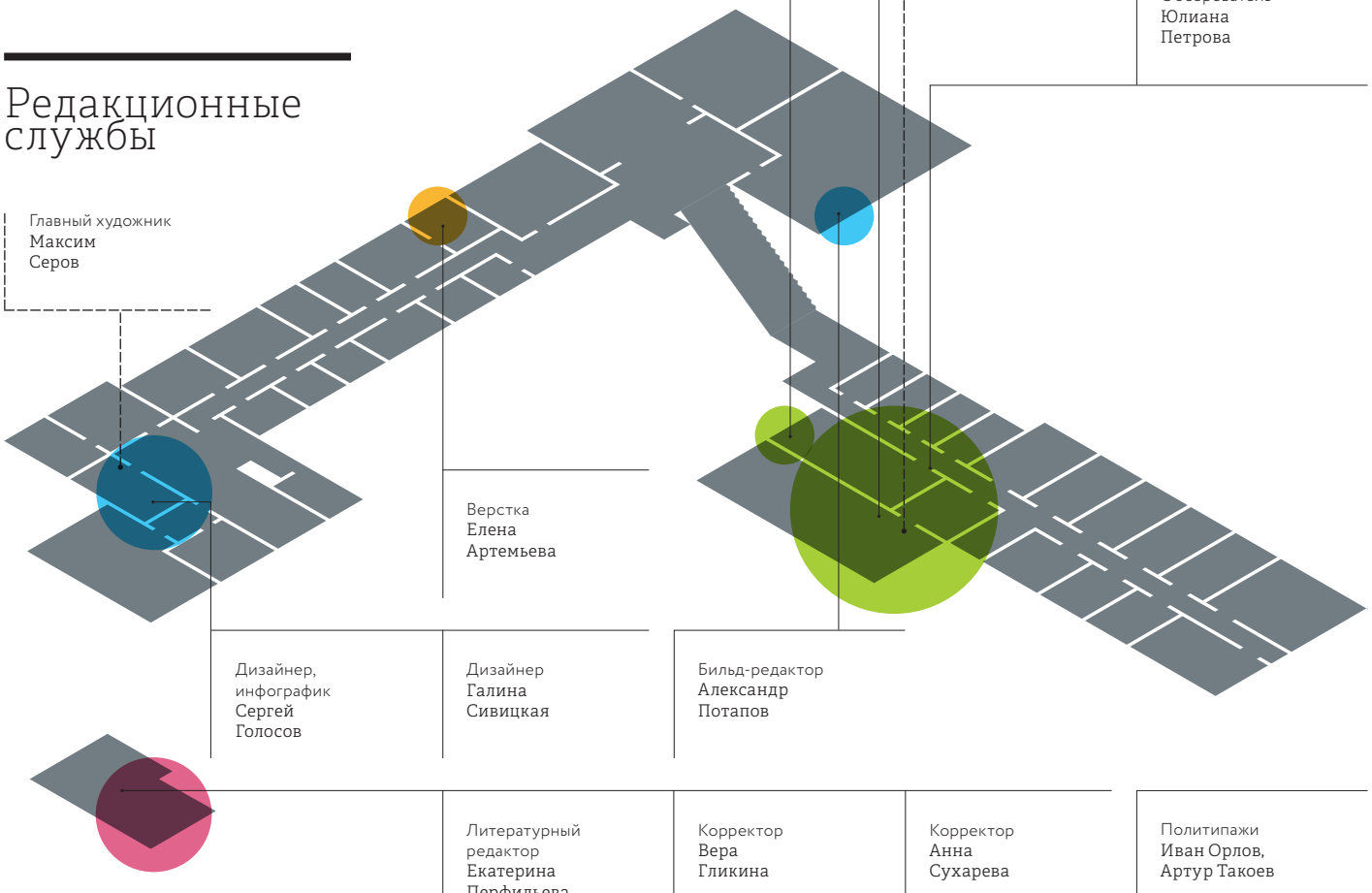
Редактор
Юлия Фуколова

Дизайн-проект
Анатолий Гусев

Корреспондент
Анастасия Чепурова

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 Сухарева

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 Quad/Graphics Europe, Pułtuska 120, 07-200 Wyszków, Poland.
Тираж номера 65 650 экз. Цена свободная.

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

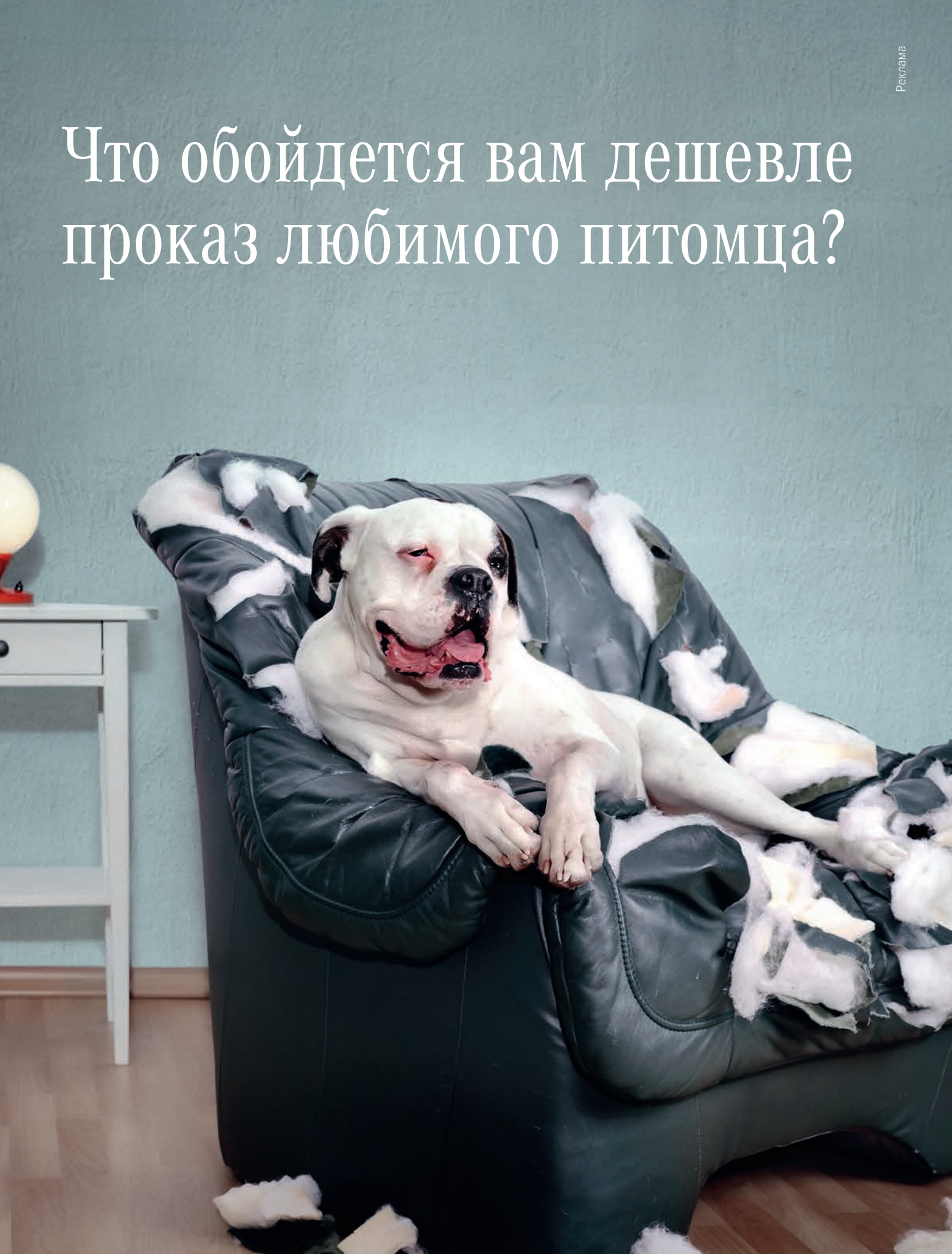
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

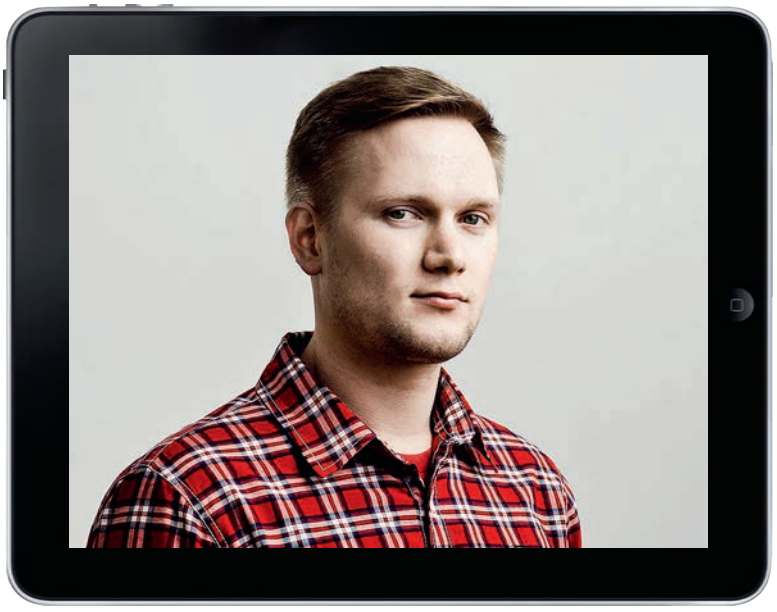
® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2010

Для детей старше 16 лет.

Реклама

Что обойдется вам дешевле проказ любимого питомца?





Егор Волков,
ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР GREENSIGHT

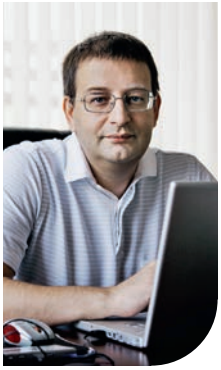
Станислав Протасов,
СООСНОВАТЕЛЬ И СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАЗРАБОТКЕ ACRONIS

«КАК МЫ РЕШИЛИ СТАТЬ БЮРОКРАТАМИ»

«Бизнес свой мы чуть не угробили. Хотя обороты нашей веб-студии Greensight все время росли, а клиенты постоянно прибывали, наша прибыль неумолимо таяла. Через пять долгих лет мы вошли в число ведущих продакшн-студий, доходность окончательно ушла в ноль, а меня с головой накрыла депрессия.
Запуская агентство, мы намеревались построить классную фанки-компанию, оставив за бортом пережитки менеджмента XX века. Только придурки и зануды, думали мы, могут вводить дурацкие корпоративные регламенты, контролировать каждый шаг сотрудников и заставлять людей писать отчеты о том, на что они потратили свое время. Но когда вы на дне, не остается ничего другого, как анализировать сложившуюся ситуацию и искать выход».

на сайте /
http://www.kommersant.ru/doc/2580377

Страх и ненависть в офисе



«Все мы знакомы с исследованиями, которые доказывают, как важно руководителям хвалить сотрудников и создавать атмосферу счастья и благостности в компании. Однако иногда жесткая критика и стресс приводят к гораздо лучшим результатам. Негатив и давление возбуждают в мозгу человека центр боли, который ответственен за креативность, поиск нестандартных решений и так называемые „сверхспособности“. Неспроста человек, ощущающий физическую боль и угрозу, творит чудеса ради собственного спасения».

на сайте /
/ http://www.kommersant.ru/doc/2590682

также на сайте /

«Борьба с конкурентами — это борьба с самим собой» / *http://www.kommersant.ru/doc/2588030*
О мнимых показателях успешности интернет-магазинов / *http://www.kommersant.ru/doc/2582658*
Как юридически «упаковать» стартап / *http://www.kommersant.ru/doc/2578825*

мы в соцсетях / / /

2012 ГОД

Ученые заставили решать задачи математически подкованных людей и не разбирающихся. Ужас перед формулами активировал центр боли — группа «неумех» справилась с заданием лучше

Реклама

Фургон Sprinter Classic, который привезёт вам новую мебель

Sprinter Classic Benefit.* Доступнее, чем вы думаете.

Такого никто не ожидал: настоящий «Мерседес-Бенц» Sprinter Classic по невероятно выгодной цене! Надёжный, выносливый, построенный специально для российских дорог. Sprinter Classic доступен в исполнении фургон со средней и длинной базой.

Sprinter Classic Benefit*

990 000 ₽**

10.4 m³

990 000 ₽

13.4 m³

990 000 ₽

Запишись на тест-драйв сейчас у официального дилера «Мерседес-Бенц»

* Классик Бенефит. Фургон со средней и длинной колесной базой.
** Вкл. НДС. Born to run – Всегда в движении.
Предложение распространяется только на фургоны Sprinter Classic и ограничено количеством автомобилей.

Mercedes-Benz
Vans. Born to run.

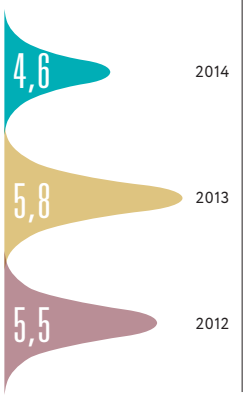
АНАЛИЗ

МЕЛКИЙ ЖЕМЧУГ

Компания Bain & Co совместно с ассоциацией производителей предметов роскоши Fondazione Altagamma провела исследование российского рынка роскоши. Если в начале года Bain & Co прогнозировала сокращение российского рынка на 4–6%, то сейчас стало понятно, что продажи упадут на 18%. Так резко спрос на luxury не падал даже в кризис 2008 года. И это долгосрочный тренд.
Как отмечают исследователи, российские байеры могут снизить бюджеты на закупки коллекций сезона весна-лето 2015 года на треть. Причем спрос падает как в Москве, так и в регионах.
Ключевая проблема — девальвация рубля. Внутри страны предметы роскоши практически не производятся. Спрос на luxury — отличный индикатор настроений в обществе. Часы, украшения и дорогие аксессуары — далеко не предметы первой необходимости, так что спрос на них начинает падать, как только обеспеченные люди теряют уверенность в завтрашнем дне. Судя по данным Bain & Co, российская элита готовится к кризису всерьез.

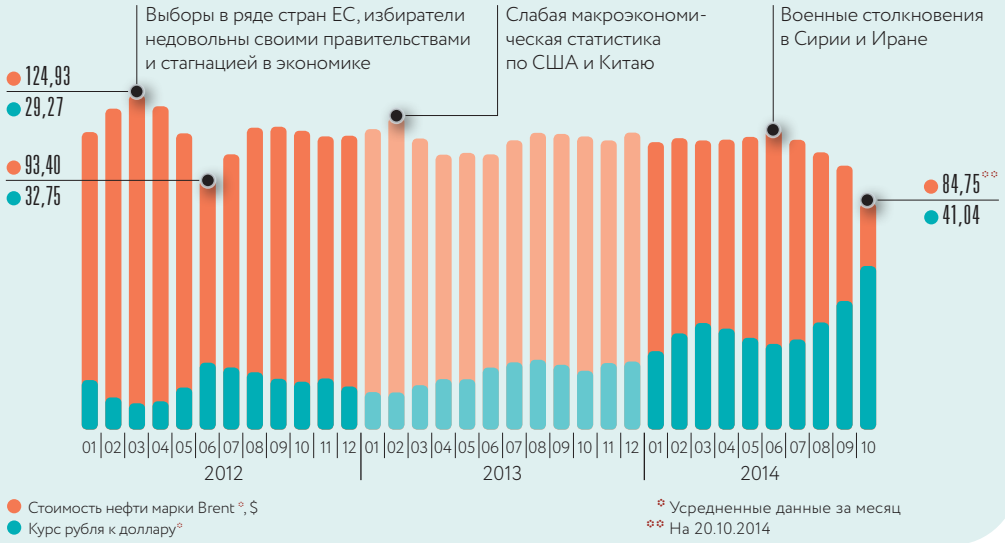
Объем продаж люксовых товаров в России

Млрд евро



Источник: Bain&Co

Скованные одной цепью: цены на нефть и курс рубля



Источники: Bloomberg, ЦБ РФ

ПАДЕНИЕ ЦЕН НА НЕФТЬ ВЛИЯЕТ НА ВСЮ РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ. КАКИЕ ОТРАСЛИ ПОСТРАДАЮТ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ И КТО МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ В ВЫИГРЫШЕ?

Текст: **Юлиана Петрова**
Фото: **Андрей Коршунов**

При среднегодовой цене на нефть $80 за баррель российскую экономику в следующем году ждет рецессия и сокращение ВВП на 5% — таково мнение **Алексея Девятова,** главного экономиста Uralsib Capital. Дешевая нефть означает большие потери для бюджета, который на 51,4% наполняется нефтегазовыми доходами. Например, бюджет РФ на 2015 год рассчитан, исходя из стоимости нефти $96 за баррель. Значит, будут срезаны бюджетные расходы, прежде всего на социальную сферу и на инфраструктурные проекты.
Сами нефтяные компании мало пострадают от снижения котировок черного золота. Потому что нефть дешевеет, но одновременно правительство уменьшает и экспортную пошлину на нефть, говорит аналитик Rye, Man & Gor Securities **Сергей Пигарев.** Так, с 1 октября она снизилась уже на 10% — до $317 за тонну. С другой стороны, из-за девальвации рубля, который с начала 2014-го упал по отношению к доллару на 20%, выручка нефтяников в пересчете на рубли растет.
На внутреннем рынке бензин и дизельное топливо вряд ли подешевеют. В себестоимости российского бензина на саму нефть приходится лишь около 20%. Поэтому рассчитывать, что российские производители и транспортники смогут снизить свои расходы на топливо, не стоит, говорит **Андрей Рожков,** старший аналитик ИФК «Метрополь». Наоборот, с 2015 года нефтепродукты на внутреннем рынке начнут дорожать, потому что правительство снижает экспортные пошлины, но повышает НДПИ.

Стоимость бензина и дизельного топлива на заправках через несколько лет может приблизиться к европейским ценам (1,4–1,5 евро за литр), считает Пигарев. Фактор дешевой нефти очень опасен для обрабатывающей промышленности, хотя та вроде бы не зависит от нефтяного экспорта. Дело в том, что низкие цены на нефть приводят к ослаблению рубля и к кризису в инвестиционно-банковской сфере. По мнению Алексея Девятова, нынешний кризис — младший брат кризиса 2008–2009 годов, он будет менее глубоким. Но, как и в 2008-м, в первую очередь плохо придется компаниям пищевой и легкой промышленности, фармацевтическим заводам и производителям бытовой химии, а также автопрому, считает **Павел Симоненко,** глава департамента институциональных продаж в СНГ швейцарского Dukascopy Bank. Все они закупают импортные комплектующие, сырье и материалы, а продают готовую продукцию за рубли. Наиболее яркий пример — автомобилестроение. По данным PwC, уровень локализации у иностранных автосборщиков составляет от 10% у Toyota до 55% у Renault. Однако переложить рост себестоимости на потребителя вряд ли удастся, так как продажи машин и без того падают. По мнению аналитика УК «Финам менеджмент» **Максима Клягина,** выиграть могут АвтоВАЗ (с 74-процентной локализацией) и УАЗ (66%).

25%

составило падение цены на нефть марки Brent. Если максимальные цены в июне этого года превышали $115 за баррель, то к середине октября они скатились до $82

В плачевном положении уже оказались российские авиакомпании: весь 2014 год они несли потери из-за девальвации рубля, в дальнейшем их положение только усугубится. Они платят валютой за лизинг, обслуживание и ремонт самолетов. По оценкам Андрея Рожкова, если в 2013-м доля валютных расходов в себестоимости была около 40%, то сейчас она приблизилась к 47–49%. При этом цены на авиабилеты выросли в этом году только на 4–6%. Авиакомпании уже сейчас сокращают самолетный парк и закрывают низкорентабельные маршруты.

Беда отраслей b2c — сокращение доходов населения. По мнению Сергея Пигарева, рост доходов бюджетников в последние годы был одним из драйверов роста продаж. Теперь повышение зарплат бюджетникам не светит. От скудости кошельков граждан пострадают розничная торговля, FMCG и строительство жилья. Спрос на жилье сокращается, традиционного 15–20-процентного осеннего роста продаж в 2014-м не произошло, а арендные ставки на коммерческую недвижимость падают из-за снижения деловой активности, говорит Андрей Рожков. По мнению аналитика, темпы роста жилищного строительства снизятся с 7–8% в год до нуля.

Очевидный бенефициар дешевой нефти и связанной с этим девальвацией рубля — сельское хозяйство, и в первую очередь зерноводство. В этом году российский экспорт беспрецедентно вырос: помог ли хороший урожай и проблемы на Украине, которая ранее входила в тройку крупнейших экспортеров пшеницы в мире. Мировые цены на зерно выражены в долларах. Вместе с экспортерами сельхозпродукции выигрывают и обслуживающие их отрасли, в частности транспортный сектор. Например, в первом полугодии 2014 года Новороссийский морской торговый порт (НМТП) показал рекордный рост чистой прибыли— $137,9 млн против $13,9 млн в тот же период 2013-го. В несколько раз увеличилась перевалка зерна и сахара. Андрей Рожков объясняет результаты НМТП тем, что у компании все тарифы номинированы в валюте. Издержки в рублях, а доходы в валюте — такова модель успешного бизнеса на ближайшее время. //**сф**

Нефтяные горки
РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ОКАЗАЛАСЬ В ЗАЛОЖНИКАХ У ДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ

ЧТО НОВОГО?

Ефим Кац,
генеральный директор мебельной фабрики «Мария»

Я побывал на автогонках «Формулы-1» и могу сказать, что мероприятие ничуть не уступало европейским этапам. Смотреть на этот праздник было немного грустно, потому что с бизнес-климатом в стране не все так радужно. В ноябре мы принимаем бюджет на следующий год, закладываем консервативный сценарий развития: не будем открывать новые магазины, покупать оборудование и модернизировать производство. Одно радует: если подобный кризис случился бы десять лет назад, то экономика России рухнула бы. Сейчас же санкции и скачки валют приносят неприятности, которые вполне преодолимы.

Василий Мунтян,
руководитель интернет-ателье «Рубашка на заказ»

Добрался до прекрасной книги Джека Митчелла «Обнимите своих сотрудников». Всегда считал себя либеральным руководителем и старался, чтобы людям было комфортно работать у нас. Прочитав эту книгу, понял, как же я далек от идеала! Могу оценить свои успехи на три с минусом. Надо больше уделять внимания коллегам, их проблемам и заботам, больше рассказывать про наши победы, привлекать к решению повседневных задач и больше благодарить за хорошую работу.

ЦИФРЫ

98,8 млн руб.

собирается потратить ГУП «Мосгортранс» на создание социальной сети для пассажиров общественного транспорта. С помощью мобильного приложения можно будет узнать расписание транспорта и даже познакомиться с другими пассажирами.

7,6%

составит рост зарплат в текущем году, по данным PwC. Это ниже ожидаемого уровня инфляции. Впервые с кризиса 2008 года реальные доходы россиян начали падать. Еще год назад доходы сотрудников выросли на 11%.

2 трлн руб.

попросила «Роснефть» из Фонда национального благосостояния. Нефтяники объясняют свою заявку негативным влиянием экономических санкций.

Живой журнал

Текст: Николай Гришин

Иллюстрация: Яна Кутьина, Андрей Белоногов

Печатные массмедиа переживают кризис: падают рекламные бюджеты и тиражи. Основатели компании Goodwin Дмитрий Шмаков и Семен Якушев нашли способ, как оживить журнальные страницы.

ПРОБЛЕМА

С октября 2014 года на станции метро «Текстильщики» можно купить электронику и другие товары. Чтобы совершить покупку, достаточно сканировать изображение товара на стене перехода. «Не нужно никаких QR-кодов. Человек просто сканирует изображение и получает товар»,— говорит Семен Якушев. Дмитрий Шмаков подглядел технологию в стамбульском метро в 2012 году. Вместе с партнерами он начал работу над приложением, которое объединило бы технологию распознавания изображения и площадки, где можно купить товары. На старт потратили около 1 млн руб. собственных средств и привлекли инвестиции бизнес-ангела Игоря Рябенького. В прошлом году компания начала сотрудничать почти с сотней интернет-магазинов. Но проект забуксовал. «Механика визуального шопинга работает, но без шопинга,— говорит Шмаков.— Мы наблюдаем очень много сканирований изображений и мало покупок». В 2014 году он нашел новый рынок.

РЕШЕНИЕ

На мировом рынке технологию визуального шопинга реализует Amazon в своем проекте Flow — можно сканировать книгу в магазине и заказать ее в онлайне. Но есть и другой путь — например, голландская компания Layar «оживляет» печатный контент. Издательские дома придумывают спецпроекты на стыке онлайна и офлайна. Именно здесь Шмаков разглядел нишу: достаточно направить смартфон на страницы журнала или газеты, чтобы посмотреть видеоролик, скачать игру и получить дополнительный интерактивный контент. «Такая реклама привлекает гораздо больше внимания и нравится рекламодателям»,— уверяет Шмаков.

РЕЗУЛЬТАТ

Наценка на интерактивные проекты составляет до 40% от стандартного прайса рекламы. Часть этих денег рассчитывает получать Goodwin. Пробную рекламную кампанию с технологией Goodwin провела Sanoma Independent Media. Переговоры сейчас идут с ИД «Коммерсантъ», РБК и др. Выручка Goodwin по итогам 2014 года не превысит «нескольких миллионов рублей», зато компания привлекла новый раунд инвестиций — их общий объем перешагнул рубеж $1 млн. //сф

ЦИТАТА МЕСЯЦА

«Интернет не только открывает новые возможности, но и делает мир все более уязвимым»

Николай Никифоров, министр связи и массовых коммуникаций

Российские власти последовательно ужесточают надзор над Всемирной сетью. Судя по риторике министра связи, пользователям интернета имеет смысл готовиться к серьезным ограничениям по китайскому варианту, где доступ на многие иностранные сайты просто запрещен.

ОАО АКБ «АВАНГАРД». Генеральная лицензия Банка России № 2879 от 10.05.2012 г. реклама

ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ

УНИКАЛЬНЫЙ СЕРВИС В ИНТЕРНЕТ-БАНКЕ

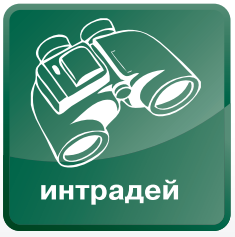
- **оформление паспорта сделки**
  бесплатно через Интернет-банк
- **online доступ к паспортам сделки**
  информация о состоянии расчетов по паспортам сделок и статусе обработки документов
- **контроль соблюдения сроков**
  автоматический импорт и разнесение данных о таможенных декларациях на основании информации от ФТС
- **система предупреждений**
  о возможных нарушениях валютного законодательства
- **гибкие тарифы**
  в зависимости от объема операций

ИНТЕРНЕТ-БАНК

Подключение и обслуживание – **бесплатно**

эмиссия карт, зачисление зарплат – **бесплатно**
кредит на зарплату – **7 %** годовых

до 50 млн руб.
на срок **до 65 дней**
ставка **от 7%** годовых**



платежи за счет средств, поступающих из других банков текущим днем
комиссия – **от 0,05%**

on-line покупка/продажа, конвертация валюты по текущему биржевому курсу
комиссия – **от 0,15%***

*В зависимости от суммы и рыночных условий. **В зависимости от срока кредитования: до 7 дней – 7% годовых, с 8 по 14 день – 11% годовых, свыше 14 дней – 13% годовых.
Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

КРУГЛОСУТОЧНО ОТВЕЧАЕМ НА ВАШИ ВОПРОСЫ ПО ТЕЛЕФОНАМ:

(495) 737 73 23 Москва | (812) 449 44 49 Санкт-Петербург | 8 (800) 555 99 93 звонок по России бесплатный

Более 300 офисов в 75 городах

www.avangard.ru

БАНК АВАНГАРД

Ботинки жмут

Глава «Обуви России» Антон Титов пошел ва-банк: купил конкурента, стал торговать пуховиками и товарами для дома. На что он рассчитывает, наращивая кредитную нагрузку, несмотря на стагнацию в экономике?

Текст: Сергей Титов
Фото: Станислав Соколов

Амбициозный башмачник
АНТОН ТИТОВ РЕШИЛ, ЧТО КРИЗИС – САМОЕ ВРЕМЯ ЗАХВАТИТЬ НОВЫЕ НИШИ

Антон Титов — известный любитель экспериментов. Он первым в индустрии стал продавать обувь в кредит и разместил облигационный заем (**СФ** №48/2007). Нынешнюю стагнацию в экономике Титов воспринял как возможность для роста. Осенью «Обувь России» приобрела торговую сеть из 83 магазинов «Россита». Кроме того, группа строит новый завод в Черкесске. В итоге доля российского производства в продажах должна вырасти с 30% до 50%. «Девальвация валюты подталкивает к импортозамещению»,— объясняет Антон. «Обувь России» начала выпускать обувь из материала ЭВА под брендом All.go. Крупнейший производитель обуви из этого материала — Crocs.

Обувь не единственный товар на полках магазинов Титова. В середине 2014 года группа объявила о старте продаж курток, пуховиков, а осенью — товаров для дома (по каталогам и через интернет). Кризис дал импульс к нестандартным методам повышения эффективности, рассказывает Титов.

По данным МСФО, в 2013 году общий долг компании вырос на 63%, до 2,56 млрд руб. А с начала 2014 года «Обувь России» привлекла банковских кредитов еще на 1,7 млрд руб., и в сентябре разместила облигационный заем на 1 млрд руб. Долговая нагрузка группы — около 3–3,5 EBITDA, говорит Титов. Наращивать займы в экономически нестабильной ситуации крайне рискованно, считает владелец компании Ralf Ringer **Андрей Бережной.** Ведь в краткосрочной перспективе потребление в некоторых сегментах может вообще уйти в ноль. Сейчас не самое удачное время для рискованных шагов, согласен вице-президент корпорации «Эконика» **Сергей Саркисов.**

Стратегия «Обуви России» нацелена на то, чтобы выйти на IPO, предполагает один из участников обувного рынка. Но публичное размещение откладывается, а финансовый пузырь в компании Титова надувается все больше. Мешает IPO плохая рыночная конъюнктура. //**сф**

ПЛАН 2007	ФАКТ 2014
Создать несколько обувных сетей	✓ Сейчас у компании более 300 магазинов под пятью марками
Войти в тройку лидеров рынка	✓ По оборотам (9 млрд руб. по планам в 2014 году) компания на третьем месте в России
Первой среди российских обувных компаний провести IPO	✗ Выйти на биржу не позволяет рыночная конъюнктура

СЛОВО НЕ ДЕЛО

ФУТБОЛЬНАЯ ЛИХОРАДКА
Выполнено

Организаторы чемпионата мира по футболу в России обещали уже к 2014 году построить несколько новых стадионов. И это им удалось: комиссия FIFA признала, что подготовка к чемпионату даже опережает план — государство построило новые стадионы в Сочи, Москве и Казани.

ПОВОРОТ НА ВОСТОК
Выполнено

Когда западные страны начали вводить санкции, Анатолий Чубайс заявил, что будет привлекать инвестиции на Востоке. В октябре стало известно, что «Роснано» создает с тайваньской Инвестиционной корпорацией промышленных технологий и компанией 360ip Азиатско-Тихоокеанский технологический фонд на $200 млн.

ГАЗ ДЛЯ СВОИХ
Не выполнено

«Газпром» меняет стратегию в ЕС. Раньше компания пыталась «идти к конечному потребителю», скупая местные активы. Например, еще летом был запланирован обмен активами с компанией Wintershall, сейчас предправления «Газпрома» Алексей Миллер дал понять, что сделка может не состояться.

Иллюстрации: Варвара Аля

Коммерсантъ

LE WEB

LeWeb'14

11.12.2014
ПАРИЖ, ФРАНЦИЯ

LeWeb — крупнейшая международная конференция участников рынка цифровых и технологических инноваций и инвестиций.

На площадке собирается более 3500 делегатов, представляющих проекты, стартапы, фонды и технологические компании всего мира с целью продемонстрировать свои достижения, рассказать об инвестиционных возможностях и перспективах развития.

В 2014 году Россия — официальный гость LeWeb представит рынок в рамках деловой программы европейского трека. Лидеры ведущих компаний рынка расскажут о новых достижениях, трендах, ключевых проектах, перспективах развития и ответят на вопросы участников LeWeb

Russian Digital Market Leaders @ Leweb*

16+ реклама

К участию приглашены:
Almaz Capital Group
РВК
Skolkovo
RUNA Capital
Qiwi
Mail.ru
Yandex

Регистрация на сайте:
www.leweb.co

По вопросам партнерства и программы просьба обращаться к Ирине Митрофановой
+7 903 795 4390
mitrofanova@kommersant.ru

* Лидеры российского цифрового рынка на LeWeb 11.12.14, Париж, Франция

«Если мы хотим двигаться дальше, то пора реализовывать длинные стратегии»

МАКСИМ ЦЫПЛЯЕВ,
президент компании Comindware

Темпы роста экономики России снижаются. Такое впечатление, что мы выходим «на полочку». И в книге **Александра Прохорова** «Русская модель управления» даже сказано, где именно находится эта полочка: за последние 150 лет подушевой ВВП в России составлял примерно 40% уровня США. К середине девяностых он рухнул более чем в два раза, с середины нулевых стал расти, сейчас уперся в потолок. Почему?

Александр Прохоров анализирует рынок рабочей силы в России, проводит оценку российских компаний и приходит к выводу, что по отдельности мы стоим больше, чем вместе. По идее должно быть наоборот. В чем это проявляется конкретно? В замшелых методах и инструментах управления. Правят бал иерархические структуры. Как будто неизвестно, что качество обеспечивается не одним подразделением, а слаженной координацией их работы между собой.

Как можно добиться слаженности? Есть один несистемный способ и два системных. Несистемный — «ручное» управление — был и остается самым популярным. Этот метод управления порождает спрос на такие инструменты, как системы управления поручениями и документооборотом. Автоматизировать неэффективные методы работы — значит управлять теми же дедовскими способами, но лишь с помощью компьютеров.

Системные методы — проектное и процессное управление. С проектным управлением дело обстоит благополучно. Передовые российские компании могут похвастаться и проектными менеджерами, и проектной культурой. Совершить подвиг — это мы можем. Процессное же управление можно назвать «системным в квадрате»: тут надо просчитать и выстроить систему наперед.

Понятно, что после развала СССР было не до длинных проектов: сумасшедшие риски, сумасшедшие прибыли. Но сегодня этот потенциал исчерпан, и если мы хотим двигаться дальше, то пора реализовывать длинные стратегии. К примеру, государство определенно говорит, что Россия должна удерживать и развивать позиции в космосе. Но при этом известно: космических стран сейчас больше, чем стран, у которых есть собственный поисковик. Являются ли «Яндекс» и «В контакте» критически важными для России технологиями? Могла бы Россия обойтись без «1С» как де-факто национальной системы управленческого учета и планирования? В связи с санкциями эти вопросы стали особенно актуальными.

В глобализированном мире конкурируют друг с другом не отдельные компании, а цепочки поставщиков — экосистемы. Кто-то добывает сырье, кто-то разрабатывает дизайн, кто-то производит, а кто-то выстраивает всю эту цепочку и управляет ею. Так вот этот последний является и центром прибыли! Создавать такие центры сложно, но простым бизнес бывает очень недолго. //**сф**

«Автоматизировать неэффективные методы работы — значит управлять теми же дедовскими способами, но лишь с помощью компьютеров»

НОВОЕ

прочтение
Коммерсанта

16+

реклама

Получайте ещё больше новостей в режиме реального времени

Читайте все материалы газеты «Коммерсантъ», журналов «Власть», «Деньги», «Огонёк», «Секрет фирмы», «Автопилот» и Weekend

Смотрите рейтинги материалов

Слушайте прямой эфир радиостанции «Коммерсантъ FM»

Используйте настройку на свой регион, сервис интеграции с социальными сетями

«Российский венчурный рынок — это колосс на глиняных ногах»

АЛЕКСЕЙ СОЛОВЬЕВ,
управляющий директор Prostor Capital

«Регистрация юрисдикции в России — это огонь, вода и медные трубы, а на Западе — индустриальные стандарты и отлаженные процедуры»

В высших эшелонах власти сейчас развернулась дискуссия вокруг двух инициатив президента России, связанных с венчурным бизнесом. Первая — заставить компании и граждан платить налог с офшорных «дочек». Вторая — адаптировать законодательство к венчурным реалиям. Если принять первый законопроект и «заморозить» второй, а ситуация развивается по этому сценарию, то участникам индустрии придется несладко.

Посмотрим на инвестфонды. Пару лет тому назад мы составили список вопросов, которые нам могут задать. Один из них звучал так: «Почему ориентированный на поддержку российского предпринимательства инноваций фонд зарегистрирован не в России?» Ответить на него было несложно: потому что регистрация юрисдикции в России — это огонь, вода и медные трубы, а на Западе — индустриальные стандарты и отлаженные процедуры. У нас даже ларек на рынке зарегистрировать сложно, что уж про фонды говорить. Потенциальные западные партнеры, столкнувшись с реалиями российского законодательства, вполне могут передумать.

Ограничения чувствительны для всех участников рынка, особенно для инновационных компаний. Вот только один из примеров: компания привлекает деньги, нашла несколько бизнес-ангелов, но официально оформить инвестиционный синдикат никак не может: иностранная юрисдикция для нее слишком дорога, формат ООО накладывает массу ограничений, а никаких других юридических механизмов для оформления подобного рода альянсов в российском корпоративном праве не предусмотрено.

В итоге начинающие предприниматели оказываются между молотом и наковальней: в российской юрисдикции они заключать сделки не могут в силу юридических ограничений, в западной — в силу финансовых: слишком дорого. Что делать? Часть компаний все-таки переходят в иностранную юрисдикцию, особенно те, кто рассчитывает на глобальный рынок. Парадокс в том, что возможность заключить сделку они получают, а юридические гарантии — нет. Большинство конфликтных ситуаций все равно решается в рамках российского права. Те же компании, которые еще не накопили средств на западных юристов, часто вынуждены договариваться на честном слове.

Российский венчурный рынок со всеми его бесконечными деньгами и стремительным ростом на протяжении последних лет — это колосс на глиняных ногах. И чтобы он серьезно пошатнулся, достаточно малого: принять первый закон и «подвесить» второй. Повысить налоги для «контролируемых иностранных компаний» и не доработать российское законодательство.

MAPIC — ВЕДУЩЕЕ СОБЫТИЕ РЫНКА ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ, КОТОРОЕ СОБЕРЕТ БОЛЕЕ 8000 ИГРОКОВ СО ВСЕГО МИРА, ВКЛЮЧАЯ 2400 РИТЕЙЛЕРОВ, НА 3 ИНТЕНСИВНЫХ ДНЯ, В РАМКАХ КОТОРЫХ БУДУТ ПРЕДСТАВЛЕНЫ САМЫЕ ЯРКИЕ ПРОЕКТЫ СО ВСЕГО МИРА И ПРОЙДУТ РАЗЛИЧНЫЕ ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И КОНФЕРЕНЦИИ

Коммерсантъ

20 YEARS mapic the international retail property market

MAPIC 2014
Официальная российская сессия ИД «Коммерсантъ»

19 ноября 2014 года, 15.30–16.10 зал Champs Elysees*, Дворец фестивалей, Канны, Франция

РИТЕЙЛ В РОССИИ: ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

Подробности на kommersant.ru/events
По всем вопросам обращайтесь, пожалуйста, к Полине Квар-Кузьминой p.kvar@kommersant.ru

реклама
16+

* зал Елисейские поля

Темы дискуссии:

- Российский рынок розничной торговли: как ведущие игроки оценивают потенциал развития рынка
- Как интернет-торговля меняет традиционный рынок? Стратегия выхода крупных оффлайн-игроков в интернет
- Какие направления в рознице наиболее перспективны с точки зрения инвестиций
- Особенности потребительского поведения в России: что, у кого и почему мы покупаем
- Какие детали нужно учесть, приходя на российский рынок
- Новые форматы — новые требования: как развивается рынок торговой недвижимости в столице и в регионах России

К участию приглашены:

Дмитрий Костыгин, основатель, президент, «Юлмарт»
Дитмар Рэндл, член совета директоров, IMMOFINANZ Group
Брендон О' Рэйли, управляющий директор, FASHION HOUSE Group
Павел Бреев, вице-президент, М.Видео
Владимир Чирахов, генеральный директор, ГК «Детский мир»
Сергей Кондаков, генеральный директор, Quiksilver

БРАТЬЯ ПО УБЫТКАМ

Текст: Николай Гришин

Фото: Beimages/All Over Press, Евгений Дудин, Евгений Гурко

ИНТЕРНЕТ-МИЛЛИАРДЕР УЛЬВИ КАСИМОВ ЗАТЕЯЛ САМОЕ МАСШТАБНОЕ СЛИЯНИЕ В РОССИЙСКОЙ E-COMMERCE. ОН ОБЪЕДИНЯЕТ ТРИ ПЛОЩАДКИ ПО ПРОДАЖЕ ЭЛЕКТРОНИКИ — «СОТМАРКЕТ», «ЮТИНЕТ» И E96. ПОЛУЧИТСЯ ЛИ СОЗДАТЬ ИЗ ТРЕХ УБЫТОЧНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ ЭФФЕКТИВНОГО ИНТЕРНЕТ-ГИГАНТА?

«Каждый из фаундеров считал себя лучшим. Парни мерились показателями. Обстановочка была тревожной»

Владелец инвестиционной группы Sferiq Capital (в нее входит фонд IQ One) **Ульви Касимов** увлекается китайской игрой го. Цель игры — отгородить на игровой доске камнями своего цвета территорию большую, чем противник. Для этого необходимо строить группы и потом связывать их воедино. Касимов считает игру прекрасным тренажером для стратегического мышления. И иногда сражается в го со своими партнерами и менеджерами.

Когда-то Касимов торговал нефтепродуктами, работал в структурах «Газпрома» и был заместителем генерального директора Курчатовского института. Сейчас же предприниматель строит мощную группу на рынке электронного ритейла. Он уже контролирует три крупных актива, торгующих электроникой. Осталось придумать, как объединить их, совсем как в игре го. «Наша цель не обогнать Ozon, наша цель — обогнать Amazon»,— говорит CEO «Ютинета» **Дмитрий Досько.**

Российская интернет-торговля электроникой — территория молодых и амбициозных. В придачу к интернет-магазинам Касимов получил три команды предпринимателей, которые поймали волну роста e-commerce в середине 2000-х.

Однако к середине 2010-х электронная коммерция перестала быть точкой роста, все три компании закончили 2013 год с убытками (их объем в группе не раскрывают, говорят лишь, что лучше всех себя чувствовал e96). Всем основателям около 30 лет, все — программисты, создавшие свои проекты с нуля. Они совсем не похожи на менеджеров-профессионалов, привыкших к компромиссам. «В нашей команде одни „звезды“. Найти подход к каждому из них — нетривиальная задача»,— говорит Досько. Но в тяжелые времена даже «звездам» приходится объединяться, чтобы выжить.

ЭКСПЕРТ

Феликс Мучник,
генеральный директор Softkey

Укрупнение — один из отраслевых трендов. Объединить интернет-магазины с похожим ассортиментом — это логичный шаг. Обратная сторона медали — все три компании далеко не лидеры по эффективности. Их бизнес-процессы, инфраструктура, опыт фаундеров заметно отстают от масштабов их бизнеса. Как сократить разрыв, удастся ли им стать более эффективными — это все открытые вопросы. Решить их будет тяжело, ведь каждый из основателей создал бизнес с нуля. Работать в корпорации им будет непросто.

КЛУБ НАХОДЧИВЫХ

Основатель «Ютинета» **Михаил Уколов** по выходным любит полетать с инструктором на самолете — закладывает в Подмосковье виражи на спортивном Як-52. Котировки акций «Ютинета» напоминают один из самых опасных авиационных маневров — пике.

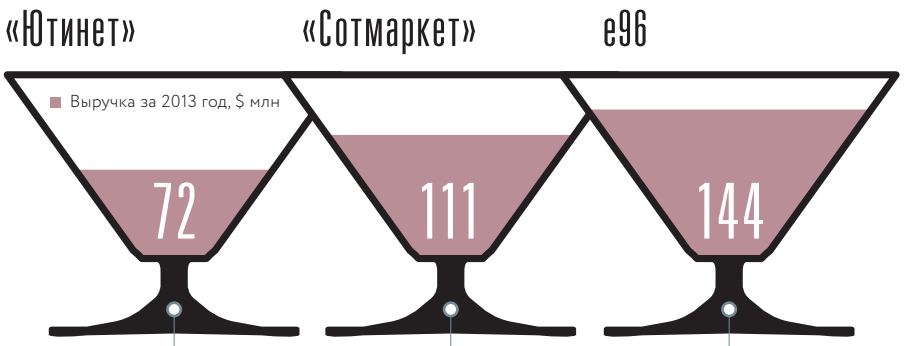
Когда в июле 2011 года «Ютинет» продал на ММВБ 9,1% своих акций, цена каждой превышала 195 руб., общая капитализация компании составила 3,9 млрд руб.— по некоторым мультипликаторам пионер публичного рынка среди отечественных интернет-магазинов превзошел в 1,5 раза Amazon. Но очень быстро этот самолет начал пикировать, и последний год цена акции колеблется около 40 руб. Компания застопорилась в развитии, а технология «человеческого поиска» товаров по сайту оказалась лишь забавной фишкой, но никак не революцией в e-commerce.

Уколов и его партнер **Олег Рыбалов** создавали не просто очередной интернет-магазин техники. Как настоящие программисты, они делали ставку на софт. Однажды, общаясь с тещей, Михаил подумал, что многие покупатели не знают специфических параметров техники. Люди хотят приобрести «ноутбук для игр», «крутой телефон с большим экраном» и т. п. Почему бы не сделать для них поиск на сайте, где можно писать «человеческим» языком? Под эту идею партнеры и привлекли инвестора — в 2010 году контрольный пакет компании за $5,5 млн приобрел IQ One. Большинство экспертов не советуют предпринимателям упускать контроль над бизнесом, привлекая инвестиции, но выбора не было. «Все, с кем мы общались на рынке, хотели получить контроль»,— говорит Уколов.

Пока конкуренты развивали региональную дистрибуцию (как «Сотмаркет»), вкладывали деньги в большие офлайновые магазины (как «Юлмарт»), «Ютинет»

Электронный коктейль

Интернет-магазины, приобретенные Ульви Касимовым, идентичны по ассортименту, но в остальном имеют отличия



	«Ютинет»	«Сотмаркет»	e96
Приоритетные регионы	Москва, Санкт-Петербург	Россия	Екатеринбург
Оценка на «Яндекс.Маркете»	4 (2200 отзывов)	3 (1600 отзывов)	3 (2100 отзывов)
Основатели	Михаил Уколов, Олег Рыбалов, Давид Галоян	Всеволод Страх	Борис Лепинских, Дмитрий Пивоваров

Источники: «Секрет фирмы», «Яндекс.Маркет», данные компаний

инвестировал в технологии поиска, вторгаясь на территорию «Яндекса» и Google. Стратегия дала сбой. «Мы работали на самых конкурентных рынках — в Москве и Санкт-Петербурге, где главным фактором выбора товара была и остается цена,— рассказывает Уколов.— Зачастую клиенты пользовались нашим поиском, но покупку совершали у конкурентов».

Например, в «Сотмаркете» **Всеволода Страха.** Интернет-магазин он открыл будучи 17-летним школьником в 2005 году. Предприниматель сделал ставку на регионы — покупал технику у столичных дистрибуторов и отправлял ее по почте по всей России. Страх привлекал все новые и новые кредиты, которые сразу же инвестировал в развитие — открыл, например, около 1 тыс. пунктов выдачи по всей стране. Первое время бизнес показывал феноменальные результаты: обороты иногда утраивались за год. Но к 2012 году бурный рост остановился. Большинство пунктов выдачи не окупали затраты на свое содержание. От краха компанию спасли инвестиции IQ One: Касимов выкупил 51% «Сотмаркета» летом 2012 года, по оценкам, за $50 млн.

Третий игрок в этой комбинации появился осенью 2012 года — Касимов приобрел 51% e96, крупного интернет-магазина из Екатеринбурга. Этот стартап создали сразу после окончания физтеха УрФУ в 2006 году **Борис Лепинских** и **Дмитрий Пивоваров.** Первое время оба фаундера развозили товары покупателям, выполняя функции курьеров. В регионах не так сильна конкуренция, и предпринимателям удалось за несколько лет создать самый масштабный бизнес среди всех интернет-активов Касимова — выручка уральской компании в прошлом году превысила $144 млн («Сотмаркета» — $111 млн, «Ютинета» — $72 млн).

— —

ЛЕБЕДЬ, СТРАХ И ЩУКА

— —

«Бывает, бизнес летит как ракета, а сейчас наступили тяжелые времена: рынок не растет, гипермаркеты наступают, надо объединяться и сокращать издержки»,— говорит Всеволод Страх. Два года назад он рассуждал иначе: в нескольких интервью жестко критиковал стратегию «Ютинета» и говорил, что объединяться с компанией Уколова не будет никогда. «Каждый из фаундеров считал себя лучшим. Поэтому первое время все происходящее в приобретенных компаниях напоминало соревнование — у кого выше конверсия, у кого ниже издержки, у кого больше оборот. Парни мерились показателями. Обстановочка была тревожной»,— вспоминает один из бывших менеджеров «Сотмаркета», попросивший не называть его имени.

Как говорят основатели всех трех компаний, о планах Касимова объединить активы они могли только догадываться. «Это был не единственный вариант развития событий. Мы вполне могли бы развиваться автономно»,— считает Борис Лепинских. Но вышло иначе: осенью 2013 года Ульви Касимов решил компании объединить, чтобы сократить издержки

Мимо цели
МИХАИЛ УКОЛОВ СДЕЛАЛ СТАВКУ НА ТЕХНОЛОГИЮ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО» ПОИСКА И ОТСТАЛ ОТ КОНКУРЕНТОВ

85%
пользователей Рунета совершают покупки в Сети, по данным исследования «PwC Россия». Число интернет-пользователей в 2013 году превысило 70 млн человек

Бег в мешках
ВСЕВОЛОД СТРАХ СТРЕМИТЕЛЬНО НАРАЩИВАЛ ОБОРОТЫ, А ТЕПЕРЬ БОРЕТСЯ ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

и повысить эффективность. «Эта идея витала в воздухе с момента приобретения Sferiq активов в трех интернет-магазинах со схожей бизнес-моделью. Окончательно она оформилась в 2013 году, который показал, что мы сможем добиться серьезных успехов на рынке, объединив усилия и используя сильные стороны каждой из компаний»,— говорит гендиректор Sferiq Capital **Вадим Арсеньев.**

Юридически объединение решили проводить на базе ОАО «Платформа Ютинет.Ру» — это публичная компания, и в перспективе ее проще продать. Возглавить холдинг не мог ни один из акционеров — это была бы смертельная обида для всех остальных. Так что гендиректором «Ютинета» вместо Михаила Уколова на несколько месяцев стал глава IQ One **Иван Тимофеев**. «Драмы не было никакой. Это же бизнес: если какое-то решение выгодно для дела, нужно забыть про свои амбиции»,— вспоминает Уколов. На деле все проходило не так гладко.

Касимов и Арсеньев планировали, что интеграция интернет-магазинов начнется уже в феврале 2014-го, но стартовали только в июне. Почти год акционеры не могли договориться о своих долях и ролях. «Мы все молодые горячие парни. Никто из нас об объединении не мечтал, за стол переговоров нас усадил инвестор»,— вспоминает Всеволод Страх. Его бывшие сотрудники говорят, что «первое время Всеволод пытался бойкотировать решения мажоритария, но потом как-то смирился». Предприниматели собирались почти каждую неделю, но не могли найти общий язык. Чтобы ускорить процесс, в начале 2014 года Вадим Арсеньев назначил CEO «Ютинета» Дмитрия Досько — эксперта по слияниям и поглощениям. Он возглавлял «Эльдорадо-Украина» и работал замдиректора по слияниям и поглощениям и развитию бизнеса в X5 RetailGroup — курировал скупку франчайзи.

Досько убежден, что российский интернет-рынок электроники на пороге больших перемен: время амбициозных стартапов и быстрого роста прошло, наступила пора слияний и поглощений. Акционеры появление нового директора восприняли в штыки, кандидатуру

> «Мы все молодые горячие парни. Никто из нас об объединении не мечтал, за стол переговоров нас усадил инвестор»

с ними Арсеньев не согласовал. «Отношение было осторожное, негативное,— вспоминает Досько.— Они были хозяевами в своих вотчинах, знали, как работает каждый винтик. А теперь им приходилось соглашаться с теми решениями, которые принимались большинством».

В результате 18,6% акций досталось Всеволоду Страху, по 10,7% Борису Лепинских и Дмитрию Пивоварову, 6,7% акционерам «Ютинета», остальное — доля IQ One и акции в свободном обращении. «Большое значение сыграл тот факт, что у всех участников процесса — у Sferiq и у основателей — были единая цель и желание совместными усилиями создать нового игрока-лидера на рынке электронной торговли. Основатели, будучи людьми бизнеса, пришли к пониманию выгод и преимуществ, которое дает им объединение»,— говорит Вадим Арсеньев.

SFERIQ МНОГОГРАННЫЙ

Интересы Sferiq не ограничиваются электронной коммерцией. В группу входят аграрная компания «Искусство земледелия» (производство картофеля, зерна, торговый дом), девелоперский проект Sferiq Town (планируется построить город для инноваторов), проект по созданию инфраструктуры для онлайн-торговли предметами искусства. Общую стоимость активов Sferiq Ульви Касимов оценивал в начале 2014 года в $500 млн.

К сентябрю 2014 года слияние было оформлено юридически. По идее, нужно было выпускать допэмиссию акций «Ютинета» и согласовывать это с миноритариями. Но, как уверяет Досько, независимых миноритарных акционеров у компании так мало, что новые активы им решили просто «подарить». К слову, на котировках акций «Ютинета» это практически не сказалось: имидж у компании настолько неважный, что даже щедрые подарки не влияют на ее капитализацию.

Операционным управлением теперь занимается коллегиальный орган, где решения принимаются большинством голосов. За развитие бизнеса отвечает Уколов, за операционную работу — Страх. Лепинских и Пивоваров пока продолжают работать с e96. Досько и Арсеньев всех координируют.

РЕЗЬБА ПО КОСТАМ

Первое и главное решение объединенной команды — сохранить все три интернет-магазина. Продвигать один портал проще и выгоднее, чем три, но в Sferiq боялись потерять лояльных клиентов. «Магазины, конечно, похожие, но есть люди, которые привыкли к каждому из них», — говорит Досько. При этом из обособленных бизнес-проектов магазины превращаются в интернет-витрины. Все остальное — до-

У нас есть три кредита для малого бизнеса, и они будут такими, какие нужны вам

Вице-президент, заместитель директора департамента обслуживания клиентов малого бизнеса ВТБ24 Илья Васильев рассказывает о преимуществах кредитования и комплексного обслуживания компаний и предприятий в ведущем российском банке.

Наши клиенты — это предприятия с объемом выручки до 300 млн рублей. В этом сегменте важен индивидуальный подход. Поэтому мы предоставляем персонализированный сервис и обсуждаем с клиентом индивидуальные условия. Такие компании заинтересованы в большом количестве продуктов: кредитные линии, овердрафты, гарантии с аккредитивами, расчеты и валютный контроль. Мы предлагаем сниженные ставки для лояльных клиентов, с которыми ведем и некредитный бизнес.

Наши кредиты условно делятся на 3 группы: классические — с графиком погашения, кредитные линии и овердрафты. Классические кредиты сроком до 10 лет клиенты берут на развитие бизнеса, оборотные кредиты сроком до 2 лет (чаще всего это возобновляемые кредитные линии и овердрафты) используют на текущие нужды бизнеса, для увеличения оборота.

Ставки по кредитным продуктам для малого бизнеса в ВТБ24 начинаются примерно от 10% годовых, но можно получить более низкий процент. Ставка ниже, если клиент пользуется сразу несколькими услугами банка.

У ВТБ24 выгодное продуктовое предложение на рынке, надежность банка, широкая региональная сеть. Наши клиенты развивают свой бизнес и часто обращаются к нам повторно, более 50% своих кредитов мы выдаем именно им. В прошлом году ВТБ24 подготовил предложение для клиентов банков, у которых отозвали лицензии. Такие компании могли бесплатно открыть в нашем банке счет и быстро возобновить свои расчеты без лишних формальностей.

Банк проводит акции, в рамках которых клиенты получают кредиты под сниженные проценты или экономят на обслуживании. Мы хотим донести до клиента: у нас есть три кредитных продукта, и они будут такими, какие нужны вам. Просто, удобно и именно то, что вам сейчас требуется.

ВТБ24
Большое преимущество

Узнайте больше:
8 800 707–24–24
(звонок по России бесплатный)
www.vtb24.ru

Банк ВТБ 24 (публичное акционерное общество).
Генеральная лицензия Банка России № 1623. РЕКЛАМА.

ставка, call-центры, склады, обслуживающие структуры — объединяются. Начать решили с «Ютинета» и «Сотмаркета», потому что обе компании работают в Москве.

«Сотмаркет» переехал в офис «Ютинета». Сотрудников, чьи функции дублировали друг друга (финансистов, бухгалтеров, юристов, маркетологов и т. п.), сократили. «Мы просто садились все вместе и решали, чьи люди сильнее. Ничего личного», — уверяет Уколов.

В офисах работают высокооплачиваемые сотрудники, но их немного. Так что вскоре Досько взялся за самые многочисленные подразделения — call-центры и логистические службы.

Когда он приехал в call-центр «Ютинета» в Волгограде, то попросил его руководителя нарисовать организационную структуру подразделения. «Это была какая-то круговая порука: кто кому подчиняется, кто ставит задачи, кто контролирует их выполнение — ничего не понятно, но все кое-как работает, — вспоминает Досько. — Так часто бывает в компаниях, которые быстро растут. Но сейчас мы не можем себе позволить работать по понятиям». В итоге этот филиал закрыли, 250 операторов уволили, а клиентов обеих компаний сейчас обслуживает call-центр «Сотмаркета» в Орле, где работают 400 человек. Нагрузка выросла, но сотрудникам прибавили зарплату.

Похожая история со складами — площадку на Бережковской набережной в июле закрыли, оставили только склад в деревне Саларьево, недалеко от МКАД. Его пришлось немного расширить и арендовать дополнительные площади, зато экономия получилась существенной. Себестоимость обработки одного заказа снизилась на 20%.

Правда, когда склад переезжал, «Ютинет» не успевал выполнять заказы, клиенты оставляли жалобы, а «Яндекс.Маркет» несколько раз на один-два дня отключал интернет-магазин от своей системы.

Проще всего было объединить закупки — благодаря увеличению объемов удалось сбить цены у поставщиков. Самым сложным участком стало слияние ИТ-систем управления бизнесом.

«Все фаундеры сами разрабатывали ИТ-системы, никто не покупал сторонний софт. Это была их гордость и результат долгой работы. Они даже пароли отдавать не хотели», — вспоминает Досько.

В результате выбрали ИТ-систему, которая обслуживала «Сотмаркет», она оказалась эффективнее, чем у «Ютинета». Сейчас программисты работают над тем, чтобы система собирала заказы со всех трех сайтов, отражала их в финансовой системе и отправляла в работу.

Экономить удается не только на эффекте масштаба, синергия появилась и в маркетинге. Например, в e96 делали рассылку постоянным клиентам в зависимости от прогноза погоды. Конверсия такой рассылки оказалась в несколько раз выше, чем у обычной, так что прием стали использовать и магазины-партнеры.

Уральский самородок

БОРИС ЛЕПИНСКИХ РАЗВИВАЛ СВОЙ БИЗНЕС В ЕКАТЕРИНБУРГЕ, ГДЕ БЫЛА НЕ ТАК СИЛЬНА КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА

17,1%

На столько вырастет российской рынок онлайн-торговли в 2014 году, по прогнозам eMarketer. Замедление налицо: в прошлом году рост составил 19,4%

ВЕСЕЛЕЕ ВМЕСТЕ?

«e96 сейчас и e96 пару лет назад — это Cirque du Soleil и Екатеринбургский государственный цирк. Мы вышли на принципиально новый уровень корпоративного управления», — доволен Борис Лепинских. Всеволод Страх признает, что ему пришлось тяжело: «Конечно, дискомфорт есть, сложно побороть в себе индивидуалиста». Михаил Уколов рассуждает, что лучше иметь маленькую долю в большой компании, чем быть мажоритарием в малом бизнесе.

Процесс объединения «Ютинета» и «Сотмарткета» практически завершен. Компании потеряли примерно 30% своего штата — в обеих остались около 1 тыс. сотрудников. Следующий этап —

«Это была какая-то круговая порука: кто кому подчиняется, кто ставит задачи, кто контролирует их выполнение — ничего не понятно»

слияние с e96. Сократить екатеринбургский офис в холдинге не рискнут — переведут лишь часть функций вроде финансового контроля и PR в столицу. «Убежден, что слияние даст бизнесу новый стимул для развития. Появятся новые источники роста за счет введения новых товарных категорий и расширения ассортимента», — говорит Арсеньев. По итогам 2014 года Досько ожидает, что совокупная выручка компаний останется на прежнем уровне, зато в следующем году объединенная компания должна по планам начать приносить прибыль.

Тотальные убытки — головная боль российской e-commerce. По расчетам **СФ**, лишь 20 из топ-100 интернет-магазинов России приносят прибыль, а в сегменте продаж электроники ситуация еще хуже (см. **СФ** №4/2014). С одной стороны, на рынок давит колоссальное количество небольших игроков, которые уклоняются от налогов и продают «серую» технику (по расчетам Досько, она в среднем на 20% дешевле «белой»).

С другой некоторые крупные игроки делают ставку на масштабирование бизнеса рост продаж для них важнее прибыли. Например, в прошлом году лидером рынка стала компания «Юлмарт», ее выручка выросла за 2013-й на 61%, до $1 млрд.

Председатель совета директоров компании **Дмитрий Костыгин** говорил, что собирается вложить в инфраструктуру «Юлмарта» $500 млн в ближайшие два-три года.

Ульви Касимов выбрал другой путь — он скупает уже действующие магазины и пытается довести их до ума. «Во всех трех компаниях, участвующих в слиянии, сильные команды, и делают они неглупые вещи, — считает глава Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ) **Александр Иванов.** — Но ситуация на рынке такова, что произойти может все, что угодно».

Тремя интернет-магазинами дело явно не ограничится. Sferiq уже готовит новые сделки — компания присматривается к площадкам по продаже строительных и отделочных материалов, а также других товаров, которые тройка не продает. «Если объединение пройдет успешно, отрасль ожидает цунами слияний и поглощений», — уверен Досько. //**сф**

Большой брат
ВАДИМ АРСЕНЬЕВ ДОЛЖЕН УБЕДИТЬ ТРИ ГРУППЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ СТАТЬ МЕНЕДЖЕРАМИ В БОЛЬШОМ ХОЛДИНГЕ

Война миров

«Детский мир» на Лубянке, самый известный магазин детских товаров в стране, достался не одноименной розничной сети, а британской Hamleys. Почему крупнейшая российская сеть товаров для детей проиграла битву за стратегическую площадку?

Текст: Евгения Перцева
Фото: ТАСС, Василий Шапошников

«На каждый свой Новый год евреи по всему миру поднимают бокалы с одним и тем же тостом: в следующем году в Иерусалиме! Так и у „Детского мира" один и тот же рефрен: скоро на Лубянке!» — говорит председатель Совета директоров ГК Ideas4retail **Евгений Бутман.** На пресс-конференции, посвященной двухлетию Hamleys в России, Бутман предстал в образе «хэмлисмена» — терракотовый фрак, черный котелок, белая сорочка. Точно так же одевался 250 лет назад мистер Хэмли, основатель знаменитого лондонского универмага игрушек. Евгений Бутман — новичок в детском ритейле. В 2011 году он продал свою долю в ECS Group (дистрибутор Apple в России) и сети магазинов re:Store, привлек инвестора-миллиардера **Александра Мамута** и основал Ideas4retail. Компания развивает по франшизе несколько розничных проектов: Hamleys (пять магазинов на момент сдачи номера), Imaginarium (54), Mamas & Papas (12). По расчетам **СФ,** выручка группы за 2013 год составила около 2 млрд руб. Инвестиции в первый Hamleys в ТЦ «Европейский» Бутман рассчитывает отбить за пять лет.

$0,5 млрд

рассчитывала привлечь компания «Детский мир» в ходе IPO на Лондонской бирже в 2014 году, но из-за плохой конъюнктуры размещение отложили

В декабре костюм мистера Хэмли Бутману может пригодиться вновь: в Москве открывается самый большой Hamleys в мире, около 7 тыс. кв. м. Бутман обещает создать уникальный магазин с аттракционами, развлекательными зонами и крупнейшим ассортиментом игрушек в стране. Важны не только размеры, но и место — универмаг займет первые два этажа знаменитого «Детского мира» на Лубянке. Раньше здесь был флагманский магазин одноименной розничной сети, однако Hamleys удалось ее потеснить.

ДОСТИЖЕНИЕ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

«Детский мир» на Лубянке — место культовое для людей, родившихся в СССР. Огромный по советским меркам магазин открылся здесь еще в 1957 году. Долгое время такого изобилия детских товаров больше не было нигде в стране. Уменьшенные «Детские миры» советские власти стали открывать во всех крупных городах. В 1990-е государственная сеть магазинов была приватизирована, и ее выкупила АФК «Система». На сегодняшний день «Детский мир» насчитывает 224 магазина в России и Казахстане. Выручка по итогам 2013 года составила $1,1 млрд. В 2008 году девелоперское подразделение АФК — «Система Галс» решило навести порядок в помещении «Детского мира», магазин на Лубянке закрыли на реконструкцию. Здание устарело: внутри было много закоулков, карманов, коридоров, в которых невозможно было наладить нормальный торговый процесс. «Система Галс» планировала создать современный торговый центр, флагманом, конечно, должен был стать «Детский мир».

Менеджеры «Системы» просчитались со временем старта реконструкции. В 2009 году продажи на объектах «Системы Галс» — «IQ-квартал» в Москва-Сити, жилые комплексы «Литератор» и WineHouse, бизнес-центр SkyLight — встали, а реконструкцию «Детского мира» пришлось заморозить. В 2009-м долговая нагрузка девелопера достигла 23,5 млрд руб. при выручке всего около 2 млрд. В итоге контроль над компанией перешел к основному кредитору — банку ВТБ: сначала это был пакет 51,24% компании, затем 27% перешли на баланс офшоров, связанных с ВТБ, оставшиеся акции находятся в свободном обращении на ММВБ и Лондонской бирже. «Сделка с ВТБ была спасением!» — сказал **СФ** топ-менеджер АФК «Система», попросивший не называть его имени. В тот момент «Система» уже успела оформить проектную и техническую документацию, сделать бизнес-план. «Мы рассчитывали открыть „Детский мир" на Лубянке после того, как новый собственник отремонтирует здание. Но у нас не было никаких возможностей взять обязательства с ВТБ по этому поводу»,— говорит источник в АФК.

Вернулся в детство
ЕВГЕНИЙ БУТМАН ЗАРАБОТАЛ СОСТОЯНИЕ НА ТОРГОВЛЕ ЭЛЕКТРОНИКОЙ, А СЕЙЧАС УВЛЕКСЯ ДЕТСКИМ РИТЕЙЛОМ

Банкиры не только возобновили стройку, но и решили изменить концепцию проекта. Этажность здания не поменялась — есть два подземных и пять надземных уровней, но за счет переноса крыши атриума и внутренних переделок общая площадь здания выросла с 58 тыс. до 72 тыс. кв. м (это 35 тыс. кв. м торговых площадей, для сравнения — в «Европейском» 63 тыс. кв. м). Главное — Центральный детский магазин (ЦДМ, так теперь называется «Детский мир» на Лубянке) должен был стать не просто очередным торговым центром, а досуговой площадкой. «К нам поедут тусоваться, а не просто покупать игрушки»,— уверена управляющая ЦДМ **Мария Шулутко.**

Например, на пятом этаже разместится город профессий «Кидбург», где дети смогут попробовать себя в разных специальностях. В здании будет несколько кинозалов и около 200 розничных операторов. На самые привлекательные нижние этажи ЦДМ был нужен мощный «якорный» арендатор, который сможет привлекать людей. «Галс девелопмент» (новое название «Системы Галс») рассчитывает, что трафик досугового центра достигнет 21 млн человек в год — на уровне самых популярных ТЦ в Москве.

ПОЛЕТ БАБОЧКИ

Выбор «якорных» арендаторов у менеджеров ЦДМ был невелик — в России не так много операторов детских магазинов, которые могут работать на больших площадях. Мария Шулутко признает: «Потенциально основных претендентов было всего два — „Детский мир“ и Ideas4retail».

В начале весны 2012 года началась процедура выбора «якоря». Евгений Бутман вспоминает, что тогда Ideas4retail еще не успела открыть в столице ни одного Hamleys, только несколько небольших Imaginarium: «На первой встрече мы

Советское счастье
«ДЕТСКИЙ МИР» – КУЛЬТОВОЕ МЕСТО ДЛЯ ЛЮДЕЙ, РОЖДЕННЫХ В СССР

разговаривали о технической стороне вопроса, четкого понимания, хотим мы участвовать в тендере или нет, у нас не было».

Тем не менее идея открыть огромный магазин игрушек в центре Москвы так увлекла Бутмана, что сразу после встречи с менеджерами «Галса» предприниматель написал для ЦДМ концепцию всего комплекса: он должен был состоять из тематических зон, объединяющих аттракционы, шоу, развлечения и магазины. Одним из аттракционов, по задумке Бутмана, мог стать «Сад бабочек». «Представьте комнату с прозрачными стенами, в ней небольшие деревья и все находится в покое, но когда вы заходите, бабочки сотнями взмывают вверх — дети визжат от счастья!» Такой сад Бутман увидел когда-то во время своего путешествия по Южной Африке.

Но собственник здания попросил Бутмана сосредоточиться на разработке предложения, которое касается только якорного арендатора. «Я хотел уйти от обычного магазина с его зонированием: девочки налево, мальчики направо»,— рассказывает Бутман. Предприниматель убежден, что будущее за «эмоциональным» ритейлом: новое поколение родителей и детей хочет не только что-то купить, но и хорошо провести время.

Идея Бутмана насторожила англичан из Hamleys— новый формат отличался от их типичных магазинов. Hamleys еще никогда не открывался на таких больших площадях. Но Бутмана уже невозможно было остановить — он убедил англичан начать эксперимент. Для разработки новой концепции «Мир Hamleys» партнеры привлекли дизайнерское агентство Fitch. Также им помогали крупнейшие производители игрушек Lego, Disney, Mattel и Hasbro. Права на концепт принадлежат Hamleys и Ideas4retail — если кто-либо в мире купит эту франшизу, российский партнер будет получать часть роялти.

Парк развлечений — дорогое удовольствие. Капитальные затраты в таких проектах обычно превышают 40 тыс. руб. на 1 кв. м, а в общей сложности проект может обойтись, по расчетам **СФ,** более чем в 300 млн руб.

— —

ТРАФИК ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

— —

Евгений Бутман рисковал — тратил время и деньги на разработку проекта, но окончательного согласия «Галса» еще не получил. Он вспоминает, что однажды его пригласили на большую встречу, где присутствовал президент «Галса» **Сергей Калинин.** «Это была не встреча, а жесткое собеседование: практически с порога Калинин заявил, что ему не понравился первый Hamleys в Москве»,— рассказывает Бутман.

Тем не менее настойчивость Бутмана и его готовность к экспериментам понравилась менеджерам «Галса». Мария Шулутко подчеркивает, что концепция Ideas4retail идеально совпадала с желанием девелопера получить в арендаторы необычный магазин.

Представители «Детского мира» предлагали открыть на Лубянке свой классический формат с широким ассортиментом детской одежды, игрушек, предметов по уходу и других сопутствующих товаров. «Но такой магазин есть в каждом спальном районе, за каждым углом. Вы понимаете, что никто с окраины города не поедет специально в центральный „Детский мир“, когда он везде под боком. Мы не этого искали»,— говорит Шулутко.

«Галс девелопмент» предлагал «Детскому миру» шесть других площадок от 700 до 1,5–2 тыс. кв. м, но на третьем этаже и выше. Похоже, эти предложения менеджеры сети восприняли как оскорбление. «„Детский мир“ просто не отвечал на наши письма»,— вспоминает Шулутко.

Источник на рынке говорит, что «Детский мир» пытался перебить предложение Hamleys размером арендной ставки, компания была готова платить $1,6 тыс. за 1 кв. м в год. Предложение Hamleys было более гибким — по информации **СФ**, $500 за 1 кв. м плюс процент от выручки. Обычно девелоперы крупных ТЦ к таким схемам относятся настороженно — трудно контролировать денежные потоки арендаторов, но в итоге менеджеры ЦДМ все-таки выбрали предложение Ideas4retail.

Если проект будет успешным, владелец здания заработает даже больше $1,6 тыс. за 1 кв. м в год. В конце 2012 года был подписан договор аренды.

Здание раздора

РЕКОНСТРУКЦИЯ ЗДАНИЯ НА ЛУБЯНКЕ ВЫЗВАЛА КРИТИКУ «АРХНАДЗОРА» И ВНИМАНИЕ СЛЕДСТВЕННОГО КОМИТЕТА

— —

НЕДЕТСКИЙ МИР

— —

«Конечно, мы заинтересованы в возвращении здания, которое занимали 51 год, поэтому сделали предложение его собственникам на крайне выгодных условиях, с самыми высокими арендными ставками. Тем не менее нас на Лубянке нет»,— сетует начальник отдела по связям с общественностью «Детского мира» **Надежда Киселева.** Помещения на других этажах менеджеров сети не устраивали, они видели в сложившейся ситуации историческую несправедливость.

В феврале же 2013 года работники «Детского мира» написали президенту РФ **Владимиру Путину** открытое письмо, что «в каждой державной стране есть свои национальные достопримечательности для детей… У нас таким символом считался „Детский мир“. Почему же мы так легко меняем свою историю и национальные символы на чужие?» Администрация президента на письмо никак не отреагировала.

Тема «Детского мира» всплыла летом этого года в Совете федерации — его председатель **Валентина Матвиенко** расценила ситуацию с арендаторами на Лубянке как недопустимую, она уверена, что главным арендатором должен стать «Детский мир». В союзниках «Детского мира» и другие чиновники: например, на том же совещании замминистра Минпромторга **Виктор Евтухов** заявил, что собственник здания не идет навстречу ритейлеру. Несмотря на поддержку чиновников, «Детский мир» проиграл войну за ЦДМ. Но похоже, в компании сделали правильные выводы.

— —

ЗДАНИЕ ДВОЙНОГО НАЗНАЧЕНИЯ

— —

Огромные воздушные шары под потолком и вертолет на мраморном полу, двухметровый волк из «Ну, погоди» и гигантские инсталляции из кубиков Lego — новый флагманский магазин «Детского мира» в здании бывшего «Военторга» производит сильное впечатление. Осенью 2014 года компания арендовала свыше 6 тыс. кв. м в этом знаменитом здании в центре Москвы.

В прошлом году «Детский мир» разработал новую концепцию магазина — с аниматорами и игровыми зонами для детей. В 2013-м «Детский мир» открыл первый такой магазин в «МЕГА — Белая Дача». Здесь два входа — большой и маленький, для детей, как в Imaginarium, дерево с указанием направлений и дорожки на полу магазина, как в Hamleys. Надежда Киселева говорит, что «Детским мир» черпает идеи на зарубежном рынке.

Руководитель направления по работе с российскими клиентами брендингового агентства Fitch **Ксения Старикова** считает, что «Детский мир» движется в правильном направлении: «Ритейл стремится быть более интерактивным и интересным для детей». По мнению гендиректора «INFOLine-Аналитика» **Михаила Бурмистрова**, новая концепция показывает хорошие результаты: продажи выше, чем в обычных магазинах «Детского мира».

Топ-менеджер АФК «Система» говорит, что концепция магазинов «Детского мира» как появилась в Советском Союзе, так и оставалась почти неизменной до последнего момента: «Мы долго не понимали, в какую сторону развивать концепцию магазинов „Детского мира“». Видимо, сейчас понимание появилось: нужно добавить ритейлу эмоций. //сф

«Я хотел уйти от обычного магазина с его зонированием: девочки налево, мальчики направо»

Футбол без мяча
ИЗ-ЗА ТРАВМЫ ДМИТРИЙ ТАРАСОВ НЕ СМОГ СТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ФУТБОЛИСТОМ, ЗАТО ЕМУ УДАЛОСЬ ПОСТРОИТЬ КАРЬЕРУ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Все побежали

Бег стал модным явлением в столице, а предприниматель Дмитрий Тарасов — самым успешным организатором коммерческих забегов. Как устроена экономика крупнейшего в стране бегового мероприятия — Московского марафона?

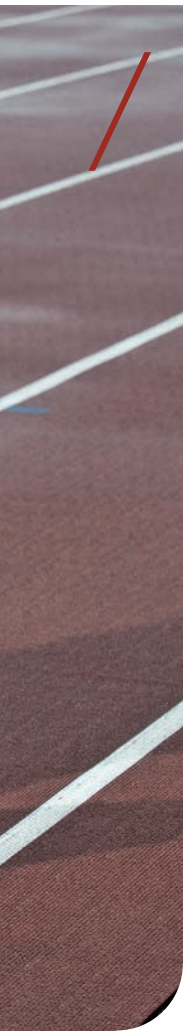
Текст: Динара Мамедова
Фото: Евгений Гурко

$2,5 млн

Таков бюджет крупнейших мировых марафонов, в которых участвуют до 40 тыс. бегунов, по словам гендиректора «Агентства» Дмитрия Тарасова

«Бег мне всегда казался скучным занятием. Когда-то я играл в футбол и ненавидел бегать без мяча»,— говорит генеральный директор компании «Агентство „Новая атлетика“» **Дмитрий Тарасов.** Тем не менее Тарасову удалось договориться с властями столицы и провести два московских марафона —в 2013 и 2014 годах. Мероприятие, прошедшее в этом сентябре, стало крупнейшим беговым любительским соревнованием в России — его посетили более 10 тыс. участников и несколько десятков тысяч зрителей.

Любительский бег в России набирает обороты. По данным отраслевого портала Probeg.org, в соревнованиях на дистанциях 100 км, 42,2 км, 21,1 км и 10 км в 2012 году финишировали 24,1 тыс. участников, а в 2014 году —



«Коммерческие забеги — это „голубой океан“. В России никто не рассматривал бег как бизнес»

в 2,2 раза больше, 53,4 тыс. человек. Бег как доступный и массовый вид спорта последние несколько лет раскручивают производители спортивной экипировки Adidas и Nike, которые открывают бесплатные беговые клубы. В парках Москвы каждые выходные международное движение parkrun организует бесплатные забеги для любителей. Появились несколько школ для обучения бегу.

«Мода на бег возникла и раскручивается в Москве благодаря высокому темпу жизни горожан, их желанию заниматься спортом и экономить свое время,— говорит директор компании „3спорт“ **Михаил Громов.**— Для занятий плаванием, лыжами, велогонками нужен инвентарь, специальные площадки, до которых необходимо доехать по пробкам. А для бега достаточно надеть кроссовки, выйти на улицу и побежать».

До недавнего времени любительские забеги организовывали городские муниципалитеты или спортивные ассоциации. Все изменилось, когда новую нишу заметили предприниматели.

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

«Зимой 2010 года я лежал дома с гриппом и читал книгу „Стратегия голубого океана“,— рассказывает Дмитрий Тарасов.— Авторы пишут, что начинающим предпринимателям не стоит входить на конкурентные рынки, а надо искать новые незанятые ниши в бизнесе. Вскоре я купил карточку в фитнес-клуб, чтобы после болезни поправить здоровье. Бегал на дорожке, общался со своим тренером и пришел к выводу, что коммерческие забеги — это и есть „голубой океан“. В России тогда никто не рассматривал бег как бизнес».

В спортивном менеджменте 37-летний Тарасов к тому времени был уже не новичком. В детстве он занимался футболом в спортшколе, но в 19 лет получил травму и ушел из спорта. Во время учебы на экономфаке Современного гуманитарного университета Тарасов не забрасывал свое хобби: по вечерам и выходным играл в футбол с друзьями и бывшими товарищами по команде. Увлечение дало Дмитрию множество знакомств, которые затем сыграли важную роль в его карьере. Так, один из товарищей помог ему устроиться в компанию Reebok на позицию спортмаркетинг-менеджера.

«В России спортивным маркетингом занимаются единицы, и Диму в этом сообществе все хорошо знают»,— говорит директор по спортивному маркетингу российского представительства Adidas **Илья Фимушкин.**

Весной 2010 года Тарасов учредил «Агентство „Новая атлетика“» и познакомился с маркетинг-директором российского представительства Nike. Тарасову повезло: стратегия компании предусматривала расходы на продвижение товаров для бега и вовлечение в этот вид спорта новых участников. «Агентство» начало управлять беговыми клубами Nike и приняло участие в организации забегов DayRun, NightRun и RunMoscow. «Я проводил тогда много фокус-групп с молодежью, выяснял у людей, что их мотивирует заниматься бегом, приходить на тренировки»,— вспоминает Тарасов. В 2012 году он решил, что нужно вовлекать в бег людей разных возрастов и проводить более массовые мероприятия. Такие, например, как традиционный Московский международный марафон мира (ММММ).

АУТСАЙДЕРЫ ЗАБЕГА

«Раньше у нас большинство марафонов выглядели так: судья махнул рукой, и все побежали»,— вспоминает Михаил Громов. Самым крупным беговым мероприятием в России был ММММ, проводившийся в Москве с 1981 года. В начале 1990-х годов марафон собирал рекордное количество участников — 18 тыс. человек, но с годами его популярность угасала. В 2012 году марафон пробежали всего 2,8 тыс. участников (в том числе на дистанции 10 км). Организаторами ММММ были Москомспорт и спорткомплекс «Лужники».

В 2012 году Тарасов познакомился с **Александром Прониным,** гендиректором госкомпании «Лужники». Пронин

КЛУБ ПО ИНТЕРЕСАМ

В Москве и крупных городах России сейчас набирают популярность беговые клубы известных производителей спортивной экипировки — Nike и Adidas. В них каждый желающий может три раза в неделю бесплатно заниматься бегом с профессиональными тренерами. Как правило, на тренировки приходят 10–15 человек.

ЭКСПЕРТ

Алексей Бордаков, призер Московского марафона-2014 в эстафете

За последние два года Московский марафон вырос и в качественном (уровень организации), и в количественном (число участников) отношении. Главное отличие российского марафона от зарубежного — это болельщики, которые создают атмосферу праздника. Я бежал в этом году Comrades в Африке, марафоны в Чикаго и Берлине — везде было море людей, у нас, к сожалению, это только друзья и родные участников. Мне кажется, должно пройти время, чтобы люди вышли на улицы и начали поддерживать бегунов.

хотел реанимировать марафон «Лужники», который к этому моменту собирал примерно 600 участников. Тарасов вызвался ему помочь. Он убеждал Пронина, что нет смысла перекрывать центр города ради 300 дедушек, которые воспринимают марафон как советскую традицию здорового образа жизни. Нужно делать мероприятие-шоу и привлекать в него молодежь. В 2012 году «Агентство» организовало интернет-регистрацию на «Лужники», начало работу с соцсетями, отладило работу электронной фиксации времени старта и финиша каждого участника. Тарасову мероприятие понравилось, а Пронин захотел провести еще более масштабное соревнование.

Весной 2013 года Тарасов пригласил команду «Лужников» на Парижский полумарафон, который входит в десятку крупнейших беговых мероприятий мира и собирает более 40 тыс. участников. Предприниматель хотел провести соревнование подобного уровня в Москве. Как говорят конкуренты, именно благодаря Пронину Тарасов подружился с чиновниками Москомспорта и других департаментов столичного правительства.

Тарасов договорился с госслужащими о проведении не ММММ, а Московского марафона. Под этот проект он собрал команду из 15 менеджеров. Они занимались подготовительными работами: разработкой концепции забегов, логотипов, рекламной и PR-кампанией, переговорами со спонсорами, созданием и поддержкой сайтов Moscowmarathon.org и Newrunners.ru. Компания Тарасова развивалась за счет средств, которые выделял городской бюджет на организацию марафона, устраивала коммерческие забеги для Сбербанка, Nike, Adidas, NewBalance, фонда «Линия жизни», ВТБ. По данным «СПАРК-Интерфакс», совокупная выручка «Агентства „Новая атлетика“» в 2013 году составила 97 млн руб.

Сразу бежать 42 км новичкам тяжело, поэтому «Агентство» придумало серию подготовительных забегов. Тарасов обратился за помощью к Михаилу Громову, который на тот момент имел опыт проведения коммерческих соревнований «Весенний гром» и «Осенний гром». Эти два мероприятия вошли в серию подготовительных забегов Московского марафона 2013 года. Часть забегов была предназначена для новичков и проводилась в формате FunRun: некоторые соревнования сопровождались выступлениями музыкантов и диджеев, в «Красочном забеге» участников мазали краской.

Для продвижения мероприятий Тарасов привлекал известных людей: модель **Наталью Водянову,** футболиста **Алексея Смертина,** артиста **Андрея Бочарова.** Мероприятия оказались коммерчески успешными и окупались за счет вступительных взносов бегунов.

Однако пути Громова и Тарасова разошлись после главного события — марафона 2013 года. По словам Громова, Тарасов решил в дальнейшем делать всю подготовительную линейку забегов сам.

— —

ПЕРВЫЙ БЛИН

— —

После работы с Nike у «Агентства» уже была отлажена система камер хранения, регистрации участников и выдачи номеров для большого числа бегунов. Кроме того, «Агентство» владело тайминговой системой Chronotrack (считывает и обрабатывает время старта и финиша каждого бегуна). По словам Тарасова, компания купила ее в 2011 году за 100 тыс. евро. Но для раскрутки Московского марафона ему были необходимы яркий бренд и активная рекламная кампания. Логотип и медали соревнования были оформлены в виде «дырявого» сердца, которое обозначало схему маршрута соревнований. «Бренд марафона мне очень понравился, и я даже не стал искать другие решения»,— говорит Тарасов. По оценке партнера брендингового агентства Depot WPF **Анны Луканиной,** затраты на разработку бренда могли составить от 1,5 млн до 3 млн руб.

Помогать организаторам вызвались 300 волонтеров, правда, 100 из них не пришли. Еще 60 человек Тарасов нанимал — среди них были судьи, водители, ведущие, операторы и т. д.

Не обошлось без ошибок. Так, на трассе 10 км не оказалось указателя и судьи, который направил бы участников к финишу. В результате спортсмены пробежали лишние 1,6 км.

«Раньше у нас большинство марафонов выглядели так: судья махнул рукой, и все побежали»

И грянул гром
МИХАИЛ ГРОМОВ ОРГАНИЗОВЫВАЕТ В МОСКВЕ ПОЛУМАРАФОНЫ И НАДЕЕТСЯ ПРЕВРАТИТЬ ХОББИ В ПРИБЫЛЬНЫЙ БИЗНЕС

Второй неприятностью стала запоздавшая доставка медалей — участники соревнований не получили своих призов на месте. По словам Тарасова, изготовление и доставку наград взяло на себя международное маркетинговое агентство, которое не учло особенностей работы российской таможни. Груз задержался на один день и не успел попасть на марафон. Потом участникам забега пришлось получать медали в магазинах Adidas, еще примерно 2,5 тыс. человек «Агентство» отправило их по почте. «Я каждый день получал письма от недовольных, которые требовали вернуть МММ, говорили, что мы испортили соревнование,— вспоминает Тарасов.— Это был какой-то кошмар». В 2014 году Тарасов учел прошлогодние ошибки и крупных оплошностей не допустил. Все этапы первого Московского марафона в 2013 году пробежали 6,5 тыс. человек. В 2014 году — вдвое больше.

БИЗНЕС НА БЕГЕ

Михаил Громов до недавнего времени работал менеджером в банке ВТБ 24. Он всерьез увлекался бегом и рассматривал свою компанию «3спорт» как хобби. Но осенью 2014 года Громов, глядя на успехи Тарасова, уволился с работы и теперь рассчитывает превратить хобби в бизнес — устраивать круглогодичные мероприятия (триатлон, беговые соревнования, лыжные и велосипедные гонки).

Громов говорит, что неплохо окупаются небольшие мероприятия на 1,5–2 тыс. человек. Если бегунов больше, то затраты на инфраструктуру резко возрастают, и отбить расходы можно только за счет государства или спонсоров. Дмитрий Тарасов научился находить общий язык и с теми, и с другими. Сам он уверяет, что пока расходы на Московский марафон превышают доходы, однако расчеты **СФ** показывают обратное.

Среди расходов на организацию марафона содержатся статьи по производству печатной и наградной продукции, обеспечению спортивным оборудованием, клинингом, охраной и т. д. (см. инфографику на стр. 34). Затраты на одного участника марафона составляют примерно 1,3 тыс. руб. По словам Громова, еще около 0,5 млн руб. стоит аренда площадки для проведения соревнований.

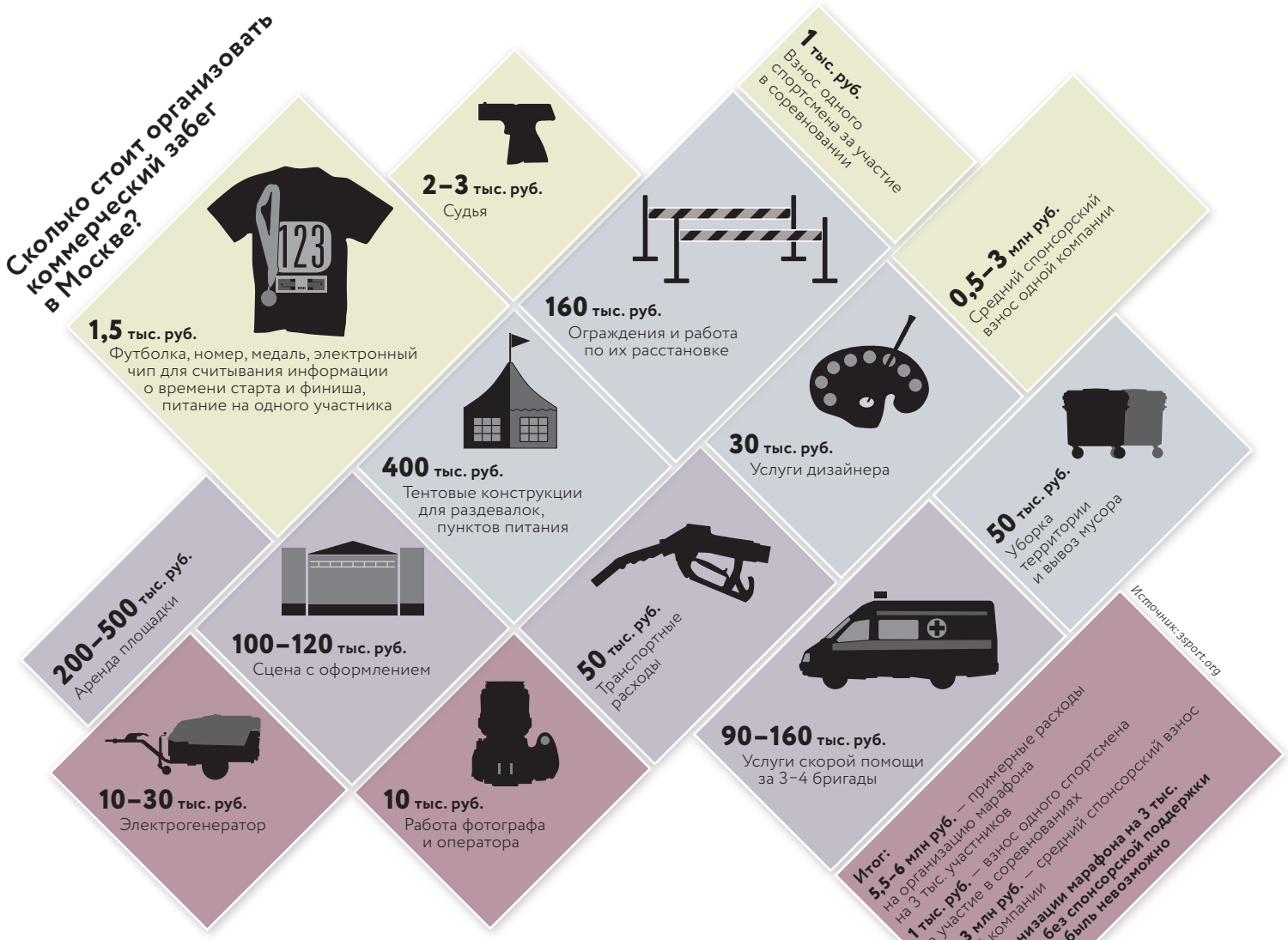
Марафоны активно рекламировались в «наружке» и на общественном транспорте. Впрочем, столичное правительство предоставило Московскому марафону многие рекламные поверхности бесплатно как социальную рекламу. В результате совокупные затраты на марафон в этом году, по расчетам **СФ**, могли составить примерно 30 млн руб. Генеральный менеджер петербургского марафона «Белые ночи» **Антон Уйк** оценивает затраты на организацию Московского марафона примерно в 40–45 млн руб.

Доходная часть марафона состояла из трех частей — денег городского бюджета, спонсоров и взносов участников. По самым скромным подсчетам, более 10 млн руб. «Агентство» получило в 2014 году от бегунов. Еще 40 млн руб., по информации **СФ**, мог выделить Москомспорт. По словам Антона Уйка, как правило, городские власти безвозмездно выделяют бюджетные деньги.

1,8 МЛН РУБ.
составил призовой фонд Московского марафона 2014 года. Между собой его поделили 12 призеров

IRONMAN В РОССИИ

Группа российских бизнесменов (генеральный директор УК «Уралсиб» Юрий Белонощенко, генеральный директор Newman Consulting Владимир Волошин и др.) собираются купить франшизу самого престижного триатлонного соревнования Ironman у World Triathlon Corporation. Состязание состоит из трех этапов: заплыв на 3,86 км, заезд на велосипеде на 180,25 км и марафонский забег. Покупка франшизы обойдется предпринимателям в 300 тыс. евро, а бюджет соревнования — более 2 млн евро. Стоимость участия в российском Ironman будет стоить для атлета не меньше 250 евро.



137 МИНУТ

потребовалось кенийцу Саломону Барнетуни, чтобы финишировать первым на дистанции 42,2 км на Московском марафоне. Мировой рекорд марафона составляет 122 минуты

Сам Тарасов отказался комментировать финансовые отношения с муниципалитетом.

С 2013 года генеральный партнер Московского марафона — компания Adidas, она подписала контракт на несколько лет вперед. Производитель предоставил в 2014 году 25 тыс. футболок участникам забега и внес деньги в бюджет мероприятия. Компания брендировала стартовые ворота, промозону, футболки, номера участников. «Для нашей компании бег — это приоритетный вид спорта, примерно 10–12% нашего оборота в России приходится на одежду и обувь для бега,— говорит Фимушкин.— И в марафоне участвует 100% наша аудитория. Когда Тарасов предложил нам сотрудничать, мы сразу согласились».

В 2014 году Московский марафон заключил и несколько новых спонсорских контрактов — с Henkel, TAG Heuer, Powerade и Barilla. По словам Тарасова, цена спонсорского пакета для марафона составляет сейчас от 1,5 млн до 40 млн руб. Даже если считать по минимальной сумме контракта, получается, что все спонсоры принесли в бюджет марафона еще 20 млн руб. В итоге чистая прибыль компании Тарасова, по расчетам **СФ**, могла превысить в этом году 20 млн руб. И это только начало — популярные зарубежные беговые мероприятия собирают 30–40 тыс. участников. Это достаточно привлекательная для рекламодателей публика — средний класс и выше. К примеру, в различных российских марафонах принимали участие президент сети «Ашан» **Жан-Пьер Жермен,** гендиректор УК «Уралсиб» **Юрий Белонощенко,** основатель Московского кредитного банка **Роман Авдеев** и другие.

Бег — демократичный и при этом очень массовый вид спорта. Никакие другие спортивные события не собирают такого количества участников, а значит, интерес рекламодателей гарантирован.

хочешь больше денег?

16+ реклама

скачать

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

Дошли до «Точки»

Отзыв лицензии у Банка24.ру перевернул привычные представления о сфере услуг:

впервые в России бывшие клиенты объяснялись в любви кредитному учреждению. «Секрет фирмы» выяснил, какие сервисы способны растопить сердца суровых предпринимателей.

Текст: Юлиана Петрова
Фото: РИА Новости

Полтора месяца назад на гранитных ступеньках у офиса Банк24.ру на 1-й Тверской-Ямской улице в Москве появились букеты цветов и трогательные записочки: «Друзья, мы с вами!» Казалось бы, заурядная история: у небольшого банка (272-е место по размеру активов) со штаб-квартирой в Екатеринбурге отобрали лицензию за несоблюдение закона об отмывании денег. Однако закрытие Банка24.ру стало для его клиентов поводом объясниться в любви. Они устроили в соцсетях что-то вроде поминок и подготовили петицию в адрес председателя ЦБ, где просили вернуть банку лицензию. За три дня подписались почти 6 тыс. человек.

«Точка» (так многие называли Банк24.ру) занималась расчетно-кассовым обслуживанием малого и среднего бизнеса (МСБ): у 90% из 35 тыс. ее активных клиентов годовая выручка не превышала 120 млн руб. При этом банк не выставлял самые низкие тарифы и не выдавал кредитов (в свое время он оказался на грани банкротства, его санировал Пробизнесбанк). За что же его ценили клиенты?

930

Столько банков работали в России в конце 2013 года. В декабре 2009-го их насчитывалось 1066, а в декабре 2005 года — 1258

«Секрет фирмы» опросил бывших клиентов Банка24.ру и насчитал семь самых популярных сервисов, необходимых малому и среднему бизнесу. Часть этих услуг предлагают или собираются предложить и другие кредитные учреждения. Но некоторые сервисы юридические лица больше уже нигде не получат — слишком опасны они для здоровья самих банков.

— —

1. ЖИВОЙ CALL-ЦЕНТР

— —

«Мы сделали все, чтобы клиенты к нам не ходили. 99% операций совершались по телефону или интернету,— объясняет бывший директор по маркетингу Банка24.ру **Денис Охримович.**—

В среднем клиент посещал офис раз в полтора года». В call-центре «Точки» клиенту никогда не отвечал робот и не требовал нажимать разные кнопки — человек сразу мог связаться с живым специалистом. Как рассказывает директор интернет-магазина Allforfight.ru **Роман Куниловский**, сотрудник call-центра определял звонившего по номеру телефона, сразу обращался к нему по имени-отчеству и знал, из какой он организации. Не нужно было называть паспортные данные и отвечать на дополнительные вопросы.

Другие банки, работающие с юрлицами, тоже пытаются сделать свои call-центры более удобными для клиентов. Руководитель электронного бизнеса подразделения МСБ Промсвязьбанка **Иван Паткин** говорит, что его организация сейчас сокращает число роботов в телефонной системе, чтобы люди как можно быстрее связывались со специалистом. Для малых предпринимателей в банке уже завели отдельную группу телефонного обслуживания, на сайте расширили число каналов общения, добавили функции чат-консультанта и заказ обратного звонка.

Не все крупные банки готовы следовать за желаниями клиентов. Руководитель проекта Rebanking.ru **Антон Арнаутов** после закрытия «Точки» решил открыть счет в Альфа-банке, и по его словам, не смог уточнить по телефону информацию о пакете документов. Оператор call-центра отказалась соединить его с нужным отделением, так что вопросы пришлось решать лично. Но в Альфа-банке считают такие процедуры оправданными — не слишком комфортно для клиента, зато безопасно. Идентификация же клиента по номеру телефона и персональному логину, как это делала «Точка», создает риски с точки зрения безопасности операций.

ЛИШЕНЦЫ

Отъем лицензии у банков сегодня рядовое событие. Основные к ним претензии — сомнительные операции, рискованная кредитная политика, недостоверная отчетность, вывод активов и потеря капитала. В 2013 году ЦБ отозвал лицензии у 46 банков, а в этом году (на середину октября) — у 72 банков.

2. УДОБНЫЙ ИНТЕРНЕТ-БАНК

Банк24.ру неоднократно занимал высшие места в рейтингах MarksWebb и Banki.ru за лучшую систему интернет-банка для малого и среднего бизнеса. Клиенты ценили его за простоту использования. Например, счета, приходящие от контрагентов, загружались автоматически независимо от формата (JPG, DOC, PDF), система распознавала этот счет и формировала платежку с реквизитами из счета. Такой функции пока нет ни у Сбербанка, ни у ВТБ, ни у Промсвязьбанка (Альфа-банк только собирается запускать подобный сервис). «Заполнить форму мог любой дурак,— говорит Роман Куниловский.— К тому же всегда можно было задать онлайн-вопрос и получить в течение получаса ответ». Владелец группы компаний Business Connection **Ильгиз Валинуров** отмечает, что отправить готовый платеж из интернет-банка Банк24.ру он мог за один клик, в Альфа-банке нужно сделать четыре клика.

Иван Паткин признает, что интерфейс интернет-банка Промсвязьбанка удобен для бухгалтеров, привыкших работать с «1С», но не столь понятен для самих предпринимателей. И добавляет, что в Промсвязьбанке сейчас работают над улучшением функциональности системы.

Другая полезная мелочь, которую упоминают бывшие клиенты «Точки»,— бесплатное автоматическое уведомление контрагента. Клиент оплачивает счет в интернет-банке «Точки», и контрагенту сразу приходит об этом информация по e-mail и SMS. У генерального директора агентства PR Partner **Инны Алексеевой** был опыт работы с разными банками — она уверяет, что удобный сервис SMS-оповещения есть не у всех. Например, в Ситибанке это платная услуга, и ее надо специально подключать. Промсвязьбанк сейчас планирует запускать услугу оповещения.

Наконец, в интернет-банке «Точки» существовал бесплатный сервис «Пробей контрагента», реализованный совместно со «СПАРК-Интерфакс». Клиенты интернет-банка могли получить справку о своем контрагенте: ИНН, баланс, отчет о прибылях и убытках, учредители. У других банков такой услуги пока нет.

3. ДЛИННЫЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЬ

Клиенты Банка24.ру могли совершать платежи и другие операции с 0:30 до 20:30, то есть в течение 20 часов. Для этого банк располагал двумя расчетными центрами — в Москве и Екатеринбурге (у всех остальных банков — один). По словам Дениса Охримовича, значительная доля платежей проходила ночью, когда предприниматели

Bankir 2.0

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ТОЧКИ» БОРИС ДЬЯКОНОВ МЕНЬШЕ ВСЕГО НАПОМИНАЕТ КЛАССИЧЕСКОГО БАНКОВСКОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА – ПО ОБРАЗОВАНИЮ ОН ПЕНИТЕНЦИАРНЫЙ ПСИХОЛОГ

Некоторые сервисы юридические лица уже нигде не получат: слишком опасны они для здоровья банков

приходят домой, укладывают спать детей и садятся отправлять платежки и выставлять счета.

Call-центр и офисы «Точки» работали в круглосуточном режиме. Инна Алексеева вспоминает, что в офис «24-ки» в Москве можно было приехать с документами в два часа ночи в воскресенье, а в 10–11 часов вечера связаться с отделом валютного контроля. «В других банках после пяти вас никто консультировать не будет. Мы сейчас открыли счет в Промсвязьбанке, он работает до 18:00»,— говорит Алексеева.

Многие банки сегодня пытаются удлинить операционный день. Как рассказал директор по работе с регионами блока «Массовый бизнес» Альфа-банка **Егор Калина**, банк уже продлил операционный день с 16:30 до 19:30. Поручения по платежам между клиентами Альфа-банка отправляются до 23:30. «Реализовать круглосуточный операционный день трудно и дорого. Но если мы поймем, что это будет нашим ключевым конкурентным преимуществом, мы запустим такую услугу»,— говорит Егор Калина.

4. УДОБСТВО ОТКРЫТИЯ СЧЕТОВ

Банк24.ру проявлял невиданную гибкость при открытии расчетных счетов. Роман Куниловский рассказывает, что после звонка в банк к нему в тот же день приехал специалист и открыл счет. Он снял на видеокамеру офис, как генеральный директор подписывал документы — так банк получал визуальное доказательство, что клиент действительно ведет бизнес, и что директор — именно тот человек, кто значится в учредительных документах. Егор Калина признается, что Альфа-банк вслед за «Точкой» стал практиковать выезд менеджера в офис клиента для открытия счета. Раньше счет открывали за три-пять дней, а сейчас за сутки — если клиент правильно подготовил пакет документов.

Банк24.ру запрашивал у клиентов стандартный набор бумаг (учредительные документы, справки из налоговой инспекции и прочее), однако при этом не страдал формализмом. Например, Инне Алексеевой как-то понадобилось открыть расчетный счет дополнительно к уже имевшимся счетам в МДМ-банке и банке «Авангард», но она потеряла паспорт. Остался лишь загранпаспорт и копия утерянного российского паспорта, но ей везде отказали — кроме Банка24.ру.

На этом фоне все крупные банки кажутся оплотом бюрократии. «Открывал счет в Промсвязьбанке, мне пришлось совершить два визита в отделение, еще дважды ездила бухгалтер с доверенностью. Плюс я заполнила кипу листов из 46 страниц, потратив два с половиной часа»,— вспоминает Алексеева. Директор консалтинговой компании «Ценностное управление для бизнеса» **Константин Харский** в свою очередь занялся восстановлением обслуживания в банке «Союз», где у него был когда-то открыт счет. «Выяснилось, что помимо кучи справок нужно принести рекомендательные письма от трех клиентов, что у меня честный бизнес. Я даже не могу представить, как я приду к своим клиентам и попрошу письма о том, что я честен»,— рассказывает Харский.

Но юридическим лицам сейчас не стоит рассчитывать на гибкость банков: бюрократизм имеет свои резоны. По мнению Егора Калины, «Точка» открывала счета слишком легко, и финал истории известен: «Этой возможностью воспользовались многие неблагонадежные компании, которые подпадали под 115-й закон об отмывании денег. Мы же изучаем клиента, проверяем его по разным базам, идентифицируем генерального директора и главбуха, смотрим на бенефициаров».

5. МОМЕНТАЛЬНЫЙ ПЛАТЕЖ

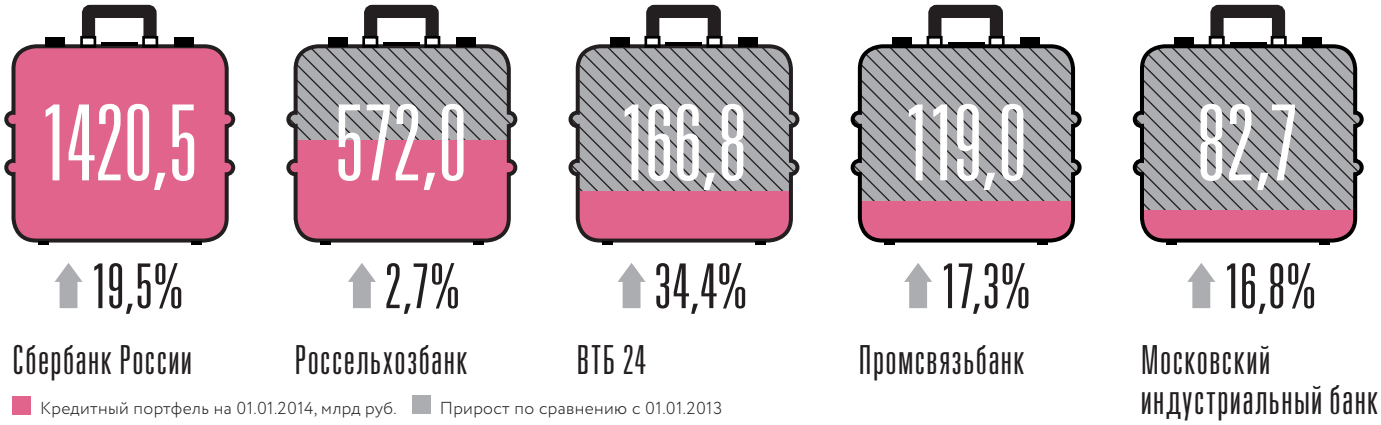
Малым предпринимателям очень важно, чтобы платежи не зависали в банке, а без задержек отправлялись в банк контрагента. Банк24.ру обеспечивал фантастически малое время отправки платежа — около 60 секунд. Сбербанк, например, делает это в среднем за один-два дня, Альфа-банк — за день. В Промсвязьбанке выгрузка исходящих клиентских платежей происходит с задержкой 20–30 минут. По мнению Паткина, не так уже важно, получит ли контрагент деньги в течение минуты или часа. Главное — получить их в тот же день.

ЭКСПЕРТ

Андрей Третельников,
аналитик Rye, Man & Gor Securities

Бизнес-модель Банка24.ру принципиально отличалась от модели традиционных банков, которые зарабатывают главным образом на кредитовании. Акционеры нашли отличную свободную нишу — расчетно-кассовое обслуживание малого и среднего бизнеса. Но эта стратегия оказалась крайне рискованной. Если бы это было не так, конкуренты давно бы сделали то же самое. Банк24.ру просто опередил время.

Топ-10 российских банков по объему кредитования малого и среднего бизнеса в 2013 году



Конечно, «Точка», как и любой другой банк, не могла отвечать за расторопность банков-контрагентов, которые должны были зачислить отправленные деньги. Но со своей стороны мгновенно — и совершенно бесплатно — приходовала деньги, поступившие на ее корреспондентский счет из банков-контрагентов. Многие кредитные организации делают то же самое, но за плату. Егор Калина отмечает, что Альфа-банк может выполнять и срочное зачисление, но в этом случае взимает с каждой транзакции 60 руб. или 0,01% суммы.

6. ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Малому предпринимателю, который решил выплачивать зарплату на карточку, никто из банков помочь не мог. До недавних пор в банках существовали ограничения по фонду оплаты труда (от 150–200 тыс. руб. в месяц) и по числу сотрудников (от 5–10 человек). А «Точка» работала с компаниями с любым штатом. Поэтому до 30–40% клиентов Банка24.ру, по словам Охримовича, заказывали зарплатные проекты.
И как обычно, минимум бюрократии. Как говорит Ильгиз Валинуров, всю информацию (паспортные данные, ИНН, пенсионные удостоверения и др.) можно было отправить в Банк24.ру по электронной почте. А с Альфа-банком, по его словам, процесс оформления продолжается вторую неделю: «К нам собираются приехать специалисты службы безопасности, посмотреть на сотрудников и убедиться, что именно на них оформлены трудовые книжки. Сначала вообще предложили, чтобы каждый сотрудник сам приехал в банк».
Но для строгостей есть основания, и вряд ли юридические лица сейчас могут надеяться на поблажки. Зарплатные проекты часто используются для обналичивания, и большинство банков предъявляют к зарплатным клиентам особые требования. Например, в Альфа-банке полтора года назад сняли ограничения на минимальный фонд оплаты труда и число сотрудников. Зато с недавних пор все компании проверяет служба экономической безопасности: не является ли фирма однодневкой, нет ли в штате «мертвых душ» и прочее.

КНИГА ПАМЯТИ БАНКА24.РУ

Чистые активы на 1 сентября 2014 года
9,57 млрд руб.,
272-е место в РФ

Собственный капитал
1,2 млрд руб.,
299-е место в РФ

Чистая прибыль
155,9 млн руб.,
161-е место в РФ

Кредитный портфель
795 млн руб.,
593-е место в РФ

Депозиты юридических лиц
6,36 млрд руб.,
156-е место в РФ

Бенефициары
Сергей Леонтьев (29,42% акций), Александр Железняк (11,29%), Эльдар Бикмаев (11,05%), Эдуард Пантелеев (5,37%), а также инвестфонды East Capital (19,68%), RenFin (7,13%), Blue Crest (7,84%), Argo Group (6,42%)

Председатель правления
Борис Дьяконов

7. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ

Бывшие клиенты оценили также небанковские услуги Банка24.ру. В 2014 году здесь запустили сервис «Кнопка» — пакет онлайновых бухгалтерских, юридических и секретарских услуг для малого бизнеса. На разработку проекта потратили около 10 млн евро.
В начале года Ильгиз Валинуров подключил к «Кнопке» четыре свои компании, на их обслуживание (плюс банковские услуги) он тратил 12 тыс. руб. в месяц. «Очень хорошая цена за такой объем услуг. К тому же мы экономили кучу времени»,— считает Валинуров. Например, предпринимателю нужно было получить деньги из Минска, и юристы «Кнопки» подготовили документы, чтобы платеж прошел. Или, скажем, надо было оформить в Москве карточку международного банка, чтобы пользоваться ею в Индонезии. Сотрудники «Кнопки» выяснили, у какого банка больше банкоматов в Индонезии.
Но конкуренты пока не собираются перенимать опыт «Точки». По словам Ивана Паткина, для подобного проекта требуются инвестиции, команда бухгалтеров, юристов, секретарей, ИТ-интерфейс, который бы связывал всех участников в единую цепочку. Все это дорого и сложно. Егор Калина из Альфа-банка тоже не видит необходимости делать аналог «Кнопки» — слишком маленький рынок.

Источник: «Эксперт РА»

ПРОЩАНИЕ С БАНКОМ

Сразу после отзыва лицензии «Точки» конкуренты устроили охоту на ее бывших клиентов, несколько банков запустили для них специальные акции (скидки на обслуживание, бесплатное подключение отдельных услуг). Скоро дойдет очередь и до активов.

Сергей Марголин, коммерческий директор компании «Информационные системы» (разработчик платформы для интернет-банка «24-ки»), говорит, что его компания завалена запросами от банков. Кое-кто не прочь купить и готовый интернет-банк «Точки». Аналитик инвестхолдинга «Финам» **Антон Сороко** предполагает, что интернет-банк будет продан вместе с прочими активами Банка24.ру. По его словам, покупателем может стать кредитный институт из первой сотни, который уже имеет свой интернет-банк, но заинтересован в отдельной системе для МСБ.

80 тыс.

счетов открыли юридические лица в Банке24.ру на начало 2014 года. А его интернет-банком пользовались более 15 тыс. человек

Однако толку от такой покупки не будет: конкуренты сейчас просто не готовы оказывать те сервисы, которые предлагала «Точка». По мнению Марголина, ноу-хау «24-ки» заключалось не столько в софте, сколько в отлаженности всех бизнес-процессов и внимательном отношении сотрудников к клиентам. «У нас даже председатель правления ежедневно отвечал на вопросы клиентов в соцсетях»,— говорит Охримович.

Впрочем, дружественная к клиентам система обслуживания содержала множество прорех, из-за которых в «Точке» нашли пристанище недобросовестные предприниматели. Год назад Банк24.ру попытался ликвидировать эти прорехи, закрывал счета сомнительных фирм, установил заградительные тарифы на снятие со счетов наличных денег и увеличил штат compliance-службы (которая следила за соблюдением требований ЦБ и законов) с 8 до 52 человек. Но это не помогло. Для соблюдения закона нужно было радикально изменить всю систему работы и, по сути, превратиться в обычный банк.

Так что другие российские банки вряд ли захотят полностью копировать опыт «Точки», но запуск некоторых новых услуг может принести пользу им и их клиентам. //**сф**

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,
943 9722

kommersant.ru

реклама 16+

Убрать негодяя

В каждой компании есть «отщепенцы» — люди, которые отравляют жизнь коллегам и начальству. Что с ними делать, если по работе к ним нет претензий, а в условиях кризиса каждый профессионал на вес золота?

Текст: Юлия Фуколова
Иллюстрация: Александр Наумов

«В КАЖДОЙ ГРУППЕ ЕСТЬ ЗАСРАНЕЦ. Если вы оглянулись и не увидели его, значит это — вы сами». Профессор Stanford University **Роберт Саттон** любит пошутить в своем блоге. Именно с его легкой руки принцип «никаких засранцев» узнал и запомнил весь корпоративный мир. После выхода бестселлера Саттона The No Asshole Rule (на русском языке книгу издавали под названием «М*дакам вход воспрещен») многие руководители задумались, как важно сохранять в компании нормальный эмоциональный климат.

Среди профессионалов попадаются люди с изъянами. Дурные манеры, склочный характер, аморальное поведение, хамство и психологическое насилие — все это создает окружающим невыносимые условия. Никто не любит манипуляторов, энергетических вампиров, людей, сеющих вокруг себя негатив. Еще хуже, если изъяны имеют руководители — автор книги «„Токсичные“ менеджеры и прочие трудные люди» **Рой Х. Лубит** описывает нарциссизм, агрессивность и прочие «популярные» расстройства их психики.

Когда рынок на подъеме, на шероховатости характера отдельных персонажей зачастую закрывают глаза. Но во время кризиса компаниям приходится серьезно меняться, чтобы приспособиться к новым условиям. «В этот момент руководителю важно понимать, на кого он может рассчитывать. Любая „паршивая овца“ будет угрозой бизнесу»,— говорит партнер, руководитель практики «Развитие лидерства» Ward Howell **Екатерина Рясенцева.** Токсичных сотрудников можно изолировать. Например, молодой **Стив Джобс** из философских соображений месяцами не мылся, и его коллеги по компании Atari, на которую он тогда работал, жаловались на ужасную вонь. Работодатель нашел выход — разрешил Джобсу трудиться по ночам. Но чаще приходится принимать кардинальные меры, взвешивая вред и пользу от токсичных сотрудников. «Не так уж и часто встречаются законченные негодяи,— рассуждает Екатерина Рясенцева.— Надо понять причину поведения такого человека. Возможно, он ищет признания, пытается себя реализовать. Хорошо, если его негативную энергию удастся перевести в мирное русло».

Мы опросили топ-менеджеров разных компаний и выяснили, как они поступают с деструктивными сотрудниками.

ОХОТА НА ПАРШИВЫХ

«С негодяями работать не буду» — таково правило управляющего партнера ресторана паназиатской

кухни «Гинкго» **Олега Черникова**. По его мнению, если человек выполняет свои задачи, но отравляет атмосферу в коллективе, лучше от него избавиться, чтобы никому не создавать головную боль.

В «Гинкго» когда-то работала менеджер, управляющая официантами. Она производила впечатление правильного руководителя, у которого люди ходят по струнке. Но случайно выяснилось, что этот порядок держался не на авторитете менеджера, а на палочной дисциплине и других не вполне адекватных действиях. «Дама оказалась чуть ли не Берией в юбке: она угрожала официантам невероятными санкциями, которые не имеют к работе никакого отношения,— рассказывает Олег Черников.— Однажды она подсыпала слабительное в напиток непосредственному руководителю — видимо, за что-то хотела отомстить». С агрессивным менеджером пришлось расстаться.

Разговор с «паршивой овцой» должен быть коротким, уверен и декан Высшей школы бизнеса (ВШБ) МГУ **Олег Виханский**, автор одного из первых российских учебников по менеджменту. «Мой опыт показывает, что „паршивость“ всегда проявляется в самый критический момент, и последствия не компенсируются ни профессиональными качествами человека, ни его способностями и сертификатами»,— говорит Виханский. Однажды в его компании случился аврал — нужна была помощь всех сотрудников. Но один из них демонстративно отказался участвовать, объяснив, что умерла тетя и нужно помогать родственникам. Позже выяснилось, что никакой тети у него не было, он всех обманул. Для Олега Виханского такого поведения оказалось достаточно, чтобы расстаться с сотрудником.

Правда, «паршивая овца» не всегда соглашается уходить добровольно, даже с компенсацией. Когда-то у Виханского работал завхозом бывший военный, хороший хозяйственник. Он имел неприятную особенность — лебезил перед вышестоящими, чуть ли не портфель был готов носить, а остальным грубил. Скажем, мог охраннику кинуть ключи — мол, припаркуй машину. Сотрудники пожаловались, что работать с ним невозможно, но менеджер отказался увольняться. Пришлось искать его «болевую точку». Выяснилось, что завхоз любит лечиться, а для всех сотрудников была оформлена корпоративная медстраховка. Компания отозвала его полис ДМС, после чего грубиян сразу стал «шелковым». Он согласился уйти, лишь бы ему оставили страховку до конца года. «Когда человек уже деформирован, нет смысла ждать, что он исправится или образумится»,— считает Олег Виханский.

В PR-агентстве AG Loyalty теперь тоже будут внимательнее присматриваться к сотрудникам. До недавних пор его руководители доверяли людям, поэтому не разглядели в своих рядах «паршивую овцу». Зато после ее ухода хлебнули по полной. «Четыре года назад к нам пришла женщина после декрета. Мы знали, что у нее муж работал в конкурирующем агентстве, но все-таки взяли на работу,— рассказывает управляющий партнер AG Loyalty **Наталья Аксенова**.— В нее вкладывались, она выросла как профессионал и стала

менеджером группы». Правда, руководителей не покидало ощущение, что женщина всеми манипулирует. Она постоянно давила на жалость: мол, пьет муж, проблемы с ребенком. А ее подчиненные жаловались, что менеджер их оскорбляет, приписывает чужие заслуги себе.

В какой-то момент женщина уволилась, объяснив, что хочет больше времени проводить с ребенком. «Каково же было наше удивление, когда мы узнали, что дама вышла на работу к своему мужу. Более того, она стала обзванивать наших клиентов, очерняя наше агентство и бывших коллег, преподнося достижения команды как свои личные»,— рассказывает Аксенова. В AG Loyalty собираются вынести неэтичное поведение бывшей сотрудницы на обсуждение Ассоциации компаний-консультантов в области связей с общественностью. А на будущее получили хороший урок — важно вовремя реагировать на негативные сигналы.

— —

ПЫЛЬНАЯ БУРЯ

— —

«Пылит» — так иногда говорят про нелояльного сотрудника, который источает негатив и баламутит коллег. Именно такой продавец оказался в одном из магазинов Marks & Spencer. Как рассказывает директор по персоналу холдинга Fiba Retail Group (развивает в России сети Marks & Spencer, Gap и Banana Republic) **Галина Галушко**, дама регулярно критиковала действия руководства, выказывала недовольство и постепенно собрала вокруг себя группу последователей. В магазине стала ухудшаться дисциплина: распоряжения уже не выполнялись сразу, люди шушукались по углам. Галина Галушко вместе с директором службы продаж вызвали продавца в офис. «В таких случаях важно выяснить, что человека не устраивает, что он хотел бы изменить,— говорит Галина.— Если он ничего не предлагает, а только критикует, это худший вариант». В разговоре выяснилось: дама амбициозна и считает, что ей слишком тесно в рамках должностных обязанностей. «Мы признали ее ценность и подчеркнули, что ее знания и способности важны для поддержки менеджмента магазина, улучшения дисциплины и обучения других продавцов»,— продолжает Галина. В итоге женщину сделали наставником для молодежи. Мера помогла, «пыльные бури» утихли. Правда, через полтора года даму снова потянуло на старое, и тогда уже с ней расстались без сожаления.

Критиканы вовсе не так безобидны, как может показаться. Они не только раздражают своей нелояльностью, но и способны разрушить эмоциональный климат в коллективе. Вице-президент, директор департамента маркетинга страховой группы МСК **Арсен Даллакян** рассказал историю про команду маркетологов. В прошлом году компания (ее название Арсен просил не называть) переориентировалась на новую форму работы с клиентами, меняла бизнес-процессы. Поменяли и команду, оставив лишь одного маркетолога, которого сочли самым сильным профессионалом. Однако он никак не вливался в новый коллектив, держался особняком, критиковал новые идеи. «Все бы ничего, но есть же правило: „Критикуешь — предлагай. Предлагаешь — исполняй. Исполняешь — отвечай“. А этот человек ничего не предлагал, он просто разрушал творческую обстановку пессимизмом, демотивировал остальных»,— рассказывает Даллакян.

Анализируя эту историю, руководители компании поняли, что сотрудник ведет себя так не из вредности — просто он, видимо, за долгое время привык выполнять поставленные задачи и не способен создавать новое. «К сожалению, такое встречается часто. Причем где-то на уровне физиологии,— говорит Даллакян.— Ученые провели эксперимент: на два дня поместили блох в банку, а затем отпустили. И блохи не смогли взять высоту в прыжке больше, чем эта банка. Данный лимит передался по наследству их потомкам. Возможно, с людьми случается что-то подобное». В итоге с маркетологом-пессимистом полюбовно распрощались: выдали выходное пособие и рекоменда-

ции в другую компанию, которая не занималась масштабными проектами.

— —

ГЕНИЙ ПРОДАЖ

— —

«Уволить неудобного человека просто. Можно потом ходить, приговаривая: какой я молодец, у меня стальные части тела. Но только не в этом заслуга руководителя,— рассуждает директор по продажам ООО „Манго телеком“ **Александр Шикинов.**— Надо сделать так, чтобы профессионал остался работать и при этом никому не мешал».

У Шикинова был сотрудник, который выполнял треть объема продаж подразделения, но отвлекал на себя слишком много внимания. Он спорил по пустякам, требовал, чтобы руководитель бросил все и занимался только его проблемами. Ситуация становилась неуправляемой, причем все происходило на глазах у других сотрудников. Менеджера можно было уволить, но компания бы проиграла. Необходимо было сохранить человека, но изменить его поведение.

«Дама оказалась чуть ли не Берией в юбке. Однажды она подсыпала слабительное в напиток непосредственному руководителю — видимо, за что-то хотела отомстить»

Александр позвал сотрудника после работы в кафе и сказал: «Я ценю твою работу, но твое поведение мешает рабочему процессу. Давай найдем точки соприкосновения, чтобы всем было комфортно. В противном случае нам придется расстаться». Менеджер очень удивился: он не думал, что его могут уволить. Но понял: ситуация серьезная. Сотрудник думал неделю и признался, что ему не хватает значимости в глазах клиентов. Решили, что его статус будет выше, если он сможет сам подписывать договоры, и Шикинов подготовил доверенность. «Человек реально получал кайф, когда на глазах клиента доставал из портфеля договор, печать и ручку Parker,— продолжает Александр Шикинов.— Я не потерял долю его продаж, и она не увеличилась. Зато всем стало комфортнее работать».

— —

ПОЛЬЗА ОТ ВРЕДА

— —

Деструктивного руководителя иногда пытаются перевоспитать — ему даже могут нанять коуча, который отучит его грубить или бесцельно критиковать. Рядовым сотрудникам поблажек делать не будут. Но все же стоит разобраться, виноват сам человек или его окружение. «У нас есть компания, которая занимается поставками продуктов, и одного из сотрудников коллеги невзлюбили»,— рассказывает Олег Черников. Тогда Олег провел эксперимент и повысил этого менеджера. Оказалось, у парня были лидерские задатки, он стал хорошим руководителем, но в «заболоченном» коллективе его всерьез не воспринимали. А без конфликта с окружением его талант заметили бы нескоро.

Наконец, у профессионалов со сложным характером бывают уникальные компетенции, за которые им прощают все. Например, генерал **Улисс Грант,** который во время гражданской войны в США сражался за северян, имел не самые хорошие манеры. Он ходил в солдатском мундире и грязных сапогах, любил выпить, вел себя бесцеремонно даже с президентом **Авраамом Линкольном.** Но Линкольн не прогадал, когда поставил его во главе армии — Грант выигрывал сражения и имел прозвище «генерал Безоговорочная Капитуляция». Стива Джобса тоже считали «засранцем» — он был жестким манипулятором, нарушал правила, обманывал коллег. Но именно он сделал Apple самой дорогой компанией в мире. О таких «паршивых овцах» любая компания может только мечтать.

Текст: Константин Бочарский
Иллюстрация: Илья Еж
Фото: Rex Features/Fotobank.com

секрет фирмы
номер 11 (347) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

ТЕМНОЕ БУДУЩЕЕ

У интернета растет смышленый конкурент. Зарегулированность Сети направляет все больше пользователей к его антиподу — «темному вебу». «Секрет фирмы» выяснил у героев Darknet, за что они борются и чего боятся.

«Мы должны сказать спасибо Агентству национальной безопасности США. В мгновение ока, точнее, за время одного выступления **Эдварда Сноудена,** оно создало целый рынок»,— говорит **Патрик Шлейзер,** один из активистов «темного веба». Dark Web и Darknet — названия быстрорастущего невидимого сегмента интернета, недоступного для индексирования поисковикам, анонимного и защищенного.

Для серфинга в «темном вебе» используются программы, не раскрывающие пользователя (например, Tor), здесь платят криптовалютой (например, Bitcoin), устанавливают прямые соединения, минуя провайдеров, шифруют трафик. Также применяются разработанные для «темного веба» почтовые сервисы, чаты, поисковики и даже аналоги Twitter и Facebook.

Анонимность и невозможность слежки сделали «темный веб» привлекательным для преступников. Так, пожалуй, самый известный ресурс в Dark Web — онлайн-супермаркет наркотиков Silk Road («Шелковый путь»). На пике деятельности, по оценкам исследователей, его посещали 60 тыс. человек в день, а доход владельцев составлял $1,2 млн в месяц. Всего же за время существования оборот площадки превысил $1 млрд. После того как ФБР удалось арестовать предполагаемого владельца и закрыть сайт, на его место тут же нашлись десятки претендентов.

Однако по данным исследования французского Государственного института исследований в информатике и автоматике INRIA «Digging into Anonymous Traffic: A Deep Analysis of the Tor Anonymizing Network», нелегальные ресурсы, например, торгующие нарко-

тиками, посещают в «темном вебе» всего 0,06% аудитории. Сомнительные ресурсы — еще 0,15%. Остальные пользователи, как и в обычном интернете, предпочитают поисковики, сайты по ИТ-тематике, соцсети и старое доброе порно. Герои «темного веба», опрошенные **СФ**, свидетельствуют: Darknet пользуется все большим интересом у обычных людей, не связанных с криминалом. Анонимность, возможность избежать пугающего внимания властей, щекочущее нервы ощущение свободы привлекают пользователей. А если есть аудитория, то растет и количество проектов, адресованных «темному вебу». Здесь создаются блоги, соцсети, форумы и торговые площадки, защищенные от шпионажа и взлома. Но «темный веб» на этом не останавливается. Технологии, созданные в Darknet и апробированные там, мутируют и просачиваются в интернет. **СФ** отправился в путешествие в Dark Web, чтобы узнать у его героев, в чем смысл альтернативного интернета и есть ли у него шанс стать истинной версией 2.0 традиционного веба.

— —

СЕЛЬСКАЯ ЯЧЕЙКА

— —

В деревне Карламанбашево Кармаскалинского района, что в 50 км от Уфы, столицы Башкирии, живут 230 человек. Здесь 160 домов, на семи из них — небольшие металлические коробки с антеннами. Есть они и на солидном особняке, и на кирпичном коттедже, и на видавших виды домиках с облупившейся краской. Это роутеры, с их помощью строит «деревенскую меш-сеть» местный житель **Азамат Хасанов.** Благодаря ей Хасанов сделал то, что не удавалось местной администрации,— подключил Карламанбашево к интернету.

Меш-сеть — от английского mesh («ячейка сети»). Если в обычном интернете компьютер пользователя выходит в Сеть через своего провайдера и соединен только с ним, то в меш-сетях все компьютеры связаны друг с другом, а провайдера в традиционном понимании нет вовсе. Точнее, провайдер здесь — каждый. С помощью роутеров и специальных программ пользователи устанавливают связь друг с другом напрямую — по Wi-Fi. Из меш-сети можно проложить тоннель в «большой интернет», обеспечив всех участников доступом в веб. Бонус — общая зона Wi-Fi-покрытия, которая расширяется с приходом каждого нового участника, и свободный бесплатный доступ к ресурсам своей сети.

Особенность меш-сетей в том, что вывести их из строя непросто. Здесь нет кабеля, который можно «перерезать», и нет провайдера, серверы которого можно «опечатать». «Меш-сеть жива до тех пор, пока в ней есть хотя бы пара участников. Причем эти связи, как и выходы из меш-сети в интернет, невидимы для чужаков. Так группа получает безопасный доступ к внешним ресурсам. Невидимый, без цензуры и угрозы взлома»,— говорит **Станислав,** основатель одного из крупнейших в России меш-сообщества cjdns. После некоторых раздумий он решает не называть свою фамилию, сообщает лишь, что работает в крупной отечественной телеком-компании. «Сейчас мешнеты не запрещены, но кто знает, какой закон на этот счет примут в ближайшем будущем»,— размышляет он.

Сообщество cjdns объединяет около 1 тыс. пользователей, из них примерно 700 человек из России, остальные —

Интернетчик 2.0

КАЛЕБ ДЖЕЙМС ДЕЛАЙЛ РАЗРАБОТАЛ ПРОТОКОЛ CJDNS, КОТОРЫЙ МОЖЕТ СТАТЬ ОСНОВОЙ «АЛЬТЕРНАТИВНОГО ИНТЕРНЕТА», ПОЗВОЛЯЮЩЕГО ОБОЙТИСЬ БЕЗ ПРОВАЙДЕРОВ, ЗАЩИЩЕННОГО ОТ ПРОСЛУШЕК И ОСНОВАННОГО НА СВЯЗЯХ МЕЖДУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ

2,5 млн

Столько пользователей, по данным на октябрь 2014 года, ежедневно пользуются браузером Tor, позволяющим скрыться от слежки и контроля. На третьем месте в национальном зачете — Россия со 145 тыс. ежедневных пользователей

«Скрываться от слежки требуется не только преступникам. Если, конечно, вы не хотите, чтобы ваши фото голышом развесили по интернету»

из стран СНГ. В отличие от деревни Карламанбашево, с веб-подключением у пользователей cjdns проблем нет. Станислав размышляет о другом преимуществе меш-сетей: «Во время землетрясения в Фукусиме была нарушена связь. А в случае бедствий это критично: связаться с родственниками, узнать новости, понять, что делать. Их выручали меш-сети. Никто не застрахован от катаклизмов. Меш-сеть позволит остаться на связи».

Название сообщества, которое развивает Станислав, позаимствовано у используемого им одноименного протокола cjdns, разработанного **Калебом Джеймсом Делайлом.** На этом же протоколе работает и одно из самых больших и известных сообществ в «темном вебе» — Hyperboria.

ИНТЕРНЕТ НА ЗАМЕНУ

«Считать ли нас частью „темного веба“? Не уверен, что мы — чья-то часть. Поэтому все, что я могу сказать про нас,— то, что мы темные»,— говорит Делайл о Hyperboria. В его «темной сети» есть форум, чат-сервер и социальная сеть. Количества обитателей не знает сам Делайл, который отказывается говорить по Skype, потому что это «частный протокол, который наносит вред обществу, принадлежащий одной из самых вредоносных технологических компаний».

В Hyperboria, как и во всех сетях, построенных на базе cjdns, нет центральных серверов, не нужно оплачивать счета, отсутствуют цензура и спущенные сверху правила. «В Hyperboria единственное правило — не создавать проблем для персоны, с которой тебя связывает сеть»,— постулирует Делайл. Также в Hyperboria, по его утверждению, нет криминала. Впрочем, к понятиям «криминал» и «нелегальное» у Делайла свое отношение. «Что такое криминал? — горячится Калеб.— Сноуден — преступник? WikiLeaks незаконен? Американское правосудие говорит нам, что делиться копиями песен, кино и даже научных статей — преступление. Но при этом правительство и корпорации берут бесплатное программное обеспечение и используют его для ограничения наших свобод».

Делайл рассказывает, что вырос на медленном dial-up-интернете и всегда мечтал о лучшем: «Я был очарован тем, как интернет связал людей, но разочарован, что без специальных разрешений, выданных властями, никто не может стать реальным участником Сети, а только „потребителем“ услуг сервис-провайдеров». Картина мира Делайла строится на том, что такие проблемы, как необоснованные изъятия доменов и массовые прослушки, являются результатом всего лишь устаревших протоколов, дающих слишком большую власть небольшому количеству зарвавшихся людей. «Персонально ни мне, ни вам нечего прятать от АНБ или ФСБ, но общество в целом находится перед угрозой невероятной мощи этих организаций. В мире, где информация — сила, они становятся диктаторами. Значит, у нас появляются социальные обязательства сопротивляться»,— говорит он.

По мнению Делайла, за шумихой вокруг «темного веба» кроется и нечто более важное: технологии, подобные cjdns, способны стать новой, улучшенной моделью интернета. По его словам, такие решения демонстрируют большую эффективность, чем те, что управляют интернетом сегодня: у них нет узких мест, которыми сейчас являются провайдеры. Делайл говорит, что помимо развертывания сетей на базе cjdns его протокол уже используется бизнесом, например компанией Enigmabox, занимающейся безопасной телефонной связью. «Каким будет Hyperboria? Это зависит от гиперборианцев,— размышляет Делайл.— Я же хочу, чтобы cjdns стал удобным решением для создания сетей, которые вернут нам старый добрый интернет. Тогда я закончу свою работу».

ЧЕРНЫЙ РЫНОК

«Мы живем в век массовой криминализации и украденных свобод, и надо понимать, что единственный путь противо-

ЭКСПЕРТ

Мигель Фрейтас, создатель Twister, децентрализованного аналога Twitter

Есть масса причин, по которым люди уходят в Darknet. Если вам потребуется обсудить проблемы с наркотической зависимостью с врачом, будете ли вы это делать в Сети, где ваш работодатель может следить за вами? А о чем вы сможете поговорить в Сети в стране, где полиция может вломиться к вам без повода? У нас много китайских пользователей, которые практически заблокированы в своей стране. Мы получили новых пользователей из Турции в дни, когда **Реджеп Тайип Эрдоган** заблокировал Twitter. Тем не менее я не думаю, что «темный веб» — реально большая штука. Пользователи не думают о безопасности, пока не обнаружат себя на крючке. История научила нас, что слежка неуправляема и эту проблему не решить с помощью законов — их будут нарушать. Решением могут стать технологии, например создание сетей, спроектированных так, чтобы защищать нашу свободу. Возможно, такая сеть станет истинным интернетом 2.0.

стояния — непрерывное действие»,— говорит **Амир Тааки,** соучредитель анархистской группы Unsystem. Тааки постулирует, словно зачитывает манифест. Однако вскоре выясняется, что живет он так, будто проповедует. Один за другим он выпускает проекты, создающие целый мир, прячущий жителей от недремлющего контроля государства. В портфолио Тааки сервис для безопасного обмена документами PayPub, торговая площадка Dark Market и кошелек для невидимых платежей Dark Wallet. Все они используют идеи, почерпнутые у архитектуры Bitcoin, которой поклоняется Тааки.

Его Dark Market пресса уже окрестила преемником Silk Road, скандального разгромленного супермаркета наркотиков. Однако в отличие от прототипа, изъять серверы и арестовать владельцев Dark Market вряд ли получится. Ни того ни другого у него просто нет. Как и в случае с биткойнами, здесь пользователь скачивает себе на компьютер небольшую программу, которая отвечает за просмотр и создание товарных позиций. А все данные, необходимые для этого, а также для транзакций, хранятся в «блокчейн» — небольших зашифрованных и разбитых на крошечные кусочки наборы данных, распределенных по компьютерам пользователей. Чтобы закрыть Dark Market, полиции придется арестовать всех его участников и выключить все их компьютеры до единого.

Тааки написал Dark Market во время посвященного Bitcoin «Хакатона», проводившегося в начале года в Торонто.

ТЕМНЫЙ АЖИОТАЖ

Почти $600 тыс. собрал за три дня на Kickstarter роутер Ananobox, основанный на анонимных технологиях Tor. При требующихся $7,5 тыс. это оказалось почти в 100 раз больше запрошенной суммы. При этом десятикратный порог был побит буквально за несколько часов. И хотя вскоре автор был обвинен в плагиате и проект был заблокирован, кейс Ananobox продемонстрировал спрос на идею «анонимность без хлопот», где рынок только одного простенького гаджета уже измеряется миллионами долларов.

Анархист-монетарист

АМИР ТААКИ (СПРАВА), ЛИДЕР АНАРХИСТСКОЙ ГРУППИРОВКИ UNSYSTEM, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО СОЗДАЕТ ПРОЕКТЫ, НАПОЛНЯЮЩИЕ «ТЕМНЫЙ ВЕБ» ЖИЗНЬЮ. ПОСЛЕДНЯЯ ЕГО РАЗРАБОТКА — DARK WALLET — ДОЛЖНА ИСКЛЮЧИТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ОТСЛЕЖИВАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ BITCOIN

«Я просто получил приз $10 тыс., сделав рабочий прототип, и выложил исходные коды для желающих доработать его»,— говорит Тааки. Сам же сфокусировался на Dark Wallet, признаваясь, что идеи биткойна все больше захватывают его: «Впервые за 200 лет с рождения нации у нас есть деньги, которые могут торговаться анонимно в любом количестве и при любом способе использования. Цепи разбиты, и я с нетерпением жду взрыва, к которому это приведет». Главная идея Dark Wallet — необратимое шифрование транзакций. Оказалось, что теоретическая возможность опознать отправителя и получателя платежа в биткойн-сетях есть. Dark Wallet же использует технологию «смешивания» транзакций, запутывая цифровые следы, теперь, как считает Тааки, окончательно.

Кодам Dark Market также нашлось применение. На их основе другая команда ведет разработку проекта Open Bazaar, унаследовавшего все ключевые технологические идеи прародителя, но полностью «белого»: по заявлению разработчиков, здесь не будет места наркотикам и всему, что «способно нанести вред человеку». В отличие от Dark Market, Open Bazaar работает уже в серой дымке пограничья. «Технически мы оперируем одновременно и в Clearnet, и в Darknet, в зависимости от предпочтений пользователя,— говорит **Брайн Хоффман,** глава разработки Open Bazaar.— Вы можете использовать наш сервис и там и там. Эти версии не могут взаимодействовать друг с другом, но мы будем поддерживать обе».

ТЕМНЕЕ, ЧЕМ ТЕМНОТА

«Я думаю, есть много причин для существования того, что называют Darknet. Учитывая, что Tor был создан по заказу военно-морских сил США, мы видим: даже правительства считают разумным право на privacy»,— говорит Хоффман. Он уверен, что Darknet уже огромен и будет становиться все больше, по мере того как граждане начнут осознавать всю глубину ежедневного вмешатель-

ства в их частную жизнь. «Людям надо понять, что скрываться от слежки требуется не только преступникам. Если, конечно, вы сами не хотите, чтобы ваши фото голышом развесили по всему интернету,— говорит Хоффман.— Мы видели, как власти фабриковали дела против невиновных с помощью обнаруженных на изъятых компьютерах историй интернет-поиска. Точно так же они могут следить за вашим трафиком и удаленно. Даже если вы думаете, что вам нечего скрывать, не исключено, что, когда начнется охота на ведьм, кому-то захочется сопоставить ваш трафик с преступлением, которое вы не совершали».

Тем не менее Хоффман скептически относится к возможностям монетизации «темного веба»: «Я не думаю, что это место для монетизации, скорее это место для спасения». «„Темный веб“ возник на волне недовольства тем, что сегодня происходит с интернетом. Пользователи чувствуют, что возвращают себе власть, когда используют Darknet, и это вдохновляет их»,— согласен с ним **Патрик Шлейзер**, создатель Whonix — операционной системы для анонимного веба. Ее разработка началась с того, что Шлейзер попытался написать понятную для нетехнарей инструкцию по установке браузера Tor для анонимного серфинга по Сети и посещения «секретных» ресурсов. По его словам, он попал в настоящие дебри — настолько процесс состоял из неочевидных, запутанных шагов. Легко было что-то упустить, и это делало усилия по установлению своей анонимности бессмысленными. «Я был шокирован гигантским спросом на такие решения и тем, насколько они неудобны для пользователей,— говорит Шлейзер.— Вместе с волонтерами мы открыли массу неизвестных особенностей системы, не описанных в документации. Со временем мы вместе с моим партнером **Джейсоном Айалой** автоматизировали эти шаги. Так появился Whonix».

Whonix защищает пользователя, создавая на его компьютере несколько «виртуальных машин» — копий операционной системы. Одна работает «шлюзом» во внешний мир и отвечает за «невидимость». Вторая — за рабочую среду, которая общается с внешним миром исключительно через первую защищенную копию. Любой злоумышленник, пытаясь взломать систему, не сможет пройти дальше первой обособленной виртуальной машины.

Своей работой Патрик надеется расширить аудиторию «темного веба». «Люди всегда приносят удобство в жертву безопасности. Но если сервисы „темного веба“ смогут стать достаточно простыми, ситуация может измениться очень быстро»,— поддерживает его Брайн Хоффман. По его мнению, протоколы, которые сегодня использует интернет, безбожно устарели: они созданы во времена, когда пользователям не надо было бояться слежки, вирусов и компьютерного мошенничества. «Сегодня многие понимают, что инфраструктура нуждается в улучшении. Поэтому и появляются люди, которые пытаются заново изобрести безопасный, децентрализованный и современный интернет»,— считает он. //**сф**

Darknet для чайников

ПАТРИК ШЛЕЙЗЕР РАЗРАБОТАЛ ОСНОВАННУЮ НА TOR-ТЕХНОЛОГИЯХ ЗАЩИЩЕННУЮ ОПЕРАЦИОННУЮ СИСТЕМУ WHONIX, ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ КОТОРОЙ МОЖЕТ ДАЖЕ ЧЕЛОВЕК, ДАЛЕКИЙ ОТ ТЕХНОЛОГИЙ

«„Темный веб“ возник на волне недовольства тем, что сегодня происходит с интернетом. Пользователи чувствуют, что возвращают себе власть, когда используют Darknet»

секрет фирмы
номер 11 (347) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Хак-машина

Усман Хак, создатель первого поисковика в интернете вещей Thingful, хочет превратить триллион подключенных к сети устройств в молчаливого поводыря человечества.

Текст: Константин Бочарский

Температура на улице 9 градусов Цельсия, влажность — 87%, сообщает домашняя погодная станция Netatmo с номером 70:ee:50:01:a9:bc. Судя по карте, она располагается в доме напротив. Вскоре я обнаруживаю рядом еще одну. Netatmo — стильный гаджет из белого пластика, похожий на капсулу. Он умеет замерять температуру, влажность, уровень углекислого газа и шум. Wi-Fi-модуль позволяет отправлять данные в интернет и взаимодействовать со смартфоном. В доме по соседству я нахожу владельца платы RaspberryPi, популярного среди гиков-самодельщиков микрокомпьютера. Кто бы мог подумать, что рядом со мной так кучно обитают герои интернета вещей.

Интернет вещей — сеть из подключенных устройств. Лампочки и розетки, управляемые с помощью смартфонов, холодильники, весы и кофеварки с выходом в интернет, датчики контроля окружающей среды и погодные станции. Все они оснащены технологиями для взаимодействия с другими машинами и делают это без прямого участия человека. По сведениям IDC, в мире насчитывается около 15 млрд подключенных к различным сетям устройств. В 2013 году размер этого рынка составил $1,9 трлн, к 2020-му он вырастет, по разным оценкам, от $7 трлн до $20 трлн, в триллионах будет измеряться и количество подключенных к сети устройств.

Своих неодушевленных интернет-соседей я разыскиваю с помощью Thingful.net, первого поисковика в интернете вещей. Сети, которая по числу пользователей в семь раз обогнала привычный нам «человеческий» веб, но при этом все еще выглядит безжизненной территорией. Но в конце концов, на то они и вещи, чтобы вести асоциальный образ жизни: быть неконтактными, нелюдимыми и молчаливыми. Создатель Thingful британский разработчик **Усман Хак** хочет изменить положение дел и превратить интернет вещей в дружелюбный, понятный пользователю мир. Но для этого нужно решить, на каком языке вещи должны общаться друг с другом, что именно они будут говорить и, само собой, научиться на этом зарабатывать.

— —

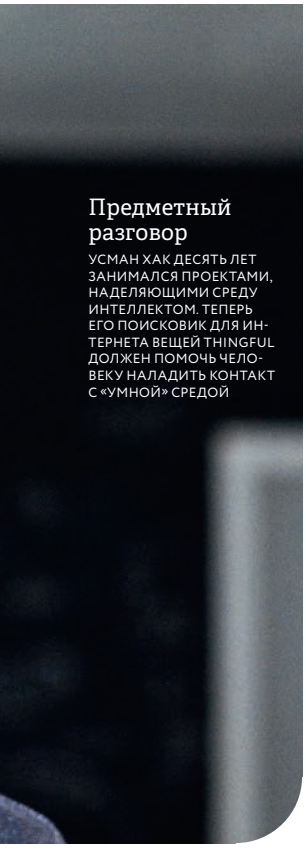
ВЕЩЬ В СЕБЕ

— —

Thingful — поисковик для машинного веба. Он сканирует публичные сети датчиков и сенсоров и наносит их на карту. По этой карте можно искать

устройства где угодно — как по соседству, так и по всему миру. Сенсоры кораблей и самолетов, датчики погодных станций, радиации и землетрясений. «Сегодня вы можете отслеживать даже домашних питомцев, GPS-датчики для которых есть в продаже, или миграцию акул в океане. Если эту информацию сделали публичной, мы увидим ее»,— говорит Усман Хак в интервью **СФ.**

Несмотря на молодость рынка, Хак — его ветеран. Предыдущий проект — Pachube — также был посвящен интернету вещей. Несколько лет назад за $15 млн его купила компания LogMeIn, занимающаяся «облачными» технологиями. Pachube наделял вещи способностью говорить и быть понятыми — компания разрабатывала протокол, благодаря которому устройства, подключенные к интернету, могли публиковать информацию в Сети. С помощью Thingful Хак продолжает начатое. Теперь его задача — приблизить вещи на расстояние одного клика мышки от пользователя.



Предметный разговор

УСМАН ХАК ДЕСЯТЬ ЛЕТ ЗАНИМАЛСЯ ПРОЕКТАМИ, НАДЕЛЯЮЩИМИ СРЕДУ ИНТЕЛЛЕКТОМ. ТЕПЕРЬ ЕГО ПОИСКОВИК ДЛЯ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ THINGFUL ДОЛЖЕН ПОМОЧЬ ЧЕЛОВЕКУ НАЛАДИТЬ КОНТАКТ С «УМНОЙ» СРЕДОЙ

«То, что мы наблюдаем сейчас с интернетом вещей, похоже на происходившее в середине 1990-х в вебе,— говорит Хак.— Тогда контент создавали в основном крупные интернет-провайдеры. И люди бродили по их сайтам, как по прекрасным садам, огороженным высоким забором. Поисковики Yahoo и Google разрушили эти стены, а также помогли людям найти самый разный контент, который тогда уже был в Сети». По мнению Хака, с интернетом вещей сегодня происходит то же самое. В мире полно датчиков и сенсоров, но все они используют разные стандарты и протоколы, находятся в разных сетях и невидимы для обычных пользователей интернета. Хак оказался на острие нового рынка, где нет ни стандартов, ни общего языка, ни пользователей, ни бизнес-модели. Есть только вера в то, что это новая большая штука и несколько миллиардов молчаливых машин, исправно генерирующих тонны данных.

— —

ВЫГРУЖАЙ И ВЛАСТВУЙ

— —

«Я архитектор по образованию, и все мои мысли крутятся вокруг окружающей меня среды,— говорит Хак.— Мне нравится делать так, чтобы место имело для людей смысл. Thingful заставляет людей обратить внимание на среду вокруг них и на то, что она может нам рассказать». По мнению Хака, люди ошибочно понимают под интернетом вещей тостер или холодильник, подключенный к интернету. Управление лампочкой или термостатом со смартфона — задача неинтересная. Интересно дать людям возможность принимать решения на основе информации, которую они черпают из интернета вещей.

Сервис Dontfush.me следит за уровнем воды в Нью-Йорке, предупреждает о ее подъеме. Это проект городских энтузиастов. А вот медицинская платформа Propeller Health в сентябре этого года получила $14,5 млн инвестиций. Propeller — сервис для астматиков. Его сердце — ингалятор с датчиком. Во время применения ингалятор собирает и отсылает на смартфон данные о здоровье больного и о состоянии окружающей среды. Propeller создает коллективную карту применения ингаляторов и состояния здоровья пользователей сервиса. Вкупе с данными о качестве воздуха она становится индикатором того, как астматики чувствуют себя в том или ином районе. «PropellerHealth формирует „коллективный разум“ сообщества»,— описывает Хак модель, когда много анонимных данных агрегируются, перерабатываются и распределяются среди других пользователей. «Для людей не очень важны собственно показания приборов, например датчиков загрязнения воздуха, о которых принято так много говорить. Что человек может сделать с этой информацией?» — говорит Хак. Он ожидает появления новых механизмов создания ценности, связанных с данными интернета вещей. «Я вижу, что производители датчиков и владельцы сетей ищут эту модель,— рассказывает Хак.— Чтобы данные обрели смысл, их надо извлечь, привести к единому стандарту, проанализировать и сделать открытыми для других устройств. То, что говорят нам вещи, должно стать понятным и доступным для обычных людей». //**сф**

Нужно решить, на каком языке вещи должны общаться друг с другом, и научиться на этом зарабатывать

секрет фирмы
номер 11 (347) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Утоли моя печать

Футуролог компании Autodesk Джордан Брандт прогнозирует, что 3D-печать произведет революцию в промышленности. В интервью «Секрету фирмы» он рассказал, как компании вроде Apple и Google в будущем смогут производить гаджеты без заводов, прямо в квартирах своих клиентов.

Текст: Андрей Лапшин
Фото: Autodesk

3D-тревога

ДЖОРДАН БРАНДТ СЧИТАЕТ, ЧТО НЕСМОТРЯ НА ПЕРСПЕКТИВЫ, КОТОРЫЕ ОТКРЫВАЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСТВУ 3D-ПЕЧАТЬ, ОНА НЕСЕТ И УГРОЗУ МАССОВОЙ БЕЗРАБОТИЦЫ

— Вы уже не первый год пристально следите за развитием 3D-печати и считаете, что она может изменить нашу жизнь. Но каким образом? Пока увлечение 3D-печатью больше похоже на забавы взрослых детей: игрушки, детальки, одноразовые пистолеты. Скоро появится что-то новое и интересное?

— Все самое интересное с 3D-печатью начинает происходить прямо сейчас. Уже сегодня производители могут делать значительную часть деталей для своих товаров с помощью 3D-принтеров. Традиционные способы изготовления этих деталей, которые раньше использовались на заводах, уже не нужны. Более того, они становятся экономически неэффективными.

— Но это все-таки внутренняя кухня. Пользователю все равно, каким образом сделана та или иная деталь. Я ведь этого не вижу.

— Кое-что пользователи уже могут видеть. В этом году американская служба доставки UPS объявила о начале интересного эксперимента. Она установила в 10 своих офисах 3D-принтеры и теперь не только доставляет товары, но и предлагает своим клиентам сделать их прямо на месте, у них на глазах. Да, в основном таким образом UPS пока производит лишь пластмассовые детали для гаджетов и игрушки, но это только самое начало грандиозных преобразований, которые нас ждут. Очень

скоро вы сможете не только увидеть процесс создания товара, но и сами принять в нем участие. Все идет к тому, что через 20 лет не Apple будет производить потребительскую электронику на заводах, а вы сами сможете это делать в домашних условиях.

Каким образом? У меня будет конструктор из деталей, произведенных на 3D-принтере, из которых я сам соберу iPhone?

Нет, вы, возможно, вообще не будете знать о том, как устроен iPhone. Но это будет знать ваш принтер. Вы просто загрузите в него специальную форму и порошок, выберете нужный файл и получите новый гаджет целиком. Форма и порошок будут очень дешевы. Их доставят вам прямо на дом в тех количествах, которые вы закажете. Помните, как Лилу в фильме «Пятый элемент» засовывала в микроволновку пустую тарелку, а доставала через несколько секунд огромную курицу? Примерно так же пользователи будут получать новые гаджеты: смартфон, очки дополненной реальности или что-нибудь еще. Сначала эту технологию опробуют в заводских условиях, а потом она перекочует к вам в дом. На заводах станут производить только крупные предметы или то, что по соображениям безопасности нужно производить под строгим контролем: например, автомобили, самолеты или ракеты. Но распечатывать их будут точно так же целиком, как и смартфоны.

Какие компании, на ваш взгляд, преуспеют в производстве с помощью 3D-печати? И изменится ли структура доходов от продажи товаров, ведь получается, что ритейлеры электроники через 20 лет просто не понадобятся?

Многие технологические компании готовятся к тому, что будут получать свои доходы за счет распространения цифровых данных, а не физических товаров. Apple, к примеру, недавно запатентовала несколько технологий, связанных с 3D-печатью. Одна из компаний **Элона Маска** Space X уже использует 3D-печать при производстве отдельных деталей для своих ракет. Очень интересный проект готовит Google, обещающий в начале 2015 года выпустить смартфон Ara: в нем можно менять вышедшие из строя модули и печатать некоторые из них на 3D-принтере.

Если же говорить о доходах, то их система распределения станет похожей на модель, которая используется теми же Google и Apple в магазинах приложений GooglePlay и AppStore. Приложения, позволяющие распечатывать конкретные товары, будут продаваться в таких апп-сторах. Пользователи заплатят какую-то сумму разработчику за скачивание, а владелец апп-стора удержит свою комиссию. Разумеется, офлайновые магазины техники при таких раскладах потеряют смысл.

Важный момент — цена таких приложений и цена самих принтеров. Они будут доступнее, чем сейчас?

В течение 5–10 лет принтеры, на которых можно полностью создать, например, смартфон, будут еще слишком дороги для рядового потребителя. Но через 20 лет они станут доступными для всех. Стоимость приложений, позволяющих распечатывать разные предметы, думаю, тоже многих порадует. Но у этой дешевизны есть обратная сторона — многие предметы станут менее долговечными. Их придется часто распечатывать и каждый раз платить за использование приложений для распечатывания. Правда, и тут есть радостная новость. Вы сможете измельчить поломавшиеся детали в порошок, засыпать его в 3D-принтер и из получившейся массы вновь сделать то, что у вас сломалось.

«Помните, как Лилу в фильме „Пятый элемент“ засовывала в микроволновку пустую тарелку, а доставала через несколько секунд огромную курицу? Примерно так же пользователи будут получать новые гаджеты»

Есть ли в этом увлекательном будущем, где можно каждый день распечатывать новые предметы, не выходя из дома, то, что таит угрозу? Как быть с теми, кто захочет печатать у себя дома автоматы Калашникова?

Технология, нелегально позволяющая производить оружие, действительно станет доступной, но вы просто не сможете распечатать его. Вам не позволит это сделать искусственный интеллект 3D-принтера. Впрочем, хакеры в итоге победят любой искусственный интеллект, так что государству придется еще жестче контролировать их действия. Но мне кажется, что оно справится с этой функцией.

Самый же важный вопрос, на который нужно искать ответ уже сейчас,— что будут делать сотни миллионов людей по всему миру, которые сейчас работают на заводах? Их навыки скоро станут никому не нужны, ведь заводы закроются. Вчерашним рабочим придется получать специальное техническое образование, иначе они потеряют свою актуальность для экономики, а сама экономика пошатнется от сотен миллионов безработных.

Будем надеяться на то, что человечество спасет интернет и знания, которые из него можно почерпнуть. Уже сейчас очевидно, что никаким другим способом обучить такое количество людей в короткие сроки просто невозможно. //**сф**

секрет фирмы
номер 11 (347) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

НОВОЕ ПРОЧТЕНИЕ

Алексей Ильин,
генеральный директор
издательства
«Альпина паблишер»

Фото: из личного архива

Технологии, дающие быстрый доступ к огромным массивам информации, поставили под вопрос еще недавно незыблемое представление о том, что книга будет всегда. Классическая бумажная книга уже не священная корова. Вопрос только в том, что именно ее заменит.

Пока бумага вытесняется электронными носителями. Количество классических офлайновых книжных магазинов уменьшается и лет через 10–15 сократится до минимума. Торговля книгами окончательно мигрирует в интернет. Поколение, привыкшее вдумчиво и неспешно читать бумажные тома, очень скоро будет замещено энергичными людьми, выросшими с гаджетами в руках. Издатели станут все больше позиционировать себя не как производителей книг, а как производителей контента. Они буду осваивать все новые формы переупаковки информации, стремясь сделать ее потребление более быстрым и легким. Чем больше такого контента они произведут, тем проще его будет продать. Чем проще его будет продать, тем больше они смогут заработать.

Но электронные книги — лишь промежуточный этап развития. Уже через 50 лет человеку можно будет вживлять в мозг блоки памяти, и задача получения и запоминания информации решится на нейробиологическом уровне. День, когда на вопрос «Что тебе подарить?» человек будет без тени иронии отвечать: «Чип — это лучший подарок», наступит уже в XXI веке.

Промсвязьбанк
ОАО «Промсвязьбанк»
реклама

Промсвязьбанк представляет спецпроект **«ДИНАМИЧНЫЙ БИЗНЕС»**

МЫ ЗАВЕРШАЕМ СЕРИЮ ПУБЛИКАЦИЙ ПРОЕКТА «ДИНАМИЧНЫЙ БИЗНЕС». В ПРОЕКТЕ МЫ РАССКАЗЫВАЕМ О КОМПАНИЯХ, КОТОРЫЕ ПО ТЕМ ИЛИ ИНЫМ ПРИЧИНАМ ВЫБРАЛИ СТРАТЕГИЕЙ СВОЕГО РАЗВИТИЯ СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ РОСТ БИЗНЕСА. НАШИ ГЕРОИ ПРЕОДОЛЕВАЮТ НА СВОЕМ ПУТИ ФИНАНСОВЫЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ. КТО И ЧТО ПОМОГАЕТ ИМ В ЭТОЙ БОРЬБЕ?

СЕГОДНЯ В ПРОЕКТЕ КОМПАНИЯ «СМ-КЛИНИКА», ЗА ГОДЫ СВОЕГО РАЗВИТИЯ ПРЕВРАТИВШАЯСЯ ИЗ НЕБОЛЬШОГО МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА В ОГРОМНЫЙ ХОЛДИНГ. КАК КОМПАНИИ УДАЛОСЬ ВЫСТОЯТЬ ДАЖЕ В САМЫЕ СЛОЖНЫЕ ПЕРИОДЫ И ЧТО СПОСОБСТВОВАЛО ЕЕ РОСТУ?

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

реклама
Промсвязьбанк
ОАО «Промсвязьбанк»

БИЗНЕС ДЛЯ ЛЮДЕЙ

О ДИНАМИЧНОМ РАЗВИТИИ МНОГОПРОФИЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО ХОЛДИНГА «СМ-КЛИНИКА» ЗНАЮТ НЕ ПОНАСЛЫШКЕ. ЗА 12 ЛЕТ КОМПАНИЯ ВЫРОСЛА ИЗ НЕБОЛЬШОЙ КЛИНИКИ С ДЕСЯТКОМ СОТРУДНИКОВ В КРУПНЫЙ ХОЛДИНГ С ЧИСЛЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА БОЛЕЕ 2 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК.

ГЛАВНОЕ – ЖЕЛАНИЕ РАБОТАТЬ

Николай Смыслов,
основатель«СМ-Клиника»

Основатель многопрофильного медицинского холдинга «СМ-Клиника» Николай Вениаминович Смыслов с детства мечтал быть врачом. И хотя по стечению обстоятельств его карьера не была связана с медициной, его желанию лечить людей суждено было сбыться. В 2002 году Николаю Вениаминовичу предложили взять в аренду помещение бывшего медучреждения на севере Москвы, где и было решено открыть медицинский центр. «Площади уже были приспособлены под клинику, поэтому этот бизнес напрашивался сам собой», — вспоминает Смыслов. Для оборудования клиники он приобрел самую необходимую медицинскую технику и мебель, пригласил на работу врачей: гинеколога, уролога, дерматовенеролога и терапевта. Поначалу основатель клиники и его партнеры все делали сами: принимали пациентов, занимались продвижением, распространяли рекламу медицинского центра. О конкуренции и анализе рынка тогда не задумывались — просто работали от души. На долю новой клиники, конечно, нашлось немало скептиков: не совсем удобно она была расположена, да и по соседству уже работало несколько коммерческих центров. Но энтузиазм и огромное желание развивать свое дело победили. В медицинский центр «СМ-Клиника» на улице Космонавта Волкова начали приходить первые пациенты. Партнеры решили не делать ставку на модный тогда сегмент премиум-класса и начали оказывать услуги, доступные обычным жителям. «В 2002 году в Москве появилось очень много приезжих. Они нуждались во врачебной помощи. Государственные больницы были тогда в запустении, а уровень коммерческих медицинских услуг часто оставлял желать лучшего, — объясняет причину своего успеха Николай Вениаминович. — Мы же следили за качеством своей работы и быстро завоевали авторитет у пациентов». Через четыре месяца после открытия клиники поток пациентов в ней был таким, что появилась необходимость увеличить число принимающих врачей. К концу 2002 года в штате медицинского центра уже работали более 30 человек.

ХОРОШИЙ РОСТ

В 2004 году появилась возможность открыть еще одну клинику. Неподалеку от первого медицинского центра заработала новая «СМ-Клиника» на улице Клары Цеткин, превосходящая предыдущую по площади и численности персонала. Стало понятно, что расширять сеть клиник необходимо. В 2005 году холдинг вырос на еще один медицинский центр — открылась клиника на Лесной. Николай Вениаминович вспоминает, что «сложнее всего было открыть именно вторую и третью клиники — требовалось быстрое увеличение площадей, понадобилась покупка нового современного оборудования: рентгеновских аппаратов, офтальмологических, лор-комбайнов и прочей специальной техники». Число пациентов увеличилось вдвое, и руководство холдинга «СМ-Клиника» решило: динамичное развитие и постоянное наращивание объемов бизнеса — правильный путь.
Поначалу территориально все клиники были расположены на севере Москвы. Это было связано с появляющимися возможностями арендовать новые подходящие помещения. Все оборудование старались покупать на баланс холдинга, не используя арендные и лизинговые схемы. Что-то приобретали на собственные средства, что-то на первые бизнес-кредиты. Николай Вениаминович считал, что для успешного финансового развития оборудование необходимо окупать задолго до того, как закончится срок его кредитования.
Почти ежегодно компания становилась больше на один медицинский центр. В 2008 году холдинг пришел и в Санкт-Петербург. В 2009 году появилась собственная сеть аптек и две диагностические лаборатории.

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

На работу холдинга не влияли даже кризисы. В 2008-м, сложном для большинства компаний году, сеть клиник даже расширилась — удалось арендовать хорошие помещения по снизившейся цене. «Люди нуждаются в качественной медицинской помощи, несмотря на экономические сложности», — уверен владелец холдинга. По мнению Николая Вениаминовича Смыслова, техническое и инженерно-эксплуатационное обслуживание медицинских центров на аутсорсинге не выгодно для компании. Так в штате холдинга появилась административно-хозяйственная служба с собственной командой строителей, проектировщиков помещений, мастеров по ремонту мебели, прачечной и инженерно-технической службой, обслуживающей сложное медицинское оборудование, системы кондиционирования и вентиляции и т. п. «Гораздо удобнее при таких объемах иметь специализированный персонал в штате, — делится секретом владелец сети медицинских центров «СМ-Клиника», — не приходится каждый раз заново объяснять, что и как необходимо сделать. Каждый из строителей или инженеров уже хорошо знаком с нашей спецификой, может исправить любую неточность и модернизировать какие-то процессы. Кроме того, в таком случае легче следить за качеством работы».

ЦЕЛИ И СРЕДСТВА

Знаковым и имиджевым проектом медицинского холдинга «СМ-Клиника» стало открытие в 2014 году Центра репродуктивного здоровья. Он вырос из отделения ЭКО в «СМ-Клиника» на ВДНХ. Востребованность услуг отделения росла, и стало ясно — необходимо создание отдельной клиники, специализирующейся на вспомогательных репродуктивных технологиях. Было решено искать новое здание. Чтобы арендовать большие площади в хорошем районе Москвы, наполнить их сверхсовременным оборудованием, специализированной техникой для высокотехнологичных манипуляций и пригласить на работу ведущих специалистов, понадобились дополнительные средства. Для реализации планов по созданию нового медицинского центра был необходим кредит на сумму порядка 50 млн рублей. «Мы и раньше прибегали к кредитованию, — рассказывает Николай Вениаминович, — наш бизнес так динамичен и стремителен, что накопить средства редко удается. Финансовые займы — удобный и действенный механизм реализации даже небольших планов, а такой масштабный проект, как «Центр репродуктивных технологий», был просто невозможен без открытия кредитной линии».

За финансовой поддержкой руководство холдинга обратилось к давнему своему партнеру — Промсвязьбанку. Сотрудничество холдинга «СМ-Клиника» и Промсвязьбанка длится уже не один год — стоимость услуг банка и хорошее обслуживание всегда помогали в достижении финансовых результатов. Так, например, все расчетно-кассовые операции «СМ-Клиника» осуществляет через Промсвязьбанк, использует систему эквайринга и услугу «Мультихолдинг», сотрудники холдинга имеют зарплатные карты банка, и даже были выпущены карты с эксклюзивным дизайном — с логотипом холдинга «СМ-Клиника» как подтверждение долгосрочных отношений между компанией и банком. Для покупки современного оборудования и ремонта новых медицинских центров холдинг использует крупные долгосрочные кредиты, для регулярного пополнения оборотных средств — короткие овердрафты. Благодаря одобренной Промсвязьбанком кредитной линии, новый Центр репродуктивных технологий медицинского холдинга «СМ-Клиника» смог принять первых пациентов уже в феврале этого года.

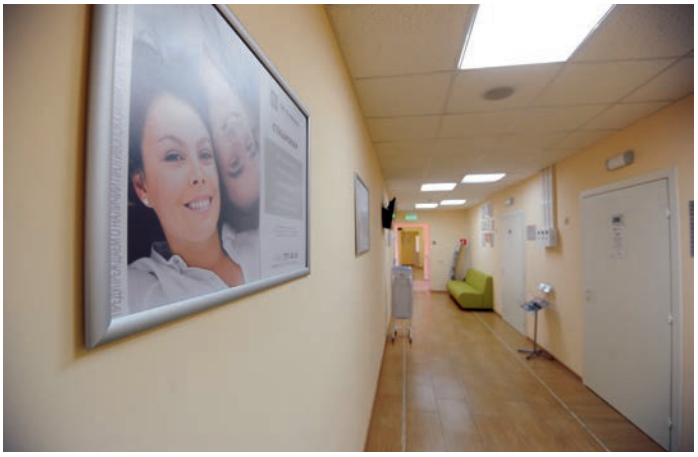
АЛЕКСЕЙ БУДАЕВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ СРЕДНЕГО И РЕГИОНАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА ОАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»

Когда холдинг «СМ-Клиника» только начинал сотрудничество с Промсвязьбанком в 2011 году, он относился к сегменту малого бизнеса. Ежегодно выручка компании росла, и в 2013 году ее можно было уже отнести к сегменту успешного среднего бизнеса с отличной динамикой и ростом оборотов по 20–30% в год. Сегодня холдинг развивается даже быстрее рынка. Это обусловлено грамотным управлением компанией, использованием в клиниках холдинга новейшего оборудования и тем, что со дня основания компании в ней работает высококвалифицированный персонал. Помимо кредитных продуктов компания активно использует услуги транзакционного бизнеса. Для снижения операционных расходов и грамотного структурирования и автоматизации процессов по управлению финансовыми потоками холдинга мы разработали и внедрили проект «Мультихолдинг». Модуль «Мультихолдинг» – довольно простой и эффективный инструмент управления средствами на счетах с возможностью получения любой необходимой отчетности по группе. Он позволяет с одного рабочего места создавать, подписывать и отправлять в банк платежные поручения за все компании холдинга, просматривать выписки со счетов. Модуль работает в системе интернет-банка «PSB On-Line».

Сегодня у «СМ-Клиника» есть все, что необходимо для достижения высоких результатов: человеческие ресурсы, качественное оборудование, а также грамотное управление и опыт руководителей. Уверен, что все эти факторы позволят холдингу увеличивать клиентскую базу и продолжать стремительный рост.

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

реклама
Промсвязьбанк
ОАО «Промсвязьбанк»



НОВЫЕ РУБЕЖИ

Сегодня «СМ-Клиника» — крупный медицинский холдинг с сетью клиник в Москве, Подмосковье и Санкт-Петербурге, по финансовым показателям и эффективности деятельности входящий в топ-3 московских клиник. В его портфеле девять многопрофильных медицинских центров и две специализированные клиники, две диагностические лаборатории, единый контакт-центр, обслуживающий все клиники холдинга, собственная служба круглосуточной медицинской помощи и вызова врача на дом, сеть аптек, корпоративный учебный центр и издательский дом «Экслибрис». Холдинг работает по 40 медицинским направлениям и проводит более 3000 различных исследований. Число персонала компании насчитывает порядка 2200 человек, более 700 из которых — врачи разных специальностей, 90 из них кандидаты медицинских наук, 20 — доктора наук, 13 — профессора, 2 — академики. Холдинг ежегодно расширяется. Площади, которые сегодня занимают все медицинские центры «СМ-Клиника», можно приравнять к размеру городского жилого квартала — 24 тыс. кв. метров.

Компания активно участвует в городских мероприятиях и научных конференциях, ведет социальную работу: спонсирует благотворительные акции, помогает фондам, сотрудничает с управами всех районов, в которых присутствуют медицинские центры «СМ-Клиника». «Мы живем в обществе и должны участвовать в его жизни, — уверен владелец, — нужно не только зарабатывать, но и отдавать людям».

Совсем недавно «СМ-Клиника» перешагнула новый рубеж — пережила реорганизацию в управлении холдингом. «Стало сложно управлять всем в одиночку, — рассказывает Николай Вениаминович, — холдинг так разросся, что одних моих рук уже не хватало». Был создан совет директоров и назначен генеральный директор. Сейчас компания учится жить по правилам новых управленцев. Основатель холдинга уверен, что этот шаг был необходим, и смотрит в будущее с оптимизмом.

Планы у медицинского холдинга «СМ-Клиника» довольно амбициозны: расширить свое присутствие в Москве и близлежащих областях. На сегодняшний день в проектах развития холдинга открытие пяти новых сверхсовременных медицинских центров. Один из них — в Санкт-Петербурге, площадью примерно в 4 тыс. кв. метров. Не менее важная задача для холдинга — удержать лидерские позиции на рынке и увеличить поток пациентов в уже существующих медицинских центрах. Для этого руководство холдинга «СМ-Клиника» считает необходимым постоянно улучшать качество обслуживания. «Нашими главными конкурентными преимуществами всегда были и, надеемся, останутся — высокий уровень профессионализма врачей и качественный сервис, — комментирует Николай Вениаминович.— Рынок большой, и его нужно завоевывать».

«СМ-КЛИНИКА» ВЧЕРА И СЕГОДНЯ

2002

- Менее 50 человек
- 1 клиника
- Менее 1000 кв. м площади
- До 30 врачей
- Комиссионное оборудование

2014

- Более 2 200 человек
- 11 клиник
- 2 лаборатории
- Издательский дом
- Сеть аптек
- Единый контакт-центр
- 24 000 кв. м площади
- Более 700 врачей
- Новейшие образцы медицинской техники

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

вашему бизнесу нужен огонёк

16+ реклама

Четыре рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в четырех ведущих деловых изданиях:
газете «Коммерсантъ»
еженедельнике «Коммерсантъ Власть»
еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»
и впервые — в журнале «Огонёк»!
Читатели четырех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business+» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.
Пакет «Коммерсантъ Business+» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель.
Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business+» планируются так же, как для отдельного издания

1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!

Коммерсантъ Business+
По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: 8 (499) 943 9108 / 10
kommersant.ru

Клан стартапов

«Секрет фирмы» представляет рейтинг самых сильных стартаперских команд России. Изучив портфели венчурных фондов и проинтервьюировав основателей самых перспективных компаний, мы оценили их опыт и успехи и выяснили, что общего у хорошего стартапа с мафиозным кланом.

Текст: Андрей Лапшин
Иллюстрации: Варвара Аляй

«Когда вы начинаете новое дело... выбор сооснователя почти так же важен, как выбор супруга»,— пишет в книге «От нуля к единице» **Питер Тиль**, создавший PayPal. Сам Тиль с выбором «супругов» не ошибся: выходцев из PayPal в Кремниевой долине называют PayPal-мафией. Список победителей нашего рейтинга показывает, что в трех случаях из четырех правило Тиля работает практически буквально. Несмотря на то что мы оценивали стартапы по опыту их создателей, росту, инвестициям и финансовым показателям (подробнее методику рейтинга см. на с. 65), при подведении итогов выявился удивительный «семейный» фактор. Среди сооснователей проектов Coub, Budist и «Нетология» — четыре брата и двое супругов. О родственных узах создателей Oktogo нам ничего не известно, но основатели проекта знакомы уже девять лет и знают друг о друге, кажется, все.

733

Столько компаний были исследованы СФ при подготовке рейтинга самых сильных стартаперских команд России

Достаточно ли стартаперской команде быть просто «мафией», чтобы обойти конкурентов и завоевать рынок? «Хорошие команды побеждают часто, но не всегда»,— говорит основатель фонда Runa Capital **Сергей Белоусов** (см. интервью с ним на с. 72). Любому стартапу придется пройти все круги венчурного ада. Постоянно искать инвестиции. До крови драться за клиента. Совершать идиотские ошибки, отбрасывающие на несколько шагов назад. Быть готовым к тому, что нужно забыть все, что было вчера, и начать заново, с чистого листа и без денег. Страшно? Еще как! Но кто сказал, что будет легко? //**сф**

Лучшие стартап-команды России

Рейтинг	Проект*	Команда	Должность	Образование	Предыдущие проекты
★	Budist.ru	Грачик Аджамян	Директор по продуктам	МИЭМ (факультет электроники)	Интернет-студия
		Татул Аджамян	Генеральный директор	РЭУ имени Г. В. Плеханова (институт финансов)	Интернет-студия
★	Coub.com	Антон Гладкобородов	Исполнительный директор	МИСиС (факультет экономики и управления предприятиями металлургической промышленности)	Сайт «Теории и практики», Look At Me, веб-студия Nimbler
★		Игорь Гладкобородов	Руководитель проектов	МАИ (факультет прикладной математики)	Сайт «Теории и практики»
★		Михаил Табунов	Технический директор	ГУУ (факультет информационных систем управления)	
★	Netology.ru	Максим Древаль	Исполнительный директор	МГУ (механико-математический факультет)	
		Алексей Половинкин	Директор по развитию и учебной работе	МФТИ (прикладная математика и физика)	
		Максим Спиридонов	Генеральный директор	Санкт-Петербургская государственная академия театрального искусства (актер)	Memori.ru, PodFm.ru, Calend.ru, Shkolazhizni.ru
		Юлия Спиридонова-Микеда	Директор по маркетингу	ГУУ (RMA) (менеджмент в ИТ-технологиях)	
	Oktogo.ru	Артем Захаров	Технический директор	ЛИАП	
		Марина Колесник	Генеральный директор	СПбГУ (экономический факультет), Harvard Business School	
		Василий Малинов	Исполнительный директор	СПбГУ (математико-механический факультет)	
★	2can.ru	Юрий Владимиров	Операционный директор	МИИТ (экономика)	
		Николай Жмуренко	Генеральный директор	МИИТ (экономика)	
★	CDNvideo.ru	Ярослав Городецкий	Генеральный директор	МФТИ (инженер-физик)	Неудачный стартап
		Сергей Ивленков	Технический директор	МФТИ (инженер-математик)	
★	Daoffice.ru	Вячеслав Климентьев	Технический директор	МГТУ имени Н. Э. Баумана (программное обеспечение ЭВМ и ИТ)	
		Юрий Федосеев	Генеральный директор	МАИ (управление научными исследованиями и проектированием)	EeJournal, «Право роста»
★	Do-ra.ru	Владимир Елин	Генеральный директор	МГТУ имени Н. Э. Баумана (радиоэлектронные системы и устройства, медицинское приборостроение)	«Биотекс», «Элис», «Корпорация ЕМСТС», «Виртуальная таможня», «Смарт лоджистик групп», «SLG-Домодедово» и др.
★	Flocktory.com	Илья Айзен	Вице-президент по продажам	Vienna International College — Lauder Business School (факультет международного маркетинга и менеджмента)	
		Саймон Проект	Генеральный директор	Northeastern University (менеджмент информационных систем)	Сооснователь Green Fuel Technologies Corporation
★	Globalrrt.com	Олег Гиязов	Директор в России	СПбГТИ (ТУ) (инженер технолог)	
		Олег Парпуц	Директор по разработкам	ВНИИНефтехим	
★	Goodwin-project.ru	Дмитрий Шмаков	Генеральный директор	МГУ (философский факультет)	
		Семен Якушев	Технический директор	НГУЭиУ (прикладная информатика в экономике)	
★	Ibuildapp.com	Ирина Кузнецова	Вице-президент по развитию	Ижевский государственный технический университет (инженер-программист)	
		Рафаэль Султанов	Генеральный директор	Уфимский государственный авиационный технический университет (инженер-программист)	
		Алексей Усачев	Технический директор	Владимирский государственный университет (инженер-программист)	
★	Ivideon.com	Владимир Еремеев	Управляющий партнер	МГТУ имени Н. Э. Баумана (робототехника и комплексная автоматизация)	
		Андрей Юдников	Генеральный директор	ВШМБ (MBA, стратегический менеджмент), РГУ имени И. Канта (менеджмент)	
★	Npoanalitika.ru	Андрей Журавлев	Технический директор	Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (радиофизический факультет)	
		Михаил Могилевский	Генеральный директор	Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (физико-механический факультет)	UI4U
★	Rocketbank.ru	Олег Козырев	Технический директор	НИУ ВШЭ	Darberry.ru
		Алексей Колесников	Директор по маркетингу	МФТИ	
		Виктор Лысенко	Генеральный директор	МФТИ	Darberry.ru
		Михаил Провизион	Операционный директор	МФТИ	
★	Surfingbird.com	Сергей Шалаев	Генеральный директор	МАДИ (автотранспорт)	
		Дмитрий Шалашов	Технический директор	МИФИ (кафедра прикладной ядерной физики)	
★	Workle.ru	Владимир Горбунов	Генеральный директор	ГУУ (мировая экономика)	
		Сергей Пономаренко	Технический директор	Московский государственный университет приборостроения и информатики (информатика, ИТ)	

	YouDo.com	Алексей Гидирим	Основатель	МФПУ (финансы и кредит, банковское дело)	Проект по продаже сувенирных автономеров, студия ИТ-аутсорсинга, MMGP.ru, Rotopost.ru, Webmasters.ru, Skazka, Raketa, CrazyBit
		Денис Кутергин	Генеральный директор	ГПИ ФСБ РФ (спецсвязь)	Webmasters.ru
★★★	DocDoc.ru	Дмитрий Петрухин	Управляющий партнер	МФЮА (финансы)	
★★★	Fotoshkola.net	Аркадий Акулов	Генеральный директор	МГЭИ (юриспруденция)	Журнал Pulse (Воронеж), BTL-агентство Marketing Drive, Ameno.ru, Astrostar.ru, Prophotos.ru
★★★		Евгений Балашов	Исполнительный директор	МГТУ имени Н. Э. Баумана (конструирование и технология производства электронно-вычислительной аппаратуры)	
★★★	Life-pay.ru	Вячеслав Семенчук	Генеральный директор	МИИТ, РУДН (юриспруденция), MBA.ru (менеджмент)	Более 30 собственных стартапов
★★★	Lingualeo.ru	Айнур Абдулнасыров	Директор по продуктам	НИУ ВШЭ (факультет экономики)	«Клуб носителей языка», «Клуб музыкантов»
★★★	Livetex.ru	Владимир Бакутеев	Генеральный директор	Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (менеджмент)	Каршеринг-сервис Street Car, Ftvl.ru, Justparty, HomeWork
★★★		Дмитрий Шкляр	Казначей	Санкт-Петербургский государственный экономический университет (социология)	Justparty, HomeWork, «Автор-24»
★★★	Moneyman.ru	Борис Батин	Генеральный директор	Cambridge University (магистр экономических наук)	
★★★		Александр Дунаев	Управляющий директор	University of Warwick (бакалавр экономики), Imperial College London (магистр финансов)	
★★★	Nebopro.ru	Александр Кварацхелия	Технический директор	Казанский (Приволжский) федеральный университет	
★★★		Артем Туровец	Генеральный директор	Казанский (Приволжский) федеральный университет (радиофизика)	1С-франчайзи
★★★	OneTwoTrip.ru	Петр Кутис	Генеральный директор	МИТИ (кафедра системного анализа, факультет кибернетики)	Anywayanyday.com
★★★	Ostrovok.ru	Кирилл Махаринский**	Сооснователь	Oxford University (бакалавр прикладной математики)	Oxford Entrepreneurs, You Noodle, Quid
★★★		Сергей Фаге	Генеральный директор	Cornell University (бакалавр экономики), Stanford University (MBA)	TokBox
★★★	Ubank.ru	Лаура Ашижева	Генеральный директор	European School of Economics (международная экономика), РЭУ им. Плеханова (финансы и кредит)	
★★★		Арам Хачатрян	Сооснователь	University of Malta (Business and Computing), Московский государственный открытый университет (международные отношения)	inTaxi
★★★		Феликс Хачатрян	Сооснователь	Российско-Армянский (славянский) университет (мировая политика и международные отношения)	inTaxi
★★★	Yaklass.ru	Валерий Никитин	Генеральный директор	Рижский краснознаменный институт инженеров гражданской авиации (магистр ИТ-наук)	
★★	Angryciti-zen.ru	Дмитрий Кох	Генеральный директор	Академический международный институт (финансы и кредит)	Автор идеи «Зворыкинский проект»
★★	Cityads.ru	Александр Савченков	Генеральный директор	МФТИ	Был сооснователем и партнером венчурных фондов общей капитализацией более $200 млн
★★	Medbooking.ru	Александр Югай	Генеральный директор	МАТИ имени К. Э. Циолковского (кафедра интернет-технологий)	Веб-студия, ряд интернет-магазинов
★★	Metabar.ru	Алексей Мельчаков	Технический директор	МИРЭА (факультет вычислительных машин и систем)	«Трипстер»
★★		Михаил Ушаков	Генеральный директор	МГУ (факультет журналистики), МГОУ (информсистемы и техника)	
★★	Mirapolis.ru	Николай Цаллагов	Генеральный директор	МИИТ (информационные системы)	
★★	StreetCar.ru	Антон Постольников	Генеральный директор	Marin County College	
★★	Visiobox.ru	Михаил Андрияшин	Генеральный директор	Военная академия РВСН имени Петра Великого (противокосмическая оборона)	

* Команды с одинаковым количеством звезд перечислены в алфавитном порядке ** Не участвует в оперативном управлении

КАК МЫ СЧИТАЛИ

В исследовании принимали участие российские команды основателей стартапов, работающие над венчурными проектами, которые соответствовали следующим базовым параметрам:
— запущены не ранее 2010-го и не позднее 2013 года;
— привлекли внешние инвестиции от $1 млн;
— имеют выручку не позднее I квартала 2014 года.
Мы поставили перед собой задачу определить лучших предпринимателей в сфере высоких технологий, поэтому не рассматривали проекты из области электронной коммерции или медиа. В исследование не включались проекты, запущенные в рамках уже работающих компаний. В результате из более чем 700 команд, отобранных нами для исследования, под вышеприведенные критерии подошли только 36 стартап-команд. Итоговый балл команды складывался из двух составляющих: баллов, начисленных за проект, и баллов, начисленных участникам команды за соответствие определенным критериям.
Проект получал по 1 баллу за:
— каждый следующий раунд инвестиций, начиная со второго;
— рост выручки быстрее среднегодового показателя по всем проектам, соответствовавшим базовым параметрам и работающим в течение одного и того же срока;
— рост штата сотрудников быстрее среднего (прирост штата рассчитывался по тому же принципу, который применялся для расчета выручки).
Команда получала баллы за соответствие участников следующим критериям:
— наличие профильного образования (экономическое, техническое или по профилю проекта). Команде начислялось по 1 баллу за каждое новое профильное образование участника проекта (два и более одинаковых профильных образования приносили 1 балл);
— наличие опыта запуска собственных бизнесов (по 1 баллу каждому участнику с опытом);
— наличие опыта работы по профилю стартапа (по 1 баллу каждому участнику с опытом);
— команда не теряла сооснователей в процессе работы над проектом.
В соответствии с количеством набранных баллов команды получили итоговый рейтинг от пяти до двух звезд. Команды с одинаковым количеством звезд перечислены в алфавитном порядке (по проектам).

ВЫШЕ НЕКУДА

Далеко не все основатели самых известных ИТ-компаний в мире получили высшее образование и имели хоть какой-нибудь опыт в бизнесе. «Секрет фирмы» выбрал пять громких историй успеха и изучил биографии их героев.

Текст: **Андрей Лапшин**

Крупнейший производитель потребительской электроники и ПО
Год основания: **1976**
Инвестиции: **$250 тыс.**
IPO в 1980 году: **$101 млн**
Выручка в 2013 году: **$170 млрд**

СТИВ ДЖОБС

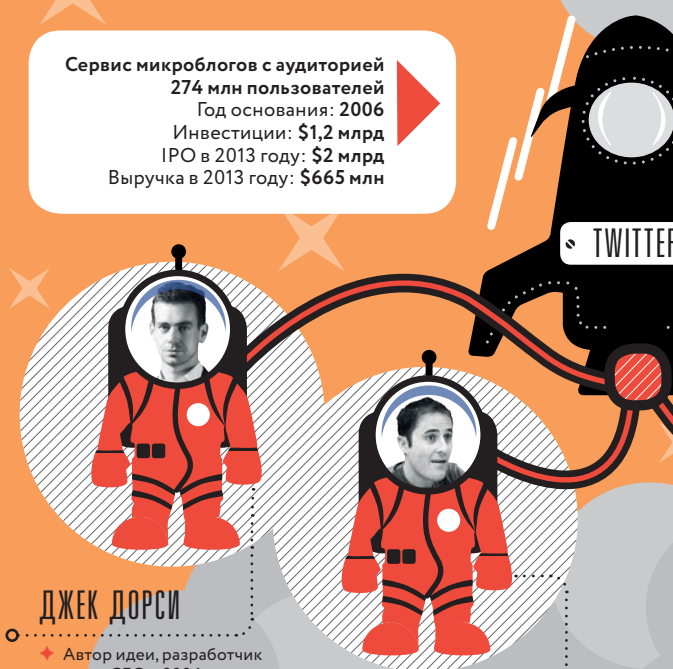
- В разные годы CEO и председатель совета директоров
- Поступив в Рид-колледж, бросил обучение через шесть месяцев, вольным слушателем посещал курсы каллиграфии. До запуска Apple занимался дизайном компьютерных игр в Atari
- В 1985 году покинул компанию из-за конфликта с акционерами, в 1997-м вернулся. Из-за проблем со здоровьем летом 2011 года подал в отставку с поста CEO, но остался во главе совета директоров. Умер 5 октября 2011 года

РОНАЛЬД УЭЙН

- Автор первого логотипа компании и инструкции к компьютеру Apple
- В 1976 продал свою долю (10%) в Apple за $800. Владеет магазином по продаже марок и старинных монет
- Работал вместе со Стивом Джобсом в Atari

СТИВ ВОЗНЯК

- Вице-президент по исследованиям и разработке
- Занимался сборкой первых компьютеров Apple и созданием ОС для них. Покинул компанию в 1987 году, оставшись акционером
- С 1974 по 1975 год учился на факультете информатики в Калифорнийском университете Беркли, бросил учебу, но в 1986-м получил степень бакалавра в том же вузе. До Apple работал программистом в Hewlett-Packard



Сервис микроблогов с аудиторией 274 млн пользователей
Год основания: **2006**
Инвестиции: **$1,2 млрд**
IPO в 2013 году: **$2 млрд**
Выручка в 2013 году: **$665 млн**

ДЖЕК ДОРСИ

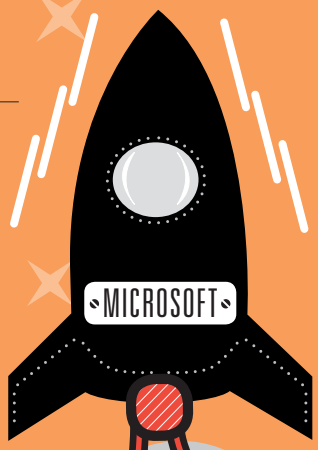
- Автор идеи, разработчик сервиса, CEO с 2006 по 2008 год
- Член совета директоров. В 2008 году из-за конфликта с другими сооснователями был смещен с позиции CEO, в 2010 году основал и возглавил платежную платформу Square
- Учился на факультетах информатики в Миссурийском университете науки и технологий и Нью-Йоркском университете, обучение не закончил. До запуска Twitter работал программистом-фрилансером

ЭВАН УИЛЬЯМС

- Управляющий разработкой и продуктовой стратегией, в 2008–2010 годах занимал пост CEO
- Член совета директоров. В 2012 году отошел от операционной деятельности и запустил сервис Medium
- После школы работал маркетологом и программистом-фрилансером. В 1999 году основал софтверную компанию Pyra Labs и платформу Blogger (куплены Google в 2003-м). В 2004 году основал сервис подкастов Odeo

БИЗ СТОУН

- Управляющий проектом и перезапуском концепции сервиса
- В 2012 году отошел от операционной деятельности, вместе с Эваном Уильямсом запустил сервис Medium, а в 2013-м — собственный стартап Jelly
- Изучал историю искусств и писательское мастерство в Северо-Восточном университете и Университете Массачусетса, обучение не закончил. Работал дизайнером в издательстве Little, Brown and Company, маркетологом в Google, исполнительным директором в Odeo



Крупнейший производитель ПО
Год основания: **1975**
IPO в 1986 году: **$61 млн**
Выручка в 2013 году: **$77 млрд**

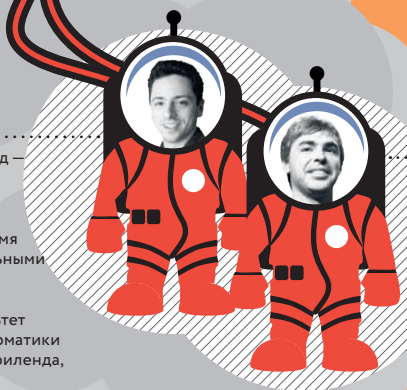
БИЛЛ ГЕЙТС

- CEO, руководитель софтверной разработки, технологический советник
- В 2008 году отошел от операционного управления, остался крупнейшим акционером и председателем совета директоров
- Два года изучал математику и информатику в Гарварде, обучение не закончил. До запуска Microsoft работал программистом в MITS

ПОЛ АЛЛЕН

- Автор названия Microsoft, руководитель направления маркетингового и стратегического развития
- В 1982 году из-за проблем со здоровьем отошел от операционного управления. Владеет пакетом акций, консультирует топ-менеджеров
- Два года изучал информатику в Вашингтонском государственном университете, обучение не закончил. До запуска Microsoft работал программистом в Honeywell и MITS

Корпорация, специализирующаяся на поиске и интернет-сервисах
Год основания: **1998**
Инвестиции: **$25,1 млн**
IPO в 2004 году: **$1,67 млрд**
Выручка в 2013 году: **$59,8 млрд**

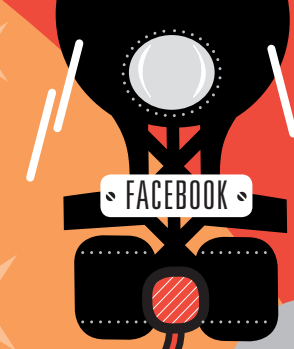


СЕРГЕЙ БРИН

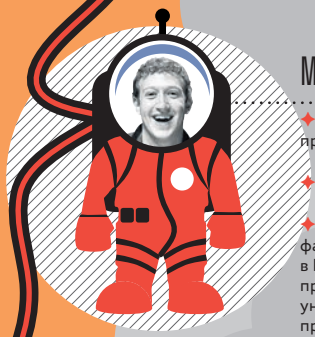
- С 2001 по 2011 год — президент по технологиям
- В настоящее время руководит специальными проектами Google
- Закончил факультет математики и информатики в Университете Мэриленда, получил степень PhD по информатике в Стэнфорде

ЛАРРИ ПЕЙДЖ

- В разные годы — CEO и президент по продуктам
- CEO с 2011 года
- Закончил факультет инженерных наук Мичиганского университета, получил степень магистра по информатике в Стэнфорде

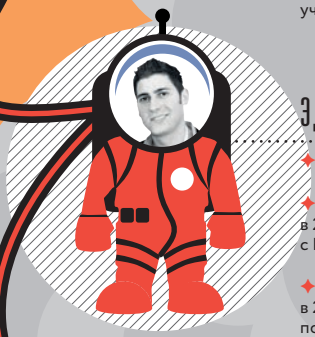


Социальная сеть с аудиторией 1,3 млрд человек
Год основания: **2004**
Инвестиции: **$2,4 млрд**
IPO в 2012 году: **$16 млрд**
Выручка в 2013 году: **$7,87 млрд**



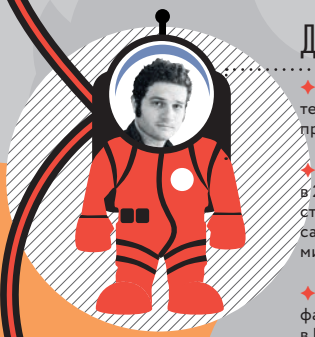
МАРК ЦУКЕРБЕРГ

- Автор идеи, программист, CEO
- В настоящее время — CEO
- Два года учился на факультете психологии в Гарварде, посещал курсы программирования при университете. В школе написал программу Synapse Media Player, заинтересовавшую Microsoft, но отказался от предложения работать в компании, выбрав учебу в Гарварде



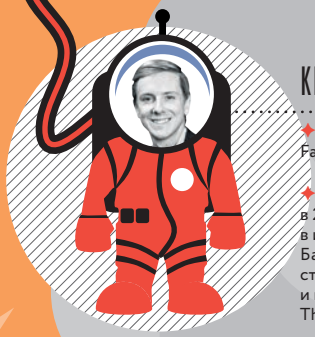
ЭДУАРДО САВЕРИН

- Финансовый директор
- Покинул Facebook в 2005 году из-за конфликта с Цукербергом
- Закончил Гарвард, получив в 2006 году степень бакалавра по экономике



ДАСТИН МОСКОВИТЦ

- Программист, первый технический директор и вице-президент по технологиям
- Покинул Facebook в 2008 году, чтобы запустить стартап Asana. Входит в список самых молодых миллиардеров мира по версии Forbes
- Два года учился на факультете экономики в Гарварде, посещал курсы программирования при университете



КРИС ХЬЮЗ

- Первый пресс-секретарь Facebook
- Покинул Facebook в 2007 году для участия в избирательной кампании Барака Обамы. В 2012 году стал владельцем, издателем и главным редактором журнала The New Republic
- Закончил Гарвард, получив степень бакалавра в области истории и литературы

Источники: Crunchbase, Quora, Business Insider, Entrepreneur

Крепкая четверка

Что отличает сильного стартапера от неумелого новичка? Опыт работы в технологичных компаниях, опыт запуска стартапов, профильные знания и небанальные идеи. Если в команде стартаперов сочетаются хотя бы три из этих компонентов, ее шансы на победу велики.

Текст: Андрей Лапшин
Фото: Василий Шапошников, Евгений Дудин

БРАТЬЯ-БУДИСТЫ

Идея сервиса «Будист» появилась у **Грачика Аджамяна** еще в 2006 году. Он учился в Московском институте электроники и математики, много работал в интернет-студии, которую основал вместе со своим старшим братом **Татулом,** и поэтому часто не высыпался.
«Я заметил, что сон как рукой снимает, если утром мне кто-то звонит на мобильный с незнакомого номера, и подумал, что здорово было бы сделать такой интернет-будильник для всех желающих»,— вспоминает Грачик. В 2006 году Аджамяны посчитали, что довести идею до ума у них не получится из-за нехватки денег и опыта, и отложили ее до лучших времен. Спустя пять лет, успев поработать в «Яндексе», PwC, «Тройке Диалог» и собрав команду сильных разработчиков в собственной студии, братья решили, что такие времена настали. Грачик занялся развитием продукта, Татул — операционным управлением и контролем над разработкой.
До 2014 года «Будист», привлекший $2 млн инвестиций от LETA Capital и получивший небольшой грант от инвестора **Юрия Мильнера** и основателя «В контакте» **Павла Дурова,** развивался только для русскоязычной аудитории. В августе 2014 года, получив еще $1 млн от LETA и нескольких американских бизнес-ангелов, Аджамяны решили покорить англоязычный мир. В США и Европе «Будист» называет себя приложением Wakie. За три месяца его скачали более 100 тыс. раз в Google Play. Ставка на Запад сделана верно: проект очень виральный, его легко масштабировать. Правда, пока бизнес-модель, по которой будет развиваться сервис, еще не определена. «У нас есть несколько вариантов монетизации, в ближайшее время мы начнем их пробовать, но пока не раскрываем детали»,— объясняет Татул. В следующем году стартаперы планируют привлечь еще один раунд инвестиций от американских или европейских фондов. Аджамян-старший обещает, что раунд будет «большой».
«В долгосрочной перспективе мы хотим заменить обычные будильники на Wakie. Время, когда человек каждый день просыпался от одной мелодии два раза подряд, закончилось,— уверен Грачик.— Мир становится многообразным».

Стартапер во сне и наяву
ОСНОВАТЕЛИ САЙТА BUDIST ГРАЧИК (СЛЕВА) И ТАТУЛ АДЖАМЯНЫ ПРИДУМАЛИ СВОЙ СТАРТАП БЛАГОДАРЯ ПОСТОЯННОМУ НЕДОСЫПУ

ЗАЦИКЛЕННЫЕ НА РОСТЕ

10 секунд для старта

БРАТЬЯ ГЛАДКОБОРОДОВЫ (ИГОРЬ – СЛЕВА, АНТОН – В ЦЕНТРЕ) И МИХАИЛ ТАБУНОВ СМОГЛИ ПРИВЛЕЧЬ МИЛЛИОНЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, ПРИДУМАВ ФОРМАТ ВИРУСНЫХ 10-СЕКУНДНЫХ ВИДЕОРОЛИКОВ

«Многие почему-то думают: для того чтобы стартовать с интернет-проектом, обязательно необходимо сразу найти какие-то большие деньги, инвестиции. По-моему, это ошибка»,— говорит сооснователь Look At Me, «Теорий и практик» и CEO Coub **Антон Гладкобородов.** По его мнению, для запуска стартапа нужны только усилия сооснователей и немного денег на первое время, «чтобы не умереть от голода». На вопрос, что делать стартаперу, если деньги вдруг закончатся, а есть будет нечего, Антон отвечает лаконично: «Что-нибудь придумать».

Самому Гладкобородову, его брату **Игорю** и **Михаилу Табунову,** развивающим видеосервис зацикленных роликов Coub (подробнее о стартапе см. **СФ** №9/2014), ничего придумывать не пришлось. Первые несколько месяцев Антон занимался созданием сервиса вместе с Табуновым на деньги, полученные от продажи доли в «Теориях и практиках» компании Dream Industries. Позже к ним присоединился Игорь, тоже вышедший из числа совладельцев «Теорий и практик». Денег, полученных братьями от Dream Industries (по данным **СФ**, около $100 тыс.), хватило на то, чтобы нанять нескольких разработчиков, запустить проект, собрать аудиторию 1 млн человек и дотянуть до раунда инвестиций $1 млн в 2013 году от фондов Phenomen Ventures **Дмитрия Фалькович**а и Brothers Venture **Даниила** и **Давида Либерманов.** Нынешним летом еще $2,5 млн стартап получил от Vaizra Capital **Льва Левиева.**

«У Coub сейчас одна из самых сильных команд в России. Они очень опытны, хорошо видят свой продукт,— считает партнер фонда Brothers Venture Даниил Либерман.— Сегодня стартап сконцентрирован на продукте и росте, а этап активной монетизации начнется позднее». Единственный источник монетизации у Coub — брендированные страницы с конкурсами и спецпроектами от рекламодателей. Пока их немного и проект убыточен, но Антон Гладкобородов думает больше не о прибыли, а о развитии за пределами России. «YouTube и Facebook тоже не сразу стали прибыльными. Чем мы хуже?» — улыбается он.

Несколько месяцев назад Coub открыл офис в Нью-Йорке. План стартапа на этот и следующий год — значительно увеличить число американских пользователей. «Мы тут в целом уже присутствуем, но хотелось бы большего,— объясняет Антон.— Мы можем сильно вырасти за счет американского рынка и стать крупным международным проектом».

50 млн

пользователей составляет ежемесячная аудитория Coub. По сравнению с осенью 2013 года этот показатель увеличился в два раза

> «Для запуска стартапа нужны только усилия сооснователей и немного денег на первое время, чтобы не умереть от голода»

ОХОТНИКИ ЗА БРОНЬЮ

Идею создать тревел-стартап основательница Oktogo **Марина Колесник** вынашивала несколько лет. «Я работала в компании „ДатаАрт", которая создает ПО на заказ, в том числе для зарубежных тревел-сервисов»,— вспоминает она. Познакомившись с основателями нескольких таких сервисов в Европе и Южной Америке и вникнув в то, как устроен их бизнес, Колесник задумалась, можно ли попробовать сделать что-то похожее в России. Самым привлекательным ей показалась ниша бронирования отелей. «Этот рынок был пустой»,— вспоминает Колесник. Она предложила коллегам по «ДатаАрт» **Василию Малинову** и **Артему Захарову** попробовать занять его. Те согласились и стали сооснователями проекта.

Двойной удар
ПОБЕДИТЬ НА РОССИЙСКОМ ТРЕВЕЛ-РЫНКЕ МАРИНА КОЛЕСНИК НАМЕРЕНА С ПОМОЩЬЮ СРАЗУ ДВУХ САЙТОВ – OKTOGO.RU И TRAVEL.RU

На разработку сервиса бронирования ушло чуть больше года. За это время стартаперы успели договориться с фондами Mangrove и Ventech о привлечении раунда инвестиций. В марте 2011-го сервис был запущен, а уже в апреле получил $5 млн от инвесторов. В начале 2012 года Oktogo подняли еще один раунд на $15 млн. Детали сделок не разглашаются.

Быстро занять нишу бронирования отелей у стартапа не получилось. Одновременно с ним на рынок вышли другие игроки. Самые заметные — компания Ostrovok, привлекшая $50 млн инвестиций, и глобальный сервис Booking.com. Стартаперы сделали ставку на предоставление услуг, которых нет у конкурентов. В 2013 году Oktogo купил один из старейших в Рунете сайтов для самостоятельных путешествий Travel.ru. Бренд и аудитория купленного сайта показались Колесник настолько удачным приобретением, что сейчас она предпочитает представляться гендиректором Travel.ru.

Общая аудитория Oktogo и Travel.ru составляет 3 млн посетителей в месяц. Большая часть из них приходится на Travel.ru. Число бронирований, которые делают посетители обоих сайтов,— около 10 тыс. в месяц (примерно столько же у основных конкурентов). С каждого бронирования стартап получает около 15% комиссии. Кроме того, Travel.ru зарабатывает на продаже баннерной рекламы. Судя по всему, стартап еще не окупил вложенные в него $20 млн, но Колесник уверена, что в долгосрочной перспективе выбранная ею необычная стратегия позволит вырасти и победить.

«Рынок рекламы слишком разогрет, вкладываться в онлайн-рекламу невыгодно»

ЛЕКТОРЫ С АМБИЦИЯМИ

В отличие от большинства участников лучших стартаперских команд России у сооснователя и гендиректора проекта «Нетология-групп» **Максима Спиридонова** нет финансового или технического образования. Он окончил Санкт-Петербургскую государственную академию театрального искусства по специальности «актер». Тем не менее на счету у Спиридонова несколько работающих интернет-бизнесов: сервис закладок Memori (продан РБК), аудиожурнал подкастов podFM (продан IQ One), сайты Calend.ru и Schkolazhizni.ru. Проектом «Нетология» Спиридонов занялся в 2011 году практически случайно, решив помочь своей будущей жене **Юлии Микеде** в организации офлайновых семинаров по маркетингу.

100

человек работают сейчас в двух компаниях, входящих в «Нетологию-групп». Три года назад их было всего четверо

На первых ролях

АКТЕР ПО ПРОФЕССИИ, МАКСИМ СПИРИДОНОВ (В ЦЕНТРЕ) ОСНОВАЛ И ВОЗГЛАВИЛ В СТАТУСЕ CEO УЖЕ НЕ ПЕРВЫЙ БИЗНЕС

«Первый год „Нетология“ занималась только ими, затем мы начали экспериментировать с онлайн-обучением и через какое-то время полностью сосредоточились на нем. Оно открывало куда большие возможности»,— объясняет Спиридонов. За два года экспериментов с разными форматами онлайн-обучения Максим и Юлия убедились в том, что у аудитории пользуются спросом платные онлайн-курсы, обучающие интернет-профессиям (например, интернет-маркетингу и онлайн-рекламе) и бизнес-навыкам. По данным «Нетологии», аудитория этих курсов за 2013 год составила несколько тысяч человек. Зарабатывает стартап на продаже абонементов на онлайн-интенсивы по отдельным направлениям (средняя стоимость — 20 тыс. руб.) и подписок на доступ к библиотеке из 68 онлайн-курсов (590 руб. за месяц). Пока проект не вышел на окупаемость, но его выручка за два года выросла значительно. По итогам 2012-го она составила 7 млн руб., а по итогам 2013 года — уже 20 млн руб. В 2014 году проектом «Нетология» заинтересовался венчурный фонд InVenture Partners. Весной он вложил в стартап $600 тыс. В конце августа «Нетология» объединилась с центром онлайн-обучения для школьников и абитуриентов «Фоксфорд» (выручка за 2013 год — 35 млн руб., вышел на окупаемость), созданным выходцами из МФТИ и «Яндекса» **Алексеем Половинкиным** и **Максимом Древалем.** Тогда же «Нетология» закрыла еще один раунд от InVenture на $1,1 млн при оценке объединенной компании в $14,1 млн. После объединения стартап был переименован в «Нетологию-групп», а Спиридонов стал его гендиректором. Контрольным пакетом компании в равных долях владеют все четыре сооснователя. Общая аудитория подписчиков «Нетологии-групп» составляет около 8 тыс. человек. «Краткосрочная цель каждого из проектов внутри „Нетологии-групп“ — набрать как можно большую пользовательскую базу. Долгосрочная — стать Apple в онлайн-образовании, безусловным признанным лидером в этой области»,— говорит Спиридонов. По его мнению, объем этого рынка в России уже сейчас составляет миллиарды долларов в год. Самыми перспективными нишами основатель «Нетологии» считает обучение и повышение квалификации в области бизнеса, замену традиционного офлайнового репетиторства и языковое обучение. «Последним направлением мы пока не занимаемся, но в перспективе я допускаю, что зайдем и сюда»,— отмечает Спиридонов. Амбиции стартаперов кажутся завышенными, а текущие показатели скромными. Но до сих пор у Спиридонова многое получалось. Возможно, получится и в этот раз. //**сф**

секрет фирмы
номер 11 (347) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

«Чтобы понять человека, нужно посмотреть, как он визжит»

Основатель фонда Runa Capital Сергей Белоусов — инвестор нетипичный. Коллеги по венчурному рынку называют его играющим тренером. Поиск перспективных идей и команд он совмещает с управлением компанией Acronis, которую тоже считает стартапом. В интервью «Секрету фирмы» Белоусов рассказал о том, что не нужно бояться приближающегося финансового шторма, и объяснил, почему Россия может превратиться в страну дураков.

Автор: Андрей Лапшин
Фото: Глеб Щелкунов

Всегда готов
СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ УВЕРЯЕТ, ЧТО ГЛАВНЫЕ ОШИБКИ ЕГО ФОНДА RUNA CAPITAL ЕЩЕ ВПЕРЕДИ И ОН К НИМ ГОТОВ

«СТАРТАП-БУМ ЗАКОНЧИЛСЯ»

СФ проанализировал сделки на российском венчурном рынке за 2014 год и сравнил с результатами за несколько предыдущих лет. Выводы довольно грустные. Иностранные фонды уходят, новых стартапов немного, инвестиций тоже мало. Что происходит? Зима приближается?

Зима — это хорошая аналогия. У мира есть такое свойство: он цикличен. Сначала подъем, потом спад. Такие циклы длятся от 5 до 10 лет. Я еще до истории с Украиной и санкциями говорил, что рынок ждет замедление. Стартап-бум в России закончился в 2013 году. Новых качественных проектов почти нет. Но стартапы, которые были в годы подъема, никуда не делись. У кого-то следующие раунды, кто-то вообще уже не нуждается в инвестициях и приносит прибыль. Ну и, конечно, политическая ситуация — это однозначно не плюс и не помогает компаниям развиваться и поднимать деньги. Но если постараться, найти деньги сейчас стартаперы все же могут.

Три ошибки Сергея Белоусова

Какие стартапы из портфеля Runa Capital закрылись и почему

Travelmenu
Тревел-сервис

Запуск: 2008 год

Привлеченные инвестиции: $2 млн

Закрытие: 2013 год

Причины: не вышел на окупаемость, конфликт внутри команды сооснователей

ЗАКРЫТО

Talkbits
Голосовая соцсеть

Запуск: 2010 год

Привлеченные инвестиции: $4 млн

Закрытие: 2013 год

Причина: не набрал аудиторию, достаточную для развития

ЗАКРЫТО

Clipclock
Видеосервис

Запуск: 2012 год

Привлеченные инвестиции: $0,5 млн

Закрытие: 2013 год

Причины: ошибки в разработке, не набрал аудиторию, достаточную для развития

ЗАКРЫТО

Источники: Runa Capital, «Секрет фирмы»

Где?

Большинство фондов, которые работали в России, по-прежнему здесь. Они уже собрали подписчиков и у них есть несколько лет на то, чтобы деньги этих подписчиков инвестировать в стартапы. Таких фондов десятки. Многие из них так устроены, что будут инвестировать во что-то, связанное с Россией. Это, например, наш Runa Capital, это Almaz Capital, это «Лайф.Среда». Но сейчас нет смысла инвестировать в голую идею, нужно что-то работающее. Вот приходят ко мне ребята и говорят: «У нас оборот $300 тыс. или даже $1 млн, и мы хотим дальше расти и поднять раунд $5 млн». Окей, это нам будет интересно. Но таких людей сегодня почти нет. Они все пока заняты в стартапах, которые подняли деньги несколько лет назад, и сейчас работают над ростом.

И все вырастут?

Нет, кто-то умрет. Но тут такая история: есть время роста — это лет 5–10, а есть время фейла. Стартапам нужно несколько лет, чтобы окончательно убедиться и убедить всех остальных в том, что они хреновые. Те, кто в прошлом или позапрошлом годах подняли финансирование, возможно, полное г... в смысле монетизации, но они еще об этом не знают, еще надеются на победу. Вот через несколько лет и посмотрим, кто есть кто. Вообще в Кремниевой долине стартапом называется компания, не достигшая оборота $1 млрд в год. У такой компании могут быть разные стадии: предпосевная, посевная, ранняя, растущая, поздняя. Сейчас в последние три стадии инвестировать можно. У Acronis, кстати, тоже нет такого оборота, поэтому мы себя тоже считаем стартапом.

$200 млн

составляет объем второго фонда Runa Capital, запущенного в апреле 2014 года. Объем первого фонда Runa составил $135 млн

«СТАРТАПЕРСКАЯ КОМАНДА ДОЛЖНА СТРОИТЬСЯ КАК МАФИОЗНАЯ СЕМЬЯ»

Вам ведь наверняка не хочется ждать годами, чтобы понять, в хорошую команду вы инвестировали или в плохую.

Тут важно не только то, хорошая или плохая команда, это с некоторой долей вероятности можно определить на стадии инвестирования, но и то, победит она или не победит. Хорошие команды побеждают часто, но не всегда. Победят или не победят, мы не знаем, и никто не знает. Приходится полагаться на интуицию.

Даже сильным стартаперским командам часто удается победить только со второй или третьей попытки. Их первые компании могут быть провальными, но в третий раз они наконец взлетят. Для меня как для инвестора лучше, когда ко мне придут люди, у кого уже был успех. Человек, который чего-нибудь

«Я еще до истории с санкциями говорил, что рынок ждет замедление. Стартап-бум в России закончился. Новых качественных проектов почти нет»

добился, знает, что на пути к успеху будет много ошибок, что ему предстоит упорно трудиться, выполнять определенные правила, бороться с соперниками. Не все это понимают. Встречал я стартаперов, которые говорили: «Ну как же так, у нас хороший продукт, а они взяли и украли у нас дизайн». Ну да, вы же разрешили его украсть, не защитили себя патентами, плохо продавали, вы были не готовы к борьбе. Или другой ноет: «Ох, у меня вообще нет отпуска». Какой отпуск, чудак? Ты же в стартапе.

— Но успешный опыт и вообще опыт есть не у всех. Как в таком случае определить, сильная команда или нет и есть ли у нее шансы победить?

— Мы в первую очередь определяем, в кого точно не нужно инвестировать. У каждого инвестора есть свой чек-лист. К примеру, к вам приходит за год тысяча стартапов. Из них действительно заслуживают внимания 100–200 команд. Из этих двух сотен инвестировать можно только в 10–20 компаний. У инвестора есть техники, позволяющие отсеять лишнее. Знаете, как говорил один мой учитель **Александр Зильберман,** заместитель редактора журнала «Квант»: «Чтобы понять человека, нужно его уколоть иголкой и посмотреть, как он визжит».

Мы стараемся анализировать все данные, которые можем собрать о команде. У нас есть психолог, который разговаривает с основателями стартапов. Смотрим резюме, биографии, проводим многочисленные интервью, проверяем рекомендации и бэкграунд. Следим за их реакцией при обсуждении условий сделки, после подписания документов. Но все это не помогает на 100% понять, с кем ты имеешь дело. Все равно совершаются ошибки, все равно нужно несколько лет, чтобы убедиться, что вот эти ребята сильные, а эти слабаки.

— Как выглядит идеальная команда стартаперов? Сколько должно быть основателей?

— Неважно, сколько основателей, важно, сколько лидеров. Даже если основателей несколько, лидер все равно должен быть один. Если оба считают себя лидерами, они должны четко разделить между собой обязанности. Например, **Стиву Джобсу** и **Стиву Возняку** это удалось провернуть, **Биллу Гейтсу** и **Полу Аллену** тоже. Они в итоге все равно расстались, но к тому моменту, когда их компании уже крепко стояли на ногах.

Если основателей трое или больше, наверняка будет конфликт. Но основателями дело не заканчивается. Вокруг них есть же еще менеджеры, ключевые сотрудники. С ними тоже нужно уметь работать. Вы смотрели сериал про нью-йоркскую мафию «Клан Сопрано»? У босса семьи **Тони** есть несколько помощников, а у них исполнители. Помощников не может быть слишком много. Один босс, пять помощников, все остальные исполнители. Стартаперская команда должна строиться приблизительно так же, как и мафиозная семья.

— Для вас важно образование, которое есть у стартаперов? У Цукерберга его, например, не было. У Гейтса и Джобса — тоже.

$2 млн

в среднем инвестирует в стартапы Runa Capital. Минимальный размер одной инвестиции фонда — $500 тыс., максимальный — $10 млн

— Образование у основателей — это плюс. Но для стартапа важно не столько образование, сколько принадлежность к кругу людей, которые учатся или учились в хорошем месте. Цукерберг провел два года в Гарварде. Билл Гейтс тоже из Гарварда. Стив Джобс тусовался в Беркли, там много умных ребят. Когда они все запустили свои стартапы, их окружали самые талантливые студенты и выпускники в США. Само по себе образование не всегда работает. Ну придет ко мне какой-нибудь парень, который хорошо учился в Красноярском университете. Ну и толку? Он сам по себе может быть гениальным, но не сможет быстро собрать вокруг себя несколько десятков мотивированных сотрудников с высоким IQ и хорошей подготовкой.

— Допустим, я из США к вам приеду с двумя курсами психфака и скажу: «Сергей, меня зовут Марк, у меня идея на миллиард и в команде еще четыре классных парня. Мы все из Гарварда. Дайте нам $10 млн». Дадите?

— Настоящие парни на миллиард не приходят к венчурным фондам с пустыми руками. Когда Цукерберг попросил у инвесторов деньги, у него уже был растущий проект. Если вы придете ко мне с таким же проектом, я очень внимательно к этому отнесусь. Но инвесторы тоже ошибаются. У меня в совете директоров Parallels сидит **Джереми Ливайн,** инвестор из Bessemer Venture Partners. Он входит в топ-10 венчурных капиталистов мира. Его фонд на своем сайте ведет список компаний, которым он отказал в финансировании. И в этом списке есть Google. От промахов никто не застрахован.

— —

«КОМПАНИЯ СДОХНЕТ ОТТОГО, ЧТО ВНУТРИ ЛЮДИ ДЕРУТСЯ»

— —

— Какие ошибки были у RunaCapital?

— Ошибок было много, но далеко не все они в конечном итоге привели к фейлам. Наши самые большие провалы еще не случились. Какие-то компании в портфеле Runa вырастут и дадут нам заработать десятки и сотни милли-

СЕО С ОТЛИЧИЕМ

Сергей Белоусов с отличием окончил МФТИ и хотел быть ученым, но после развала СССР решил стать предпринимателем. Его первые компании в России и Азии специализировались на сборке компьютеров и телевизоров. В конце 1990-х Белоусов занялся разработкой и продажей софта. С этой целью он основал компаниию Swsoft, позже переименованную в Parallels, и Acronis. Сейчас их годовой оборот составляет несколько сотен миллионов долларов. В 2010 году Белоусов основал венчурный фонд Runa Capital. Сегодня он совмещает инвестиционную деятельность с операционным управлением Acronis в статусе CEO.

«Если фаундеры нормальные, они сделают все, чтобы спасти свою компанию»

онов долларов. Какие-то наверняка покажут скромные или даже плохие результаты. Я готов к этому.

Если же говорить об ошибках, то самая стандартная — неправильная работа с рекомендациями при общении со стартаперами. Приходит человек и говорит: «Я в „Яндексе" работал, много чего там сделал». Как это проверить? Можно спросить у **Аркадия Воложа**: «Знаешь такого человека?». Волож, допустим, ответит: «Да, неплохой специалист». Проблема вот в чем: большинство людей обычно говорят о других скорее что-то хорошее, чем что-то плохое. Мало кто честно ответит: «Не связывайся с ним, он полный идиот». Не проверяя до конца, что имел в виду давший рекомендацию, можно заключить сделку со стартапом. А потом, например, окажется, что пришедший основатель не лидер, а индивидуалист. Для стартаперской команды этот вариант не подходит.

Ну и кроме того, есть вещи, в которых мы просто не разбираемся. Характерный пример — история с закрывшейся в 2013 году компанией Travelmenu (см. **СФ** №7/2013). Мы инвестировали в них вместе с Almaz Capital, а зачем — не знаю.

— Ну как зачем? Наверное, хотелось попробовать. Изначально ведь всем казалось, что у Travelmenu неплохие шансы победить на рынке онлайн-тревела в России.

— Да не очень-то хотелось, если честно. У меня ощущение, что мы с Almaz друг про друга думали: «Ребята, наверное, разбираются в этом. Окей, давайте проинвестируем». Ну и проинвестировали. Но это не наша область экспертизы. Мы в ней мало что понимаем и поэтому больше туда не идем.

Еще один тип ошибки тоже могу объяснить на примере Travelmenu. Огромное значение имеет, насколько слаженно работают сооснователи в команде. Если между ними есть какой-то конфликт, то это абсолютное убийство. Компания легко сдохнет от того, что внутри люди перетягивают одеяло на себя и дерутся за власть, славу и деньги.

Я помню, когда мы договаривались с Travelmenu об инвестициях, у нас был совместный ужин в ресторане на Рублевке. Там были я, партнер Runa **Андрей Близнюк,** который вел эту сделку, и сооснователь стартапа **Нина Погосова** и **Кэтрин Букенмайер.** И вот мы сидим, ужинаем — и вдруг Нина с Кэтрин начинают спорить, причем жестко спорить. Я подумал: «Странно, конечно, ну бог с ним». В итоге мы подписали документы, а потом эта странность вылезла наружу.

— Почему вы Travelmenu закрыли, а не взяли контроль в свои руки и не поменяли CEO еще раз на кого-то, кто был бы, на ваш взгляд, адекватным и мог бы развивать компанию по понятному вам сценарию?

— Все, что инвесторы могут сделать,— дать денег или не дать, закрыть стартап они не могут. Наша ошибка была в том, что мы, несмотря на то что стартап откровенно трещал по швам, дали им еще раз деньги, продлив агонию. Если фаундеры нормальные, они сделают все, чтобы спасти свою компанию. Их разочарованный инвестор не остановит. Я сам был в похожей ситуации, когда создавал Parallels. У меня в другой компании к тому моменту уже были деньги, миллионов двадцать долларов, но партнер мне их не давал вытащить из оборота. И что, я все бросил и закрыл? Нет. Я взял кучу кредитов в разных странах, продал свои автомобили, заложил всю свою недвижимость, жил в съемной квартире за $100, ездил на общественном транспорте. И ничего не закрылось, все работало, работает и растет до сих пор. Нормального предпринимателя нельзя закрыть. Он придумает что-нибудь, чтобы выкрутиться, и выживет.

«РАНО ИЛИ ПОЗДНО ВСЕ РАВНО БУДЕТ ШТОРМ»

— Давайте посмотрим на ситуацию глазами стартапера, который сейчас только думает о том, чтобы начать свой бизнес. Ситуация для этого не самая лучшая, условия довольно спартанские. Что ему делать?

— То же, что и всегда делают начинающие предприниматели. Запуск бизнеса когда угодно и где угодно — это в любом случае трудно. Представьте себе, что это не стартапер, а путешественник, который решил проплыть на корабле вокруг света. Он ведь тоже знает, что рано или поздно будет шторм, и он в него попадет. Так какая разница, когда плыть? Надо плыть, и все.

СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ

Сергей Белоусов называет себя «безродным космополитом» и «москвичом в Ленинграде». В конце 1990-х он поменял российское гражданство на сингапурское. «Этот вариант позволяет перемещаться практически по всему миру без виз,— объясняет Белоусов.— К тому же сингапурский паспорт — плюс для работы в Азии. Тут ценят его нейтральность. К сингапурцу, например, в Китае относятся намного лучше, чем к американцу». В Россию Белоусов приезжает по рабочей визе.

— Что вы будете делать в шторм как предприниматель?

— Понимаете, я безродный космополит, гражданин Сингапура. У меня никогда не было бизнеса в каком-то одном месте, он всегда был в Сингапуре, США и России. И в силу этого я на мир смотрю несколько иначе. Мне кажется, что проблемные ситуации все время там или здесь возникают. Они, как правило, локальны и к настоящему технологическому бизнесу, которым я занимаюсь, не имеют отношения, потому что такой бизнес глобален и быстро растет.

— «Секрет фирмы» совсем недавно писал о бизнес-эмиграции. Многие российские бизнесмены уезжают или собираются это сделать в ближайшее время. Стартаперы не исключение — им всем в Калифорнию хочется.

— К сожалению, это так. Но те, кто думает, что они приедут куда-нибудь и там будет проще заниматься бизнесом, заблуждаются. В России заниматься бизнесом легче. Я на своей шкуре это испытал в Азии, потратив огромное количество времени и сил и не понимая локальных культур, правил ведения бизнеса, не имея связей. Понятно, что все это пришло со временем, но в общем и целом любому человеку легче вести бизнес там, откуда он родом.

— Почему же тогда бегут и не возвращаются?

— По моим наблюдениям, пока бегут все-таки физически. Бизнес и команда, как правило, остаются здесь, ими управляют дистанционно. Ну а причина в том, что люди не понимают, куда движется страна. Россия находится в «серой» зоне. СССР был «черной» зоной. Там не было свободы, предпринимательства, но нельзя было выехать, поэтому талантливые люди и оставались. Бывает «белая» зона. В ней можно находиться или двигаться к ней. В «белой» зоне есть развитие, свободная и конкурентная экономика. Сейчас мы и ни там, и ни там. Не очень понятно, что вообще происходит в России и что будет дальше. Понятно только, что самое худшее, что предсказывали, начинает происходить. Нефть дешевеет. Как будет развиваться с такой дешевой нефтью экономика — неясно. Институты развития вроде Сколково, РВК, Роснано продолжают существовать, но перестали быть в фокусе. Уменьшается количество адекватности с точки зрения экономики и политики. Нет понимания того, что креативным людям нужно давать возможность самоуправления. Можно ли в России создать независимую компанию с капитализацией в сотни миллиардов долларов? Вроде бы нет таких примеров.

— Почему нет?

— Потому что с какого-то момента роста тебе начинают оказывать определенные знаки внимания, скажем так. Есть некоторое ощущение, что всех как будто на паузу поставили. Я недавно выступил на одном круглом столе с заявлением, что нужно закрыть границы. Многие его цитировали с удивлением. Мол, чего это Белоусов такое сказал. Это был эпатаж, конечно. Я категорически против закрытия границ! Мне просто надоело уже, что некоторые всерьез рассуждают: «Вот мы сейчас начнем финансировать программы поддержки стартапов — и все наладится». Какие, к черту, программы поддержки? Вы в «серой» зоне! Сейчас тысячи талантливых людей уедут, и кому вы без них поможете? Либо сделайте нормальную среду, чтобы талантам было комфортно, либо закройте уже границу. Это была провокация для адекватных. И я надеюсь, что градус адекватности все-таки велик. Пора людей снимать с паузы, пока они не решили, что проще уехать, чем ждать непонятного чего. //**сф**

Из «зоны» на выход

ПРЕБЫВАНИЕ РОССИИ В «СЕРОЙ ЗОНЕ» НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ БЕЛОУСОВ СЧИТАЕТ ОСНОВНОЙ ПРИЧИНОЙ ОТТОКА ТАЛАНТОВ ЗА ГРАНИЦУ

$90 МЛРД

может составить, по прогнозам Центробанка России, отток капитала из страны по итогам 2014 года

Стартаперские сказки

Российский стартапер напоминает витязя на распутье. Его заветное желание — вырастить «Яндекс» или Facebook и остаться его собственником. Но сбыться этой мечте вряд ли суждено. На пути к успеху он что-нибудь потеряет.

Текст: Андрей Лапшин
Фото: Василий Шапошников, Евгений Гурко

Николай Заярный, основатель и CEO Eviterra

Возраст
32 года

Образование
МПГУ

Предыдущий опыт работы
Менеджер отдела развития, арт-директор, руководитель интернет-проектов в интернет-агентствах и компаниях Digital Zone, «МТУ-Интел» и ИД «АиФ»

КАТАСТРОФА

«Колян, держись там», — такими комментариями от друзей и коллег усеяна страница основателя сервиса Eviterra **Николая Заярного** в Facebook. Сейчас он не в России и вряд ли захочет вернуться на родину. В середине октября Заярный был объявлен в международный розыск. Пять лет назад, когда Николай только задумывался о создании Eviterra, ему и в страшном сне не могло присниться, что стартап, который он затевает, закончится для него уголовным преследованием. Идеей создать сервис онлайн-бронирования авиабилетов бывший менеджер интернет-проектов Заярный загорелся в 2009 году. «Я был сильно увлечен авиацией и захотел сделать что-то свое»,— объяснял свой выбор стартапер в интервью **СФ** (см. **СФ** №3/2014). Денег на запуск у стартапера не было, но он смог привлечь несколько сотен тысяч долларов от бизнес-ангелов. Этой суммы хватило на то, чтобы создать сайт, договориться с несколькими консолидаторами (Eviterra покупала билеты через них, а не напрямую у авиакомпаний) и начать работать. Зарабатывал проект на комиссии 4–5% за привлечение клиентов.

У Заярного не было возможности вкладываться в рекламу и привлечение пользователей, поэтому он сделал ставку на удобный интерфейс и сервисы, которых не было у конкурентов. Это помогло немного вырасти, но оказалось недостаточно для того, чтобы выйти на самоокупаемость. «Человек покупает билеты не там, где это удобнее и привычнее, а там, где они на сто рублей дешевле»,— сетует Заярный. Eviterra не оставалось ничего другого, кроме как попытаться привлечь новый раунд инвестиций. Заярный вел переговоры с несколькими фондами. По его словам, сделка должна была состояться в начале 2014 года. Но в конце 2013-го на всех планах был поставлен жирный крест.

31 декабря консолидатор «Авиа центр» аннулировал уже проданные Eviterra билеты, мотивируя это тем, что компания Заярного за них не расплатилась. Сам Заярный утверждает, что «Авиа центр» не имел права так поступать, поскольку по договору оплатить задолженность перед ним Eviterra должна была до 9 января 2014 года. По словам стартапера, в январе начался «кромешный ад»: последовали иски «Авиа центра» о взыскании долга, обыски в офисе, увольнения сотрудников. В итоге Eviterra приостановила свою деятельность, а Заярный подал встречные иски против «Авиа цен-

тра». Впрочем, к тому времени предприниматель уже находился за границей.

После закрытия Eviterra Заярный давал онлайн-консультации по юзабилити и продуктовой стратегии тревел-сервисов. По его словам, за час общения он брал 1 тыс. евро и сумел за несколько месяцев заработать внушительную сумму. «Весной получалось несколько десятков тысяч евро в месяц, потом чуть поменьше,— рассказал Заярный в беседе по Skype с корреспондентом **СФ** за несколько дней до объявления его в розыск.— Но при этом я всегда старался быть объективным и считал своим долгом предупредить, что сейчас запускать тревел-стартап, если у тебя нет как минимум $10 млн, не имеет смысла: выжить не получится». Конкретных клиентов Заярный, впрочем, не называет.

Об Eviterra вновь заговорили в октябре 2014 года, когда выяснилось, что Заярного обвиняют в совершении преступления по статье 159 УК РФ «Мошенничество». «Дело долгое время находилось в полуспящем состоянии, но после серии банкротств туроператоров, видимо, попало в одну обойму с ними,— говорит юрист Заярного **Илья Новиков.**— 14 октября Хамовнический суд постановил заочно арестовать Николая».

По мнению адвоката, решение суда незаконно и ставит под удар не только Заярного, но и вообще любого предпринимателя в России. «Мы будем обжаловать решение суда. Если позиция следствия устоит, то любой контрагент, который остался в убытке по итогам взаимоотношений, сможет теперь говорить не „Ты мне должен“, а „Ты у меня похитил“,— подчеркивает Новиков.— При размере ущерба от 1 млн руб. такая трактовка грозит сроком заключения до 10 лет».

Сам Заярный особых иллюзий о решении суда, похоже, не питает. На своей странице в Facebook он написал: «Жизнь никогда больше не будет прежней».

«Запускать стартап, если у тебя нет как минимум $10 млн, не имеет смысла: выжить не получится»

Гаджи Махтиев,

основатель и совладелец Kanobu Network

Возраст
39 лет

Образование
Дагестанский госуниверситет, дипломатическая академия при МИД РФ

Предыдущий опыт работы
Заместитель руководителя пресс-службы Минпечати, директор по связям с общественностью Федерации интернет-образования, директор по PR и маркетингу Sibilant Interactive

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС

«Идея создать свой луна-парк с блэкджеком родилась у меня в 2007 году»,— шутит **Гаджи Махтиев.** Под луна-парком он имеет в виду портал для любителей компьютерных игр Kanobu.ru. В середине 2000-х большинство русскоязычных геймеров в интернете общались на сделанных на коленке неудобных форумах. Махтиев предположил, что этой аудитории нужно современное сетевое медиа, и решил взяться за его создание.

Несколько сотен тысяч долларов на запуск начинающему предпринимателю дали его бывшие работодатели — братья **Давид** и **Даниил Либерманы.** Kanobu.ru запустился в 2008 году силами редакции из нескольких человек. Перед самым кризисом проекту удалось привлечь деньги от фонда Kite Ventures. Объем полученных инвестиций Махтиев не раскрывает. Кризис оказался на руку стартаперу. В 2009–2010 годах Махтиев купил несколько конкурентов, переживавших не лучшие времена: OGL.ru, Gameslife.ru и Worldgames.ru и объединил их в группу Kanobu Network. К концу 2010 года месячная аудитория всех четырех ресурсов составляла около 3 млн человек. Стартапер говорит, что к этому времени ему уже удалось выйти на самоокупаемость.

В 2011 году «луна-парком» Махтиева заинтересовалась объединенная компания «Афиши» и «Рамблера». «Тогда холдингом управляли выходцы из „Афиши“ **Николай Молибог** и **Дмитрий Степанов**. Они понимали, как развивать медийные проекты»,— объясняет Махтиев. По данным **СФ,** весной 2011 года «Афиша-Рамблер» купила долю Kanobu за несколько миллионов долларов. Kite Ventures и Либерманы из проекта вышли, а Махтиев стал гендиректором созданной на базе Kanobu

Network компании «Рамблер-игры». «Сейчас Kanobu — это бренд, а „Рамблер-игры“ — официальное юридическое название»,— объясняет бывший стартапер.

У Kanobu два источника монетизации: реклама и комиссии от продажи игр. Махтиев финансовые показатели не раскрывает, но говорит, что аудитория Kanobu Network выросла за три года до 5 млн пользователей в месяц, а выручка увеличилась в четыре раза. Судя по отчетности по РСБУ из «СПАРК-Интерфакс», «Рамблер-игры» не приносит прибыли. Чистый убыток компании в 2013 году составил 26,4 млн руб.

Несмотря на то что «Рамблер» за последние полтора года уже несколько раз переживал смену стратегии и менял топ-менеджмент в своих проектах, Махтиев должность сохранил и чувствует себя вполне уверенно. Продавать свою долю и создавать что-то новое он пока не хочет. «Все мои идеи так или иначе связаны с игровой индустрией и медиа, поэтому у меня нет желания куда-то уходить. Мне нравится этот бизнес, а Kanobu еще есть куда расти»,— считает Махтиев.

Виктор Лысенко,

соосновательи CEO проектов Darberryи Рокетбанка

Возраст
43 года

Образование
МФТИ

Предыдущий опыт работы
Запуск сервиса коллективных покупок Darberry

ВТОРАЯ СЕРИЯ

«Рокет, у меня карту банкомат сожрал на Маяковской»,— пишет взволнованный клиент. «Добрый день! Мы сожрем банкомат в отместку»,— отвечает ему Григорий из службы поддержки. Григорий не тролль, просто он работает в Рокетбанке. Там так принято общаться с клиентами: чем человечнее, тем лучше. «Мы все были клиентами разных российских банков, — объясняет сооснователь и CEO Рокетбанка **Виктор Лысенко.**— Качество услуг так себе, отношение к клиентам еще хуже, руки чесались все это исправить. Вот мы и придумали, как сделать мобильное приложение для владельца банковской карты, которое будет разговаривать с ним нормальным языком и оперативно решать любую возникшую проблему».

За плечами у Лысенко уже есть удачный опыт запуска стартапа. В 2010–2011 году он вместе с **Олегом Козыревым, Еленой Масоловой, Алексеем Черняком** и **Иваном Владимировым** участвовал в создании сайта Darberry, одной из самых успешных стартаперских историй в России. Через полгода после запуска им заинтересовался глобальный сервис коллективных скидок Groupon. Он выкупил доли инвесторов и совладельцев Darberry и сменил название на Groupon Russia. По данным **СФ,** сделка обошлась американской компании в несколько десятков миллионов долларов.

«После выхода из Groupon было огромное желание отдохнуть,— вспоминает Лысенко.— Месяца три я читал, занимался домашними делами, которых накопилось немало, путешествовал, а потом решил, что пора сделать еще что-нибудь». Вместе с тремя выходцами из Darberry **Олегом Козыревым, Алексеем Колесниковым** и **Михаилом Провизионом** Лысенко решил создать финансовый сервис для пользователей смартфонов. Перед запуском стартаперы договорились о партнерстве с банком «Интеркоммерц». Он выдает пользователям дебетовые карты Visa Platinum, а Рокетбанк за месячную абонентскую плату 290 руб. предоставляет услуги мобильного банка и лучшую, как уверяет Лысенко, клиентскую поддержку.

За полтора года, прошедшие с момента запуска, Рокетбанк сумел собрать аудиторию 7 тыс. клиентов и привлечь $2 млн инвестиций от Runa Capital. Выйти на самоокупаемость Лысенко планирует в 2015 году, когда число пользователей превысит, по его расчетам, 15 тыс. человек. Продавать свою долю в проекте и снова отдыхать CEO Рокетбанка пока не собирается.

хочешь иметь полную власть?

16+ реклама

скачать

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

В ПРОШЛОМ ГОДУ ОСНОВНЫМ СТЕНОВЫМ СТРОИТЕЛЬНЫМ МАТЕРИАЛОМ В РОССИИ СТАЛ АВТОКЛАВНЫЙ ГАЗОБЕТОН. ОБЪЕМЫ ЕГО ПРОИЗВОДСТВА ЧУТЬ ПРЕВЫСИЛИ ОБЪЕМЫ ИЗГОТОВЛЕНИЯ КЕРАМИЧЕСКИХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ И СОСТАВИЛИ 11,3 МЛН $м^3$. ПРИ ЭТОМ ПРИРОСТ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ГАЗОБЕТОНА ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД СОСТАВИЛ 13,6%. ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ТОМ, ЧТО ГАЗОБЕТОН ПРОЧНО ЗАЙМЕТ МЕСТО ОСНОВНОГО СТЕНОВОГО МАТЕРИАЛА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. О НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ В ВОЗВЕДЕНИИ МАЛОЭТАЖЕК РАССКАЗАЛА **НАДЕЖДА СОЛДАТКИНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ H+H.**

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ГОТОВ К ИННОВАЦИЯМ

– Пять лет назад датская компания H+H вложила в высокотехнологичное производство газобетона в Ленинградской области более 40 млн евро. Теперь вы – второй крупнейший производитель в Северо-западном регионе и занимаете 30% рынка, где более половины коттеджей строится с применением газобетонных блоков. Чем вы объясняете такой быстрый рост на рынке?

– Еще пять лет назад основными стеновыми материалами в малоэтажном строительстве в Ленинградской области были кирпич и дерево. Они имели свои преимущества, но не могли обеспечить необходимые темпы строительства. Региону был нужен современный, высокотехнологичный, простой в применении материал по более доступной цене. Газобетон как нельзя лучше подходит под эти требования: он значительно ускоряет срок возведения зданий и обладает уникальными теплоизоляционными и конструктивными свойствами. Поэтому, когда H+H Group приняла решение о строительстве завода в Ленинградской области, этот проект стал для региона стратегическим. Предполагалось, что производство H+H закроет до 30% потребностей Санкт-Петербурга и Ленинградской области в газобетоне и будет способствовать реализации приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье». При поддержке администрации мы построили и ввели в эксплуатацию завод в рекордные сроки – меньше чем за два года. Сейчас мы можем с уверенностью говорить о том, что широкое распространение газобетона способствовало росту темпов малоэтажной застройки в Санкт-Петербурге и Ленобласти. Теперь гораздо больше людей могут позволить себе собственный дом – это результат, которым можно гордиться.

– Столкнулись ли вы с трудностями при выходе на рынок?

– Когда мы выбирали регион, Ленинград-

ская область предложила наилучшие инвестиционные условия и стала для нас надежным партнером. Мы благодарны администрации за поддержку. Также, выбирая участок, мы учитывали наличие рядом необходимого сырья – вокруг очень много песчаных и известковых карьеров. Гипс мы возим из-под Москвы, песок и известь нашли намного ближе – за 120 км от нашего завода. А вот алюминий привозим из Германии, нужного качества в России найти пока не смогли. Что касается сбыта, то за пять лет пребывания на рынке нам, к счастью, не пришлось столкнуться с серьезными трудностями. Мы работаем через дилерскую сеть, большое внимание уделяем качеству клиентского обслуживания и сервисной поддержки. У нас высокие стандарты – мы обрабатываем заказ в течение двух часов и доставляем к назначенному времени. Далеко не все производители предоставляют подобный сервис.

– Сейчас в моде экологичность. Многие предпочитают жить в домах, построенных из натуральных материалов: камня или дерева. Как газобетон – искусственный материал – может ответить на этот тренд?

– Газобетон – действительно искусственный материал, но он производится из природных компонентов и не наносит вреда природе или здоровью человека ни в процессе производства, ни при эксплуатации. По такому показателю, как экологичность, он ни в чем не уступает природным материалам. Например, как и дерево, он относится к первой – наилучшей – группе материалов по радиоактивности. Стены из газобетона прекрасно «дышат», поддерживая оптимальный микроклимат в доме. При этом, в отличие от дерева, газобетон не подвержен плесени, гниению или паразитам. Он пожаробезопасен и не выделяет токсичных веществ при горении. Газобетон – абсолютный рекордсмен по огнестойкости, он легко выдерживает 240 минут воздействия огня. Мы не устаем повторять, что газобетон сочетает в себе лучшие свойства камня и дерева: экологичность, прочность, низкую теплопроводность. И эти качественные характеристики можно улучшать. В частности, в рамках нашей инновационной программы мы постоянно работаем над увеличением прочности продукции при уменьшении ее плотности.

– Известно, что инновационные решения – одна из важнейших составляющих концепции бизнеса H+H. Расскажите подробнее о вашей инновационной политике. В каких направлениях, помимо улучшения свойств продукции, она развивается?

– Как европейская компания, мы уделяем большое внимание разработке и внедрению инноваций, которые помогают решать сложные строительные задачи максимально эффективно и просто. Это касается как процесса обслуживания клиентов, так и внутренних рабочих процессов.

За пять лет работы на российском рынке мы уже не раз предлагали различные инновационные решения для строительной отрасли. Наша последняя разработка – принципиально новый клей для газобетона, который поставляется в баллонах и уже готов к применению. В России этот клей пока не имеет аналогов. Он пользуется большой популярностью.

– Насколько российский строительный рынок готов к инновациям? Охотно ли строительные компании используют автоклавный газобетон?

– Технологии не стоят на месте. Для выхода строительной отрасли на принципиально новый уровень просто необходимо внедрение новых материалов и технологий. За пять лет наша продукция заслужила доверие потребителей и является гарантом европейского качества. На сегодняшний день все крупные строительные компании Северо-Запада, в чьих проектах предполагается использование газобетона, применяют продукцию H+H. Радует, что частные потребители стали чаще предпочитать газобетон другим материалам. Благодаря нашей активной маркетинговой позиции и расширению линейки покупатели обращают больше внимания на качество продукции и сервисной поддержки.

– Как вы оцениваете свои перспективы на рынке Северо-Запада? Планируете ли открывать производство в других регионах?

– Недавно мы окончили модернизацию производственной линии, теперь ее производственная мощность составляет 450 000 куб. м в год. Это крупнейший в Европе завод по производству автоклавного газобетона. В этом году мы планируем выпустить более 330 000 куб. м продукции, но наша цель – вывести производство на полную мощность.

Что касается планов по расширению, то H+H Group рассматривает возможность строительства второго завода в России. По результатам предварительного исследования рынка наиболее привлекательными нам кажутся Приволжский и Южный федеральные округа. Однако в ближайшие три года о выходе в другие регионы говорить не приходится. В настоящее время мы намерены укреплять свои позиции на тех рынках, где уже присутствуем. Например, на Северо-Западе России мы сейчас занимаем уверенное второе место, но, основываясь на наших возможностях и потенциале рынка, верим, что уже в краткосрочной перспективе сможем стать первыми. Эти планы соответствуют стратегической цели H+H – стать абсолютным лидером. Мы верим в российский рынок и намерены остаться здесь надолго.

Реклама

Продолжение банкета

Кейтеринговая компания Novikov Catering ищет новые форматы, которые оценит премиальная аудитория. Читатели «Секрета фирмы» и участники сети «Профессионалы.ru» советуют не снижать планку и не размывать бренд.

Текст: Екатерина Сирина
Фото: Александр Щербак

Novikov Catering входит в группу компаний Novikov известного московского ресторатора **Аркадия Новикова.** Novikov Catering организует выездные банкеты, фуршеты и коктейли на различных площадках, в офисе и дома у заказчика, предлагает разнообразную европейскую, русскую, японскую или авторскую кухню. Мероприятия часто заказывают постоянные гости ресторанов Аркадия Новикова. Ежемесячная выручка зависит от сезона, в среднем 5–15 млн руб. в месяц.

Novikov Catering работает в премиальном ценовом сегменте, средний чек на одного гостя для банкета составляет примерно 6,5 тыс. руб., для фуршета — около 3,5 тыс. руб., для коктейля — приблизительно 2,5 тыс. руб. «Премиальный кейтеринг отличает не только уровень сервиса, но и высокая кухня, воспроизвести которую на выезде — высший пилотаж»,— объясняет генеральный директор Novikov Catering **Ирина Костина.** Конкурентов у компании немного, основная целевая аудитория поделена между Novikov Catering и «Выездной трапезой кафе „Пушкинъ“».

Узость целевой аудитории ограничивает возможности развития компании. Ирина Костина считает, что компания должна развиваться не вширь, а вглубь, предлагая новые услуги для своей аудитории, ведь и клиентам «хочется чего-то нового». Например, помимо привычного для кейтерингов обслуживания свадеб Novikov Catering предлагает другие традиционные для русской свадебной культуры события — помолвки, девичники и мальчишники. В последнее время они все более популярны. Хорошим спросом пользуется еще одна новинка — организация гастрономических мастер-классов для детей и взрослых, которые могут как проходить в рамках больших мероприятий, так и стать самостоятельным событием.

Компания продолжает поиск новых форматов обслуживания и новых услуг. Другой вопрос — надо ли выходить в другие ценовые сегменты. Это рискованный шаг, многие компании, совершая его, размывают свое позиционирование и снижают качество услуг. Как вариант, можно предлагать менее дорогие услуги под другим брендом.

Генеральный директор хочет понять, как дальше развиваться компании и можно ли это сделать, оставаясь в рамках привычного премиального сегмента. Какие новые услуги Novikov Catering стоит предложить своей аудитории? Как лучше их продвигать? За советами Ирина Костина обратилась к читателям **СФ** и участникам проекта «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 **17.11.2014**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **01.12.2014**, 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.

«Важно, чтобы гости запомнили название кейтеринга. Небольшие подарки с логотипом компании, возможно, с дисконтной картой,— не самый затратный, но эффективный способ продвижения»

Ирина Костина,
генеральный директор
Novikov Catering

Было очень интересно получить широкий спектр мнений по нашему кейсу. Большое спасибо всем участникам.
К сожалению, не было решений от коллег из ресторанного бизнеса, было бы интересно услышать их мнение.
Многие идеи по развитию новых услуг (это был один из вопросов кейса) уже и так реализованы. Например, **Сергей Щетинин** рекомендует «общаться с теми, кто еще не достиг вершин, но находится по пути к ним». Многие наши клиенты выросли вместе с нами. **Сергей Попа** пишет о необходимости собирать подробную информацию о клиентах. Мы знаем дни рождения членов семьи и важные даты в жизни наших гостей, включаем их мероприятия заранее в план, звоним, если нужно, напоминаем. Дарим комплименты — например, это может быть торт от компании.
Некоторые предложения для нас неприемлемы, поскольку в премиальном сегменте конфиденциальность — один из важнейших аспектов работы. 20% самых богатых людей России — наши клиенты, размещать их отзывы на сайте мы не можем. Отзывы у нас есть, но только в бумажном виде.
Больше перспективных идей авторы предлагают с точки зрения маркетинга. Согласна с необходимостью PR-продвижения в бизнес-прессе (об этом напоминает **Марат Халилюлин**). Сергей Попа говорит о возможности продвижения компании на наших мероприятиях. Важно, чтобы гости запомнили название кейтеринга, который их обслуживает. Небольшие изящные подарки с логотипом компании, возможно, с дисконтной картой,— не самый затратный, но очень эффективный способ продвижения. Сергей Попа также отметил необходимость анализировать причины отказов от услуг. Ответ этого автора лишь немного не дотянул, чтобы выйти в группу победителей.
Другой вопрос кейса касался стратегии развития компании, поскольку премиальный сегмент очень ограничен. Участники «Банка решений» единодушны, и их мнение совпадает с нашим: понижать планку нельзя, это приведет к потере аудитории.
А вот возможность создания нового бренда в более низком ценовом сегменте авторы рассмотреть рекомендуют. Согласна. Возможно, будем это делать со временем, период стагнации — не самое подходящее время для развития новых проектов.
Мои фаворитами стали решения **Анастасии Качевской** и Марата Халилюлина. Анастасия провела глубокий и очень компетентный анализ возможностей развития компании, разложив по полочкам каждый пункт. Возникло ощущение, что автор является экспертом рынка. Согласна с Анастасией, Маратом и другими авторами, которые считают, что выяснять про новые форматы работы, интересные клиентам, лучше у самих клиентов. Найти неудовлетворенный спрос, изучить модели поведения, мотивы принятия решения клиентами Марат Халилюлин предлагает с помощью социолога. Соглашусь также с советом уделять большее внимание женской аудитории наших гостей, женам занятых деловых людей.

ПОБЕДИТЕЛЬ

Анастасия Качевская,
консультант Antal International Network, город Эссен (Германия)

1. Для кейтеринга характерна четко выраженная сезонность, стоит подумать, как привлечь клиентов в низкий сезон.

2. Держать планку премиум, не снижать цену и качество, сохранять бутиковость услуг. Вместо скидок лучше добавить сервиса, услуг, дополнительных «фишек». Работать над увеличением рентабельности, а не оборотов. Каждый месяц формировать уникальные предложения.

3. Изучить предпочтения и вкусы целевой аудитории, скооперировавшись с другими компаниями. Провести маркетинговые исследования, изучить структуру заказов, получить конструктивную обратную связь. Не нужно высасывать новые форматы из пальца, лучше поговорить об этом с клиентом.

4. Создать клуб для клиентов всех ресторанов и сервисов группы компаний, сделать журнал для клиентов. Устраивать бизнес-завтраки для членов клуба за счет компании. Усилить PR и программы лояльности. Использовать связи в загсах, свадебных салонах. Усилить сотрудничество с ивент-агентствами. Предлагать абонентское обслуживание.

5. По крупицам собирать информацию о заказчиках. Зафиксировать в базе данных дни рождения жены, детей, родителей, годовщины. Рассылать в преддверии праздника именные поздравления по почте и от руки.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

«Понравилось предложение использовать „торты–визитки“, чтобы поздравлять компании с днем рождения фирмы. Такой торт может служить и „поводом для знакомства“»

Егор Доброгорский,
генеральный директор агентства Communicator Creative Events

Проблемы, поставленные компанией Novikov Catering, актуальны и для ивент-агентств, а многие идеи создания новых форматов мероприятий, предложенные участниками, больше обращены к организаторам праздников. Основная задача кейтеринга — красиво и вкусно накормить гостей, и Novikov Catering делает это прекрасно. Заниматься продвижением форматов, требующих сложной организации и включающих развлекательную часть (такие предложения есть у **Марии Безденежных, Равиля Аббасова** и многих других авторов), кейтеринг-компаниям все же не стоит. Некоторые из них создают свои ивент-агентства, но такие проекты, как показывает практика, редко бывают успешными. Ведущие кейтеринги работают в связке с ведущими ивент-агентствами, и каждый выполняет свои функции. С другой стороны, ничего нового на нашем рынке, наверное, уже не придумаешь, все идеи опробованы, что-то лучше, что-то хуже. Соглашусь, что размывать позиционирование премиального кейтеринга нельзя. Но, как справедливо замечает **Алексей Елаев,** рынок переживает не лучшее время, а клиенты стремятся экономить. Возможно, тенденция более ощутима в корпоративном сегменте (у нас, в отличие от Novikov Catering, большинство клиентов — компании, а не частные лица), но вероятность потерять часть аудитории у премиального кейтеринга есть. Если в стремлении сократить затраты заказчики обратятся в другую компанию и нарвутся на низкое качество услуг, вероятно, они вернутся обратно к Novikov Catering. Если же получат не премиальный, но приемлемый уровень обслуживания за меньшие деньги, возможно и не вернутся. Поэтому стоит задуматься о создании бюджетного бренда, подобно тому, как это сделал ближайший конкурент, ресторанный дом Деллоса.

После заявления президента РФ о недопустимости значительных расходов на корпоративы компании стали проводить менее масштабные праздники. Небольшие мероприятия могли бы стать потенциально интересным сегментом для Novikov Catering. Совет **Сергея Ежкова** уделять больше внимания корпоративным клиентам считаю обоснованным.

Анастасия Качевская — единственный автор, затронувший проблему сезонности, актуальную как для кейтеринговых компаний, так и для ивент-агенств. Мы «закрываем» низкий сезон, обслуживая конференции и различные деловые мероприятия. Эта тема могла бы быть интересна и для Novikov Catering. Кофе-брейк от премиального бренда поднимает статус мероприятия. Понравилось предложение **Владимира Балабана** использовать «торты–визитки», чтобы поздравлять компании с днем рождения фирмы. Такой торт может служить и «поводом для знакомства». Соглашусь с Сергеем Ежковым: клиента необходимо воспитывать. Кейтеринговым компаниям, как и ивент-агентствам, стоит самим выходить на потенциальных заказчиков с предложениями новых форматов, новых площадок, объяснять, почему работать надо именно с ними.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	**1**
Балл	30
Автор	***Анастасия Качевская***
Компания	Antal International Network
Должность	Консультант
Город	Эссен (Германия)

Место	**2**
Балл	26
Автор	***Марат Халилюлин***
Компания	«СМ-технолоджи»
Должность	Директор
Город	Москва

Место	**3**
Балл	23
Автор	***Владимир Балабан***
Компания	«Комсалес групп»
Должность	Соучредитель и коммерческий директор
Город	Кишинев (Молдова)

Место	**4**
Балл	21
Автор	***Андрей Шкловский***
Компания	Интернет-аукцион «Бонусмолл»
Должность	Учредитель
Город	Пермь

Место	**5**
Балл	20
Автор	***Сергей Ежков***
Компания	Центр АСУ
Должность	Инженер-испытатель
Город	Балашов

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Придумать новые гастрономические решения — например, готовить блюда с использование солнечного света и большой увеличительной лупы.

«Услуги кейтеринга почти всегда дороже ресторанных — в стоимость входят затраты на логистику, аренду оборудования и площадки, а также дополнительное время персонала для ее подготовки»

Людмила Баянова, руководитель «Первой школы кейтеринга»

«Первая школа кейтеринга» (проект CateringConsulting.ru) специализируется на обучающих мероприятиях для кейтеринговых компаний, ивент-агентств и компаний-заказчиков. Проводим семинары и мастер-классы в разных городах России и СНГ, а также за границей. Согласна с Маратом Халилюлиным: изучение зарубежного опыта очень важно, крупнейшие кейтеринговые компании в Европе, Америке и Азии уже прошли тот путь, по которому идет сейчас российский бизнес.

Участие в «Банке решений» — полезный опыт для профессионалов. Часто мы утрачиваем возможность взглянуть на проблемы своего бизнеса свежим взглядом и всегда благодарны за советы со стороны. Хотя некоторые предложения авторов (например, про развитие сотрудничества с ивент-компаниями) являются общим местом для всех, кто работает в отрасли, другие требуют масштабных инвестиций, третьи премиальному кейтерингу реализовать сложно. Мне понравилась идея **Дарьи Гребеньковой** проводить «гастрономические свидания». Но ее надо сделать модной, а для этого продвигать в Сети. Не все клиенты Novikov Catering к этому готовы. Как справедливо замечает Анастасия Качевская, присутствие в Сети может быть важным элементом коммуникации для Novikov Catering, но не средством продвижения. В премиальном сегменте поставщика услуг ищут по рекомендациям. Некоторые авторы транслируют стереотипы, которые далеки от реальности. Например, идею, что кейтеринг можно предложить заказчикам вместо ресторана с целью оптимизации бюджета. Услуги кейтеринга почти всегда дороже ресторанных — в стоимость входят затраты на логистику, аренду оборудования, обустройство площадки. Сервис премиального уровня, когда на мероприятии организуется полноценная кухня, требует еще более существенных затрат.

Конструктивные комментарии дали Сергей Попа и Анастасия Качевская. Содержательные и развернутые ответы прислали Марат Халилюлин, Владимир Балабан, пусть эти авторы далеки от специфики отрасли. Лучший ответ, по моему мнению, у **Андрея Шкловского,** он сделал акцент на интернет-продвижении. Хорошая идея (она также прозвучала у **Валерия Малахова** и других) — работать с элитными фитнес-клубами, предлагать меню для здорового питания.

Кейс, предложенный Novikov Catering, одновременно и уникален, и характерен для отрасли. Кейтерингов, умеющих работать в премиальном сегменте, в России не так уж много, но о путях развития сейчас задумываются все игроки. Компании стоит обратить внимание на рекомендации ряда авторов. В частности, настройка CRM-системы, позволяющей иметь детальную информацию о клиентах, последовательная коммуникация с заказчиками, развитие клубной системы, программ лояльности, элементом которой могут стать мероприятия для клиентов.

MUST REA D

Фред Фогельштейн

«Как поссорились Apple и Google и, затеяв войну, начали революцию»

Азбука бизнес, 2014

«Программное обеспечение Wi-Fi-модуля в iPhone было настолько нестабильным, что... антенные провода просто припаяли к демонстрационным аппаратам и протянули их под сценой до проектора...» До презентации устройства, перевернувшего мир, оставалось несколько дней, но прототип был бесконечно далек от идеала. Американскому журналисту Фреду Фогельштейну удалось проникнуть за кулисы Apple и Google. Он демонстрирует логику принятия решений, которые в конечном итоге привели к войне корпораций, показывает накал страстей и невероятный прогресс, которым она обернулась. Книга стала результатом 16-летней работы автора, причем Apple вообще отказалась с ним сотрудничать. Фогельштейн собирал информацию по крупицам, и от его личной войны со своими героями книга только выиграла.

Текст: Владислав Коваленко

ГИД ПО НОВИНКАМ

Дафф Макдональд

«The Firm. История компании McKinsey и ее тайного влияния на американский бизнес»

Азбука бизнес, 2014

Умная книга про умную компанию. Здесь изложена история успехов и неудач легендарной консалтинговой фирмы, прославившейся заоблачными гонорарами и огромным влиянием на корпорации и правительственные круги США. Основателям McKinsey удалось вложить новый смысл в профессию консультанта. Это не корпоративный паразит, а «влиятельный слуга», в котором есть что-то от юриста, бухгалтера, врача и священника. Но в книге нет ответа на ключевой вопрос: а стоит ли клиентам вообще платить компании McKinsey сумасшедшие деньги? Автор честно приводит примеры как за, так и против.

Фред ДеЛюка, Джон Хейз

«Начни с малого. Правила ведения бизнеса от основателя Subway»

Манн, Иванов и Фербер, 2014

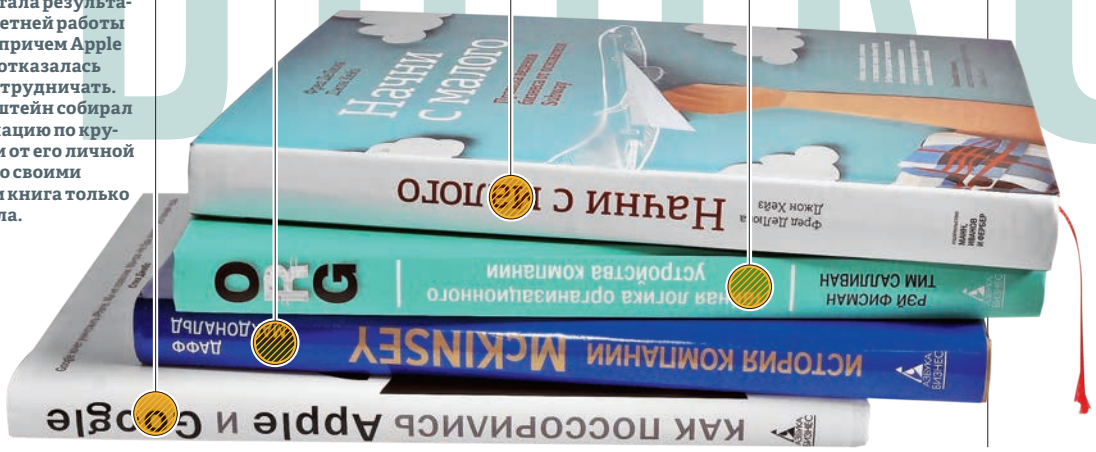
В деловом мире **Фред ДеЛюка** известен как «король сэндвичей», создавший самую крупную в мире ресторанную сеть Subway, которая даже больше McDonald's. Его книга о малом бизнесе. Автор излагает принципы открытия своего дела на основе простейших идей (вроде ресторана быстрого обслуживания), близких малому предпринимателю. Ведь, как ни крути, 95% малого бизнеса в нашей стране приходятся не на хайтек, а на малоромантичные вещи вроде мелких магазинчиков, ремонтных мастерских или закусочных.

Рэй Фисман, Тим Салливан

«ORG. Тайная логика организационного устройства компании»

Азбука бизнес, 2014

Серьезный труд, исследующий закономерности развития оргструктур разного размера. Герои книги — American Airlines, Procter & Gamble, академия Вест-Пойнт и даже община методистской церкви. Выводы авторов не порадуют руководителей, которые считают, что все проблемы в компании можно решить путем изгнания лишних менеджеров и упрощения управленческой вертикали. Скучный менеджер среднего звена бывает важнее дизайнера, а изобилие совещаний и отчетная бюрократия (так ненавистные людям действия) все-таки нужны, чтобы довести до конца начатые проекты.



ТОП-5

Деловые бестселлеры октября

1

Галина Тимченко, Антон Носик, Иван Колпаков

«Дорогая редакция. Подлинная история „Ленты.ру“»

АСТ, 2014

2

Барбара Шер, Энни Готлиб

«Мечтать не вредно»

Манн, Иванов и Фербер, 2014

3

Стивен Кови

«7 навыков высокоэффективных людей»

Альпина паблишер, 2014

4

Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер

«Книга решений: 50 моделей стратегического мышления»

Олимп-бизнес, 2014

5

Валентин Катасонов

«Экономика Сталина»

Институт русской цивилизации, 2014

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

ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Питер Вуллингс,
старший вице-президент, генеральный директор Philips в России и СНГ

Эта книга — полезный инструмент для тех, кто не устает изобретать и верит в свои силы. А также абсолютно необходимое чтение для тех, кто думает, что все уже «изобретено до нас».

Gijs van Wulfen
The Innovation Expedition. A Visual Toolkit to Start Innovation

ВТБ24
ВТБ24 (ПАО)
ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ
БАНКА РОССИИ № 1623
РЕКЛАМА

Ниша на миллиард

КОНКУРС . ВОЗМОЖНОСТИ

Иллюстрация: Екатерина Силина

Бег без препятствий

ИД «КОММЕРСАНТЪ» И БАНК ВТБ 24 ОБЪЯВЛЯЮТ КОНКУРС ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА «НИША НА МИЛЛИАРД». ПОБЕДИТЕЛЬ ПОЛУЧИТ БЕСПЛАТНОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КОМПАНИИ НА ОДИН ГОД, СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ПО КРЕДИТУ, А ТАКЖЕ СТАНЕТ ГЕРОЕМ ПУБЛИКАЦИИ НА САЙТЕ И В ОДНОМ ИЗ ПЕЧАТНЫХ ИЗДАНИЙ ИД «КОММЕРСАНТЪ».

Руководитель проекта:
Полина Русяева
Фото:
Юрий Мартьянов

РЫНОК НА ВЫРОСТ
МАКРОЭКОНОМИСТЫ ПУГАЮТ НАСЕЛЕНИЕ НАДВИГАЮЩИМСЯ КРИЗИСОМ, НО ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ НАСТРОЕНЫ РЕШИТЕЛЬНО

В конце октября на сайте **СФ** стартовал совместный интерактивный проект ИД «Коммерсантъ» и банка ВТБ 24 «Ниша на миллиард». Цель конкурса — определить самый перспективный и легко масштабируемый бизнес в одной из пяти наиболее привлекательных сфер малого предпринимательства.

Конкурс будет проходить в несколько этапов. Первый — сбор заявок на участие в проекте. Чтобы стать участником конкурса, нужно заполнить онлайн-анкету на официальной странице конкурса «Ниша на миллиард» (www.kommersant.ru/nishanamilliard). Заявки принимаются до 9 ноября включительно. Далее стартует открытое голосование, по итогам которого определятся 15 компаний-полуфиналистов — по три проекта в каждой нише. Всех претендентов на победу в конкурсе мы представим в декабрьском номере **СФ**. А в середине де-

Примите участие в конкурсе или в голосовании — лучший участник проекта «Ниша на миллиард».
По итогам голосования аудитория сайта www.kommersant.ru определит лучший масштабируемый бизнес участника проекта.
Приз за первое место — эксклюзивный пакет банковских услуг для бизнеса от ВТБ 24:
— бесплатное обслуживание компании в банке на один год;
— специальные условия по кредиту для развития бизнеса.
Приз за лучшую бизнес-модель по версии ВТБ 24 — бесплатное годовое обслуживание пакета премиальных финансовых услуг «Привилегия» для владельца компании.
Срок проведения — с 27 октября по 14 декабря 2014 года.
Информацию о сроках и источник информации об организаторе, о правилах его проведения, количестве призов, сроках, месте и порядке их получения можно узнать на www.vtb24.ru/promo/niche.
Материалы проекта на www.kommersant.ru/nishanamilliard.

ВТБ 24 (ПАО). Генеральная лицензия Банка России №1623.

Кредит и бесплатное годовое обслуживание предоставляются банком ВТБ 24. Специальные условия по кредиту — сниженная ставка и требования к обеспечению. Заемщик должен соответствовать минимальным требованиям банка, установленным для выдачи кредитных продуктов.

РЕКЛАМА

кабря будет запущен финальный этап голосования, по результатам которого аудитория Kommersant.ru выберет победителя конкурса. Итоги мы подведем на официальной странице проекта 15 декабря.

Победитель конкурса «Ниша на миллиард» получит ценные призы от организаторов — бесплатное банковское обслуживание компании в течение одного года и специальные условия по кредиту ВТБ 24 для бизнеса, возможность стать героем публикации на сайте и в одном из печатных изданий ИД «Коммерсантъ» и участие в круглом столе на радио «Коммерсантъ FM».

Кроме того, ВТБ 24 учредил дополнительный приз: создатели лучшей, по версии экспертов банка, бизнес-модели на рынке получат бесплатное обслуживание пакета премиальных финансовых услуг «Привилегия».

Принять участие в конкурсе и побороться за призы могут основатели компаний, работающих в одном из пяти сегментов рынка: «экологически чистые товары и услуги», «домашние питомцы», «образование для детей и взрослых», «красота и здоровье», «уличный фастфуд». Именно эти пять ниш, на наш взгляд, в ближайшие несколько лет будут на пике популярности.

Пять сфер малого предпринимательства, отобранных ИД «Коммерсантъ» и ВТБ 24, имеют четыре базовые характеристики. Во-первых, относительно низкий порог входа на рынок, то есть запуск бизнеса в этих сегментах не требует огромных инвестиций — для старта достаточно нескольких миллионов рублей. Во-вторых, отсутствие на рынке явных лидеров — это означает, что сфера до сих пор не консолидирована, а значит, шансы на успех имеет любой грамотно построенный бизнес. В-третьих, быстрая масштабируемость — подразумевается возможность активной экспансии как внутри отдельного взятого города, так и по всей стране. И наконец, в-четвертых, высокий потенциал роста: выбранные нами рыночные ниши удовлетворяют основные потребности людей, поэтому менее чувствительны к снижению потребительской активности в кризисное время.**сф**

15 компаний после первого этапа открытого голосования пройдут в финал конкурса «Ниша на миллиард». Победитель проекта будет объявлен в середине декабря.

Для участия в конкурсе необходимо заполнить анкету на официальной странице проекта. Заявки на участие принимаются до 9 ноября (включительно)

Экологически чистые товары и услуги

НАЛИЧИЕ ПРИСТАВОК «БИО-», «ЭКО-» И «ОРГАНИК-» НА ТОВАРАХ СЕГОДНЯ МАЛО О ЧЕМ ГОВОРИТ ПОТРЕБИТЕЛЯМ — ПРОИЗВОДИТЕЛИ ЗАЧАСТУЮ ИСПОЛЬЗУЮТ ТАКИЕ СЛОВА В КАЧЕСТВЕ PR-ХОДОВ. ДЕЛАЮТ ОНИ ЭТО НЕСПРОСТА: ЛЮДИ АКТИВНО СТРЕМЯТСЯ К ПРАВИЛЬНОМУ ОБРАЗУ ЖИЗНИ И ГОТОВЫ ЗА НЕГО ПЛАТИТЬ.

Текст: **Полина Русяева**

Фото: **«РИА Новости»**

Количество запросов «натуральные продукты» в «Яндексе» за первые девять месяцев текущего года выросло почти на 20% по сравнению с аналогичным периодом 2013-го. Более того, как показывает исследование Marketing Index за первое полугодие 2014 года, 67% россиян потенциально готовы тратить на покупки больше денег — в случае, если речь идет об экологически чистой продукции.

Объем мирового рынка биопродуктов составляет около $70 млрд в год, российского — пока $150 млн, по оценке объединения «Агрософия». Впрочем, динамика на протяжении последних нескольких лет стабильно позитивная: рынок ежегодно прибавляет по 30–40%.

Во второй половине 2000-х годов горожан вдруг потянуло к земле. Одни побросали офисы и рьяно взялись выращивать кур, кроликов и прочую живность, другие начали выстраивать инфраструктуру по продаже (подробнее — **СФ** №10/2012). За прошедшие годы в сфере производства биопродуктов появились крупные компании — «Органик», «Агранта», «Агрост», «Аривера», основатели которых вложили в свои холдинги не один десяток миллионов долларов. Впрочем, любое лидерство на рынке натуральной продукции сегодня довольно условно.

По стране сейчас раскиданы сотни небольших хозяйств, где фермеры-энтузиасты выращивают

ЗЕЛЕНЫЙ СЛЕД
ПРАВИЛЬНОЕ ПИТАНИЕ СТАНОВИТСЯ ОБРАЗОМ ЖИЗНИ. ОДНАКО СПРОС НА ЭКОЕДУ ДО СИХ ПОР ПРЕВЫШАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

на продажу «зеленые» продукты. Купить еду, маркированную «эко-», «био-» и проч., сегодня можно не только в специализированных розничных магазинах (например, московском «Био-маркете», принадлежащем «Органик»), но и фактически в любой крупной торговой сети («Ашан», «Метро», «Азбука вкуса» и т. д.). И хотя крупные игроки вынужденно взяли курс на создание вертикально интегрированных холдингов (кейс про компанию «Аривера» **Ильи Калеткина** читайте в **СФ** №9/2014), до насыщения рынку натуральных продуктов по-прежнему далеко.

В качестве основных драйверов роста на ближайшие годы эксперты рынка экологически чистой продукции называют введенные Россией продовольственные санкции в отношении США и стран Евросоюза (рестораторы и ритейлеры уже начали «закрывать» часть выбывших импортных позиций местными наименованиями), а также поступательное снижение стоимости российских натуральных продуктов. Например, купить местную биокартошку сегодня можно менее чем за 100 руб., в то время как импортная еще весной стоила около 300 руб.

Кроме того, потребители могут так и не разобраться в терминологии — куда важнее, что некогда просто модное направление наконец начало трансформироваться в привычный образ жизни.сф

Домашние питомцы

ПО ЧИСЛУ ДОМАШНИХ ЖИВОТНЫХ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ РОССИЯ ЗАНИМАЕТ ТРЕТЬЕ МЕСТО В МИРЕ ПОСЛЕ КИТАЯ И США. ОДНАКО ЕЕ ВКЛАД В МИРОВОЙ РЫНОК ТОВАРОВ И УСЛУГ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ НЕ ПРЕВЫШАЕТ И 3%. МНОГИЕ СЕГМЕНТЫ ЗООРЫНКА В НАШЕЙ СТРАНЕ ЛИБО ОТСУТСТВУЮТ ВОВСЕ, ЛИБО НАХОДЯТСЯ В ЗАЧАТОЧНОМ СОСТОЯНИИ.

Текст:
Юлиана Петрова
Фото:
Руслан Шамуков/ТАСС

Домашних питомцев в России любят: по данным Росстата, 40% россиян держат мелких животных. В России насчитывается 30 млн кошек и 21 млн собак. Абсолютным лидером по числу кошек и собак является Китай — их там 276,4 млн. Общая численность других домашних животных — лошадей, грызунов, певчих птиц, пресмыкающихся, земноводных, аквариумных рыбок — на территории России измеряется 30 млн. И с каждым годом любовь россиян к домашним животным будет только усиливаться. Этому способствуют нынешние демографические тенденции — например, урбанизация и ослабление семейных уз. Владельцы покупают своим питомцам корма и всевозможные прибамбасы вроде мисок-лотков-ошейников-поводков, часто отказывая в необходимом самим себе.

На привязанности людей к животным выросла огромная индустрия. Так, общий объем рынка зоотоваров в России достиг $4 млрд. Ежегодно на содержание домашних животных одни только москвичи тратят до $300 млн. Главный сегмент рынка зоотоваров — корма. По данным Euromonitor International, российский рынок кормов к 2016 году достигнет $2,16 млрд и войдет в десятку крупнейших мировых рынков. Но новичкам-производителям в этом секторе делать особо нечего: 80% продаваемых в РФ кормов выпускают международные корпорации и их российские заводы. Рынок кормов для декора-

тивных и певчих птиц, лошадей, грызунов, рыб составляет $150–200 млн, здесь доля импорта гораздо меньше — 30–40%.

Примерно на $1 млрд в год в России продается средств гигиены для животных: шампуней, бальзамов, кондиционеров, лосьонов, гелей, кремов и проч. Еще около $800 млн в год приходится на амуницию: ошейники, намордники, поводки, сбруи, подковы, а также одежду, аквариумную аппаратуру, клетки, вольеры. И если рынок кормов растет в среднем на 8%, то непродовольственные секторы — на 12–15% в год.

Торговля зоотоварами — высокодоходный бизнес. Средневзвешенная наценка на ассортимент составляет 55–70% в зависимости от региона и конкурентной среды. При этом, чтобы открыть зоомагазин, торгующий кормами и наполнителями для кошачьих туалетов, не требуется больших инвестиций. Подойдет любое благоустроенное помещение площадью 15–20 кв. м. Идеальный вариант размещения — популярный ТЦ, прикассовая зона продуктового супермаркета с проходимостью 8–10 тыс. человек в день.

Но самым динамичным — и самым молодым — является сектор зооуслуг. Судя по опыту европейских стран и США, спрос на российском рынке могут найти самые разные услуги: организация клубов по породам, содержание гостиниц, питомников, конюшен и аквариумов; перевозка, дрессировка; розыск пропавших животных и салоны красоты для домашних любимцев. Последние, например, уже начали появляться в России. «Меню» услуг в подобных салонах схоже с классическим набором — питомцев моют, стригут, причесывают, делают им маникюр. По экспертным оценкам, только москвичи оставляют в салонах и парикмахерских для животных не менее $24 млн в год. Правда, клиентура довольно узкая — люди с уровнем доходов выше среднего. По выражению одного из экспертов **СФ**, рынок парикмахерских услуг для собак ограничивается Рублевкой.

В этом смысле гораздо демократичнее гостиничные услуги, рассчитанные на владельцев собак и кошек, уезжающих в отпуск или командировку. В стране уже появились сети гостиниц для животных, крупнейшими считаются Cat's Dream Hotel и «Ганхор». Впрочем, до насыщения рынку услуг еще далеко.**сф**

ЩЕНЯЧИЙ ВОСТОРГ В РОССИЙСКИХ КВАРТИРАХ ЖИВУТ БОЛЕЕ 50 МЛН КОШЕК И СОБАК, И МАЛЫЙ БИЗНЕС УЧИТСЯ НА НИХ ЗАРАБАТЫВАТЬ

Красота и здоровье

ЗАБОТА О КРАСОТЕ — ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ПОТРЕБНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА. КАКИЕ БЫ НИ БЫЛИ ВРЕМЕНА, СТРИЧЬСЯ И ЗАКРАШИВАТЬ СЕДИНУ, ДЕЛАТЬ УКЛАДКУ И МАНИКЮР ЛЮДИ НЕ ПЕРЕСТАНУТ. РЫНОК УСЛУГ КРАСОТЫ — ОДНА ИЗ НЕМНОГИХ НИШ, ГДЕ НОВИЧКАМ ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ МЕСТО.

По экспертным оценкам, люди оставляют в салонах 3,5% своих доходов. При этом 90% посетителей салонов пользуются парикмахерскими услугами, на втором месте по популярности — уход за ногтями, на третьем — косметические процедуры. Москвичи в 2013-м потратили на красоту 93,2 млрд руб., жители Екатеринбурга — 7,1 млрд руб. Весь российский рынок услуг салонов красоты сейчас достигает $4 млрд в год и в среднем растет на 15%. В Москве работает 5,5 тыс. салонов красоты, в Санкт-Петербурге — 2 тыс., всего в России насчитывается более 20 тыс. салонов. В столице, например, есть несколько сетей салонов эконом-класса (от 400 руб. за стрижку, от 300 руб. за маникюр). Крупнейшие — «Город красоты» с 20 заведениями и студия маникюра Лены Лениной с 93 салонами.

Текст: **Юлиана Петрова**
Фото: **Grand Hotel & SPA Rodina**

Игроков в российской индустрии красоты много. Тем не менее рынок открыт для новых участников. Ведь до сих пор остается большая прослойка потенциальных потребителей — людей, которые не пользовались или редко пользуются услугами салонов. Например, по данным исследования консалтинговой компании «Амико», 34% москвичей посещают салоны красоты раз в месяц, 27% — раз в два месяца, а более 20% посещают салоны редко или не посещают вовсе. Наиболее перспективными считаются заведения среднего или эконом-класса. Такие новые точки, по оценкам компании «Коминфо», могут рассчитывать на спрос $500 млн в год.

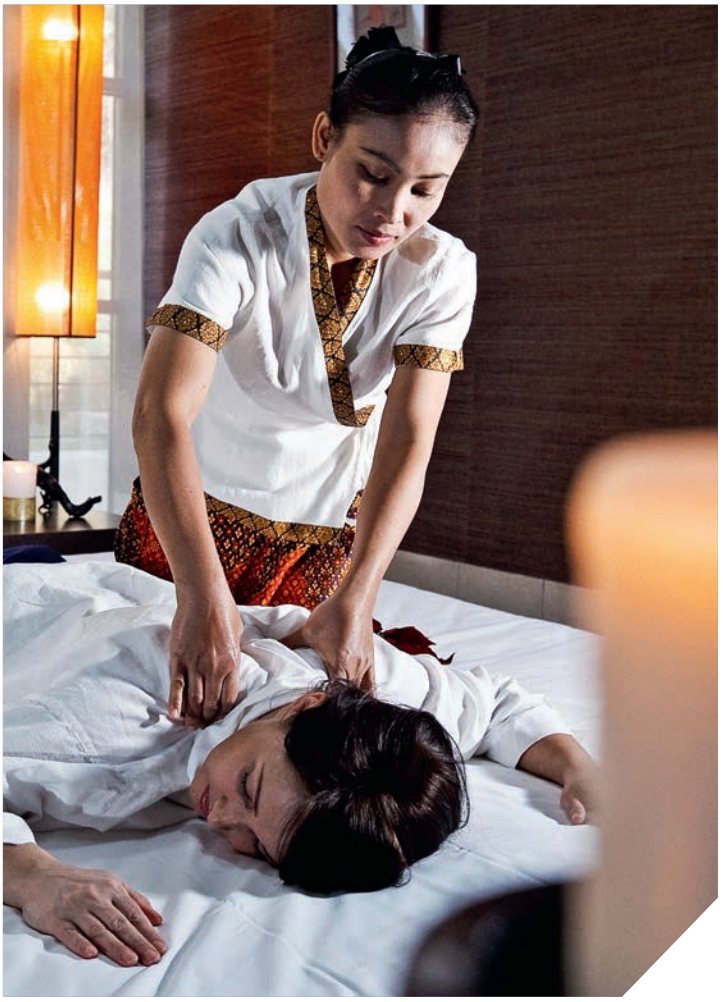
«Входной билет» на этот рынок относительно недорогой. Начать можно с малого — парикмахерского зала на пять кресел и кабинета маникюра-педикюра, а к сложным процедурам вроде инъекций ботокса перейти позже, когда накопится клиентура. Такой скромный салон с помещением 100–120 кв.м в жилом доме спального района обойдется не дороже 2 млн руб. Затраты на предприятие с оборудованными кабинетами и действующими медицинскими лицензиями (эстетическая медицина) составляют 4–5 млн руб. Полностью оборудованный салон без дополнительных лицензий обойдется в 2–3 млн руб.

В последние годы вошли в моду еще более демократичные точки — салоны экспресс-маникюра, или нейл-бары, в торговых центрах. Это небольшие станции на 10 кв. м, находящиеся вблизи основных маршрутов передвижения посетителей по торговому центру. Они представляют собой барные стойки на три-четыре рабочих места, за которыми работают мастера. Расходы на открытие — всего 600–800 тыс. руб. Идея хороша тем, что не нужно тратиться на маркетинг — поток большой и органический: женщины гуляют по магазинам, замечают нейл-бар и принимают решение сделать маникюр.

Рентабельность салонов красоты составляет 15–30%, а средняя выручка одного столичного заведения — 2,5–3 млн руб. в год. При грамотном ведении бизнеса в большом салоне можно рассчитывать в среднем на 100 посетителей в день, говорят эксперты.

Но есть и сложности: жесткие санитарные требования Роспотребнадзора к чистоте в салонах, а также дефицит кадров. По данным портала Superjob, по позиции парикмахера соотношение спроса и предложения составляет 1,1 резюме на одну вакансию. Это очень низкий показатель, поэтому сегодня в российских парикмахерских эконом-класса трудятся множество гастарбайтеров. Кроме того, хороших мастеров трудно удержать. Обычно владельцы заведений платят им 30% денег, полученных от клиента. Поэтому как только мастера обрастают клиентурой, они уходят из салона и начинают работать индивидуально.

Из-за проблем с менеджментом многие салоны закрываются меньше чем через год после открытия. Например, в одном только Санкт-Петербурге в 2014-м было выставлено на продажу 300 салонов красоты (15% общего количества салонов в городе) и по низким ценам — в среднем 800 тыс. руб. за точку. Этим могут воспользоваться умелые предприниматели. Осталось только подсадить на инъекцию красоты до сих пор не охваченную аудиторию.**сф**



ЛИФТ КРАСОТЫ УКЛАДКА И МАНИКЮР ВОШЛИ В ПРИВЫЧКУ У РОССИЙСКИХ ЖЕНЩИН. НО НА ВНЕСЕНИЕ В ЭТО «МЕНЮ» СПА-ПРОЦЕДУР ПОТРЕБУЕТСЯ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ

Из-за проблем с менеджментом многие салоны закрываются меньше чем через год после открытия. Однако предприниматели не оставляют попыток завоевать рынок

Образование для детей и взрослых

ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НА СМЕНУ ПРИВЫЧНЫМ АТРИБУТАМ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА — ЛЕКЦИЯМ, ТЕТРАДКАМ, ГРИФЕЛЬНЫМ ДОСКАМ — ПРИДУТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. НОВАТОРСКИЕ СЕРВИСЫ ВОСПИТАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ ЗАТРОНУТ И ДОШКОЛЬНИКОВ. УЖЕ СЕЙЧАС ОТКРЫВАЮТСЯ ЧАСТНЫЕ ДЕТСКИЕ САДЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ.

Текст: **Юлиана Петрова**
Фото: **Дмитрий Коротаев**

Экс-солист группы «Руки вверх!» **Сергей Жуков**, отец троих детей и успешный предприниматель, занят созданием сети частных детских садов X-Kids («И.К.С. Кидс»), первый из которых откроется в этом году в Нижнем Новгороде. И.К.С. — это искусство, культура и спорт. В садике И.К.С.-формата будет всего 50 мест и четыре группы: две средние, младшая и старшая. С детишками станут заниматься психолог, массажист, инструктор по китайскому языку, тренеры по самбо и йоге, педагоги по хореографии и театральному мастерству. Жуков с партнерами купили под садик здание небольшого офисного центра и перестроили его. Инвестиции в проект составили 18 млн руб., которые предприниматели надеются окупить за два с половиной года. И это реально: число заявок от родителей, по словам Жукова, серьезно превысило количество мест, притом, что ежемесячная плата в X-Kids составит 30–35 тыс. руб.

В Нижнем Новгороде острая нехватка мест в детских садах: общая очередь в детсады на конец 2013-го составляла 39 253 человека, это в 13 раз больше, чем в Москве. Никаких частных садов в Нижнем Новгороде никогда не было. Аналогичная ситуация во всех крупных городах России. Например, в Екатеринбурге на конец 2013-го, по данным Росстата, своей очереди в детсад дожидаются 46,5 тыс. детишек, в Самаре — 32,5 тыс., в 540-тысячном Кемерово — 16,3 тыс. В дальнейшем Жуков планирует открывать садики в формате «Х» и в других городах-миллионниках. В Москву он не собирается: нужны совсем другие деньги, да и арендовать помещение 600–700 кв. м с территорией для прогулок в столице практически нереально.

Услуги альтернативного дошкольного воспитания — рынок на сотни миллионов долларов в год, говорят эксперты **СФ**. Модель хорошо масштабируется. Сначала надо разработать методики, пройти лицензирование, набрать хороших специалистов и создать образцовый детсад. Цены на услуги должны быть доступны для людей с уровнем доходов средним и выше среднего. А дальше можно по франшизе тиражировать такие заведения по всей стране.

КУРСОВАЯ РАЗНИЦА ИНТЕРНЕТ СТИРАЕТ ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ГРАНИЦЫ ОБРАЗОВАНИЯ. НЕ ВЫХОДЯ ИЗ ДОМА, МОЖНО ПОУЧИТЬСЯ, НАПРИМЕР, В ГАРВАРДЕ

Во «взрослом» сегменте образования самой востребованной темой являются услуги дистанционного обучения. Мировой рынок электронного обучения в 2015 году, по оценкам Ambient Insight, составит $107 млрд. Пока доля России в общем объеме близка к нулю, но после 2020 года на рынке труда появится достаточно специалистов с дипломами, полученными онлайн, полагают эксперты **СФ**. Потенциальная аудитория — все наше экономически активное население, 40 млн слушателей разных курсов.

Сегодня в России стремительно набирают популярность массовые открытые онлайн-курсы (МООС). Один из самых известных в мире проектов — платформа Coursera.org — насчитывает около 150 тыс. пользователей из России. Она хо-

Услуги альтернативного дошкольного воспитания — рынок на сотни миллионов долларов в год. Главное — сделать цены на услуги доступными для людей со средним уровнем доходов

роша тем, что дает бесплатный доступ к учебным курсам лучших учебных заведений мира. Можно бесплатно поучиться, например, в Гарвардском университете. Учащиеся слушают курсы, общаются с сокурсниками, проходят тесты и сдают экзамены непосредственно на сайте Coursera. На июль 2014 года в Coursera были зарегистрированы более 7 млн пользователей и 702 курса от 108 вузов мира. В нашей стране уже появилось несколько аналогов международного сервиса — например, «Универсариум».

Однако организовать себя на самостоятельное обучение способны немногие. Поэтому отсев слушателей начинается еще до начала занятий. На первое занятие «приходят» около 40% записавшихся. А к концу курса слушателей остается примерно 5–7%. Поэтому MOOC-платформы испытывают трудности с монетизацией своей огромной аудитории. Просто так чему-то учиться люди не хотят — нужен сильный побудительный мотив вроде поступления в вуз, бизнес-школу или сдачи языкового экзамена. Поэтому самыми коммерчески перспективными услугами эксперты считают курсы иностранных языков и курсы для предпринимателей по бухучету, маркетингу, продажам.

$107 МЛРД достигнет объем мирового рынка электронного образования в 2015 году, посчитали в Ambient Insight. Эксперты называют дистанционное обучение самой востребованной сферой услуг.

Например, сервис изучения иностранного языка LinguaLeo за пять лет набрал базу из 10 млн пользователей. Перспективы монетизации — $6 млн выручки в год с каждого миллиона пользователей. Большой коммерческий потенциал имеют услуги онлайн-образования для школьников. Родители в нашей стране не жалеют денег на репетиторов. По разным оценкам, рынок репетиторских услуг в России составляет около $2 млрд в год, причем он практически полностью «черный». Альтернативой могут стать «электронные» репетиторы. Например, онлайн-курсы Foxford (выручка в 2013-м составила 35 млн руб.) читают преподаватели МГУ, МФТИ и других ведущих вузов России, контроль успеваемости ведется через геймифицированную платформу, а родители могут следить за реальным прогрессом своего ребенка. К тому же интернет-репетитор в четыре-шесть раз дешевле живого. Поэтому предпринимателям от образования нужно в первую очередь заниматься маркетингом — донести до родителей преимущества онлайн-сервисов. В течение трех-четырех лет, уверены эксперты, интернет-образование перестанет быть экзотикой и станет естественной частью образовательной сферы.**сф**

Уличный фастфуд

ЕЖЕГОДНО ЖИТЕЛИ РОССИИ ТРАТЯТ БОЛЕЕ ТРИЛЛИОНА РУБЛЕЙ НА ПИТАНИЕ ВНЕ ДОМА. РЫНОК ОБЩЕПИТА СЛОЖНО НАЗВАТЬ СВОБОДНЫМ, НО УНИКАЛЬНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И НЕСТАНДАРТНЫЙ АССОРТИМЕНТ ПОЗВОЛЯЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ НАЙТИ ПОДХОД К ЖЕЛУДКАМ И КОШЕЛЬКАМ РОССИЯН.

Дюрюмы, салат бабагануш, бургер из херефордской говядины, кюфта в чиабате, фишбургер с белозерской треской, камчатский краб в рисовом тесте... Традиционный ассортимент столичной уличной кухни, долгое время состоявший преимущественно из шаурмы и кур гриль, в последние годы изменился до неузнаваемости.

В 2010 году новый мэр Москвы **Сергей Собянин** объявил войну киоскам и торговым палаткам, которые, по его мнению, мешали пешеходам и портили облик города. Результатом борьбы за красоту

Текст: **Полина Русяева**
Фото: **Виктор Коротаев**

и удобство стало сокращение уличных ларьков, торгующих едой на скорую руку. Пострадали и независимые точки — число одних только торговцев шаурмой к 2013 году с 6 тыс. сократилось до 1,5 тыс., и крупные сети — например, компания «Маркон» потеряла около трети точек «Стардог!s» в ЦАО. Однако головная боль одних обернулась возможностями для других.

Объем российского рынка общественного питания по итогам 2013 года превысил 1 трлн руб., доля уличного сегмента — примерно 30–35%. Причем,

как отмечают эксперты, потребность в питании вне дома у россиян только возрастает. Этому способствуют как постоянно увеличивающийся ритм жизни в крупных городах, так и взятый многими муниципалитетами курс на популяризацию культурного досуга и отдыха россиян.

Пока крупные сети фастфуда вроде «Стардог!s», «Крошки-картошки» и «Теремка» ищут новые направления развития, в стрит-сегменте рождаются уникальные авторские концепции. В основном пропагандируется идея «быстрого питания ресторанного качества»: новоиспеченные предприниматели в сфере стрит-фуд готовят блюда по небанальным рецептам, чаще всего из фермерских или и исключительно под заказ при покупателях. На смену привычным стационарным ларькам приходят мобильные и автоматизированные форматы. Например, все чаще в Москве можно встретить давно популярные в США автофургоны, оснащенные фритюрницами, гастроемкостями, прессами, дровяными печами и другими приспособлениями для приготовления пищи.

Большинство авторских концепций сегодня реализуются в общественных парках отдыха (самый яркий пример — ЦПКиО имени Горького), которые независимы в принятии решений от городских властей и готовы идти на компромиссы в вопросах о расположении точки питания, ее внешнем виде и «начинке». Например, автофургон «Парк пицца» **Константина Букарева** оформлен в стилистике итальянского домика: корпус выкрашен в желтый цвет, на стенах нарисованы цветы.

Авторские концепции стрит-фуда требуют больших расходов по сравнению с сетевыми стандартизированными форматами. Однако даже в этом случае порог входа на рынок невелик: по оценкам собеседников **СФ**, для старта достаточно 1,5–2 млн руб., из которых более половины средств — приобретение и оборудование фургона. Меню стрит-точки обычно состоит из 5–15 наименований, средний чек — 150–350 руб. Рентабельность уличного заведения составляет 20–30%, но в пик сезона может достигать и 40%.

Естественно, не обходится без сложностей. Специфика бизнеса такова, что объем первоначальных капиталовложений по сути вторичен: гораздо большее значение имеют уникальность концепции, расположение и погода. Кроме того, предпринимателям, работающим в нише стрит-фуда, приходится прикладывать дополнительные усилия для контроля качества еды, чтобы она соответствовала той самой ресторанной концепции и могла конкурировать с многочисленными классическими кафе.

До насыщения рынку фуд-развалов далеко. Во-первых, сегмент рассчитан на людей с ежемесячным доходом от $200, а это фактически все экономически активное население России. Во-вторых, как показывает статистика, россияне тратят на питание вне дома не более 4% заработка, в то время как у многих европейцев этот показатель значительно выше: например, испанцы расходуют на общественное питание около 12% своего заработка. На руку сегменту уличной еды также может сыграть недавняя инициатива правительства Москвы: по задумке властей, на 5 тыс. москвичей должен приходиться минимум один объект стрит-фуда.**сф**

РЕСТОРАН НА ВЫЕЗДЕ
В 2014 ГОДУ СЕГМЕНТ СТРИТ-ФУДА ПРЕОБРАЗИЛСЯ – КАК С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФОРМАТОВ И КОНЦЕПЦИЙ, ТАК И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ АССОРТИМЕНТА

350 МЛРД РУБ.
На такую сумму, по оценкам экспертов, в прошлом году перекусили на ходу россияне. Доля москвичей — примерно 15%. По итогам текущего года рынок стрит-фуда вырастет на 15–20%.

«Мы наблюдаем зарождение уникальных бизнес-моделей»

НАДИЯ ЧЕРКАСОВА
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ВТБ 24, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА

— Для проекта-конкурса «Ниша на миллиард» мы осознанно отобрали самые трендовые сферы малого бизнеса: food, beauty, health, education. С одной стороны, эти ниши покрывают базовые потребности людей: нам всем важно иметь возможность развиваться и дать лучшее образование нашим детям, нам хочется правильно питаться и красиво выглядеть. С другой стороны, именно эти сферы позволяют интегрировать современные технологии в нашу повседневную жизнь и тем самым экономят нам время и силы.

Кроме того, мы видим, как в последние годы в выбранных нами нишах происходит активное внедрение инноваций, наблюдаем зарождение уникальных бизнес-моделей и появление новых возможностей для монетизации. Например, в сегменте образования сейчас настоящий бум интернет-проектов (как в части дошкольного обучения, так и во взрослой сфере), создатели этих проектов, наконец, нащупали возможности для их коммерциализации. В нише уличнго фастфуда предприниматели вовсю экспериментируют с разными форматами, создавая нечто новое на довольно консервативном рынке. С помощью проекта «Ниша на миллиард» мы, банк ВТБ 24, хотим поддержать подобные инновационные начинания в сфере малого предпринимательства.

Уверена, что все участники проекта «Ниша на миллиард» — мечтатели в хорошем смысле слова, солдаты, желающие стать генералами. Главное, чтобы масштабирование компании не превращалось в самоцель: расширять бизнес необходимо без потери в качестве — как самого продукта, так и сопутствующего ему сервиса. Помогут в этом тайм-менеджмент и грамотное планирование ресурсов. Многие, например, забывают, что важно не только распределять свое время, но и управлять временем сотрудников. Если на все про все у вас есть час, а штат состоит из десяти человек, то по сути вы имеете 11 часов времени. Иногда предприниматель считает, что экономит, если не берет еще одного человека на работу, но на самом деле наем дополнительного сотрудника — это возможность увеличить каждый свой рабочий день на восемь часов.

Чтобы победить на оживленном и перспективном рынке, необходимо быть эффективными. А чтобы быть эффективными, необходимо соблюдать несколько правил. У корабля, который плывет без цели, нет пристани. Поэтому у вас должна быть конечная цель. Ею может стать вдумчивый ответ на свой же вопрос: а каким я вижу свой бизнес через два-три года? Внятная цель позволит определить и грамотную стратегию. При этом абсолютно естественно, что по ходу ее реализации будут возникать изменения: кто-то способен определиться «на берегу», а кому-то необходимо попробовать разные варианты, прежде чем найти нужный. Это нормально.

Двигайтесь мелкими шажками. На скользкую горку можно подняться разбежавшись, а можно — спокойно и постепенно. Главное — на пути к намеченной цели не забывать регулярно останавливаться и смотреть, в правильном ли направлении вы идете. Успешный и устойчивый бизнес — это гармоничное сочетание сильного продукта, грамотного управления и четкого понимания движения.**сф**

Иллюстрация: Михаил Блосяк

iOne

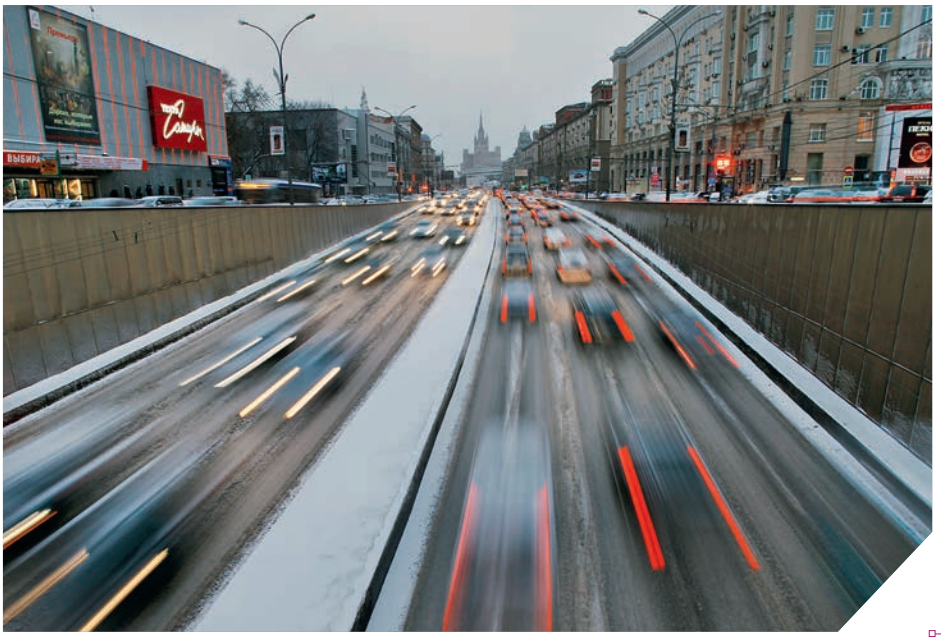
Полная версия — на сайте iOne.ru

ФОКУС . ЛАБОРАТОРИЯ . МНЕНИЕ

Теневой игрок

THOMSON REUTERS — ИЗНАЧАЛЬНО МЕДИАХОЛДИНГ И ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО — ПОСТЕПЕННО ПРЕВРАТИЛСЯ В ИТ-КОМПАНИЮ. ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗАТРАГИВАЕТ СФЕРЫ, ИСТОРИЧЕСКИ ЕЙ НЕ СВОЙСТВЕННЫЕ. КОМПАНИЯ РАЗРАБАТЫВАЕТ И ПРОДАЕТ ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ, ВСТУПАЯ В КОНКУРЕНЦИЮ С ПОСТАВЩИКАМИ ИТ.

Текст:
Светлана Рагимова
Фото:
Роман Канащук



ГОРОДСКИЕ МИФЫ ПРОЕКТ URBAN DATA (АНАЛИЗ ДАННЫХ О МОСКВЕ) РАЗВЕНЧАЛ МНОЖЕСТВО МИФОВ О ТРАНСПОРТНЫХ ПОТОКАХ

«Кто владеет информацией, тот владеет миром»— сегодня эта фраза из кодекса семьи Ротшильдов гораздо более актуальна, чем во времена Наполеона, когда была произнесена. Существует и другая расхожая фраза на эту тему, приписываемая разным источникам: «Самая дорогая вещь в мире — это информация». Весь бизнес Thomson Reuters построен на этих принципах. Компания в первую очередь известна своими медиаактивами, а также информационным агентством, рассылающим финансовые данные, новости и репортажные фотографии по подписке, чьими услугами пользуются все серьезные СМИ. Но в основе всей ее работы лежат информационные технологии. И по сути, Thomson Reuters сегодня уже больше ИТ-компания.

Двойное название компания приобрела в 2008 году, когда медиахолдинг Thomson слился с информагентством Reuters. Но основную выручку сейчас ей приносит не доставка новостей. Компания открыла в России официальный офис в 1992 году, но ее представители работали в нашей стране с 1965 года. Большую часть денег компания зарабатывает на услугах категории «финансы и риски» — на подключении пользователей к финансовому рынку. Более 20 лет она фокусировалась именно на развитии этого направления. А почти 30 лет назад выпустила платформу Reuters Dealing для взаимодействия продавцов и покупателей и совершения транзакций по модели peer-to-peer, то есть напрямую соединяясь друг с другом. Это был первый профессиональный «чат» для общения финансистов.

Платформа в дальнейшем трансформировалась в продукт Thomson Reuters Eikon. Приложение с биржевыми сводками и финансовой информацией можно установить на компьютер или мобильный телефон. Встроенный мессенджер позволяет общаться с 200 тыс. финансистов, которые пользуются этим сервисом.

Сегодня технологии позволяют взаимодействовать значительно быстрее и проще. Информация также стала легкодоступной, но вместе с тем в информационном шуме теперь сложно найти данные, которые необходимы для принятия правильных решений. По словам **Петра Марчевски,** управляющего директора Thomson Reuters СНГ, свою роль компания видит в том, чтобы отфильтровывать и предоставлять информацию, которой можно доверять. Тот, кто ворочает многими миллионами долларов, нуждается в источнике информации, которому он может доверять, не занимаясь проверкой фактов, сильно замедляющей его работу. При этом новости компании всегда нейтральны: к примеру, в ее сводках не используется слово «террорист», потому что, как объясняет Марчевски, для одной стороны конфликта такие люди — злодеи, для другой — герои. При этом у компании могут быть клиенты по обе

стороны баррикады. Вторая после доверия вещь, на которой базируется бизнес Thomson Reuters,— технологии. За последние три года доставка информации и транзакции стали происходить в реальном времени. «Раньше процессы были ограничены возможностями человеческого мозга, скоростью зрительного восприятия, сегодня в финансовой сфере сделки совершаются компьютерами, и имеют значение даже миллисекунды»,— рассказывает Марчевски.

В феврале этого года в Eikon появились функции анализа настроений в Twitter и восприятия новостей. Пользователи могут изучить диаграммы, отражающие количество положительных и отрицательных твитов о любой компании, которая зарегистрирована на бирже (таких более 30 тыс.). Также сервис показывает динамику средней реакции на новости и ее связь с котировками. Настроение твитов и эмоциональная реакция на новости определяются по собственной запатентованной технологии Thomson Reuters.

У российской компании «Ашманов и партнеры» также есть сервис для анализа настроений в социальных медиа— «Крибрум». Компания много лет разрабатывает технологии семантического анализа текстов и научилась определять тональность постов, написанных пользователями. Но «Крибрум» предназначен для других целей — наблюдения за репутацией компании и за информационным полем, в котором она фигурирует. Заказчики «Ашманова и партнеров» — в основном маркетологи и пиарщики.

В марте этого года в Eikon добавилась еще одна функция — Commodity Flows, которая позволяет специалистам по товарно-сырьевым рынкам отслеживать и оценивать перемещение грузового транспорта, перевозящего топливо по всему миру, в режиме реального времени. Информация собирается из разных источников. Так, агентство Platts в реальном времени по GPS собирает данные о географических координатах, фрахте морских судов и по прямому каналу передает их в Thomson Reuters. Вся эта информация отражается на «живых» картах, по которым движутся объекты. По словам **Шона Сибли** (Shaun Sibley), управляющего директора по товарно-сырьевым рынкам Thomson Reuters, с помощью Commodity Flows компании удалось с 90-процентной точностью составить прогноз на месяц вперед в отношении объемов китайского импорта сырой нефти. Компания проверила это, сопоставив свои данные с официальной информацией таможенной службы Китая.

ДОРОЖНЫЙ ПАТРУЛЬ

Помимо деятельности на финансовом рынке, Thomson Reuters развивает направления, которые, казалось бы, вообще не имеют отношения к профилю компании. Последние четыре-пять лет Thomson Reuters занимается сферой науки и интеллектуальной собственности: поддерживает академическое сообщество, исследователей, университеты, исследовательские группы частных компаний, давая им сведения о патентах. Совсем недавно она также начала предоставлять информацию и специализированные программные продукты профессионалам, имеющим отношение к законодательной сфере. А также запустила сервис, помогающий разобраться в тонкостях налогообложения, что особенно актуально для компаний, работающих на нескольких рынках. Сервис помогает им определять оптимальные цены на свои товары в разных странах.

Еще один неожиданный проект — Urban Data («Городские данные»), который существует с 2012 года. Компания собирает и анализирует сведения, которые могут помочь усовершенствовать транспортную модель Москвы, определить критерии оптимального размещения коммуникационной и торгово-розничной инфраструктуры. Специалисты Thomson Reuters обнаружили, что столица генерирует огромное количество данных, которые никак не применяются для улучшения жизни города. Поэтому компания решила их собирать, чтобы затем анализировать и извлекать пользу. Проект объединил экспертов-урбанистов, выпустивших несколько специализированных исследований. Одно из них — «Транспортная сеть и социальная сеть: движение и мнение» было проведено в рам-

Реклама. 18+

МойСклад — облачный сервис №1 в России*

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ ОНЛАЙН

опт | розница | интернет-магазин

8 800 250-04-32

* по версии жюри премии «Облака 2013»

www.moysklad.ru

ках проекта «Археология периферии», запущенного по заказу Московского урбанистического форума. Его результаты, представленные около года назад, развенчали несколько мифов, сложившихся о Москве. Некоторые из них: большинство населения Москвы в пределах рабочего дня находятся в движении; рабочие места столицы сконцентрированы в центре города, куда каждое утро направляются мощные потоки жителей спальных районов столицы; радиальные автомагистрали перегружены, и транспортная система города близка к коллапсу; жители Московской области по преимуществу работают в Москве. Оказалось, что в действительности все это неправда или не вся правда.

СПЕЦИАЛИСТ ПО ДАННЫМ

Thomson Reuters умеет обращаться с большими данными еще с тех пор, когда такого термина не существовало,— с 80-х годов прошлого века. **Андрей Маслов,** технический директор Thomson Reuters, рассказывает, что компания строила всю инфраструктуру самостоятельно: сети, хранилища данных, программные приложения. На рынке не было готовых решений под такие задачи. Для обработки больших массивов рыночных данных (marketdata — термин компании) собственными силами была создана специальная система Elektron, которая в октябре этого года запущена и в России. «Мы понимаем термин Big Data прежде всего как проблему обработки больших данных: что нужно делать, чтобы данные были отформатированы, быстро доставлены и качественно проанализированы»,— объясняет Маслов. Система создана для работы со структурированными данными, например, классифицированными по типам: новости, котировки валют, ценных бумаг и т. д. Объем информации велик: одновременно в сети компании поддерживается работа 40 млн финансовых инструментов. Каждому из них присвоен идентификатор RIC (Reuters Instrument Code), по которому этот финансовый инструмент можно легко найти в море другой информации и проанализировать его. Для решения многих задач требуется высокая скорость обновления: например, данные по ценам обновляются по 2,5 млн записей в секунду. Развитием и поддержкой системы компания занимается самостоятельно. «Сейчас наша инфраструктура рассчитана на более высокую производительность в обработке больших массивов рыночных данных, чем большинство решений подобного типа»,— говорит Маслов. Информация собирается из внешних и внутренних источников: более 300 бирж, 4 тыс. разнообразных финансовых институтов и 100 новостных агентств. Крупные внешние источники (например, агентство Platts) соединены каналами связи с центрами обработки данных компании и транслируют информацию в систему автоматически через так называемые прямые фиды данных. Также в Eikon есть возможность обратной связи: каждый подписчик может наполнять систему своими данными. Объем сделок в торговых системах компании составляет $1 трлн в неделю, то есть в месяц — два годовых бюджета всей России. В тех случаях, когда открывается особо высокотехнологичная биржа, число обновлений растет экспоненциально. В такие пиковые часы с возросшей нагрузкой система должна продолжать работать.

Eikon позволяет строить корреляции между различными данными, которые может выбирать сам пользователь. Например, анализ ценных бумаг включает несколько коррелирующих факторов. Перед тем как попасть к клиентам, данные «чистятся» высококвалифицированными специалистами Thomson Reuters от «мусора»: давно не используемые или неактуальные сведения и т. д., а также от «выбросов» — ошибок, сделанных людьми, которые заквотировали что-то слишком высоко или слишком низко, а это нетипично для рынка.

Петр Марчевски затрудняется описать то, чем сегодня занимается его компания, в одной фразе. Официальный слоган, придуманный два года назад, таков: «Мы доставляем информацию начиная с 1851 года». Марчевски дополняет: «Нам доверяют, когда речь идет о самых важных решениях. Мы даем нашим клиентам способность действовать уверенно в этом сложном мире. То есть акценты здесь расставлены так: доверие, принятие решений. Мы помогаем принимать решения в самых разных сферах». Похожие слова произносят ИТ-компании, которые выпускают, например, системы ERP (Enterprise Resource Planning). Деятельность Thomson Reuters лежит на пересечении таких сфер, как медиа, информационные технологии и финансовый рынок, и постепенно распространяется на другие области. Научно-исследовательская лаборатория Thomson Reuters ведет разработки в области анализа больших данных, машинного обучения в сфере искусственного интеллекта, социальных вычислений. К примеру, на рынке инструментов для анализа больших данных сегодня играют только исторические разработчики программных продуктов и оборудования: IBM, SAP, Oracle, EMC и другие. Возможно, спустя несколько лет среди них появится и Thomson Reuters. Так же, как в ряду производителей телефонов оказалась компания Google, изначально поисковик. А среди производителей носимых гаджетов — Nike, бренд спортивной одежды.**сф**

Новости компании всегда нейтральны. К примеру, в ее сводках не используется слово «террорист», потому что для одной стороны конфликта такие люди — злодеи, а для другой — герои

Узелок на память

НА ПРОШЕДШЕЙ В КОНЦЕ СЕНТЯБРЯ КОНФЕРЕНЦИИ ORACLE OPENWORLD В САН-ФРАНЦИСКО КОМПАНИЯ ОБЪЯВИЛА, ЧТО ЕЕ ТЕХНОЛОГИЯ DATABASE IN-MEMORY УВЕЛИЧИВАЕТ СКОРОСТЬ РАБОТЫ БИЗНЕС-ПРИЛОЖЕНИЙ В ТЫСЯЧУ РАЗ. ТЕХНОЛОГИЯ БЫЛА АНОНСИРОВАНА ЛЕТОМ, НО ВНЕДРЕНИЙ ПОКА МАЛО, НЕСМОТРЯ НА ПРЕИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ ОНА ДАЕТ.

В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ АНАЛИЗ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ОПЕРАТИВНОЙ ПАМЯТИ ПОМОГАЕТ МГНОВЕННО ПОНИМАТЬ, ЧЕГО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ

Текст: **Светлана Рагимова**
Фото: **Александр Кряжев**

Компания уже несколько месяцев предлагает технологию in-memory. Полгода назад в базах данных Oracle появилась опция Oracle 12c, которая и дала возможность обрабатывать их в более быстрой оперативной памяти вместо того, чтобы использовать накопители на магнитных дисках. На тот момент на рынке уже были похожие решения конкурирующих компаний. Например, продукт SAP HANA был анонсирован около четырех лет назад и вызвал множество дискуссий в профессиональном сообществе: переход с традиционных баз данных на SAP HANA — непростое и затратное мероприятие, которое оправданно лишь для крупных компаний, когда получаемые ими преимущества стоят затраченных усилий. К примеру, сеть магазинов электроники «М.Видео» внедрила эту технологию, чтобы ускорить обработку 2,5 млрд строк данных: раньше процесс занимал три часа, на SAP HANA — до 30 минут.

Oracle Database In-Memory расширяет возможности Oracle Database 12c и также дает значительную прибавку в скорости работы бизнес-приложений этого вендора. Но главная идея заключается не в том, чтобы купить «крутую гоночную машину». Технология позволяет на практике реализовать концепцию Real-Time Enterprise — предприятия, работающего в режиме реального времени. Такой подход дает возможность мгновенно реагировать на меняющуюся ситуацию, ежесекундно следить за спросом и способностью компании его удовлетворить, контролировать каждый критичный бизнес-процесс. К примеру, Siebel Marketing, используя базы in-memory, работает с каталогом из 360 тыс. товарных позиций, 5,7 млн записей расчета ключевых показателей и 1,2 млн записей спроса в 76 раз быстрее. Импорт списков происходит за три минуты вместо 230.

Управление дебиторской задолженностью в JD Edwards ускоряется в 1030 раз. Базы данных со 145 млн статусов записей, 60 млн статусов записей поставок, 16 тыс. водителей обрабатываются за доли секунды, а не 16 минут, как раньше.

Существенная разница между продуктами SAP и Oracle заключается в оптимизации последнего под собственное «железо» вендора. Несмотря на то что компания Oracle открыла сертификацию для внешних поставщиков «железа», ее продукт Database In-Memory лучше всего работает на платформах Oracle Engineered Systems. Это означает, что у клиентов компании небольшой выбор аппаратных комплексов, на которых они могут воспользоваться получаемыми преимуществами от технологии вычислений в памяти.

Тот факт, что SAP не занимается производством оборудования, дает ей преимущество — несколько поставщиков аппаратных платформ оптимизировали свои продукты для работы с HANA. К примеру, «М.Видео» работает на Hitachi Systems.

Бен Ву, эксперт исследовательской компании Neuralytix, уверен, что опция in-memory была введена Oracle в первую очередь, чтобы мотивировать клиентов покупать SPARC-системы. «Использование одного поставщика критически важных технологических решений может оказаться не такой уж плохой идеей. Это часто приводит к оптимальным результатам»,— добавляет он.

И все же Бен Ву сомневается, что клиенты воспользуются предложением Oracle. Ведь это означает, по его мнению, что они должны отказаться от использования динамичных распределенных модульных дата-центров, в которые они инвестировали последние несколько лет, и вернуться «в век больших утюгов».**сф**

«Кому война, а кому мать родна»

ДМИТРИЙ ЧЕРНЫХ ОСНОВАЛ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ ЗАНИМАЛАСЬ АВТОМАТИЗАЦИЕЙ БИЗНЕСА ЕЩЕ ДО ВЫХОДА В РОССИЮ ЗАПАДНЫХ ВЕНДОРОВ СИСТЕМ ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING). ЖИЛ В КАЛИФОРНИИ, ЗАСКУЧАЛ, ВЕРНУЛСЯ В МОСКВУ НА ДОЛЖНОСТЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СВОЕЙ КОРПОРАЦИИ «ГАЛАКТИКА».

ПРАВИЛА ДЖУНГЛЕЙ ДМИТРИЙ ЧЕРНЫХ УВЕРЕН, ЧТО СПАД ПОЛЕЗЕН ДЛЯ ИТ-РЫНКА, ТАК КАК ЭТО УБЬЕТ СЛАБЫХ ИГРОКОВ

Ситуацию в российской экономике, которую мы сейчас наблюдаем, я бы назвал не кризисом, а замедлением роста. Как говорят в Америке, замедление — это когда увольняют твоего соседа, а кризис — когда увольняют тебя. Но спад очевиден, и он влияет на рынок ИТ. У государства (основного клиента ИТ-компаний) стало меньше денег на новые проекты по понятным причинам: падение цен на нефть, последствия санкций, необходимость инвестиций в Крым и ОПК (оборонно-промышленный комплекс). В целом на рынок ИТ поступает меньше денег, но в некоторых сегментах, таких как ОПК, бюджеты стали больше.

Клиенты не откажутся от сопровождения своих информационных систем, зачастую это означает риски для бизнеса, если не его остановку. Ситуация на рынке ИТ сложная, но не критичная для жизни.

Такие спады в любой сфере экономики только на пользу и сказываются на ней позитивно, способствуют оздоровлению. В США кризисы случаются каждые 10–12 лет. В это время происходит «чистка», сдувается «пена» из слабых, непонятных компаний, которые выросли на рынке во время его бурного роста. Шелуха отпадает, сильнейшие выживают, им, как и в живой природе, остается больше пищи для поддержки роста, чем они воспользуются, когда снова начнется подъем.

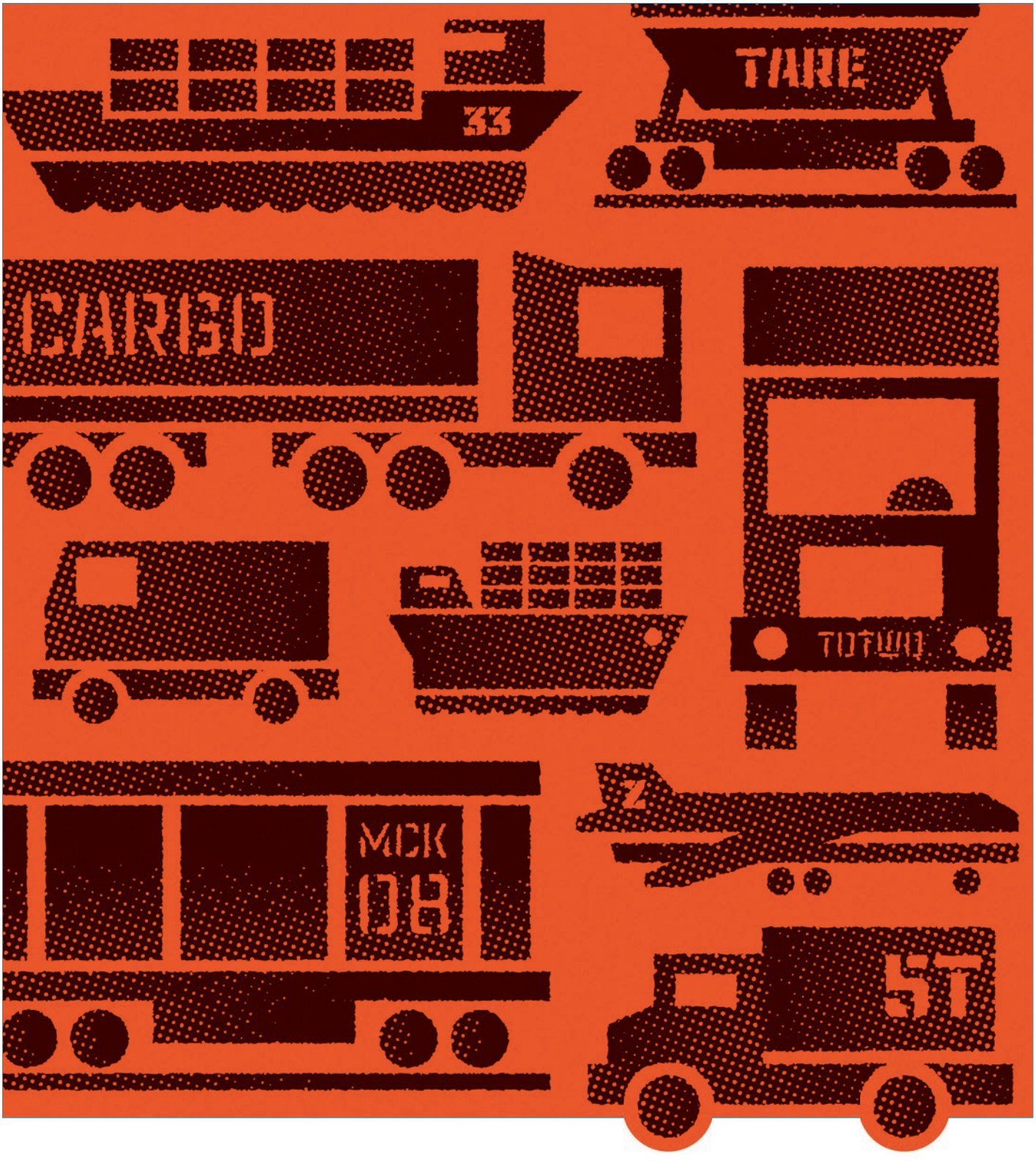
Любая сложная ситуация работает на аккумуляцию инициатив — все идеи по поводу внедрения, развития, покупки новых ИТ не выбрасываются, а накапливаются. Рано или поздно, когда ситуация улучшится, сработает отложенный спрос. Сильным ИТ-компаниям нужно лишь «перезимовать» и затем значительно увеличить выручку. Для некоторых это позитивный момент, для слабых — шок и зачастую уход с рынка. Вероятно, сократятся, замедлятся или отложатся проекты, связанные с электронным правительством, автоматизацией школ и учебных учреждений. Перспективная ниша — ОПК, все, что связано с импортозамещением в госсистемах, критичных по информационной безопасности, во всех ведомствах, работающих с государственной тайной.

Интеграторы, возможно, реструктурируют бизнес, но не уйдут с рынка. Их бизнес строится на высококвалифицированных кадрах — инженерах и системных архитекторах, чьи услуги всегда востребованны. Позитивно, что в кризис кадровый голод становится слабее: на рынок выходит много специалистов. Поставки оборудования также продолжатся. Мы заметили тенденцию углубления в аутсорсинг. Но только крупные ИТ-компании могут создать соответствующие подразделения и нарастить экспертизу. Еще одна тенденция — раньше интеграторы занимались консалтингом в создании систем управления на предприятиях, работая с западными вендорами. Сейчас присматриваются к российским.

В сегменте, где мы работаем, — автоматизация работы предприятий дискретного машиностроения — спада пока нет. Наоборот, такие предприятия, как правило, связаны с оборонной промышленностью, поэтому сегмент заметно активизировался. Оказалось, что российских компаний, которые способны удовлетворить спрос этих организаций в ИТ, на рынке совсем немного, их не хватает. Наблюдается дефицит ресурсов, квалифицированных консультантов и разработчиков. То есть эта часть рынка растет быстрее, чем возможности ИТ-компаний по реализации всех готовящихся проектов. Так что, как говорит пословица, «кому война, а кому мать родна».сф

Коммерческий транспорт

РАСКЛАД . ВЕКТОР. ТОЧКА ЗРЕНИЯ



Крутой маршрут

СНИЖЕНИЕ ДИНАМИКИ ПРОДАЖ ГРУЗОВОГО ТРАНСПОРТА НА НАШЕМ РЫНКЕ НАБЛЮДАЛОСЬ ЕЩЕ В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА. ПРИЧИНЫ ПОНЯТНЫ: ЭТО И ЗАВЕРШЕНИЕ ОЛИМПСТРОЯ, И ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В СТРАНЕ. РЕАЛЬНОСТЬ 2014 ГОДА ОКАЗАЛАСЬ ЕЩЕ ЖЕСТЧЕ. НО ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ РОССИЯ ОСТАЕТСЯ В СПИСКЕ ПРИОРИТЕТОВ. ВОЗМОЖНО, ДАЕТ О СЕБЕ ЗНАТЬ И ФЕЕРИЧЕСКОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ НАШЕГО РЫНКА ПОСЛЕ КРИЗИСА 2008 ГОДА — ВЗРЫВНАЯ ДИНАМИКА 2010–2012 ГОДОВ ЗАПОМНИТСЯ НАДОЛГО.

ДОЛГАЯ ПАМЯТЬ РОССИЯ У ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО-ПРЕЖНЕМУ В ФОКУСЕ. ЖИВЫ ВОСПОМИНАНИЯ О БЫЛОМ РОСТЕ

Как только началось падение рынка, большинство производителей отказались публиковать результаты продаж. Но кое-какие цифры все же известны.

За девять месяцев 2014 года российский рынок грузового транспорта просел на 19%. Наибольшие потери понес сегмент коммерческого транспорта полной массой от восьми до 16 тонн. Падение в этом сегменте составило минус 21% по сравнению с предыдущим годом.

Среди «большой семерки» европейских производителей (DAF, Iveco, MAN, Mercedes, Renault Trucks, Scania и Volvo Trucks) лучше других на российском рынке дела обстоят у компании Scania. Она снова выбилась в лидеры и заняла более трети рынка

Текст: **Максим Сергеев**
Фото: **Максим Сергеев**

тяжелых грузовиков (массой свыше 16 тонн). Но и здесь о перспективах говорят очень осторожно. У дилеров настроение тоже не радостное, о рекордных продажах уже не услышишь, большинство разговоров — о затоваривании складов.

Рецепты для выживания сейчас такие же, как и в 2008 году,— снижение издержек и сокращение персонала плюс скидки.

У отечественных производителей (ГАЗ и КамАЗ) ситуация несколько оптимистичнее. Основные надежды связаны с государственной программой утилизации: упорно ходят слухи, что она может быть продлена и после 31 декабря 2014 года.

Еще одна из ожидаемых тенденций — активность азиатских производителей, которые, несмотря на прогнозируемое снижение российского рынка коммерческого автотранспорта к концу 2014 года на 17–20%, видят в нем большой потенциал. Стремясь укрепить свои позиции на развивающихся рынках, азиатские компании наращивают производство и теснят традиционную европейскую «семерку».

Чтобы поддержать темпы роста продаж, многие европейские производители стремятся локализовать производство в России. В 2013 году им удалось реализовать примерно 40 тыс. единиц в противовес азиатским поставщикам, которые достигли отметки 18 357 единиц. Более ранняя статистика регистрации коммерческой техники наглядно подтверждает, что азиатские компании не сбавляют темп: за 2011 год европейцы отгрузили почти 30 тыс. автомобилей, азиаты — чуть меньше 20 тыс. В 2012 году разрыв сохранился примерно такой же — около 10 тыс. автомобилей.

Если проанализировать структуру рынка применительно к азиатским странам, то доля их варьируется из года в год. За 2013-й из общего объема 18 357 единиц техники на долю китайских автопроизводителей пришлось 39%, второе место принадлежит корейским брендам с долей 34%, японским — 25%.

В 2014 году ситуация изменилась. За семь месяцев на первое место вышли корейские производители с объемом 2911 единиц и долей 34%. Чуть позади японские бренды с 2846 единицами и 33%. Китайцы оказались последними, сократив свои продажи почти на 50% по сравнению с аналогичным периодом 2013 года.

Однако китайские производители не собираются сдаваться. Недавно подписанный пакет российско-китайских экономических соглашений включает и сотрудничество в сфере коммерческого транспорта. Насколько это изменит картину рынка, говорить пока рано, но первые звоночки уже прозвенели. Так, на крупнейшем европейском автосалоне коммерческой техники IAA 2014 в Ганновере компания Dongfeng показала совершенно новый седельный тягач с незатейливым названием Dongfeng KX. У тягача вполне европейский облик без вычурностей. Голландский DAF XF выглядит куда более по-восточному.

Кроме того, у Dongfeng KX еще и непривычно высокий для китайского автопрома уровень качества. Это относится и к окраске, и к тому, как проложена проводка, и к качеству отделочных материалов. 13-литровый двигатель (420 л. с., 2000 Нм) — переосмысление продукции Cummins, 14-ступенчатая механическая коробка в родстве с ZF. В общем, конкурентам есть над чем подумать. И эту машину вполне можно ожидать на нашем рынке.

Естественно, надо учитывать и российский менталитет, а наши перевозчики пока не доверяют китайской технике. Сейчас об обновлении парка думают компании, которые строят бизнес стратегически и закладываются на серьезную перспективу. Как раз им интересны машины от известных производителей.

МОДЕЛЬНЫЙ РЯД

Самый большой сюрприз приготовил Daimler AG. Наконец принято решение о поставках на наш рынок четвертого поколения Mercedes Actros. Первые заказы будут приниматься с 2015 года, сейчас машины проходят сертификацию. В Европе они продаются с 2011 года, а главным препятствием на нашем рынке были новые мерседесовские двигатели, которые существуют только в исполнении «Евро-6» и очень требовательны к качеству топлива.

Mercedes Actros MP4 не первый грузовик «Евро-6», официально представленный в России. Сначала был DAF XF, который продается у нас уже больше года. Видимо, теперь и мерседесовские инженеры убедились в том, что переоборудование наших НПЗ завершилось благополучно.

Пожалуй, самая громкая премьера в России — магистральная линейка Renault T. Она собрала все лавры, в начале сентября Renault T стал грузовиком 2015 года в России, а во время проведения IAA ему достался еще и такой же европейский титул. И совершенно заслуженно — французы полностью поменяли весь модельный ряд в 2013 году, сегодня эти грузовики собираются на сборочном предприятии Volvo / Renault Trucks в Калуге. Грузовое отделение Renault принадлежит концерну Volvo Trucks, и машины полностью унифицированы по агрегатной базе. А теперь представьте, какой спрос будет у грузовика с агрегатами премиального Volvo по цене среднеценового Renault.

Более того, Volvo Trucks сделала безоговорочную ставку на Россию и в конце ноября открывает завод

Еще одна из ожидаемых тенденций — активность азиатских производителей, которые, несмотря на прогнозируемое снижение российского рынка коммерческого автотранспорта к концу 2014 года на 17–20%, видят в нем большой потенциал

по производству кабин для грузовиков Volvo / Renault в Калуге. С такой степенью локализации можно надеяться на очень заманчивые ценовые предложения.

Scania тоже не собирается почивать на лаврах. В дни проведения IAA компания Scania AB подписала соглашение о долгосрочном сотрудничестве с дивизионом группы ГАЗ «Русские автобусы». Как и предполагалось, Scania будет поставлять шасси для газовских автобусов. Соглашение подписано в продолжение сотрудничества группы ГАЗ с компанией Scania, стартовавшего в 2005 году, когда группа ГАЗ начала выпуск туристических автобусов «Круиз» на шасси Scania. С 2011 года на шасси Scania начат выпуск междугородных автобусов серии «Вояж». Тогда же, в 2011 году, подписано трехстороннее соглашение между компаниями-производителями и оргкомитетом «Сочи-2014» о транспортном обслуживании Олимпиады. В 2012 году автобусы производства группы ГАЗ проходили тестовые испытания на полигонах компании Scania в Швеции.

В сегменте легких коммерческих автомобилей у Daimler AG тоже громкая новинка — Mercedes Vito. Это революционная модель в своем сегменте: у машины возможен как задний, так и полный и даже передний привод. К нам привезут всю линейку, включая самые дорогие пассажирские версии, которые выделены в отдельный V-Class. Однако основной упор маркетологи делают на переднеприводные бюджетные версии с 1,6-литровыми дизельными двигателями мощностью 109 л. с.

Еще одним флагманом коммерческой линейки Mercedes на российском рынке считается собираемый в Нижнем Новгороде Sprinter Classic.

В компании Ford большую ставку делают на новый Ford Transit российской сборки. Transit — машина чрезвычайно интересная по соотношению цена—качество, да и доверие к этой марке в нашей стране есть. Кроме изменившегося облика, у нового поколения Ford Transit существенно улучшены эргономика и вместимость, а также большое количество модификаций. Цены на новое поколение остались на прежнем уровне (от 1,2 млн руб.).

В сентябре стартовали продажи Fiat Ducato, Citroen Jamper, Peugeot Boxer, отличия между фургонами — только в фирменных эмблемах. Разработчики называют линейку Fiat Ducato (все три машины выпускаются на одном заводе в Италии) абсолютно новой моделью, но на самом деле это глубокий рестайлинг. Самая дорогая составляющая в производстве — кузовные штампы — остались без изменений. Правда, были дополнительно усилены ключевые точки кузова и проемы дверей, а также усовершенствованы петли, ролики для сдвижных дверей, ограничители и дверные уплотнители. Весь комплекс мер, по заверениям разработчиков, позволил повысить прочность кузова на 50%. Теперь фургон достиг рекордной грузоподъемности для автомобилей с односкатной ошиновкой — 1,9 тонны. Максимальная полная масса сейчас составляет 4 тонны.

У всего семейства изменились передние бамперы, светотехника и форма передних крыльев. Цены выросли на 2,5% и сегодня начинаются с отметки 1,035 млн руб. Даже с учетом увеличения цены это все равно лучшее предложение на рынке, тем более что теперь в цену включена пятилетняя гарантия.

ДАВИ НА ГАЗ

Самой интригующей новинкой ГАЗа стала новая маршрутка на базе «Газели Next». Официальной презентации еще не было, но модель уже можно заказать. Правда, ожидание может затянуться: завод в Нижнем Новгороде не справляется с взрывным спросом. И неудивительно — полностью укомплектованное маршрутное такси предлагается за 930 тыс. руб. Новый автобус получился очень необычным для России, изготовленным по каркасно-панельной технологии. Каркас газовского автобуса сделан из труб прямоугольного сечения, с использованием рамы и передней части стандартной «Газели Next». Панели боковины стальные, а рамка лобового стекла, передние крылья, задняя маска и крыша — из пластика.

Все 18 пассажирских сидений располагаются лицом по ходу движения и оборудованы ремнями безопасности. Внутренняя высота салона — 190 см, и он оборудован поручнями: понятно, что доблестные перевозчики в час пик смогут перевезти дополнительно семь-восемь человек стоя.

Еще одной новинкой стал «Газон Next» — новое поколение среднетоннажных грузовиков, пришедшее на смену всем известным ГАЗ-3380. Под капотом могут устанавливаться как ярославские дизели, так и 3,8-литровые моторы Cummins. Официальная презентация намечена на начало декабря, цены обещают быть весьма привлекательными.

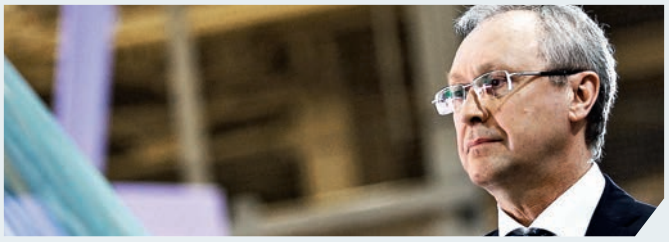
В общем, предстоящий год и для перевозчиков, и для производителей будет сложным, но отнюдь не катастрофическим. По самым оптимистическим прогнозам, на восстановление рынку понадобится не меньше года. Однако не стоит забывать, что Россия опять входит в эпоху больших строек — речь о мосте через Керченский пролив, газопроводе «Сила Сибири», скоростной железной дороге Москва—Казань—Пекин. Такие масштабные проекты, как правило, вызывают бурный рост рынка. Так что поводы для оптимизма есть **.сф**

Сейчас об обновлении парка думают компании, которые строят бизнес стратегически и закладываются на серьезную перспективу. Как раз им интересны машины от известных производителей

Правила игры

НЕСМОТРЯ НА НЕУТЕШИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ ПРОДАЖ ДЕВЯТИ МЕСЯЦЕВ 2014 ГОДА И ЗАТОВАРЕННЫЕ СКЛАДЫ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕ СОБИРАЮТСЯ ПОКИДАТЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК. ВЕДУЩИЕ ИГРОКИ ДЕЛЯТСЯ СВОИМ ВИДЕНИЕМ СИТУАЦИИ И СПОСОБАМИ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА.

Текст:
Максим Сергеев
Фото:
Михаил Солунин



Вадим Сорокин,
президент
группы ГАЗ

— Один из главных факторов успеха на сужающемся рынке — обновление модельного ряда. Из-за ограничения финансовых возможностей покупатели становятся более требовательными. Выигрывает тот, кто предложит лучший функционал, эргономику или повышенную экономическую эффективность. Группа ГАЗ еще в прошлом году взяла высокий темп выпуска новинок, и мы продолжаем его выдерживать, предлагая на замену действующим моделям автомобили поколения Next. Начались поставки модернизированного семейства «Урал-М».

Все больше покупателей смотрят не только на цену, но и на общую стоимость владения. Гарантия и на наши легкие коммерческие автомобили Next, и на новый «Газон» — три года или 150 тыс. км пробега, межсервисный интервал — 20 тыс. км. Это уже уровень мировых производителей.

Продолжается развитие газовой техники, которая дает возможность потребителям сэкономить половину стоимости топливных затрат по сравнению с дизелем или бензином. Мы разрабатываем новые модели газовых автобусов и грузовиков и создаем производство газовых двигателей ЯМЗ-530 для коммерческого транспорта.

Еще одно стратегическое направление развития — расширение экспортных продаж. В сентябре мы начали продажи «Газели Next» в Турции и ведем активную работу еще в нескольких странах.

Сергей Яворский,
коммерческий директор
компании ООО «Скания-Русь»

— С начала текущего года на российском рынке наблюдается умеренный спрос на грузовую технику, но Scania достигла высоких показателей продаж и удержала позицию лидера рынка. Продажи техники Scania в России значительно превышают показатели других европейских производителей тяжелой грузовой техники свыше 16 тонн. По данным регистрации, за девять месяцев были зарегистрированы 4216 автомобилей Scania — это 30,1% доли российского рынка среди европейских производителей тяжелой техники.

Введение санкций по ограничению ввоза импортных продовольственных продуктов сильно сказалось на автоперевозчиках и на транспортном бизнесе в целом. Компаниям, которые занимались поставками из Европы, приходится переориентировать свой бизнес и искать новые пути развития. В целом происходит сокращение объемов продаж новых грузовиков.

Падение рынка во втором полугодии продолжится, но мы ожидаем незначительное снижение объемов продаж Scania. В предстоящем году мы рассчитываем на нормализацию экономической и политической ситуации на европейском и российском рынках. В этом случае рост продаж возобновится в третьем квартале следующего года.

Олег Васильченко,
руководитель отдела по связям с общественностью Volvo Group Trucks

— В целом рынок продаж тяжелых грузовиков находится в фазе снижения. По итогам девяти месяцев общий рынок упал примерно на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Оба наших бренда — Volvo Trucks и Renault Trucks — следуют в тренде рынка, в продажах есть определенное снижение. Сейчас уже очевидно, что рынку не удастся за оставшиеся два месяца вернуться к значениям продаж прошлого года.

Однако Volvo Group Trucks укрепляет производственные позиции в России. Так, в конце ноября этого года мы открываем завод по сварке и окраске кабин Volvo Group. Инвестиции в проект — на уровне 90 млн евро. Кроме того, мы активнее развиваем сервисную сеть — количество авторизованных дуобрендовых сервисных станций к концу года достигнет 75, что примерно на 20% больше, чем годом ранее.

К выводу на рынок готовятся несколько услуг в послепродажном обслуживании, в частности программа по восстановлению использованных узлов и агрегатов по технологии Volvo до их первоначального (заводского) состояния. Это позволит клиентам сэкономить до трети цены без потери в качестве и надежности восстановленной запчасти.

Также мы внимательно следим за развитием программы по утилизации грузовиков. Пока мы не получили исчерпывающих разъяснений от профильных министерств, поэтому в большей степени делаем ставку на собственную программу трейд-ин.

Михаил Семенихин,
глава марки «Volkswagen Коммерческие автомобили»

— Несмотря на негативный тренд, мы намерены продолжать расти. Следующий год будет трудным, но сильные и успешные станут еще сильнее и успешнее. Нашу марку клиенты ценят за имидж, широкий модельный ряд, технологичность, экологичность и в целом очень низкую общую стоимость владения, а также за широко развитую дилерскую сеть.

Очень важно не только усовершенствовать продукты, но и развивать дополнительные услуги при покупке и послепродажном обслуживании. К примеру, программы трейд-ин подержанной техники по весьма высокой остаточной стоимости, программы кредитования и лизинга новых авто с низким авансовым взносом, вплоть до нулевого, программы страхования на новых автомашинах со ставками ниже среднерыночных и т. д.

В следующем году у нас намечается обновление модельного ряда: модельная группа T5 уступит новой — T6. Сейчас идет подготовка к производству в Ганновере, и наша основная задача на ближайшие два года — расширение полноценной представленности нового модельного ряда группы T6 в России.

Валерий Войтко,
координатор Ассоциации владельцев грузового транспорта и объектов транспортной инфраструктуры «Дальнобойщик»

— Кризисные процессы и спад экономики автоперевозчики ощущают первыми. Задолго до выкладок официальной статистики. Снижение объемов по отдельным секторам производства можно было отследить еще год назад. Уже тогда появились серьезные попытки проанализировать и осмыслить ситуацию в бизнесе автоперевозок.

У большинства автоперевозчиков свежи в памяти воспоминания о кризисе «восьмого года». Можно считать это неплохим противоядием от панических настроений. Так или иначе в любой экономической ситуации грузы возить надо, вопрос только в том, кто останется за баранкой. Нынешние рецепты выживания, по сути, повторение пройденного. С небольшими вариациями.

У большинства автоперевозчиков настроения примерно такие: с обновлением парка обождем, заманчивые лизинговые предложения — посмотрим, что с курсом рубля будет, с процентными ставками... Запчасти, ремонт, обслуживание? Тоже посмотрим, изучим интернет, где у кого какие скидки, бонусы, накопительные программы.

В общем, на фоне отсутствия оптимизма отсутствие паники — уже знак неплохой. Кто не справится — уйдет. Но уйдет, освободив площадку более сильным конкурентам.**сф**

Большие маневры

КАК ИЗВЕСТНО, СЕРЬЕЗНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССМАТРИВАЮТ ПАДЕНИЕ РЫНКА КАК ПОЛЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. НЕСМОТРЯ НА САНКЦИИ, МИРОВЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ УВЕРЕНЫ В ПЕРСПЕКТИВАХ РОССИЙСКОГО РЫНКА И ВЫСТРАИВАЮТ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА. В СЕГМЕНТЕ LCV СРАЗУ ДВА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ЖЕЛАЮТ ПОБОРОТЬСЯ ЗА КОРОНУ.

СОРЕН ХЕЗЕ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАЛОТОННАЖНЫМ АВТОМОБИЛЯМ ЗАО «МЕРСЕДЕС-БЕНЦ РУС»

Несмотря на непростые условия, в которых сейчас работает наш бизнес, в перспективах российского рынка мы уверены. Сегодня Mercedes-Benz является лидером премиального сегмента в России. Первая причина успеха — клиенты Mercedes-Benz очень лояльны к бренду. Компания демонстрирует отличные показатели, в то время как российский автомобильный рынок в целом переживает непростые времена.

Существующая линейка малотоннажных автомобилей подходит для нужд любого бизнеса. В России сейчас представлены компактный Citan, новое поколение Vito, надежный и доступный Sprinter Classic и новый Sprinter.

Вторая причина успеха — наши дилерские предприятия. В России работают 72 дилерских центра «Мерседес-Бенц». А до конца года будут открыты три новых специализированных малотоннажных дилерских центра. В своих регионах официальные дилеры обеспечивают клиентов Mercedes-Benz специалистами, запчастями, услугами сервиса и финансовыми продуктами.

«Мерседес-Бенц Рус» старается увеличить продажи и расширить географию присутствия в России. Кроме того, за последние несколько лет компания инвестировала более 200 млн евро в локальное производство Sprinter Classic. Это наглядно показывает, что мы верим в российский рынок.

ВАЛЕНТИНО МУННО,
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ «КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ» КОМПАНИИ FIAT

Объемы продаж на рынке легких коммерческих автомобилей с начала года показывают отрицательную динамику. Этот рынок напрямую зависит от общих темпов роста экономики и моментально реагирует на ее спад снижением объемов продаж. Помимо прочих факторов, низкая цена на нефть, ослабление рубля и рост инфляции делают прогнозы в краткосрочной перспективе пессимистичными для сегмента LCV и позволяют оценить его в цифрах, которые к концу 2014 года будут на 20% ниже показателей за аналогичный период 2013-го. Пока мы не видим предпосылок к тому, чтобы в следующем году рост на рынке восстановился, и оцениваем объемы продаж в 2015-м на уровне 160 тыс. автомобилей, как и в текущем году.

В России цель Fiat Professional — стать главным игроком на рынке легких коммерческих автомобилей.

Наша задача — максимально снизить стоимость владения автомобилем. Первым шагом стал выход на российский рынок нового Ducato с пятилетней гарантией. Например, после двух-трех лет владения автомобилем бизнес клиента развивается, и он решает продать автомобиль, но на него по-прежнему будет действовать гарантия два-три года, и его можно будет продать по более высокой цене. До конца года мы собираемся предложить пакеты услуг по сервисному обслуживанию, которые снизят стоимость технического обслуживания автомобиля. Такая стратегия инновационна для России, особенно для рынка легких коммерческих автомобилей.

Это верный шаг к тому, чтобы вернуть экономике стабильность и помочь восстановить ее рост как можно скорее.**сф**

Фото: **Максим Сергеев**

ВЫБОР ПУТИ
ЦЕЛЬ FIAT В РОССИИ – МАКСИМАЛЬНО СНИЗИТЬ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ АВТОМОБИЛЕМ

секрет фирмы
номер 11 (347) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Кризис — благодатное время для креативного подхода к бизнес-задачам.

Записала: Динара Мамедова

Олег Иванов,
генеральный директор компании по производству безалкогольных напитков Innovate

В кризис мы начали создавать альянсы с другими участниками рынка, чтобы повышать операционную эффективность бизнеса. Например, мы договорились с одним из крупных игроков на рынке снековой продукции о финансировании с его стороны нашего производства. Дело в том, что эта компания начала развивать в своем портфеле новое направление — напитки. Другой наш «партнер по цеху», продающий квас, согласился продавать наши напитки через свою систему дистрибуции. На период зимнего сезона, когда квас почти не продается, ему было выгодно найти ассортимент, который позволит зарабатывать в холодное время года, загрузить персонал и логистику. По результатам двух партнерств, которые существуют всего полмесяца, размер нашего оборотного капитала удвоился, а рост базы клиентов происходит без увеличения наших затрат.

Алексей Кутейников,
совладелец интернет-проекта ForumHouse

Каждые полгода мы устраиваем неформальные встречи для рекламодателей. У нас уже были мероприятия в подземном «Бункере-42 на Таганке» и Московском планетарии. Бюджет составлял несколько сотен тысяч рублей. Сейчас мы решили сохранить формат креативных встреч, но сократить их бюджет до 100 тыс. руб. Провели игру-квест в Третьяковской галерее — наняли девушек-ведущих и заказали фуршет. Мы опасались, что сотрудники музея негативно отнесутся к игровому формату и выгонят нас. Однако смотрительницы не только помогали гостям отгадывать загадки, но и проводили тайными путями по неизвестным коридорам Третьяковки. Оказалось, что достойное мероприятие можно провести совсем с небольшим бюджетом.

Сергей Скорбенко,
генеральный директор агентства Digital Will

На туристическом рынке трудные времена наступили еще весной. Уже тогда стало ясно, что у наших клиентов-отельеров будет резкий спад зарубежного турпотока. А мы как раз готовились к выводу на рынок новой дорогой системы бронирования, при помощи которой отельер мог управлять бронями с планшета, смартфона, с возможностью использования «облачных» технологий. Из-за кризиса пришлось срочно переделывать концепцию — делать из бизнес-класса лоукост, чтобы занять нишу продаж для тех отелей, которые решили сэкономить. В базовом пакете оставили только самые необходимые функции. Систему стали распространять по цене чашки кофе — за 250 руб. в месяц. В результате софт оказался очень востребован среди тех, кому не нужно ничего лишнего. //сф

Коммерсантъ

Подписываемся под каждым словом.

kommersant.ru

реклама 16+

Подпишитесь и вы.

Только до 30 ноября действуют специальные цены на подписку в редакции. Оформить заказ за несколько минут вы можете по телефону горячей линии **8 800 200 2556** (звонок бесплатный по РФ) или на сайте в разделе «Подписка»

	6 месяцев	12 месяцев	
Стоимость подписки в редакции на 2015 год, руб.	**2567,40**	**4765,20**	**Коммерсантъ (пн–пт)***
	838,20	**1504,80**	**Коммерсантъ Власть**
	930,60	**1663,20**	**Коммерсантъ Деньги**
	316,80	**567,60**	**Коммерсантъ Секрет фирмы**
	712,80	**1320,00**	**Огонёк**
	4006,20	**7378,80**	**Коммерсантъ + Стандарт*** (Коммерсантъ (пн–пт), Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги)
	1623,60	**2930,40**	**Коммерсантъ + Базис** (Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги)

Цены действительны до 30.11.2014 г. и указаны с учетом НДС и доставки почтой до п/я по РФ
* Возможность доставки газеты в ваш регион уточняйте по телефону 8 800 200 2556 (звонок бесплатный по РФ)

Для вашего бизнеса

Ломаем стереотипы легко —

- банк с государственным участием
- удобное пакетное РКО
- большой набор дистанционных услуг через «Банк – клиент онлайн»

ВТБ24

Большое преимущество

8 (800) 707–24–24
(звонок по России бесплатный)
www.vtb24.ru 0+

ВТБ 24 (ПАО). Генеральная лицензия Банка России № 1623. Реклама.