КОРПОРАТИВНЫЕ НАЕМНИКИ *Кто помогает акционерам воевать* /14/

Коммерсантъ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

номер 3
(339)
март
2014

ТЕПЕРЬ И НА iPad

КОНЕЦ ИМПЕРИЙ

КОМУ ДОСТАНУТСЯ КАПИТАЛЫ РОССИЙСКИХ МИЛЛИАРДЕРОВ

/56/

главная тема

ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

НА ГРАНИ СЕКСА *Производители гаджетов играют на тяге потребителей к прекрасному* /42/

СЕРИАЛЬНЫЕ МАНЬЯКИ *Как «Кинопоиск» нашел в «Яндексе» $80 млн* /22/

Toyota Land Cruiser 200

ВСЁ В МОЕЙ ВЛАСТИ

Эксклюзивная кожаная обивка сидений и дверей

Новый декор интерьера

TOYOTA

СТРЕМИТЬСЯ
К ЛУЧШЕМУ

Специальная комплектация BROWNSTONE*

Реклама

Безграничные возможности открывают особые ощущения. Land Cruiser 200 в специальной комплектации Brownstone наполняет их исключительной роскошью. В нем неповторимый стиль легендарного внедорожника Toyota Land Cruiser дополнен изысканными решениями в дизайне кузова и отделке салона. Черный тон решетки радиатора и фар с системой интеллектуального управления дальним светом, а также шильдики Brownstone на задних стойках подчеркивают его уникальность. Мощный дизельный двигатель объемом 4,5 л и передовые внедорожные технологии позволяют двигаться к поставленным целям, невзирая на любые преграды. С Land Cruiser 200 в специальной комплектации Brownstone Ваша власть становится еще более неоспоримой, чем когда-либо прежде.

TOYOTA Trade-In
Обмен автомобилей
В лучших традициях

* Brownstone – бурый песчаник. Этот благородный натуральный камень исторически использовался для строительства монументальных зданий и престижных частных особняков в Нью-Йорке и других городах США, став символом богатства и аристократичности.

Facebook.com/ToyotaRussia | Toyota.ru | Служба клиентской поддержки Toyota: 8-800-200-57-75

СЕКРЕТ ФИРМЫ
Выпуск 339
Номер 3
март 2014

Обложка
Конец империй

Фото: NEWSCOM/ Dennis di Cicco/CORBIS/ FOTOSA.RU

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

Каталог франшиз

IONE / **информационные технологии**

1 апреля

66 Наследники

14 Корпоративные конфликты

84 Фиаско

56 Тема номера

Наследники
Кто унаследует капиталы российских миллионеров?

14 Стратегия

Корпоративные конфликты
Как устроен бизнес ветерана недружественных поглощений A1

36 Методы

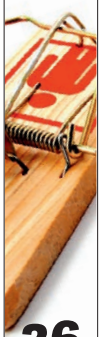
Продвижение
Агрессивный маркетинг и баснословные цены — все секреты успеха косметической империи Desheli

42 Перспективы

Зеленая зона
Выходцы из технологического сектора пробуют себя в индустрии секса

78 Стартапы

Фиаско
Хроника падения Eviterra от первого лица



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. Cash-Card – карта для проведения наличных операций для юридических лиц/индивидуальных предпринимателей.

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

28
Ноу-хау

Владислав Мартынов
Продавец-изобретатель

62
Наследники

Роман Авдеев
Банкир и воспитатель

8 Информационное поле

8 **Тренд**
Кто выиграет от затяжной девальвации рубля

11 **Продолжение следует**
Почему агрохолдинг «Мираторг» реформирует собственную сеть супермаркетов

14 Стратегия

22 **Своя игра**
Основателям «Кинопоиска» удалось не только создать один из самых популярных в Рунете порталов, но и продать его «Яндексу»

28 **Ноу-хау**
Поможет ли концепция двух экранов завоевать мир компании Yota Devices

42 Перспективы

48 **Перезагрузка**
Как можно использовать совместные действия людей и компьютеров для решения неразрешимых задач

56 Тема номера

62 **Наследники**
На какое наследство могут рассчитывать 23 ребенка Романа Авдеева

78 Стартапы

78 **Инвестиции**
Что ждет выпускников акселератора ФРИИ

92 Проекты

92 **Бизнес-тур**
Как Intel Capital удается превращать информационный шум в деньги

98 **Банк решений**
Интернет-магазин детской одежды Radamama.ru выбирается из кредитной ямы

104 **Книги**

120 **Уроки**

105 Тематические страницы

105 **Бизнес-образование**

111 **Коммерческий транспорт**

115 **iOne**

НОВОЕ

прочтение «Коммерсанта»

Качайте уже сегодня в App Store

16+ реклама

Download on the App Store

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

Редакция журнала

Главный редактор
Марина Иванющенкова

Первый заместитель главного редактора
Владислав Коваленко

Заместитель главного редактора
Николай Гришин

Выпускающий редактор
Альвина Ширинская

Редактор
Константин Бочарский

Редактор
Андрей Лапшин

Редактор
Полина Русяева

Редактор
Юлия Фуколова

Корреспондент
Светлана Горбачева

Корреспондент
Динара Мамедова

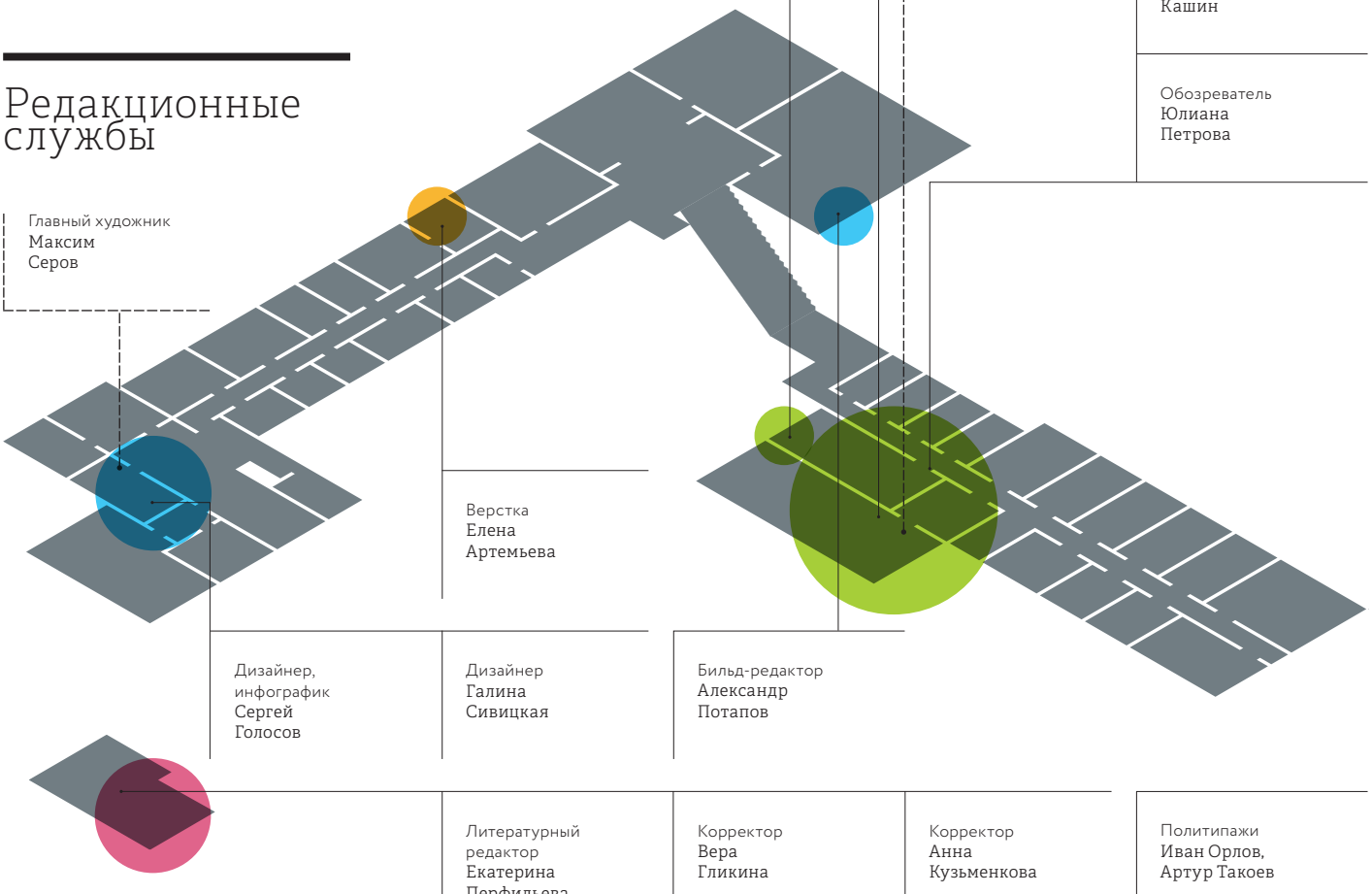
Корреспондент
Ксения Шамакина

Обозреватель
Сергей Кашин

Обозреватель
Юлиана Петрова

Редакционные службы

Главный художник
Максим Серов



Верстка
Елена Артемьева

Дизайнер, инфографик
Сергей Голосов

Дизайнер
Галина Сивицкая

Бильд-редактор
Александр Потапов

Литературный редактор
Екатерина Перфильева

Корректор
Вера Гликина

Корректор
Анна Кузьменкова

Политипажи
Иван Орлов, Артур Такоев

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

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

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

Отпечатано в Польше
Типография 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.

60 Тема номера

61 Тема номера

«По песчинке за много лет накопаны горы»

«ПО ПЕСЧИНКЕ ЗА МНОГО ЛЕТ НАКОПАНЫ ГОРЫ»

СФ №1–2 (338), февраль 2013

«Аркадий Волож — один из немногих российских предпринимателей, про которых можно на 100% сказать, что они сделали себя сами. Импонирует его взвешенный взгляд и „инженерный“, программистский подход к бизнесу. Несмотря на то, что „Яндекс“ превратился в огромную корпорацию, основатель компании продолжает себя чувствовать исследователем-ученым, который пытается создать что-то новое, экспериментирует. Это так здорово».

Яна Новикова, Санкт-Петербург

«МИЛЛИОН НА КАРТУ»

СФ №1–2 (338), февраль 2013

«Сысоев — большой молодец и настоящий предприниматель. Диск „ДубльГИС“ (так раньше назывались карты) у меня появился одновременно с компьютером и первой электронной почтой, году в 2004-м, когда интернет еще был по карточкам. На диске были карты десятков городов Сибири и Урала. Сейчас я живу в Москве, но когда собираюсь в командировку, первым делом скачиваю карту города из 2ГИС. Вот только в Москву, по-моему, Сысоев зря пошел. Денег, наверное, потратил уйму, а прибыли не получил. Коренные москвичи и петербуржцы не понимают, зачем эти карты нужны, потому что „выросли“ на „Яндекс. Картах“. Знаю, что в Москве у 2ГИС всего миллион пользователей, половина — приезжие из регионов».

Галина Тютюнина, Москва

«УПРАЖНЕНИЯ НА КОЛЬЦАХ»

СФ №1–2 (338), февраль 2013

«Интересная история про олимпийских управленцев — никогда не задумывался о том, кого назначают директорами спортивных объектов в Сочи. Только из статьи до конца я так и не понял, насколько опыт в управлении стадионом „Фишт“ может помочь его директору при выводе нового товара на рынок или в условиях жесткой конкуренции. Все-таки я считаю так: руководство олимпийскими объектами в реальности будет означать хорошую запись в трудовой книжке, что этому человеку можно доверять серьезные проекты. С точки зрения бизнеса — вопрос спорный».

Михаил Кузьмин, Екатеринбург

«НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО»

СФ №1–2 (338), февраль 2013

«Герман Клименко, как всегда, доносит некую официальную версию того, что происходит в экономике. А я слышала, что репрессии по отношению к мелким банкам — всего лишь реверанс государства в сторону госбанков. Дескать, они профинансировали Олимпиаду, а властям не из чего возвращать им деньги. Решили хотя бы конкуренцию банкирам уменьшить. Это, конечно, предположения, но и их не стоит сбрасывать со счетов».

Дарья Меньшова, Краснодар

«ПРИКЛЮЧЕНИЯ „ГРАНТОЕЖКИ“»

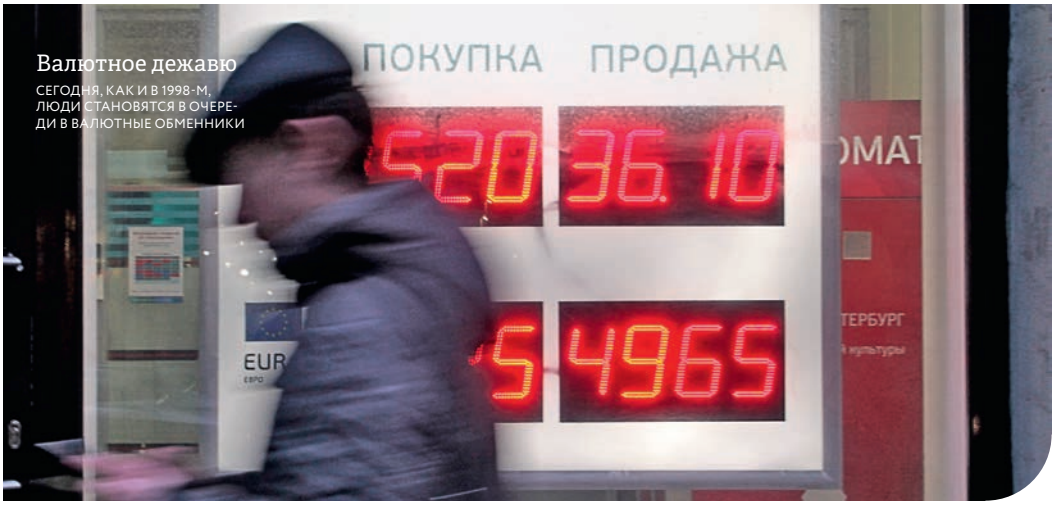
СФ №1–2 (338), февраль 2013

«Стартапы внезапно стали модной темой, а свой маленький, но очень технологичный бизнес планируют все — студенты, клерки, даже таксисты. Сделать на коленке сайт, поднять инвестиции, продать проект стратегу — сценарий простой и понятный. Чем мы хуже Цукерберга? В итоге мы имеем толпы мечтателей с надписью CEO на визитке. Они обивают пороги инвестфондов, ходят на тусовки и выигрывают конкурсы. При этом не зарабатывают ни копейки. История Платова поучительна: хочешь быть стартапером, готовься к лишениям. Легко не будет».

Григорий Кривдин, Москва

Рост на падении

С НАЧАЛА ГОДА РУБЛЬ БЫСТРО ДЕШЕВЕЕТ, К РАДОСТИ ЭКСПОРТЕРОВ И «ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ ИМПОРТА». ОДНАКО НЫНЕШНЯЯ СИТУАЦИЯ СИЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДЕВАЛЬВАЦИИ 1998-ГО, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИЛА РАЗВИТЬСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ТОВАРОВ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО СПРОСА. В ВЫИГРЫШЕ ОТ НЫНЕШНЕЙ ДЕВАЛЬВАЦИИ ОКАЖУТСЯ СОВСЕМ ДРУГИЕ КОМПАНИИ И ОТРАСЛИ.



Валютное дежавю
СЕГОДНЯ, КАК И В 1998-М, ЛЮДИ СТАНОВЯТСЯ В ОЧЕРЕДИ В ВАЛЮТНЫЕ ОБМЕННИКИ

Текст: Юлиана Петрова
Фото: ИТАР-ТАСС

Со времен кризиса 1998 года девальвация рубля считается манной небесной для производителей товаров внутреннего спроса из тех отраслей, где велика доля импортной продукции. Импульс, по мнению главного экономиста «Уралсиб Кэпитал» **Алексея Девятова,** получит в первую очередь отечественный пищепром. Больше всего выиграют от девальвации производители масла (в этой отрасли доля импорта достигает 70%) и колбас (импорт — 40%). Подорожает импортный алкоголь, крупы, безалкогольные напитки, это тоже на руку отечественным производителям.В машиностроении нынешняя девальвация выгодна сборщикам легковых и грузовых автомобилей, а также сельхоз- и спецтехники: автокранов, грузовиков, автобусов. Хотя эффект будет не столь значителен, как в пищепроме, который обрабатывает отечественное сырье, говорят эксперты. В нашем автопроме от 30% до 70% комплектующих — импортные.

Нынешняя слабость рубля даст новый шанс текстильным предприятиям, которые до сих пор еле сводили концы с концами из-за засилья китайского и европейского импорта,— прежде всего, комбинатам, выпускающим шерстяные и льняные ткани. Впрочем, считают эксперты, девальвация вряд ли приведет к прорывному развитию нашей промышленности, как это произошло после кризиса 1998-го. Рубль недостаточно ослаб. Кроме того, тогда в экономике были свободные мощности, и предприятия сумели быстро нарастить выпуск отечественных товаров в ответ на растущий спрос. **Алексей Ведев,** директор центра структурных исследований Института экономической политики им. Гайдара также указывает на то, что вся обрабатывающая промышленность России завязана на импортное оборудование, которое уже подорожало на 8–10%. То есть модернизация производственных мощностей при нынешней девальвации обойдется дороже.

Общий портрет выгодоприобретателя таков: это предприятие из конкурентоспособной отрасли с запасом производственных мощностей, оно использует российские сырье. Но аналитик IFC Markets **Дмитрий Лукашов** считает, что потребитель не готов перейти с импорта на отечественный продукт, лишь бы тот был дешевле, как это произошло после 1998-го, когда средняя зарплата упала в четыре раза, с $200 до $50. Сейчас зарплаты не падают. Словом, девальвация не панацея. //сф

ЭКСПЕРТ

Марк Рубинштейн, советник председателя правления ЯР-банка

От девальвации выиграют сельское хозяйство, пищепром и вообще потребительские отрасли. Они работают на домашнем сырье, но все производственное оборудование иностранное, и оно подорожает. Импульс для развития получат те предприятия, которые уже успели переоборудовать свое производство.

18.03.2014

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

16+ реклама

ТЕЛЕКОМ 2014: ТОЧКИ РОСТА

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

В программе мероприятия:

Какие изменения в нормативно-правовой базе ожидают ИКТ отрасль, и к чему нужно быть готовым ее участникам?

Как будет развиваться конкуренция на рынке телекоммуникаций? Первые результаты внедрения MNP

Устранение цифрового неравенства: стратегии и задачи

Digital TV & Media: стратегии и прогнозы на российском рынке

Эволюция услуг связи: на чем сегодня зарабатывать оператору? Маркетинг, монетизация, бизнес-модели

На форуме выступят:

ДМИТРИЙ АЛХАЗОВ, заместитель Министра связи и массовых коммуникаций РФ

ЕВГЕНИЙ ВАСИЛЬЕВ, генеральный директор, «Межрегиональный ТранзитТелеком»

АРТЁМ КУДРЯВЦЕВ, президент, ТТК

МИХАИЛ СЛОБОДИН, генеральный директор, «Вымпелком»

ИВАН ТАВРИН, генеральный директор, «Мегафон»

Партнеры: МТТ, ТТК

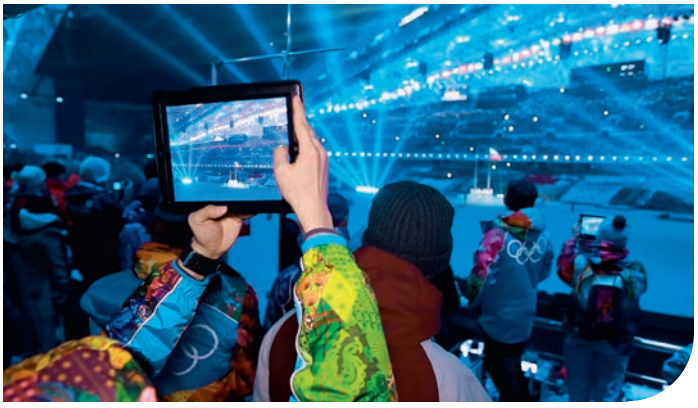
Партнер сессии: ТРИКОЛОР ТВ

Коммерсантъ DIGITAL OCTOBER

Атака с фланга

Отечественные производители смартфонов и планшетов завоевывают рынок: в прошлом году они продемонстрировали взрывной рост продаж. Основное оружие малоизвестных брендов — низкая цена.

Текст: Динара Мамедова
Фото: ИТАР-ТАСС



Российский рынок смартфонов и планшетов наводнили B-бренды, недорогие гаджеты под малоизвестными марками. В последние несколько лет их выпуск наладили несколько отечественных компаний: дистрибуторы техники «Вобис Россия» (бренд Highscreen), «Эксплей» (бренд Explay), «Электронные системы „Алкотел“» (бренд teXet), а также сотовые операторы «Мегафон» и МТС. B-бренды стоят в рознице гораздо меньше A-брендов (Apple, Samsung). Как правило, у них очень простая начинка, и производители практически не тратятся на их продвижение.

По данным GfK, производители B-брендов по итогам девяти месяцев 2013 года заняли 17,5% рынка. Одна из моделей Explay даже была признана «Лучшим гаджетом 2013 года» в категории планшетов на портале Hi-Tech Mail.ru.

Всего в России несколько десятков B-брендов. Лучшую динамику по росту продаж показали марки Explay, «Мегафон» и Highscreen: они выросли, соответственно, в 24, 18 и пять раз. Крупнейший B-бренд «Мегафон» занимает всего 2,6% рынка смартфонов. Для сравнения: у лидера Samsung 24,4%.

В категории планшетов B-бренды также демонстрируют рост. По данным «Евросети», за девять месяцев 2013 года кипрская марка, созданная выходцами из Белоруссии, Prestigio увеличила долю с 4% до 10%. По оценке генерального директора компании Prestigio в странах СНГ и Восточной Европы **Юрия Антошкина,** самые крупные игроки среди российских производителей планшетов — DNS (его производит одноименная сеть) и teXet — имеют долю на рынке, соответственно, 7% и 5%. Для сравнения: по данным «Евросети», за девять месяцев 2013 года iPad занимал 19% рынка, а Samsung — 25%. Причем по сравнению с аналогичным периодом прошлого года продукция Apple сократила долю на 7%.

Чем объясняется рост продаж B-брендов?

Во-первых, они дешевые, а при покупке гаджета многие потребители в первую очередь обращают внимание на цену. Никаких уникальных разработок B-бренды, конечно, не предлагают, они копируют основные технические характеристики лидеров рынка и производятся на китайских фабриках.

Другая причина — B-бренды сумели заинтересовать многих владельцев розничных сетей. Наценка ритейлеров на A-бренды составляет 5–7%, а на марки «второго эшелона» — не меньше 20%.

«В перспективе ближайших лет суммарная доля B-брендов в России может стать больше 50%, это реальная перспектива»,— считает главный редактор портала Hi-Tech Mail.ru **Антон Спиридонов.**

Похоже, многие потребители уже перестали воспринимать смартфон как статусную покупку, ценность брендов последнее время падает. Марки «второго эшелона» умело пользуются сложившейся ситуацией. //сф

Падение яблок
РОССИЙСКИЕ ПОКУПАТЕЛИ НЕ ГОТОВЫ ТРАТИТЬСЯ НА РАСКРУЧЕННЫЕ БРЕНДЫ ПЛАНШЕТОВ

5,6 тыс. руб.
составила средняя цена смартфона на российском рынке в 2013 году, по данным компании «Евросеть». За год она снизилась на 10% за счет роста продаж бюджетных устройств

Мясо — всему голова

Чтобы контролировать всю цепочку производства продуктов от поля до полки, агрохолдинг «Мираторг» запустил собственную сеть супермаркетов. Но розница оказалась непростым делом, сейчас компания переформатирует сеть.

Текст: Ксения Шамакина
Фото: Дмитрий Лебедев

Все свое
ВИКТОР ЛИННИК ХОЧЕТ НЕ ТОЛЬКО ВЫРАЩИВАТЬ КОРОВ, НО И ПРОДАВАТЬ МЯСНЫЕ ПРОДУКТЫ В СВОИХ МАГАЗИНАХ

«Все приходится делать самим, никто не предоставляет нужных услуг»,— жаловался **СФ** в начале 2010 года президент и совладелец мясного холдинга «Мираторг» **Виктор Линник** (см. **СФ** №2/2010). Владельцы «Мираторга» братья Виктор и **Александр Линники** всегда стремились контролировать все этапы производства: выпускали комбикорма, свинину и мясные полуфабрикаты. В 2012 году они начали строить собственную сеть супермаркетов «Мираторг». Розничный бизнес привлек Линников высокими оборотами. Так, выручка «Магнита» в 2013 году (580 млрд руб.) почти в десять раз превысила оборот «Мираторга», одного из крупнейших агрохолдингов России.

«Мираторг» не стал делать простые «мясные лавки», которые запускают многие мясопереработчики, а сразу открыл сеть супермаркетов. На площади от 300 кв. м в магазинах «Мираторг» располагается полный ассортимент продуктов. «Мясная полка» в них шире, чем в магазинах конкурентов, и представлена в основном собственной продукцией. В этом году в ассортименте появится собственная говядина «Мираторга». Пока через магазины реализуется меньше 5% продукции агрохолдинга. Запуск одного супермаркета обходится в 25–30 млн руб. За два года «Мираторг» открыл 86 магазинов в 15 регионах России, в основном неподалеку от дистрибуторских центров холдинга. «„Мираторг“ и „Верный“ — единственные продуктовые сети в России, которые начали развиваться с нуля в последние пару лет и претендуют на статус федеральных»,— отмечает гендиректор «Infoline-Аналитика» **Михаил Бурмистров.**

Эксперты еще при запуске сети предупреждали, что «Мираторгу» без выстроенной логистики, профессиональной команды в новом бизнесе придется непросто. И они оказались правы. «Магазины у нас получились какими-то безликими,— сетует вице-президент „Мираторга“ **Александр Никитин.**— Хотя ими занимались три разные команды ритейл-менеджеров». Бурмистров отмечает, например, что ассортимент в магазинах несбалансированный: мясных продуктов много, а молочных не хватает. По данным «Infoline-Аналитика», выручка с 1 кв. м в «Мираторге» не превышает $5 тыс. Для сравнения: у «Дикси» — $10 тыс. В феврале этого года «Мираторг» закрыл в Тольятти два магазина.

Чтобы исправить ситуацию, в «Мираторге» «заморозили» развитие сети. Сейчас в компании разрабатывают два новых формата магазинов: традиционные мясные лавки площадью до 100 кв. м и супермаркеты до 1 тыс. кв. м. «Мираторг» делает ставку на свежие продукты и мясо. Обновленные магазины планируют запустить в этом году. //**сф**

ПЛАН 2010	ФАКТ 2014
Расширить производственную цепочку «от поля до прилавка»	✓ Компания открыла 86 собственных магазинов «Мираторг»
Запустить проект по разведению коров мясных пород	✓ Построили 33 фермы в Брянской области, в 2014 году начнут производство говядины
Экспортировать свиные субпродукты в Европу	✓ В 2012-м начали вывозить в Европу побочные продукты убоя

«Все вроде замечательно, но теперь стоит вопрос — а что будет после Игр?»

ГЕРМАН КЛИМЕНКО,
владелец онлайн-сервиса LiveInternet

«По моим подсчетам, в день одна кафешка в Олимпийском парке получала доход на сумму $1 млн»

С нашей Олимпиадой случился «казус Капкова». Последние 20 лет Парк культуры и отдыха имени Горького был злачным местом, в котором дядя Ашот продавал странного вида и вкуса шашлык, а посетители катались на устаревших аттракционах. Никакие действия властей города не могли изменить отношения продвинутых граждан к этому месту, считавших Парк культуры помойкой. Но внезапно пришел вменяемый человек — **Сергей Капков**. Парк реконструировали, сменили охрану и показали персоналу, чем надо заниматься на самом деле. И горожане сразу увидели, что парк стал приличным местом. Что там и с девушкой можно погулять, и на лодочке покататься. И чай из самовара на катке попить. Все как в старые добрые времена. Даже оркестр играет. Парк стал модным и достойным местом.

Преображение Сочи из гадкого утенка в гордого лебедя похоже на историю с парком. Но произошло оно, к сожалению, в день открытия Олимпийских игр. Буквально на следующий день все мои друзья-бизнесмены заговорили о том, что было бы здорово слетать в Сочи. А сейчас нет билетов на самолет и на соревнования, нет и мест в гостиницах. Мы необычайными усилиями раздобыли с супругой все необходимое и поехали на Олимпиаду. Что меня там больше всего удивило?

Во-первых, инфраструктура. Аэропорт Адлера ничуть не хуже аэропортов европейских столиц, в самом Сочи построили развязки, скоростную железную дорогу. Даже по набережной приятно прогуляться. Во-вторых, меня приятно поразил сервис — питание, безопасность, жилье и транспорт. Даже полицейские улыбались — не знаю, как их заставили делать это.

По моим подсчетам, в день одна кафешка в Олимпийском парке получала доход на сумму $1 млн. Конечно, работа на высоком уровне обеспечивалась во многом за счет приезжего московского персонала — слесарей, электриков, официантов, поваров. По моим подсчетам, во время Олимпиады в Сочи работали около 50 тыс. москвичей и питерцев.

Все вроде замечательно, но теперь стоит вопрос — а что будет после Игр? Сейчас власти ведут разговоры о том, чтобы из Сочи делать Барселону. Ведь испанский город стал раскручиваться как туристическая Мекка тоже после Олимпиады, и климатом города похожи. Но у нас еще есть преимущество: в Сочи можно не только прогуляться рядом с теплым морем, но и покататься на лыжах.

Однако поддержание инфраструктуры стоит денег, столичный персонал через месяц уедет. И кто будет управлять спортивными объектами, заниматься привлечением туристов, повидавших уже и Доминикану, и Европу, и Мальдивы? Капковы в России по-прежнему в дефиците. //**сф**

«Чтобы добиться результата, нужно создать ситуацию аврала»

МАКСИМ ФАЛДИН,
генеральный директор онлайн-гипермаркета Wikimart

Олимпиада отлично иллюстрирует одну из особенностей российского менеджмента — экономику подвига. Многие вещи в нашей стране происходят через подвиг: в последний момент, с напряжением всех ресурсов.

Эта ситуация постоянно повторяется и в бизнесе. Однако я бы не стал записывать часто происходящие авралы в негатив. С точки зрения регулярного менеджмента это нестандартная точка зрения. Однако факт: за большинством сверхдостижений в бизнесе стоит подвиг.

Отличный пример — первый в России киберпонедельник, который мы делали год назад. Решение было принято мною спонтанно, прямо на пресс-конференции. Мы сразу назначили дату и сожгли себе пути к отступлению. У нас были считанные недели на подготовку. Многие вещи были сделаны на «заплатках», но результат был фантастический: оборот вырос в пять с половиной раз. Второй киберпонедельник мы готовили заранее. Мы гордились, насколько хорошо с точки зрения проектного управления все организовано. Но оборот вырос только в три раза. Неплохо, однако подвига не было.

Посмотрите: стартапы всегда поднимают инвестиции на грани, когда деньги уже закончились. Казалось бы, ну сохрани ты себе нервы, договорись с инвесторами заранее. Но такого не происходит. Находясь в зоне комфорта, очень трудно добиться чего-то значимого.

Наверное, есть нации, которые более склонны к порядку — немцы, японцы. Россияне, американцы — другие. Вспомните, как мы все учились в вузах. К экзамену часто начинаешь готовиться за три дня. Можешь начать раньше, заниматься по часу в день, но 90% знаний все равно получишь в последние сутки. Эффективны ли подвиги с точки зрения бизнес-процессов? Конечно нет. Комфортно ли работать в режиме подвига? Опять же — нет. Но приводят ли они к сверхрезультатам? Разумеется! Американцы говорят: «Необычные вещи не совершаются в обычном состоянии духа». Настоящая мотивация приходит только тогда, когда сроки горят, риски зашкаливают. Это работает и в масштабе страны. Обещали миру провести Олимпиаду — и провели. А представьте себе, если бы вместо этого была принята очередная программа развития курорта Сочи на десять лет? Денег потратили бы еще больше, а результаты мы бы не увидели никогда.

Авральный режим работы — это нормально. Жизнь любого человека, любой компании развивается по синусоиде. Есть периоды, когда все работает само. Не нужно прилагать особых усилий. Многие предприниматели пытаются эти периоды затишья активно использовать, поработать на будущее. Не надо. Успокойся, накопи силы. Скоро наступит время для нового подвига.

ЛЕГЕНДАРНЫЙ ВЕТЕРАН НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ A1, БЫВШАЯ «АЛЬФА-ЭКО», ПОПЫТАЛАСЬ СМЕНИТЬ АМПЛУА И ПЕРЕКВАЛИФИЦИРОВАТЬСЯ В КЛАССИЧЕСКИЙ ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, НО ПОТЕРПЕЛА НЕУДАЧУ. СЕЙЧАС A1 ВЕРНУЛАСЬ К КОРНЯМ — КОРПОРАТИВНЫМ ВОЙНАМ.

Прикладная психология
САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ ДЛЯ МИХАИЛА ХАБАРОВА В КОРПОРАТИВНОМ КОНФЛИКТЕ – ПОНЯТЬ, КТО НА ДРУГОЙ СТОРОНЕ, КАКИЕ У НЕГО СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ПУТЬ ВОИНА

Текст: Юлиана Петрова
Фото: Константин Саломатин

За последний год президент инвестиционной компании A1 **Михаил Хабаров** дал больше интервью, чем шесть его предшественников, вместе взятые, за 18 лет руководства A1. Содержание примерно одинаковое: ликбез по «специальным ситуациям» — это политкорректный термин, придуманный в A1 для корпоративных войн. Затем словесная демонстрация силы: мол, A1 всегда дерется за активы до конца, у нее мобильная высокопрофессиональная команда и практически неограниченный мандат на покупку понравившихся компаний.

Прежде A1 всегда избегала огласки. Эта компания, основанная в 1992 году и до 2006-го именовавшаяся «Альфа-Эко», участвовала в десятках крупных корпоративных войн. Обычно она выходила из них победителем, потому что опиралась на финансовый и административный ресурсы «Альфа-групп». Именно через «Альфа-Эко» в 1990-е годы «Альфа-групп» получила такие крупные бизнесы, как ТНК-ВР, X5 Retail Group и «Вымпелком».

Но два года назад A1 стала предлагать свои услуги по ведению корпоративных войн всем желающим. Поступать так ее вынуждает забота о доходах, сильно упавших с середины 2000-х. Самое главное — за несколько лет A1 должна найти для «Альфа-групп» новый перспективный бизнес, который по своим масштабам был бы сопоставим с X5 Retail Group или «Вымпелкомом».

МЕЧИ И ОРАЛА

В 2004 году компания A1 забросила корпоративные войны и стала кэптивным фондом прямых инвестиций: экономика страны быстро росла, а количество проблемных активов падало. Тогдашнюю деятельность A1 Михаил Хабаров называет «игрой в рынок». Многие портфельные компании были созданы с нуля или куплены на пике их стоимости. A1 создала продуктовую сеть «Белмаркет» в Белоруссии, «Объединенную золотую компанию» и авиакомпанию-лоукостер «Авианова», купила 100% петербургской сети кинотеатров «Кронверк», 35% автодилера «Независимость», долю в ИТ-компании «Систематика». Все покупки совершались на рыночных условиях, без войн. «Расчет был на то, что завтра будет много IPO, повысятся мультипликаторы, мы продадим и заработаем деньги. Но не заработали»,— вспоминает источник, близкий к «Альфа-групп».

Средняя доходность проданных активов не превысила 20% годовых, это крохи по сравнению с предыдущими заработками «Альфа-Эко». Из некоторых проектов — «Независимости» и сети кинотеатров — A1 не может выйти до сих пор: нет покупателей либо не устраивает цена.

В 2009-м A1 временно переквалифицировалась в продавца залогов. Она занялась реализацией портфеля имущества, взысканного Альфа-банком с проблемных заемщиков, за комиссионные 5–15% стоимости актива. Портфель состоял примерно из 35 активов общей балансовой стоимостью $2 млрд. Проект получил название ADA — Alfa Distressed Assets. На совсем мелких проектах теряли, на тех, что покрупнее,— возмещали потери и зарабатывали, рассказывает Хабаров. Более $800 млн принесли три самых крупных актива: Донецкий электрометаллургический завод отошел «Мечелу» за $500 млн; три здания МИАН, в том числе бизнес-центр «Северное сияние» на улице Правды в Москве, принесли $140 млн; «Амтел-Фредештайн» был продан за $170 млн «Сибуру».

Тем не менее ни классические прямые инвестиции, ни продажа залогов не дали A1 тех доходов, которые ей прежде приносили корпоративные войны (от 100% годовых). И в сентябре 2010 года A1 возглавил новый президент Михаил Хабаров. По словам топ-менеджера,

СПЕЦСИТУАЦИИ УКРУПНЯЮТСЯ

По оценкам A1, сейчас спецситуации, когда акционеры конфликтуют или компания попадает в бедственное финансовое положение, в России становятся все более масштабными. Свежие примеры — «Павловскгранит», «Тольяттиазот», «Уралкалий» и «Мечел». В компании подсчитали, что в год в стране возникает примерно 100 спецситуаций с активами стоимостью от $100 млн.

Дорогая война
А1 – КОМПАНИЯ МАЛЕНЬКАЯ, С ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ, А КАЖДЫЙ ОБЪЕКТ – ЭТО СЛОЖНАЯ И ДЛИТЕЛЬНАЯ ВОЙНА, ПОЭТОМУ МЕЛКИМИ АКТИВАМИ ЗАНИМАТЬСЯ НЕТ СМЫСЛА, СЧИТАЕТ ХАБАРОВ

он получил указание от бенефициара «Альфа-групп» **Михаила Фридмана** развивать бизнес «специальных ситуаций».

Одним из первых решений Хабарова стало закрытие авиакомпании-лоукостера «Авианова», которую А1 создала совместно с американским фондом Indigo Partners. «Авианова» начала полеты в 2009-м и через год вышла на 11-е место в РФ по объемам перевозок. Однако уже в 2010-м в А1 поняли, что авиаперевозки в России в категории лоукост — бизнес малоприбыльный. «Когда я пришел, убытки компании в несколько раз превышали запланированный уровень, а бизнес-модели выхода на прибыльность не было»,— говорит Хабаров. Компания прекратила полеты, вернув клиентам деньги за купленные билеты. На «Авианове» компания была вынуждена списать примерно $50 млн. «Мы пошли на абсолютно новый рынок, не имея экспертизы, и это было ошибкой»,— говорит Хабаров.

Выяснилось, что компания утратила технологию поиска и отбора проблемных проектов на рынке. В А1 тогда был переизбыток юристов, специализирующихся на недвижимости, и недостаток аналитиков. Некоторые менеджеры А1 занимались собственным бизнесом M&A под вывеской А1. Их уволили. Вскоре подвернулся достойный объект для поглощения — «Золотой остров», 3 га на Софийской набережной, прямо напротив Кремля.

— —

ДЕПУТАТ ПРОТИВ ЗАМПРЕДА

— —

Заместитель председателя Российского фонда федерального имущества **Михаил Ананьев** как госслужащий не имел права заниматься бизнесом, но, судя по публикациям в СМИ, якобы очень этого хотел. Он договорился со своим бывшим однокурсником и экс-депутатом Госдумы **Ашотом Егиазаряном** о том, что вложит свои деньги в его проекты: реконструкцию гостиницы «Москва» и строительство ТРЦ «Европарк» на Рублевском шоссе. Взамен Ананьев должен был после выхода в отставку

ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Варианты оформления партнерства между А1 и собственниками, обратившимися в компанию, могут быть разными. Например, стороны заключают договор купли-продажи акций (долей) с отлагательными условиями, скажем, с оплатой пакета компанией А1 после продажи этого пакета стороннему покупателю. Часто актив (пакет акций или доли) передается в специально созданную компанию, где А1 и первоначальный собственник актива получают доли. В особо сложных случаях, когда А1 не уверена в победе, стороны заключают трастовый договор, по которому А1 становится собственником акций на определенный период. После чего она либо возвращает актив партнеру (первоначальному владельцу), либо выкупает его.

получить доли в компаниях Егиазаряна. Но в 2008-м отношения между однокурсниками разладились, и они начали делить активы. Ананьев претендовал на 50-процентные доли в двух компаниях: «Каменный мост» и «Кремлин Сайт» (им принадлежали права аренды 3 га на Софийской набережной плюс права собственности на все здания). В обеих компаниях контрольным пакетом владели структуры Егиазаряна, а миноритарными — совладельцы девелоперской компании «Декра». Ашот Егиазарян «Золотым островом» делиться не хотел, и тогда Ананьев обвинил его в хищении $18 млн своих денег. На Егиазаряна было заведено уголовное дело, он уехал в США, а 50% «Каменного моста» и «Кремлин Сайта» после нескольких судебных тяжб достались Ананьеву. Бывший чиновник сразу же продал свои доли A1. Егиазарян стал оспаривать сделку в российских и зарубежных судах, но проиграл тяжбу. Тем временем A1 довела свои пакеты в «Кремлин Сайте» и «Каменном мосте» почти до 100%, выкупив доли у топ-менеджеров «Декры». В конце 2013 года A1 продала весь проект муниципальной Московской топливной компании примерно за $170 млн (по данным отчета МТК), вернув свои инвестиции более чем в двукратном размере. Хеппи-энд.

В начале 2012-го A1 ввязалась в битву за Завод счетно-аналитических машин (САМ), основным активом которого были 17 корпусов общей площадью 70 тыс. кв. м и заводская территория 4,1 га в центре Москвы. Эта недвижимость привлекла несколько компаний, специализирующихся на недружественных поглощениях, прежде всего ИК «Магма». Основные акционеры завода — ЦМД (бывший реестродержатель ОАО САМ) и группа федеральных чиновников — враждовали друг с другом. A1 и «Магма» боролись за 35,4-процентный пакет акций ОАО САМ, принадлежавший ЦМД. «Магма» первая договорилась о покупке акций ЦМД в рассрочку. Но пока собирала деньги, ЦМД подписал с A1 предварительное соглашение о продаже. Тут опять объявилась «Магма» — с огромным задатком $18 млн. «Мы специально дали высокий задаток и добавили в договор условие о его возврате в двукратном размере в случае срыва сделки, чтобы ЦМД не передумал»,— рассказывает совладелец ИК «Магма» Любовь Комонова. Поэтому выполнить соглашение с A1 депозитарию, естественно, оказалось затруднительно: пришлось бы возвратить «Магме» $36 млн. Но A1 сумела взять реванш.

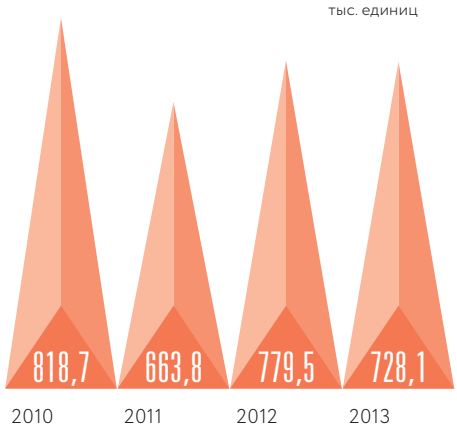
В апреле 2012 года A1 менее чем за $1 млн купила через подконтрольное ООО «Рустехмаш» 1,8% акций САМ у одного из мелких акционеров завода. Затем «Рустехмаш» попытался через суд принудить структуры ЦМД продать ему обещанный процентный пакет акций САМ, а также стал оспаривать инициированную «Магмой» сделку по продаже недвижимости САМ. В итоге в апреле 2013 года структуры «Магмы», чтобы нейтрализовать A1, выкупили у «Рустехмаша» пресловутые 1,8% примерно за $6 млн.

«Если мы публично заявили, что вошли в тему, то мы будем тратить время, инвестиции, эмоции, чтобы довести дело до конца»,— говорит Михаил Хабаров.

20 тыс. га

Столько сельскохозяйственных земель недавно купила A1. Эти земли должны стать основой для построения крупного агрохолдинга в РФ и на Украине (потенциального нового бизнеса для «Альфа-групп»)

Число экономических споров юридических лиц, рассматриваемых в арбитражных судах РФ



Источник: Высший арбитражный суд РФ

ПРИЮТ ДЛЯ БЕДНОГО АКЦИОНЕРА

— Вы сами провоцируете специальные ситуации? — спрашиваю я у Михаила Хабарова. В канун нового 2014 года мы сидим в его кабинете в Центре международной торговли. Кабинет завален новогодними подарками от участников корпоративных конфликтов.

— Количество корпоративных конфликтов в России насколько велико, что нам вообще не нужно ничего провоцировать. Партнеры, которые 20–30 лет совестно вели бизнес, часто находятся в таком глубоком личном конфликте, что в принципе не готовы договариваться. Эти люди в корпоративных войнах никогда не участвовали, находятся в состоянии растерянности и ищут поддержку у компании A1.

Поддержка — специфическая. «Обычно A1,— говорит **Андрей Тюкалов**, директор Центра защиты акционеров,— выкупает пакет у одного из участников конфликта и затем начинает „душить“ противника судебными исками или добивается возбуждения уголовных дел. Противник не выдерживает и либо выкупает у A1 ее долю втридорога, либо продает A1 свою».

Как A1 разрешает «специальные ситуации»

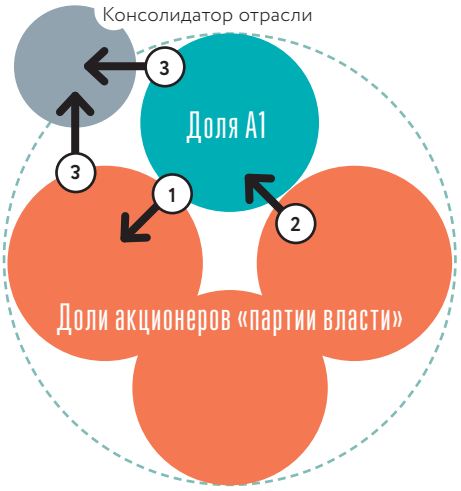
Начало корпоративной войны

- A1 выкупает пакет у акционера-оппозиционера за 30% реальной стоимости

A1 поддерживает компанию на плаву

- Ведет корпоративную войну с «правящей партией» и выигрывает
- Проводит аудит и подготовку прозрачной отчетности
- Оказывает помощь в получении рефинансирования долгов
- Назначает новый топ-менеджмент

Варианты выхода из конфликта



1. A1 продает свой пакет мажоритариям по рыночной цене
2. Мажоритарии продают свои пакеты компании A1
3. A1 и мажоритарии вместе продают компанию стратегическому инвестору

В A1 уверяют, что все делается с благими целями, чтобы наладить в портфельных компаниях правильное корпоративное управление. «Пожалуйста, управляйте компанией так, чтобы ни один из акционеров не был поражен в правах. В противном случае мы будем всеми доступными способами доказывать, что так делать нельзя»,— говорит Хабаров. Только в 2012 году компания A1 участвовала в 240 судебных процессах, она не скупится на юридические расходы. Если противостояние заканчивается в течение года, расходы могут составить $3–4 млн, если затянется на три года, затраты каждой из сторон составят по $10–15 млн и больше.

Представители A1 говорят, что компания успевает не только судиться, но и делать много полезного: наладить подготовку отчетности, побороть внутренние злоупотребления менеджмента, привлечь новые кадры. Кроме того, ее имя помогает снизить стоимость кредитов для портфельной компании на 2–3 процентных пункта.

Тем не менее акционеры подшефных компаний часто стараются избавиться от A1. Одна из иллюстраций — покупка A1 33-процентной доли в группе «Грас», которая строит жилье в Москве и Сочи и является совладельцем нескольких заводов по производству бетона. У компании было три бенефициара, владевших компанией примерно в равных долях: председатель совета директоров «Трансгелекома» **Сергей Липатов**, а также **Рубен Худоян** и **Андрей Крапивин.** Между акционерами «Грас» возникли противоречия: Худоян считал, что нужно развивать производство бетона, а его партнеры ратовали за жилищное строительство. Он предложил свою долю партнерам, но их не устроила цена. Тогда Худоян обратился в A1. В сентябре 2012 года A1 приобрела его долю. A1 была готова оставаться в акционерах «Грас» три года, уверяют в компании. Но вышло иначе: A1 потребовала от совладельцев «Грас» большей прозрачности, а те к этому не привыкли. И спустя всего три месяца, в январе 2013 года, Липатов и Крапивин выкупили у A1 эти 33% вдвое дороже той цены, которую A1 заплатила за акции Худояну. Блицкриг. «Если ты не хочешь двигаться в более прозрачное будущее, мы можем тебя выкупить, либо ты нас выкупи и делай все, что хочешь. Но вместе мы с тобой в „серой" зоне сидеть не будем»,— резюмирует Хабаров.

Сегодня 60% инвестиционных идей в A1 приносят именно совладельцы компаний. Критерии отбора проектов жесткие: актив должен стоить от $100 млн, а права совладельца, обратившегося в A1, на пакет акций обязаны быть полностью законными. Кроме того, компания входит только в те проекты, из которых она потом сможет выйти, продав, например, свою долю суще-

A1 ИДЕТ В КИНО

Показательным проектом A1 по развитию портфельных бизнесов является сеть кинотеатров «Формула кино». В портфеле A1 с 2006 года была небольшая сеть «Кронверк синема» с шестью кинотеатрами. Руководство A1 решило укрупнить актив, присоединив к нему другую сеть, чтобы компания стала более привлекательна для продажи. В начале 2012-го A1 купила 55,66% сети «Формула кино». «Кронверк» была четвертой по размеру сетью в стране, у нее 18 кинотеатров, а «Формула кино» — шестой с 14 кинотеатрами (по данным «Невафильм Research» на 1 ноября 2012 года). В конце 2012-го произошло объединение «Кронверка» и «Формулы кино», в объединенной компании A1 получила 75-процентный пакет. По количеству кинозалов «Формула кино» теперь занимает второе место в стране после «Синема парка». Сейчас A1 ищет стратегического инвестора для развития «Формулы кино» за рубежом.

ствующему бенефициару либо стратегическому инвестору. За год A1 изучает более 50 «спецситуаций» и в пяти-шести случаях из них выкупает долю участника корпоративного конфликта.

С конца 2010-го портфель активов A1 вырос примерно с $400 млн до $1 млрд. Свою выручку A1 не раскрывает, но известно, что средняя доходность портфеля проектов A1 сегодня превышает 100% годовых. По прогнозу компании, в 2014-м чистая прибыль A1 составит $250 млн — совсем как в старые добрые времена конца 1990-х.

ИРЛАНДСКИЙ РЕЙД

«Наш банк уже потерял контроль над некоторыми активами, в их числе центр Kutuzoff Tower в Москве стоимостью 139 млн евро»,— признал исполнительный директор ирландского госбанка IBRC **Ричард Вудхаус** в 2011 году. Банк безуспешно отстаивал в судах России, Украины и других стран свои права на российские и украинские активы обанкротившегося ирландского миллиардера **Шона Куинна**. Эти активы — 11 объектов недвижимости в России и универмаг «Украина» в Киеве — оцениваются в $500 млн. Крупнейшими являются бизнес-центр Kutuzoff Tower в Москве и логистический парк Q-Park в Казани. Большая их часть была заложена по кредитам, взятым у IBRC структурами Quinn Group. Когда банк захотел забрать недвижимость в счет долга, выяснилось, что активы переоформлены на разные офшоры и физических лиц, а права требования по кредитам, взятым Quinn Group, перепроданы трем российским фирмам-пустышкам. В двух компаниях, которые числятся владельцами Kutuzoff Tower и Q-Park, уже в 2011-м начались процедуры банкротства.

25%

Такова доля ОАО «Стройфарфор» — крупнейшего отечественного производителя керамической плитки на рынке России. В феврале 2014 года A1 выкупила 100% «Стройфарфора» у его владельца Лазаря Шаулова, основателя холдинга «Юнитайл». Это результат конфликта между Шауловым и управляющим «Юнитайла» Леонидом Маевским

У киевского универмага «Украина» вдруг обнаружились долги перед неизвестным кипрским офшором на $45 млн. В банке предполагают, что за всеми этими действиями может стоять семья Куинн.

Проиграв несколько судебных процессов, IBRC понял, что без помощи сильного российского партнера ему не удастся доказать свои права. И в апре-

ВСЕМИРНЫЙ КОНГРЕСС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ МОСКВА
ЗАРЯДИСЬ ИДЕЕЙ, НАЙДИ СВОЮ ФОРМУЛУ УСПЕХА!
17-20 МАРТА 2014, ЦВЗ «МАНЕЖ»
WWW.GEC2014.COM

ВЕДУЩИЕ СПИКЕРЫ*

Алексей Комиссаров
Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы

Джонатан Ортманс
Председатель, Всемирный конгресс предпринимателей; президент, Global Entrepreneurship Week; старший советник, Ewing Marion Kauffman Foundation

Питер Вестербака
«Могучий орел», директор по маркетингу, Rovio Entertainment (создатель Angry Birds)

Эндрю Полсон
Сооснователь, SUP Media

*Информацию о составе спикеров смотрите на сайте www.gec2014.com

КЛЮЧЕВОЕ БИЗНЕС-СОБЫТИЕ 2014 ГОДА
16+ Реклама

Организаторы: Правительство Москвы; Global Entrepreneurship Week; Ewing Marion Kauffman Foundation
Спонсор: EY Совершенствуя бизнес, улучшаем мир. ООО «Эрнст энд Янг»
Генеральные информационные партнеры: Коммерсантъ; ИТАР-ТАСС; Вести FM; Радио России
Международные информационные партнеры: RT; euronews; sky NEWS; Bloomberg Businessweek
Официальный радио партнер: КоммерсантъFM 93.6 радио новостей

ле 2013-го банк заключил беспрецедентное соглашение с «Альфа-групп», по которому А1 берется возвратить IBRC активы Шона Куинна.

Первые победы А1 уже одержала. В октябре 2013-го президиум Высшего арбитражного суда РФ признал, что три российские «пустышки» незаконно получили права требования по кредитам, которые ирландский банк IBRC когда-то выдал Quinn Group. Компания уже добилась исключения «пустышек» из реестра кредиторов Kutuzoff Tower, смены конкурсного управляющего в Q-Park, а также восстановления в должности легитимного генерального директора универмага «Украина». Первый возвращенный актив — гипермаркет «Стройарсенал» в Екатеринбурге — А1 уже успела продать.

ПО УСАМ ТЕКЛО

Сейчас менеджеров А1 занимает глобальная задача: надо найти для «Альфа-групп» новые большие бизнес-проекты. Но до сих пор все попытки А1 войти в «крупные темы» заканчивались безрезультатно. В 2011 году владельцы аэропорта «Домодедово» заявили, что готовы рассмотреть предложения о продаже актива. А1 была согласна купить «Домодедово» за $3 млрд, но в 2012-м владельцы «Домодедово» сочли, что аэропорт стоит гораздо больше — $5 млрд.

Весной 2013-го А1 попыталась получить контроль над польской компанией CEDC. «Мы следили за происходящим в CEDC полтора года»,— говорит Хабаров. Это классическая «спецситуация»: убытки, огромные долги плюс акционерный конфликт. Председатель совета директоров CEDC — собственник «Русского стандарта» **Рустам Тарико,** потративший на покупку 19,5% акций CEDC и на облигации около $200 млн, хотел получить полный контроль над компанией. Этому противились несколько других акционеров во главе с **Марком Кауфманом,** у которого был второй по величине пакет акций CEDC (9,2%).

Кульминация наступила весной 2013 года, когда совет директоров CEDC объявил, что компания не сможет в марте погасить облигационный заем на $258 млн. А1 сколотила консорциум, куда, помимо нее, вошли Марк Кауфман и водочная компания SPI Group **Юрия Шефлера,** которая была крупным владельцем облигаций CEDC. Рустам Тарико и консорциум представили свои планы спасения компании. Речь шла о денежных выплатах и реструктуризации трех облигационных займов на $1,2 млрд. Взамен каждая сторона претендовала на 85% акций CEDC. Они по очереди увеличивали ставки, но когда суммы дошли до $280 млн (плюс новый облигационный заем на $610 млн), консорциум распался. Последнее слово осталось за Тарико. Летом 2013-го он консолидировал 100% акций CEDC. Правда, А1 получила утешительный приз: структуры Тарико взяли у нее кредит на $100 млн. По оценкам **СФ,** А1 заработает около $35 млн.

Недавно А1 все же нашла подходящую «спецситуацию», которая бы могла заинтересовать «Альфа-групп», в логистике. В декабре 2013 года А1 «вошла» в петербургскую группу «Деловые линии», одного из крупнейших в России перевозчиков с годовой выручкой $700 млн. Как водится, А1 воспользовалась конфликтом владельцев. «Деловые линии» были основаны **Сергеем Демидовым, Александром Богатиковым** и **Игорем Богатыревым.** Они вместе строили бизнес, потом Демидов отошел от оперативного управления и в конце 2013-го захотел выйти из бизнеса. Демидов предложил партнерам выкупить его долю, но, не сумев договориться с партнерами о цене, обратился в А1. В декабре 2013-го он оформил с А1 трастовый договор, по которому контроль над его долей (28% в ООО «Деловые линии» и 50% в ООО «ДЛ-Транс») перешел к А1. «Логистика — огромная неконсолидированная отрасль. Поэтому базовый вариант — не продажа нашей доли, а создание компании с оборотом несколько миллиардов долларов»,— говорит Хабаров. Во время корпоративных конфликтов выгодно «входить» в бизнес, но с выходом иногда спешить не стоит. //**сф**

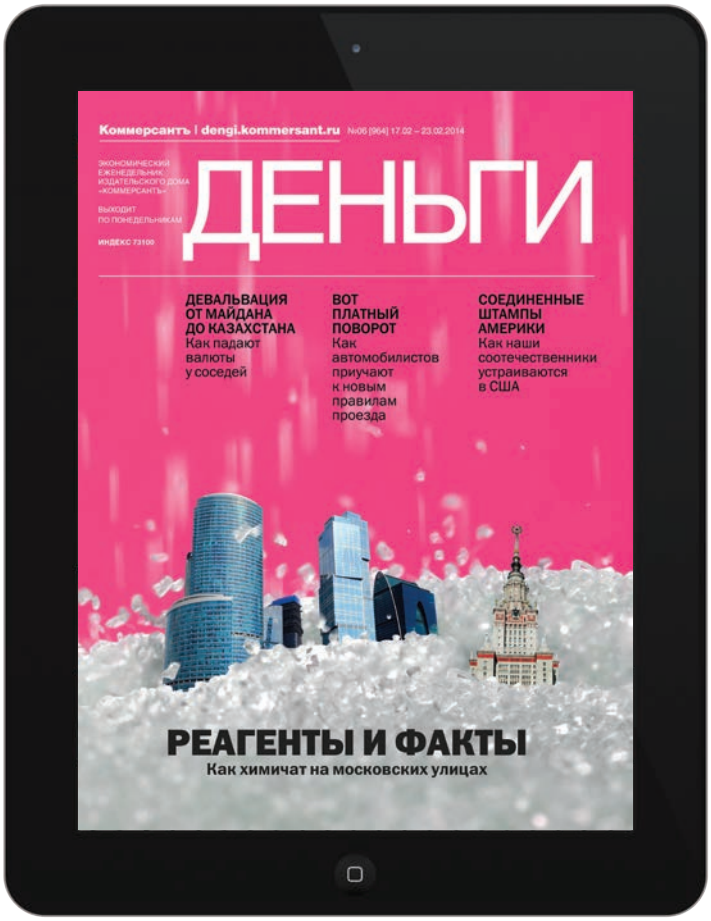
СИТУАЦИЯ

Иван Саганелидзе, председатель совета директоров «Аптечной сети 36,6» (бывший миноритарий сети А5)

В 2011 году в аптечной сети А5 начался акционерный конфликт между **Сергеем Солодовым** и **Романом Буздалиным** с одной стороны и Владимиром Кинцурашвили и мной — с другой. У нас на двоих с Кинцурашвили было 3,8% А5. Но продать пакет Солодову и Буздалину мы не могли: мешало взаимное недоверие. Сделка предполагала встречный обмен активами с юридическим оформлением в английском праве. Мы обратились в А1, потому что у компании была сильная компетенция в английском праве. Проект длился семь месяцев, в течение которых А1 провела все переговоры и все оформила юридически. До судебных процессов дело не дошло. Без А1 мы с нашим миноритарным пакетом не смогли бы «вытянуть» переговоры. Мы продали акции по компромиссной цене, а А1 получила соответствующее вознаграждение.

«Если мы публично заявили, что вошли в тему, то мы будем тратить время, инвестиции, эмоции, чтобы довести дело до конца»

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

Интернет-блокбастер

Успешные «выходы» — большая редкость для российского интернет-бизнеса. Двум друзьям, основателям «Кинопоиска», удалось не только создать один из самых популярных в Рунете порталов, но и красиво продать его «Яндексу».

Текст: Николай Гришин

Фото: Евгений Гурко

4239

Столько оценок фильмам оставил на «Кинопоиске» Дмитрий Суханов на момент сдачи номера. Он смотрит минимум один-два фильма в день и пару серий сериалов

Все проблемы позади, все переговоры завершены — бизнес, на создание которого ушло десять лет жизни, продан, и на счет приходят колоссальные, просто невероятные деньги. Что дальше? «Ну что в моей жизни изменилось? Головной боли разве что прибавилось,— говорит основатель „Кинопоиска“ **Виталий Таций.**— Надо же с этими деньгами что-то делать».

Виталий совсем не похож на миллионера: простенький свитер, на встречу приехал на метро. Новый год провел в Финляндии с женой и двумя дочками. Никаких Ferrari в автопарке и домов на Рублевке.

Супруга его партнера **Дмитрия Суханова** говорит, что не заметила принципиальных изменений в жизни семьи, когда муж стал миллионером. «Ощущение такое, как будто отпуск затянулся»,— признается Суханов.

Суханов с Тацием могли бы позволить себе куда более роскошный образ жизни. Они владели по 30% самого популярного в России портала о кино «Кинопоиск», за который «Яндекс» заплатил $80 млн. В результате сделки каждый из партнеров выручил более $20 млн. Неплохой результат для бизнеса, появившегося как творческий эксперимент двух программистов.

ФАНАТЫ КИНО

В городе сталеваров Череповце, где родился Виталий Таций, было не так уж много вариантов досуга. Виталий с отцом предпочитали видеосалоны, где крутили американские боевики. Названия фильмов, имена режиссеров, актеров и свои впечатления Таций

записывал в тетрадку. «Я не киноман, артхаус не понимаю — люблю „попсу“. Если открыть топ-250 „Кинопоиска“, то большинство фильмов там мне нравятся»,— говорит Виталий.

Увлечение кино осталось, когда Виталий переехал в Москву и поступил в Институт стали и сплавов (МИСиС) на факультет информатики и экономики — он всерьез планировал свою карьеру в «Северстали». Соседом по общежитию стал Дмитрий Суханов из подмосковного Сергиева Посада. Он тоже оказался фанатом кино. Приятели вместе изучали современные языки программирования и писали компьютерные игры. Дмитрий оказался более сильным программистом — он стал создавать софт для интернет-магазинов, а Виталий устроился контент-менеджером и верстальщиком в туристическую компанию «Куда.ру».

Сайт «Кинопоиск» партнеры начали организовывать в 2003 году, как только окончили вуз. Дмитрий хотел запустить «что-нибудь в интернете», а Виталий вспомнил о своем давнем увлечении. Сайт представлял собой цифровой аналог тетрадки Тация — это была база данных о фильмах: режиссер, актерский состав, краткое описание. Партнеры занимались проектом в свободное от основной работы время, им бескорыстно помогали друзья и знакомые.

Кино интересуются многие люди, и идея Тация и Суханова была далеко не оригинальной. В начале 2000-х появилось немало сайтов о кино: «Фильм.ру», «Кинокадр», «Киномания» и др. Например, портал «Фильм.ру» в ноябре 2003 года посетили почти 100 тыс. человек, «Кинопоиск» — 5 тыс. Главная проблема в создании тематического портала — организовать поток информации от посетителей. Это замкнутый круг: пока сайт посещает мало людей, на нем мало информации, а если нет контента — нет и роста аудитории. Таций говорит, что уже на этапе запуска у него было описание нескольких тысяч фильмов. Конкуренты убеждены, что на старте основную информацию

Звезды кино
ВИТАЛИЙ ТАЦИЙ (СЛЕВА) И ДМИТРИЙ СУХАНОВ ПРЕВРАТИЛИ ХОББИ В ВЫГОДНЫЙ БИЗНЕС

«Кинопоиск» взял из крупнейшей западной базы IMDb. Впрочем, саму IMDb создал программист **Кол Нидхэм**, объединив базы других любителей кино на одном портале. Затем базу наполняли все желающие.

«Кинопоиск» шел похожим путем. По словам Тация, у сайта достаточно быстро появились поклонники, которые стали заполнять его контентом и предлагать нововведения. Например, петербуржец **Алексей Ширшиков** завалил Тация письмами, где указывал на ошибки и предлагал апдейты. Виталию вскоре надоело вносить изменения самому, и он дал фанату кино доступ к редактуре сайта, а через некоторое время предложил работать на «Кинопоиск» за деньги. Сейчас Алексей отвечает за базу данных «Кинопоиска».

— —

«ВИКИПЕДИЯ» КИНО

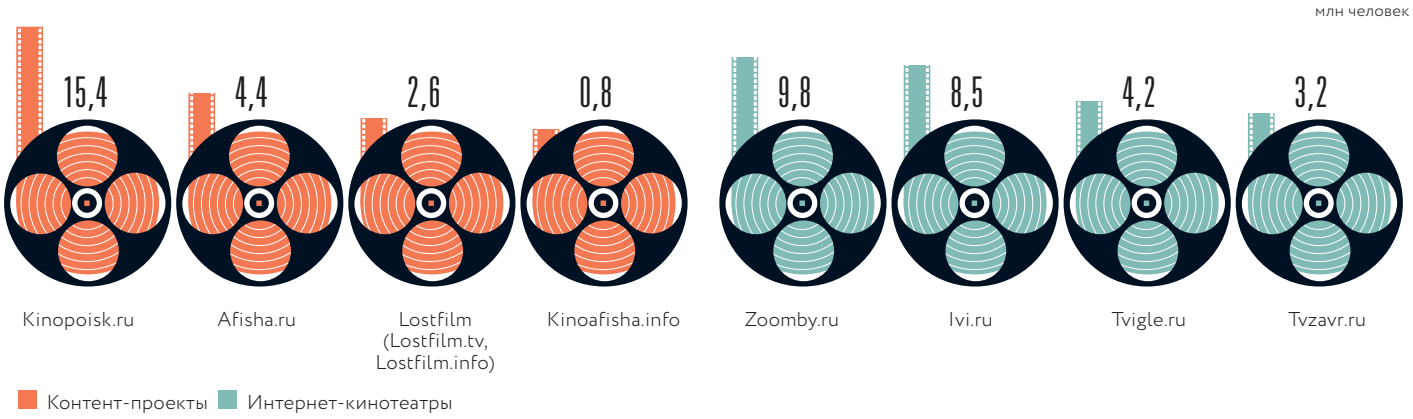
— —

База данных о фильмах есть на всех тематических киносайтах. Чтобы обойти конкурентов, «Кинопоиску» требовалось что-то еще. «Сайты, похожие на наш, обычно создавали киноманы, а мы были айтишниками. Изначально думали об удобстве пользователей, все время добавляли технические „фишки“»,— говорит Таций. Суханов написал и разместил на сайте простую систему добавления информации — пользователи смогли писать рецензии и общаться. По сути, «Кинопоиск» первым среди киносайтов целенаправленно начал создавать на портале социальную сеть, где можно обсуждать фильмы. Сейчас на сайте зарегистрированы более 3 млн человек — такого сообщества нет ни у кого из конкурентов. Настоящей находкой стала система оценок фильмов. Пользователи ставили кинофильмам баллы, а портал строил на основе этих данных рейтинги. Со временем на рейтинги

БОРЬБА ЗА ТРАФИК

Киносайты похожи по наполнению: база данных, рецензии, трейлеры к фильмам и др. Размер базы данных критически важен, особенно на первых порах. Дело в том, что большая часть трафика идет из поисковиков. Когда люди запрашивают данные об известных фильмах и актерах, они оказываются на популярных и раскрученных ресурсах. Но иногда пользователи хотят что-то узнать о малоизвестном актере или сценаристе, в таком случае они попадают на портал, где аккумулировано больше всего информации. Именно таким сайтом и стал «Кинопоиск».

Месячный объем аудитории кинопорталов и онлайн-кинотеатров



Источник: TNS Russia

«Кинопоиска» стали ссылаться эксперты и журналисты. В 2013 году число оценок перевалило за 100 млн. Похожая система есть только у сайта «Афиша», но она менее популярна. Пользователи не получают деньги за рецензии, «Кинопоиск» никогда не разыгрывал между ними призы. Тем не менее количество отзывов росло как снежный ком. «Людям нравится, когда их мнение учитывается и публикуется на сайте. Если их что-то интересует, они готовы писать об этом бесплатно, иначе не существовало бы, например, „Википедии“»,— говорит Таций.

«Википедия» живет на пожертвования пользователей. Но в России модель краудфандинга практически не работает. «Кинопоиск» быстро набирал популярность: спустя пару лет после запуска сайт посещали несколько сотен тысяч пользователей. Тем не менее сайт не приносил дохода: Суханов с Тацием не умели продавать рекламу и тратили на хостинг собственные деньги.

В 2005 году партнеры попытались организовать на портале интернет-магазин DVD-дисков с кинофильмами. На «Кинопоиск» сразу же обрушился вал заказов. Независимых курьерских служб в Москве тогда еще не было, так что диски развозили сами партнеры и их родственники. Таций до сих пор вспоминает, как привез первый заказ писателю и кинокритику **Алексу Экслеру.** Однако спустя несколько месяцев магазин закрыли. «Удивительное дело: бизнес пришлось закрыть из-за того, что у нас было слишком много заказов»,— говорит Таций. У партнеров не получалось оперативно создать курьерскую службу, их постоянно подводили поставщики. Тогда на сайте разместили витрину DVD интернет-магазина Ozon.ru: «Кинопоиск» получал небольшую часть маржи, а логистикой и продажами занимался партнер.

Изначально на сайте даже не было предусмотрено блоков, где можно было бы разместить рекламу. Когда знакомые рекламщики уверили Таций, что сайт может приносить не менее $20 тыс. в месяц, он не поверил: «Нам эта цифра казалась недостижимой. Это просто хобби, откуда такие деньги?». Тем не менее рекламщики свое обещание выполнили, Суханову пришлось срочно менять структуру сайта, чтобы было где разместить рекламные блоки. «Кинопоиск» начал приносить первые деньги, но их всегда не хватало: нужно было покупать новые сервера. «Была постоянная проблема — как подготовить сайт к наплыву посетителей, который ежегодно случался в новогодние праздники»,— вспоминает Суханов. Таций ушел с основной работы и решил заниматься только сайтом.

— —

ТОТАЛЬНЫЕ ФРАНЦУЗЫ

— —

Ежемесячная аудитория «Кинопоиска» к 2007 году превысила 1 млн пользователей. Сопоставимое число посетителей было и у конкурентов. Но «Кинопоиск» рос быстрее всех — аудитория ежегодно удваивалась. Это привлекало инвесторов. Таций уже вел переговоры о продаже доли с несколькими издательскими домами (Gameland, «Собака»), когда к нему обратился основатель фонда DST **Юрий Мильнер.** Он оказался самым щедрым инвестором: «просто порвал всех, не оставил нам шансов отказаться». За 40% «Кинопоиска» DST заплатил $1,2 млн.

Деньги DST пошли на аренду офиса и наем персонала — специалистов по продажам, программистов и журналистов. До первых инвестиций Дмитрий и Виталий работали вдвоем в удаленном режиме. Теперь на сайте появилась

ЭКСПЕРТ

Сергей Аксенов, основатель портала «Фильм.ру», управляющий партнер Storm Crew

На момент старта у «Кинопоиска» ничего, кроме базы, скопированной у IMDb, не было. База дала им много переходов из поисковых систем по запросам, которые задаются редко, но зато их очень много. Пользователи запрашивали информацию о звездах и попадали на «Фильм.ру» и другие авторитетные издания с уникальным контентом, а «Кинопоиск» получил практически все остальные запросы — и не только про Голливуд.

профессиональная редакция, которая писала новости и обзоры, делала интервью со звездами. Главного редактора **Михаила Клочкова** и нескольких авторов сманили из «Фильм.ру».

В офисе работала лишь небольшая часть команды. У Суханова к тому времени родились двое сыновей, он бывал в Москве в лучшем случае раз в неделю — управлял всей разработкой из Сергиева Посада. Алексей Ширшиков живет в Санкт-Петербурге — там же базируется его команда, обслуживающая базу данных. Разработчики мобильного приложения находятся в Киеве. Сейчас в компании работают около 40 человек. Большинство рабочих вопросов в «Кинопоиске» решали по ICQ и Skype. «Новые сотрудники спрашивали: когда же у нас будет совещание? Какое совещание — мы ненавидим митинги,— смеется Таций.— Когда что-то пишешь, четче формулируешь свои мысли».

В 2009 году DST продал свой пакет в «Кинопоиске» французской компании AlloCine, которая владеет сетью сайтов о кино по всему миру. Финансовые условия сделки не разглашаются, но, скорее всего, она была безденежной — AlloCine принадлежит фонду Tiger Global, который тогда же продал DST 15% Mail.ru.

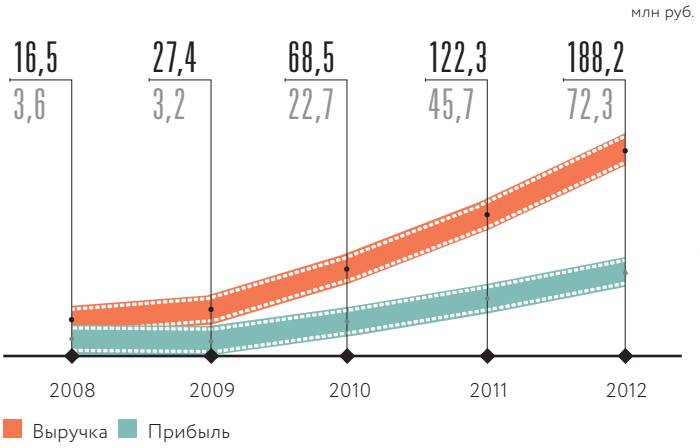
Эта сделка была очень кстати для «Кинопоиска» — расходы росли быстрее доходов. «Французы оказались реально очень крутыми в плане продажи рекламы. Они указали на наши слабые места, рассказали, какие есть современные форматы»,— говорит Таций. Денег Мильнера оставалось буквально на два-три месяца, но благодаря советам французов «Кинопоиску» удалось увеличить продажи рекламы.

Например, портал ввел новую для российского рынка услугу — тотальное брендирование сайта. «Кинопоиск» начал продавать рекламу на странице целиком, когда «подложкой» для сайта становится рекламный модуль во весь экран. Этот формат плюс большой баннер в центральной части главной страницы сейчас приносят сайту 50% доходов. Основные рекламодатели — прокатчики новых фильмов. Несколько раз они пытались «покупать место» в рейтингах. «Один раз что-нибудь „подкрутишь“ — никто тебе больше никогда не будет доверять»,— уверен основатель «Кинопоиска».

267 тыс.

голосов получил самый популярный на «Кинопоиске» фильм «Побег из Шоушенка». Средняя оценка — 9,2 по 10-балльной шкале

Ударная пятилетка «Кинопоиска»



Источник: «СПАРК-Интерфакс»

НАЙДЕТСЯ ВСЕ

В 2010 году «Кинопоиск» впервые получил прибыль — 29 млн руб. при выручке 69 млн руб., по данным «СПАРК-Интерфакс». С тех пор финансовые показатели стремительно росли. В 2012-м выручка составила уже 188,2 млн руб., а прибыль — 72,3 млн руб.

В октябре 2013 года, по данным comScore, ежемесячная аудитория «Кинопоиска» составляла 18,6 млн пользователей, в России сайт занимал 16-е место в списке самых популярных ресурсов. У «Фильм.ру» и других конкурентов показатели посещаемости ниже на порядок. Пару лет назад партнеры выпустили еще и мобильное приложение, которое быстро стало самым популярным в категории «кино».

«Последние три года предложения продать сайт поступали постоянно, но мы их отвергали: непонятно, зачем это нам — доходы и аудитория и так стабильно росли»,— говорит Таций. Понимание пришло в начале 2013 года. «Аудитория стала настолько большой, что было очевидно: стремительного роста уже не будет»,— рассказывает Таций. Например, на 2013 год планировался рост выручки всего около 10%. Выходом могла бы стать кардинальная смена стратегии, например запуск на портале онлайн-кинотеатра или создание системы продажи билетов в кинотеатрах. Но для столь кардинальных изменений у создателей «Кинопоиска» не было денег.

В это же самое время Tiger Global собрался продать AlloCine, а значит, и свою долю в «Кинопоиске». Таций с Сухановым решили присоединиться к сделке. Переговоры владельцев «Кинопоиска» с потенциальными покупателями стартовали в мае 2013-го, а закончились только в октябре. Таций с Сухановым отвергали большинство предложений. В итоге судьба компании решилась на закрытом аукционе, в котором участвовали несколько российских и западных интернет-компаний. Выиграл «Яндекс» — компания была готова заплатить Tiger Global и Тацию с Сухановым $80 млн. Это больше 13 годовых оборотов — другие компании с похожими активами обычно оцениваются в пять-восемь выручек.

«Мы давно планировали создать собственный сервис поиска и выбора фильмов, а приобретение „Кинопоиска“ дает нам возможность стартовать с лидирующих позиций. Ведь это гигантский массив информации, узнаваемый бренд, активное сообщество и сильная команда»,— говорит **Дмитрий Степанов**, руководитель направления медиасервисов «Яндекса». На базе портала компания собирается развивать рекомендательные сервисы, учитывающие интересы пользователей.

В «сильную команду» не входят Дмитрий с Виталием. «„Яндекс“, наверное, лучшая компания в Рунете. Мы рассматривали разные варианты сотрудничества, но пришли к тому, что „Яндекс“ продолжит развитие „Кинопоиска“ без нашего участия»,— говорит Таций. Сейчас партнеры лишь консультируют команду «Кинопоиска».

Виталию и Дмитрию по 34 года — рановато для пенсии. Создавать «Кинопоиск №2» партнеры не имеют права по условиям сделки. Но Таций убежден, что в Рунете еще много пустующих ниш: «Самое глупое, что я могу сейчас сделать,— спустить деньги на себя или инвестировать во что-то, в чем я ничего не понимаю. Готовлю почву для нового стартапа». Дмитрий Суханов признался, что уже пишет новую игру для мобильников. «Хобби у меня такое,— говорит Суханов.— Хотя, с другой стороны, „Кинопоиск“ тоже появился как хобби». //**сф**

ЭКСПЕРТ

Михаил Судаков, главный редактор и основатель сайта Kino-govno.com

Основатели «Кинопоиска» на первых порах не брезговали никакими методами. В 2005 году они разослали письмо, что из-за аварии у хостера вся база данных утеряна, проект закрывается. Многие посочувствовали начинающим коллегам и написали об этом на своих сайтах. Однако спустя несколько дней «Кинопоиск» работал как ни в чем не бывало, а посещаемость выросла за счет публикаций конкурентов.

«Сайты, похожие на наш, обычно создавали киноманы, а мы были айтишниками. Думали об удобстве пользователей, все время добавляли технические фишки»

НОВОСТИ С КЛАССИКОМ

93.6

В ВЕЧЕРНЕМ ШОУ АНДРЕЯ НОРКИНА

ЧЕТВЕРГ 19:00–20:00

Что думает о происходящем культурная элита страны? Писатели и режиссеры, музыканты и художники ищут текущим событиям аналогии в мировой истории, литературе и кино.

16+ РЕКЛАМА

КоммерсантъFM
новости с характером

Мал, да удал
ВЛАДИСЛАВ МАРТЫНОВ ХОЧЕТ ПРЕВРАТИТЬ МАЛЕНЬКИЙ СТАРТАП В РОССИЙСКИЙ BLACKBERRY

Ни на йоту

Компания Yota Devices разработала инновационный российский смартфон YotaPhone с двумя экранами. Но продажи этого чудо-гаджета в России оказались весьма скромными. Теперь Yota Devices переключился на другие рынки и всерьез надеется покорить мир.

Текст: Юлиана Петрова
Фото: Евгений Гурко, Reuters

Вряд ли в России найдется еще одна компания, которой бы поддержка государства принесла столько неприятностей, сколько российскому разработчику смартфонов Yota Devices. В конце 2010 года глава госкорпорации «Ростех» **Сергей Чемезов** показал тогдашнему президенту РФ **Дмитрию Медведеву** прототип российского смартфона, созданный инженерами Yota. О новинке было известно только то, что она не работает и что производить ее будут в Китае. Аналитики предсказывали гаджету ту же судьбу, что и национальной операционной системе, которая канула в Лету. Газеты и интернет изощрялись в остроумии по поводу отечественного «убийцы iPhone». Но проект не умер. «Не было бы всего этого негатива, может быть, не было бы и телефона. Нам захотелось доказать, что это возможно»,— говорит генеральный директор Yota Devices **Владислав Мартынов.** На доказывание ушло три года.

ТРОПОЙ BLACKBERRY

«Когда Чемезов представил Медведеву неработающий телефон, я еще был генеральным директором SAP CIS, но подумывал об уходе»,— вспоминает Владислав Мартынов. Его пригласили в SAP CIS в начале 2009-го как антикризисного менеджера, чтобы поднять продажи, которые в кризис упали на 70%. Мартынов продажи увеличил, но работой в большой забюрократизированной компании тяготился. А в мае 2011-го ему позвонил тогдашний генеральный директор оператора Yota **Денис Свердлов**, с ним Мартынов был знаком с конца 1990-х, когда оба занимались внедрением ERP-систем Navision (Microsoft) в России. «Он сказал: ты любишь нешаблонные проекты, а у меня есть интересная идея — сделать компанию, которая будет конкурентоспособна на глобальном рынке смартфонов»,— говорит Мартынов.

Тогда никакой Yota Devices не существовало, а был отдел в составе Yota, занимавшийся разработкой устройств. Они уже придумали концепцию двухэкранного телефона и сделали пресловутый пластиковый муляж, который и показали президенту. В середине 2011 года была образована компания Yota Devices, бенефициарами которой (через инвестфонд Telconet Capital) являются основатели Yota **Сергей Адоньев** и **Альберт Авдолян,** а также «Ростех», владеющий 25-процентным блокпакетом Yota Devices. В патентной заявке на смартфон, зарегистрированной в сентябре 2011 года в Великобритании, авторами концепции значатся Денис Свердлов и бывший руководитель центра разработок и исследований Yota **Дмитрий Гориловский.** Мартынов утверждает, что государство на проект не выделило ни копейки.

Главная «фишка» YotaPhone — два 4,3-дюймовых экрана. С одной стороны устройства находится обычный ЖК-дисплей, с обратной — черно-белый экран E-Ink, как у электронных «читалок». Он не мерцает, не «слепнет» на солнце и потребляет очень мало энергии. А самое главное — он всегда включен. В обычных смартфонах многих раздражает, что дисплей часто находится в «спящем» состоянии. Люди боятся пропустить что-то важное и постоянно включают экран. «Это ментальная проблема, которая связана с тем, что ЖК-дисплеи потребляют очень много энергии. Решение пришло само: встроить на заднюю панель второй дисплей на базе электронных чернил, который был бы всегда включен. Такого никто до нас не сделал»,— объясняет Мартынов.

$200 млн

инвестировала Nokia в выпуск Nokia Communicator. Yota Devices затратила на свой смартфон в пять раз меньше

Yota Devices должна была с нуля построить производство смартфонов по той же бизнес-модели, что и у ведущих брендов — Blackberry, Nokia и Apple. Они разрабатывают устройства, но не имеют своих фабрик и не занимаются производством комплектующих, в отличие от вертикально интегрированных Samsung или Sony.

Первым делом Мартынов стал искать разработчиков телефонного софта и «железа». Найти команду удалось в городе Оулу в Финляндии, где в тот момент Microsoft и Nokia закрыли центр исследований и разработок. Одновременно Мартынов искал поставщиков комплектующих и сборщика для своего гаджета.

— —

МИСТЕР ДЖЕЙКОБС И МИСТЕР ЯО

— —

Сначала Yota Devices нужно было договориться с компанией Qualcomm, крупнейшим поставщиком чипсетов для смартфонов в мире. Мартынову удалось встретиться с сыном основателя Qualcomm, председателем совета директоров **Полом Джейкобсом,** на одном из мероприятий этой компании в Турции. «Я подошел к нему, показал телефон. Через пять минут моих объяснений он сказал: это очень круто, самое революционное, что я видел с момента появления первого iPhone. Какая поддержка от нас вам нужна?» — рассказывает Владислав Мартынов.

Крупным OEM-производителям маленький стартап Yota Devices был неинтересен. К мелким китайским сборщикам идти было опасно: они могли украсть идею, к тому же у них нет квалификации. А для изготовления двухэкранного телефона нужны сильные специалисты. Сингапурская Hi-P стала золотой серединой. Достаточно большая, многомиллиардная компания с конструкторским бюро в Сингапуре и несколькими фабриками в Китае. Мартынову удалось встретиться с акционером Hi-P, сингапурским миллиардером **Яо Сяо Туном.** «Я ему рассказал про телефон, он ответил: „15 лет назад я встретился с основателем Blackberry. Я помог им выпустить первый Blackberry, они со мной 15 лет работали и были мне верны. Я тебе тоже помогу, но будь лоялен и работай с нами дальше“»,— вспоминает Мартынов. Hi-P помогла Yota Devices довести разработку до уровня серийного производства и минимизировать брак.

Ключевым поставщиком стала компания E-Ink, которая делает экраны для «читалок» на базе электронных чернил. С ними было нетрудно договориться: E-Ink заинтересована в развитии рынков сбыта.

Сейчас в Yota Devices почти 70 сотрудников, большинство из которых работают в Москве, семь человек — в Сингапуре, 17 — в Финляндии, три человека отвечают за продажи и сервис в Германии.

— —

КУРС ПОХУДАНИЯ

— —

Прежде чем начать продажи, Мартынову предстояло решить несколько технических проблем. Дело в том, что процессор телефона нагревался и изображение на E-Ink-экране «плыло». Пришлось выводить избыточное тепло через боковые грани устройства. Инженеры из Сингапура придумали поместить графитовый тепловой экран между дисплеем и другими компонентами телефона. Второй проблемой стали антенны, которые весьма чувствительны к металлу, а внутри смартфона находится очень много дополнительных металлических комплектующих. Пришлось распределить антенны по краям и буквально вплавлять их в корпус. Много времени ушло на то, чтобы сделать корпус тонким, ведь комплектующих в смартфоне опять же больше, чем в стандартном телефоне.

К концу 2012-го был готов коммерчески пригодный образец смартфона,

и Мартынов занялся продвижением. На российском рынке ERP-систем менеджера до сих пор вспоминают как гениального продавца и мастера PR. В России репутация нового гаджета была изначально испорчена неудачной презентацией на высшем уровне, и Yota Devices двинулся на зарубежные выставки.

В январе 2013 года представители Yota Devices поехали на выставку потребительской электроники в Лас-Вегасе, чтобы встретиться с пятью аналитиками-экспертами этого рынка. «Мы в Starbucks в Лас-Вегасе показали им телефон. Они на следующий день позвонили и сказали, что нас включили в список номинантов на премию за самое инновационное устройство 2013 года. И хотя мы официально не участвовали в выставке, нам дали первое место»,— хвастается Мартынов.

Регалии пригодились, когда Yota Devices стала искать партнеров — поставщиков приложений для смартфона. «YotaPhone — очень хороший девайс для тех, кто любит читать книги, блоги. Самые очевидные коммерчески привлекательные приложения для этого смартфона — книжный магазин и словари»,— говорит **Кирилл Петров,** управляющий директор i-Free Innovations. Первым партнером стала компания ABBYY. Она сама обратилась в Yota Devices, чтобы поучаствовать в красивом имиджевом проекте, рассказывает директор ABBYY по маркетингу **Ольга Толстунова.** ABBYY сделала для YotaPhone приложение TeachMe — вариант словаря Lingvo с отображением на втором экране.

Потом Yota Devices договорилась с компанией Dream Industries (разработчиком электронной библиотеки Bookmate). По словам руководителя проекта Bookmate **Максима Балабина,** компания специально под Yota разработала функции для чтения на двух экранах.

С электронными картами возникли трудности. Карты «Яндекса» и Google не годились для второго экрана по техническим причинам: «чернильный» экран был черно-белым и обновлялся слишком медленно. Выпустить специальные версии для YotaPhone обе компании пока отказались. Нужного энтузиаста — поставщика электронных карт, компанию MapsWithMe, Мартынов нашел лишь в Белоруссии. **Антон Крохмалюк,** директор по маркетингу компании e-Legion (крупного разработчика мобильных приложений), говорит: «Для разработчика важно количество устройств на рынке, нет смысла что-то разрабатывать для 0,01% пользователей».

Затем Мартынов стал подбирать партнеров по сбыту. Он встретился со всеми глобальными сотовыми операторами, но сотрудничество не задалось: чтобы включить новую «трубку» в портфель, нужно шесть—девять месяцев, Yota Devices не могла столько ждать. Проще оказалось договориться с дистрибуторами: Ingram Micro — крупнейшим дистрибутором электроники в Европе, Brodos — в Германии и Jumbo Electronics — крупным ритейлером на Ближнем Востоке. Основным каналом продаж и в России, и в Европе, по замыслу Мартынова, должен стать интернет-магазин Yota Devices. В Европе интернет-продажи YotaPhone — ввоз, таможенное оформление, хранение и доставку телефонов потребителю — согласилась поддерживать компания Ingram Micro. В России YotaPhone продают восемь ритейлеров через свои салоны или интернет-магазины: «Евросеть», «Связной», «Ион», «Юлмарт», «Белый ветер», DNS, компьютерный центр «Кей», а также собственная сеть Yota Retail.

В декабре 2013-го в России и четырех странах Европы начались продажи нового смартфона YotaPhone. Цена устройства — 19,9 тыс. руб. в России и 499 евро в Европе. Почему так дорого? Технология YotaPhone дороже стандартной, объясняет Мартынов: «Если бы мы сделали обычный смартфон, без второго экрана, но с такими же характеристиками, как у YotaPhone, он бы стоил на 40% меньше»,— говорит Мартынов. Критика не заставила себя ждать.

— —

12 ТЫСЯЧ ТЕХНОГИКОВ

— —

«YotaPhone — интересное и необычное устройство, но его практическая ценность невелика. Модель разрабатывали долго, и к моменту выхода на рынок многие компоненты успели устареть. Потребителей, которые готовы переплатить за уникальность, получив при этом не самый современный смартфон, очень мало»,— отмечает главный аналитик Hi-Tech Mail.Ru **Дмитрий Рябинин.**

Основной претензией была высокая цена YotaPhone: технические характеристики гаджета практически не изме-

> «Мы не хотели продавать YotaPhone первого поколения массовому потребителю, неискушенному в технологиях»

Двуликий Янус
ФИШКА YOTAPHONE – ЗАКРЫТЫЙ ВЫПУКЛЫМ СТЕКЛОМ GORILLA GLASS ВТОРОЙ ЭКРАН НА БАЗЕ «ЭЛЕКТРОННЫХ ЧЕРНИЛ»

нились с декабря 2012 года, и из-за этого его начинка чуть слабее, чем у флагманских смартфонов, выпущенных во второй половине 2013 года. Диагональ тоже небольшая — 4,3 дюйма. Это чуть крупнее, чем у iPhone 5S, но существенно меньше, чем у флагманов на базе Android (до 5,7 дюйма).

В начале февраля 2014-го Yota Devices обнародовала результаты первых двух месяцев продаж YotaPhone – 12 тыс. гаджетов в России и Европе. Тогда многие заговорили о провале широко разрекламированного русского смартфона. «Для такого смартфона 12 тыс. проданных единиц — невероятно хороший результат»,— не соглашается Дмитрий Рябинин.

В Европе через Brodos и Ingram Micro было продано около 2 тыс. штук.

Через российские торговые сети и их интернет-магазины — еще примерно 2 тыс. смартфонов (из 12 тыс. предзаказанных штук). При этом около 700 проданных устройств пришлись на «Евросеть» и «Связной». **Мария Заикина,** представитель сети «Связной», говорит: «Смартфон продается в целом хорошо для нишевого устройства. Продукт нельзя назвать массовым. Но он нашел своих покупателей — пользователей, которые следят за всеми новинками и хотят протестировать их первыми».

Владислав Мартынов уверяет, что так и было задумано: «Мы не хотели, чтобы YotaPhone первого поколения продавался массовому потребителю. У людей, неискушенных в технологиях, наш смартфон может вызвать определенный негатив, потому что они не привыкли к такому формату, и репутация нашего бренда могла пострадать. Нам принципиально важно, чтобы телефон первого поколения попал в руки людям, готовым к экспериментам, и мы получили от них обратную связь».

Ритейлеры говорят, что продажи YotaPhone оказались низкими еще и потому, что компания опоздала к сезону новогодних продаж. Например, в «Связной» и «Евросеть» YotaPhone поступили 27 декабря, а в январе люди традиционно покупают меньше устройств, чем в предновогодний период. Тем временем Мартынов продолжает строить наполеоновские планы: в 2014-м компания намеревается продать 500 тыс. YotaPhone в России и Европе. Глава Yota Devices рассчитывает продать 80–100 тыс. гаджетов первого поколения, а основные надежды возлагает на второе поколение YotaPhone, рассчитанное на массовую аудиторию. Эту новинку компания планирует выпустить в продажу к концу текущего года. Новый гаджет, по словам Мартынова, будет оснащен более современным чипсетом и процессором, экран станет больше, батарея мощнее.

К началу 2015-го компания надеется выйти на безубыточность, а еще через год — окупить свои вложения, которые уже составили около $50 млн. При розничной цене 20 тыс. руб. и 10-процентной марже Yota Devices получается, что компании нужно в 2015 году продать около 1 млн гаджетов. Для сравнения: Samsung Galaxy S4, которые находятся в этой же ценовой категории, за первый месяц в мире было реализовано 10 млн штук. Так сравнивать неправильно, возмущается Владислав Мартынов: Samsung, Nokia и другим гигантам десятки лет, а Yota Devices существует меньше трех лет.

Но в нашей стране продать и миллион YotaPhone нереально. **Виталий Солонин,** руководитель направления беспроводных технологий J'son & Partners, оценивает объем рынка YotaPhone в России в 50–60 тыс. устройств в год. Россия не даст желаемых объемов, признает Мартынов: нужно двигаться в Азию, на Ближний Восток и в Северную Америку. Там результаты будут зависеть от того, удастся ли компании найти партнера — глобального сотового оператора, который бы продавал YotaPhone вместе с долгосрочным контрактом на услуги связи.

Yota Devices может попасть в типичную для первопроходца ловушку: создать новую нишу на рынке, которую потом займут более крупные производители. Благодаря Yota Devices, говорит вице-президент по коммерции «Евросети» **Виктор Луканин,** появилась новая концепция потребления: экран с двух сторон. Не исключено, что через два года на рынке будет представлено несколько двухэкранных смартфонов.//**сф**

Бумажный фундамент
ЭЛЬБРУС ГАСАНОВ (СЛЕВА) И АХМЕТ ОЗЕР ПОСТЕПЕННО ИЗБАВЛЯЮТСЯ ОТ «БУМАГИ», НАРАЩИВАЯ ОБОРОТЫ В ИНТЕРНЕТЕ

Печать зла

Газета объявлений «Из рук в руки» более двадцати лет остается самым читаемым ежедневным изданием в России. Но тиражи ее неумолимо падают. Лидерство среди виртуальных досок объявлений портал Irr.ru уступил Avito.ru. Сможет ли бренд-долгожитель вернуть себе первое место в онлайне?

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Евгений Гурко

Ситуация на международном медиарынке — это «смертоносный коктейль» негативных факторов, заявил недавно исполнительный директор издательского холдинга Sanoma **Харри-Пекка Кауконен.** Печатные массмедиа переживают тяжелый кризис — сокращаются рекламные доходы и падают тиражи. Многие издания закрываются. Реклама и читатели уходят в интернет, печатные СМИ идут в онлайн вслед за ними. Но доходы от рекламы в интернете у газет и журналов по-прежнему невелики. «Интернет многим кружит голову,— считает **Павел Мирошников,** гендиректор „Бюро тиражного аудита АВС".— Некоторые печатные СМИ слишком торопятся уйти туда». Поторопился, например, издатель американского Newsweek, в 2012 году закрывший печатную версию журнала. Сейчас он обещает возобновить ее выпуск.

РОКИРОВКА

Руководство «Пронто-Москва» нашло способ оптимизировать расходы: часть служб, которые раньше работали в Москве, перенесли в Тамбов, где дешевле обходятся и персонал, и аренда. Собственно переездом это не было: просто в Москве часть сотрудников редакции, рекламных служб и call-центра уволили, а в Тамбове наняли сотрудников на аналогичные позиции с зарплатами на 30–35% меньше. Кроме невысоких зарплат у Тамбова есть и другое преимущество: у жителей города отсутствует ярко выраженный местный говор, что важно для call-центра.

500

человек сейчас трудятся для двух главных сайтов «Пронто-Москва» — Irr. ru и Job.ru. Это в два раза больше, чем в начале 2011 года

Руководители медиахолдинга «Пронто-Москва», больше 20 лет выпускающего популярную газету объявлений «Из рук в руки» (ИРР), решили не делать резких движений: они надеются быть лидерами и в офлайне, и в онлайне. Печать по-прежнему приносит основные доходы, интернет-версия привлекает новых клиентов и учится на них зарабатывать.

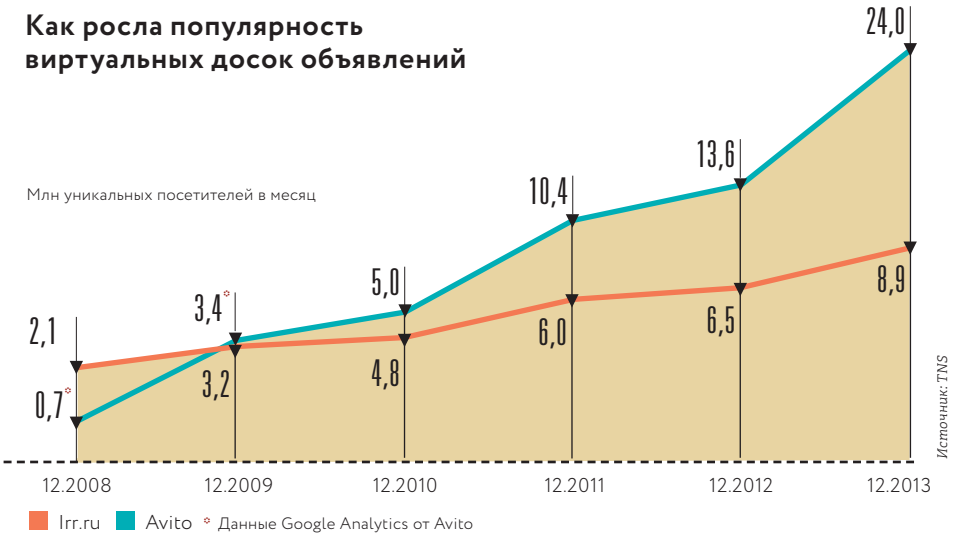
СДАЛИСЬ БЕЗ БОЯ

«Для меня интернет-проекты являются логическим продолжением печатных»,— уверял **СФ** основатель ИРР **Леонид Макарон** в 2008 году, еще до кризиса (**СФ** №31/2008). Первый номер «Из рук в руки» (ИРР) он выпустил в 1992 году, а уже в 1996-м создал сайт Irr. ru, одним из первых среди издателей газет. На портале поначалу публиковались объявления, отсканированные со страниц ИРР. В 2005 году сайт стал «доской объявлений» и клиенты могли за деньги улучшить положение своего объявления: поднять его в списке или выделить цветом.

Но лидером в Рунете Irr.ru не стал. В 2009 году Макарон отошел от управления компанией (100% акций он с партнерами продал еще раньше — на пике стоимость холдинга превышала $1 млрд), а у Irr.ru появился мощный конкурент. Уже в конце 2009 года Avito обошел по посещаемости Irr.ru — 3,4 млн посетителей в месяц против 3,2 млн (см. инфографику). За 2010 год благодаря массированной рекламе аудитория Avito увеличилась более чем в два раза — до 9 млн человек, а Irr.ru вырос на 55% — до 5,3 млн посетителей. «Никто в России не воспринимал всерьез то, что Avito может вырасти в одного из главных интернет-игроков,— говорит гендиректор и совладелец Avito Йонас Нордландер.— Так что основной причиной нашего успеха было бездействие конкурентов на фоне нашей бурной и казавшейся им глупой активности».

В начале 2011 года период «бездействия» закончился — управлять холдингом «Пронто-Москва» в Москву приехал

Как росла популярность виртуальных досок объявлений



Источник: TNS

Ахмет Озер, менеджер, лично заинтересованный в процветании компании. Он гендиректор голландской Trader Media East (TME), которой принадлежит «Пронто-Москва». На Россию приходится более 70% выручки TME. Эта компания в свою очередь контролируется турецкой Hurriyet.

Озер — «абсолютно цифровой человек»,— говорит нынешний директор Irr.ru **Эльбрус Гасанов**. В Hurriyet Озер одно время был вице-президентом по работе с цифровыми медиа, неудивительно, что в «Пронто-Москва», включающем и печатные классифайды (газета «Из рук в руки», журналы «Автогид», «Коммерческие авто» и др.), и онлайн-классифайды (Irr.ru, Job.ru, Trucklist.ru и др.), топ-менеджер взял курс на «диджитализацию».

— —

БУМАГОУНИЧТОЖИТЕЛЬ

— —

«Выбор был простым,— говорит Ахмет Озер.— Мы закрывали все, что не приносило прибыли». Сделав ставку на интернет, первым делом Озер уволил более трети сотрудников «Пронто-Москва». Также он поменял большую часть топ-менеджеров, привыкших работать с печатными изданиями, на интернет-специалистов. Сейчас в «Пронто-Москва» работают выходцы из «Яндекса», Mail.ru, РБК и др.

Топ-менеджер закрыл две типографии, в Москве и Самаре, 15 российских филиалов «Пронто-Москва» (осталось 24), часть точек, куда можно было принести бесплатное объявление на купоне из газеты, более 20 газет и журналов (сейчас выпускаются 120 классифайд-изданий).

Затем Озер начал экспериментировать с оставшимися изданиями. В июне 2011 года вышла обновленная версия «Из рук в руки» — в новом таблоидном формате и с более современным дизайном. Часть газет стали распространять бесплатно. «В экспериментах с изданиями и распространением они не сильно преуспели, тираж заметно пошел вниз»,— говорит Павел Мирошников, в чьей компании холдинг сертифицировал тиражи. Некоторые бесплатные газеты закрылись, тиражи платных изданий тоже падали: например, еженедельный журнал «Автогид» за год экспериментов просел почти на 45%. Тиражи холдинга продолжают уменьшаться. Всего за год, по данным TNS, газета ИРР потеряла 40% своих читателей: в марте-июле 2012 года аудитория одного номера составляла в среднем 3,8 млн россиян, в марте-июле 2013-го (последний опубликованный отчет) — 2,2 млн. Она по-прежнему остается самой читаемой ежедневной газетой России, но теперь ей в спину дышит бесплатная Metro с аудиторией 1,8 млн читателей.

120

изданий выпускает «Пронто-Москва». Из них на добровольную сертификацию тиража холдинг отдавал максимум восемь

— —

НЕУДОБНАЯ СИТУАЦИЯ

— —

«Раньше покупать квартиру любовнице было неудобно,— сетовал диктор ТВ-рекламы.— Теперь удобно! На новом сайте „Из рук в руки" в разделе „Недвижимость"».

Рекламная кампания для Irr.ru, разработанная агентством Instinct и проведенная осенью 2011 года, была ответной реакцией на рекламную активность конкурента. Avito первой из виртуальных досок объявлений в России стала рекламироваться на телевидении: в начале 2010-го она вышла на телеэкраны со слоганом «Сколько стоит ваш беспорядок?» (**СФ** №3/2011).

«Да, это была агрессивная кампания,— говорит Озер.— Но в целом я оцениваю ее позитивно: нам удалось донести до клиентов, что бренд изменился». Сначала эффект от кампании был отличный: посещаемость Irr.ru выросла на 30%, но удержать большую часть этой новой аудитории не удалось.

В чем проблема, Озер предложил разобраться молодому интернет-маркетологу Эльбрусу Гасанову. Первый раз Эльбруса позвали работать в медиахолдинг «Пронто-Москва» еще в 2009 году, но тогда он отказался: «Подумал, что издание „Из рук в руки" интересно только пенсионерам и никакого яркого будущего у бренда нет».

Гасанов предпочел остаться в компании «А1: Первый альтернативный контент-провайдер». Однако летом 2012 года он решился перейти в «Пронто»: «Задача сделать Irr.ru номером один на рынке онлайн-классифайдов показалась невыполнимой, и мне стало интересно попробовать».

Эльбрус пришел к выводу, что холдинг поспешил с рекламной кампанией: «В рекламе говорили, что на сайте „теперь стало удобно", а на самом деле удобно не стало». Так, посетителю приходилось делать пять-шесть кликов, чтобы добраться до нужного объявления. При этом 60% клиентов не совершали финального действия — не пытались связаться с продавцом, например, и покидали сайт. В нише классифайдов хорошим показателем считается 25–30% отказов. Поэтому первым делом менеджер начал переделывать дизайн и юзабилити сайта. Сократив поисковый путь пользователя до двух-трех кликов, Irr.ru улучшил показатель отказов до приемлемого уровня — 40%.

Бюджет холдинга на 2012 год уже был утвержден, но Гасанов настоял, чтобы его пересмотрели. Так, он добился увеличения расходов на разработку сайта в два раза — до $50 тыс. в месяц. Расходы на продвижение Irr.ru, в том числе на закупку контекстного трафика, выросли в 10 раз. По словам участников рынка, расходы Irr.ru сейчас сопоставимы с расходами Avito, а это более $2 млн в месяц.

С МИРУ ПО ОБЪЯВЛЕНИЮ

Основным источником дохода сайта Irr.ru всегда была баннерная реклама. Новый топ-менеджер решил сменить стратегию: «Наш хлеб — это объявления»,— заявил он. Хотя большинство объявлений бесплатные, они обеспечивают стабильный трафик.

Раньше менеджерам по продажам было выгодно продавать дорогую медийную рекламу, и она занимала 60% в структуре доходов Irr.ru. Теперь им увеличили премии за привлечение компаний-партнеров, которые регулярно размещают серии платных объявлений.

У Irr.ru появились 30 модераторов и 10 специалистов службы поддержки — они помогают неопытным пользователям сформулировать и разместить объявления. Благодаря всем этим мерам за год удалось увеличить количество объявлений более чем в два раза — до 8,7 млн в сентябре 2013 года. Правда, Avito Irr.ru все равно не догнал: сейчас у Irr.ru более 9 млн объявлений, у Avito — свыше 18 млн.

Теперь медийная реклама и «премиум-объявления» приносят «Пронто-Москва» одинаковое количество денег — по 40% от дохода онлайна (еще 20% приходится на текстографическую рекламу и объявления в платные рубрики). «Дороже стоит бизнес, который зарабатывает на миллионе мелких пользователей, нежели на двадцати крупных рекламодателях»,— считает гендиректор Dmir.ru (№3 на рынке интернет-объявлений) **Сергей Осипов**. Объявления, даже платные, привлекают пользователей на сайт, а баннеры — нет.

ФАС ПРОТИВ

Провокационная реклама Irr.ru «Теперь удобно» вызвала волну возмущения в России, особенно в регионах. Irr.ru предлагал удобно продавать дедушкину библиотеку, и люди в Рунете писали: «Может, вы еще и дедушкины ордена продавать будете?». Не понравилась кампания и чиновникам: летом 2012 года Федеральная антимонопольная служба оштрафовала «Пронто-Москва» на 110 тыс. руб. за рекламу про любовницу. По мнению экспертов службы, реклама содержала оскорбительные образы, посягающие на институт семьи. Это признали нарушением закона «О рекламе».

МЕЖ ДВУХ ФРОНТОВ

Удастся ли Irr.ru догнать Avito? Доходы онлайна должны вырасти минимум на 50%, а доходы «принта» просесть не более чем на 15% — так выглядит план «Пронто-Москва» на 2014 год. При таких пропорциях онлайн должен занять в выручке холдинга половину. За девять месяцев прошлого года онлайн уже принес холдингу около $20 млн, 30% от общей выручки (еще в 2010 году его доля составляла меньше 15%). Но выручка Avito за девять месяцев 2013 года — $50,5 млн — превышает выручку конкурента более чем в два раза. По скачиваниям мобильного приложения Avito тоже побеждает: более 1 млн в Google Play против 100 тыс. у Irr.ru.

Однако по темпам роста аудитории Irr.ru в 2012 году стал догонять Avito — к январю 2013-го Avito увеличил аудиторию на 70%, Irr.ru — на 53%. В феврале 2013 года у Irr.ru аудитория выросла, а у Avito — немного сократилась. Старожил показал, что имеет шансы догнать вырвавшегося вперед новичка.

Стремительное развитие Avito обходится дорого. В портал с 2007 года вложено более $170 млн, а на операционную прибыльность компания вышла только в конце 2013-го. «Пронто-Москва» же хоть и теряла выручку, но при этом зарабатывала прибыль: в 2012 году рентабельность по EBITDA составила 14,6%. Но весной 2013 года Avito объединилась с порталом объявлений Slando.ru, у которого тогда было 13 млн посетителей. Трафик с поглощенного сайта направляется теперь на портал основного конкурента Irr.ru. Аудитория Avito в декабре 2013 года составила почти 24 млн человек в месяц, у Irr.ru — 8,9 млн.

Похоже, несмотря на все нововведения, шансы догнать лидера рынка за счет органического роста у Irr.ru невелики. Первопроходцу предстоит или скупать конкурентов, или довольствоваться вторым местом.

Приключения агрессивного чемоданчика

Назойливые продавцы косметики Desheli настроили против своей фирмы тысячи клиентов. Но несмотря на сомнительные методы продаж, владельцы и франчайзи компании неплохо зарабатывают. Как им это удается?

Текст: Динара Мамедова
Иллюстрации: Сергей Голосов

«Посадите директора вашей компании в бочку, намажьте его своей косметикой, а мой номер навсегда удалите из базы. Я вам сотый раз объясняю, что ваши услуги мне не нужны»,— говорит в трубку сотрудница **СФ**, не скрывая раздражения. Назойливые звонки представителей косметической компании Desheli выводят из себя даже спокойных людей. «Моя подруга — интеллигентная женщина, преподаватель театрального вуза,— рассказывает председатель Московского общества защиты потребителей **Надежда Головкова.**— Но и она не выдерживает звонков „дешелистов“ и посылает их матом».

Компания Desheli агрессивно продвигает средства для ухода за кожей лица под одноименной маркой. Система отработанная: людям звонят операторы, приглашают посетить «спа-салон» («Ваша подруга подарила вам бесплатную процедуру»), а на месте убеждают купить чемоданчик — набор из 10 средств общей стоимостью 42–50 тыс. руб.

На интернет-форумах пользователи активно обсуждают способы возврата товара, а в соцсети «В контакте» есть группа «Стена плача Desheli», насчитывающая более 6 тыс. участников.

Но это не мешает Desheli развиваться. По данным официального сайта Desheli.com, у компании около 250 партнеров-франчайзи в 120 городах России. По экспертным оценкам, в 2013 году распространители Desheli продали косметики примерно на 4,5 млрд руб. Для сравнения: Avon, крупнейший в России продавец косметики, в прошлом году заработал 23,3 млрд руб., по данным информационно-аналитического

50

звонков, по данным экс-сотрудника Desheli, приходится в среднем делать оператору, чтобы привлечь в салон одного клиента

агентства Infoline. Руководители Desheli избегают общения с прессой. Но **СФ** выяснил, как работает компания.

— —

ПАН ЧЕМОДАН

— —

«Захватите с собой паспорт»,— предупреждает по телефону сотрудница салона Desheli. «А зачем нужен паспорт?» — удивляюсь я. «Сертификат на посещение именной, нам нужно убедиться, что к нам пришли именно вы,— отвечает сотрудница.— Ну и чтобы клиент не мог воспользоваться бесплатной услугой дважды».

На самом деле паспорт при посещении салона Desheli нужен для другой цели. Косметика там дорогая, мало кто носит с собой 50 тыс. руб., а железо нужно ковать, пока горячо. Если после демонстрации товара клиентка ссылается на отсутствие денег, менеджер приносит ей уже готовый кредитный договор с паспортными данными. Правда, произносить слово «кредит» в Desheli запрещено — чтобы не спугнуть покупателя. Клиенту предлагают рассрочку, в которую уже включены проценты по кредиту.

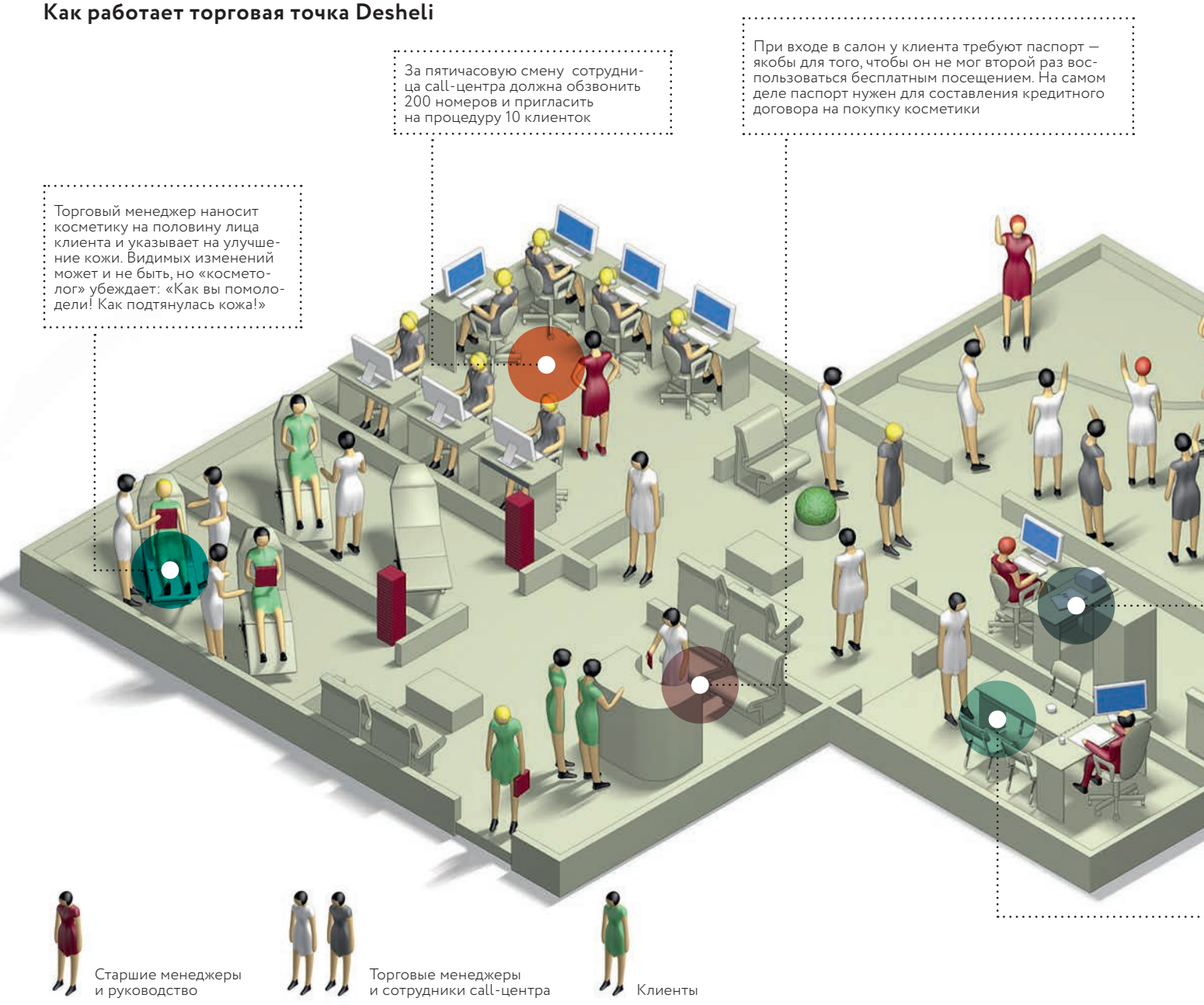
В салоне с дорогим интерьером и плазменным телевизором меня встречает менеджер Юлия в белом медицинском халате. Она спрашивает, сколько я трачу в месяц на косметику, какие марки предпочитаю, рассказывает о бренде Desheli. Затем смывает мой макияж, наносит несколько слоев разных препаратов на правую половину лица, а затем несколько раз проводит по коже аппаратом «Клиатон» — по ее словам, он усиливает лифтинговый эффект. После этого менеджер подводит меня к зеркалу — показать, как разгладилась кожа. Никаких изменений я не замечаю. Покупать чемодан отказываюсь, пусть даже и в рассрочку (ежемесячные выплаты — 3 тыс. руб.).

Позже экс-сотрудник салона Desheli в Обнинске **Анастасия Крылова** (фамилия и имя изменены) объяснила, почему менеджер салона должен обрабатывать именно правую половину лица. «Как-то в начале своей „ карьеры“ я ошиблась и нанесла клиентке крем на левую половину,— вспоминает Крылова.— Женщина уже собиралась подписывать

ПРОДАЖА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

По данным Международной федерации ассоциации прямых продаж (WFDSA), в 2012 году продажи товаров на рынке сетевого маркетинга (MLM) в России увеличились на 18,8% по сравнению с аналогичным периодом 2011 года, до $675 млн. Однако уже в 2013 году выручка лидеров рынка — продавцов косметики Avon и Oriflame — перестала расти. По данным информационно-аналитического агентства Infoline, выручка Avon снизилась в 2013 году по сравнению с 2012-м на 0,5%, до 23,3 млрд руб., а у Oriflame — на 1,2%, до 17,7 млрд руб. Как рассказал СФ экс-сотрудник Desheli, на последнем новогоднем корпоративе владельцы бизнеса объявили, что компания стала №1 по продажам косметики в России. Однако генеральный директор Infoline Михаил Бурмистров сомневается в этом. По его оценкам, выручка Desheli в 2013 году не превысила 4–7 млрд руб.

Как работает торговая точка Desheli



договор, но тут старший менеджер сделала ей комплимент про потрясающий эффект на правой половине лица. Клиентка насторожилась и сбежала».

— —

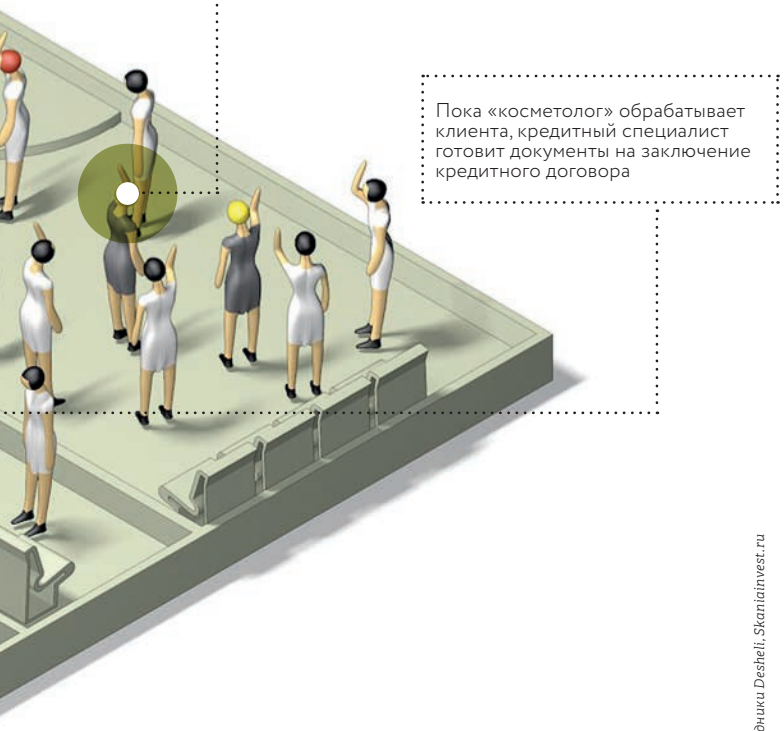
ДОРОГИЕ КРИСТАЛЛЫ

— —

«В детстве я молил бога о велосипеде. Потом понял, что бог работает по-другому. Я украл велосипед и стал молить бога о прощении»,— слова, приписываемые известному актеру **Аль Пачино,** недавно процитировал на странице в соцсети Facebook генеральный директор Desheli **Эдуард Филбгер.** В открытых источниках о господине Филбгере информации немного. По данным «СПАРК-Интерфакс», он контролирует 100% «Дешели инвест» — головной компании, которая владеет брендом и сотрудничает с франчайзи. Его партнера по бизнесу **Даниэля Полонского** (официальный сайт Desheli называет его соучредителем) считают одним из создателей методики агрессивного продвижения пылесосов Kirby, которые стоят 150 тыс. руб. Во всяком случае, именно Полонский указан в качестве автора методички по технологиям продаж для сотрудников Kirby (ее скриншоты выложены в интернете).

РАСХОДНЫЕ ТОЧКИ

На открытие маленькой точки Desheli (150–220 кв. м) в Москве потребуется от $65 тыс., средней (250–300 кв. м) — $85 тыс., большой (350–500 кв. м) — $100 тыс., следует из презентации компании. До подписания контракта франчайзи должен найти трех сотрудников (возглавят отдел кадров, маркетинга, продаж и контроля) и с ними пройти обучение.



Источники: бывшие сотрудники Desheli, Skaniainvest.ru

А часть бывших сотрудников Kirby сегодня делают карьеру в Desheli.

Чтобы оправдать баснословную цену косметики Desheli, была придумана легенда о ее уникальных качествах. Якобы в ней содержатся «интеллигентные кристаллы», которые запоминают информацию и способствуют омоложению клеток кожи. Сайт Desheli.com сообщает, что кристаллы изобрел доктор израильской клиники «Макор» **Эдуард Политкин.** «Работаю в медицине 20 лет, про такого доктора не слышала,— говорит президент израильского медицинского центра MVI Medical Center **Наталья Хедват.**— Наши врачи тоже информацией о нем не владеют». Но компания «Макор» существует: по данным израильских поисковиков, она зарегистрирована в Тель-Авиве. Однако по указанному номеру телефона нам никто не ответил.

Производят Desheli с 2010 года в Израиле, по контракту. В лабораториях компании Hlavin разработали и зарегистрировали формулу косметики, а также провели ее сертификацию для Desheli, рассказала **СФ** представитель Hlavin **Ирина Дайчман.** Компания производит серию Crystal Youth (дневной и ночной крем, тоник, молочко и т. д.). Объемы выпуска марки госпожа Дайчман назвать отказалась, уточнив лишь, что логистикой занимается заказчик (это единственная компания, с которой Hlavin работает как контрактный производитель). Другие серии под маркой Desheli выпускает израильская компания E.L. Erman Cosmetic, а аппарат «Клиатон» производят в Китае.

САЛОННЫЕ СТРАСТИ

Компания Desheli «изобрела» не только «интеллигентные» кристаллы. Владельцы придумали для своего бизнеса специальный термин — «торгово-уровневый маркетинг» (TLM). Это нечто среднее между сетевым маркетингом (MLM), традиционным бизнесом и франчайзингом. Торговля Desheli построена на демонстрации товара, поэтому партнер должен открыть точку, куда будет приглашать клиентов. Дополнительный источник доходов менеджеров Desheli — выезд на дом к клиентам.

Франчайзер требует от партнеров регистрировать отдельное юрлицо в форме ООО, даже если у них уже есть действующая фирма. «Desheli заключает с партнерами договор коммерческой концессии (ДКК) с последующей регистрацией в Роспатенте, чего не делают многие франчайзеры из сферы розничных продаж»,— рассказывает руководитель отдела продаж консалтинговой компании «Франкон» **Анна Рождественская.** По ее словам, регистрация занимает два-три месяца и стоит минимум 13,5 тыс. руб. за передачу партнеру права на использование товарного знака. Но многие

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ САЛОНА DESHELI ЗА МЕСЯЦ

Стоимость франшизы
400 тыс. руб.

Аренда помещения площадью 160 кв. м
230 тыс. руб.

Зарплата 20–25 сотрудников
542 тыс. руб.

Закупка 38 наборов Desheli
361 тыс. руб.

Выручка от продажи 38 наборов
1,6 млн руб.

Операционная прибыль
500 тыс. руб.
(без учета стоимости франшизы)

франчайзеры обходятся без ДКК и сотрудничают с партнерами в рамках договора поставки товара.

Есть и еще один нюанс. Потенциальных клиентов заманивают на прием к косметологу на спа-процедуры. Однако, строго говоря, точки продаж Desheli косметическими салонами не являются, и клиентам едва ли стоит рассчитывать на услуги дипломированных специалистов. По данным «СПАРК-Интерфакс», франчайзинговые юрлица Desheli зарегистрированы в ЕГРЮЛ как оптовые и розничные торговые точки, которые занимаются «прочей деятельностью по охране здоровья» или оказывают «услуги парикмахерским и салонам красоты». По словам юриста адвокатского бюро «Юрлов и партнеры» **Тимофея Ермака,** по сути, Desheli дает консультации, для этого вида деятельности медицинская лицензия не нужна. Экс-сотрудники компании рассказывают, что на точках может работать кто угодно, от персонала не требуют медицинского образования, а белый халат нужен для антуража. Более того, не похоже, что в процедурные кабинеты подведен водопровод: например, менеджер Юлия воду приносила мне откуда-то в стакане.

Франчайзи Desheli платят паушальный взнос 400 тыс. руб. (франшизу других косметических компаний можно приобрести без взноса или заплатив $2–3 тыс.). Роялти франчайзи Desheli не выплачивают. На сайте Beboss.ru (подбор франшиз) указаны затраты на открытие точек Desheli — от $65 тыс. до $100 тыс. Головная компания помогает рекламой. В частности, в прошлом году бренд Desheli рекламировали на ТВ в прайм-тайм, а лицом бренда была актриса **Елена Проклова,** в 2014 году ее сменила **Нонна Гришаева.** По информации крупного рекламного агентства, в 2013 году Desheli потратила на телерекламу 500–700 млн руб. без НДС.

Точка окупается всего за два-пять месяцев. Все дело в том, что франчайзи имеют огромную маржу. Как утверждают экс-сотрудники Desheli, при оптовой закупке у дистрибутора ста чемоданов один обходится франчайзи примерно в 10 тыс. руб. Получается, наценка может составлять 480– 570%. На сайте Skaniainvest.ru (продажа готового бизнеса) владелец салона Desheli в Москве пишет, что его ежемесячная выручка в 2013 году составляла 1,6 млн руб., а чистая прибыль — около 0,5 млн руб. Ростовский франчайзи «Жозефина», по данным «СПАРК-Интерфакс», получил в 2012 году прибыль 1,7 млн руб. при выручке 8 млн руб. Так же четко, как с партнерами, компания работает и с конечными потребителями. Но эти методы не всегда можно назвать этичными.

ПРОДАЖИ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ

«Представьте, что на этой кушетке лежит не пенсионерка, а ваши 2 тыс. руб.»,— так руководители точек Desheli мотивируют сотрудников продавать дорогую косметику и не думать о моральной стороне дела.

Как рассказал на условиях анонимности сотрудник Desheli, в салоне работают сейлзы двух уровней: операторы и торговые менеджеры. Операторы call-центра звонят женщинам и приглашают их на бесплатные процедуры. Номера находят на сайтах объявлений, покупают у фитнес-центров, магазинов косметики. Кроме того, номера сообщают сами клиентки: после посещения салона женщин просят оставить десять номеров телефонов своих подруг, предлагая подарки или давя на жалость («меня уволят, если вы не дадите контакты»). Зарплаты персоналу владельцы точек назначают самостоятельно. По словам экс-оператора салона Desheli на Новом Арбате, в 2013 году его оклад составлял 16 тыс. руб. в месяц плюс бонусы: 100 руб. за каждого пришедшего на встречу клиента и 150 руб.— за купившего косметику. При выполнении плана приглашений (30 встреч за две недели) бонус за посетителя увеличивался вдвое, до 300 руб. Ежемесячный доход оператора составляет в среднем 30 тыс. руб. В регионах расценки ниже.

У торговых менеджеров, которые проводят косметические процедуры непосредственно с клиентом, оклад около 20 тыс. руб. (в Москве). Но сотрудники некоторых салонов рассказывают, что у них не было окладов. При выполнении плана менеджер может получить дополнительный бонус или, скажем, iPhone. По словам одной из сотрудниц, лучшие

ЭКСПЕРТ

Михаил Пискунов, управляющий консалтинговой компании «Цель»

Desheli — это первая в России компания, сочетающая прямые продажи и промо — бесплатную процедуру в салоне. Сейчас в интернете появилось много отрицательных отзывов об этой косметике, и владельцам бренда предстоит правильно работать с ними. Иначе эффективность модели продвижения может пострадать из-за плохого имиджа. Негативный имидж уже стал причиной провала многих зарубежных брендов на российском рынке.

«Представьте, что на этой кушетке лежит не пенсионерка, а ваши 2 тыс. руб.»

торговые менеджеры продавали в подмосковном салоне по 23 чемодана косметики в месяц. В столичных точках «косметолог» мог зарабатывать в месяц по 50–60 тыс. руб.
Поиск сотрудников и их обучение ведет сам франчайзи. Самая важная часть этого курса — работа с возражениями. «Например, если женщина говорит: „Мне надо посоветоваться с мужем“, мы ей отвечаем: „А разве он советуется с вами, когда покупает удочку или шины для автомобиля?“ — рассказывает Крылова.— Когда клиентка говорила „косметика дорогая“, мы напоминали ей, что каждый день она тратит кучу денег на ненужные или вредные вещи. А на собственную молодость и красоту — жалеет». По словам бывшего сотрудника Desheli **Александра Жильцова** (фамилия изменена), сотрудницы в салоне были «заточены» под определенный контингент клиентов: «Одна, например, „специализировалась“ на бабушках, другая работала с „блатными“ и „хамками“, третья — со студентками».

ЧЕМОДАННОЕ НАСТРОЕНИЕ

В конце 2013 года Desheli открыла бесплатную горячую линию для записи в салоны и рекламирует ее в московском метро, однако звонить клиентам операторы не перестали. «Desheli успешно занимается продажами. Но компания перегибает палку, заманивая клиентов якобы только на спа-процедуру. Законы она не нарушает, но честных принципов работы с покупателем едва ли придерживается»,— говорит президент Ассоциации прямых продаж **Тамара Шокарева.** Госпожа Шокарева не припомнила мировых аналогов модели, по которой работает Desheli, поэтому не готова оценить, насколько долговечным и успешным будет бизнес компании. К тому же к продукции Desheli, похоже, есть вопросы: некоторые клиенты судятся с производителем из-за ненадлежащего качества косметики. Так, покупатели жаловались, что их не проинформировали о возможных аллергических реакциях. По данным Московского общества защиты прав потребителей, в 2013 году москвичи подали к Desheli восемь судебных исков, но выиграли только два. Им компания вернула деньги за купленные чемоданы и компенсировала расходы на юристов. По словам юриста Московского общества защиты прав потребителей **Жанны Ефимовой,** эти люди доказали в суде, что на продукции Desheli отсутствовала маркировка и информация о составе.
У Desheli в России уже появились клоны, которые используют похожую технологию продвижения: компании Mon Platin, Lamerel. Но если через несколько лет количество раздраженных клиентов превысит критическую массу, бизнес Desheli придет в упадок. К тому времени предприниматели наверняка снимут сливки и с помощью отработанной технологии агрессивных продаж начнут продвигать что-нибудь еще.

ИНТИМНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ БОЛЕЕ 50% АМЕРИКАНСКИХ ЖЕНЩИН ИМЕЮТ ХОТЯ БЫ ОДИН ВИБРАТОР, А ИНДУСТРИЯСЕКС-ТОВАРОВ В США ОЦЕНИВАЕТСЯ В $1,3 МЛРД В ГОД. ВЫХОДЦЫ ИЗ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СЕКТОРА ПРОВЕРЯЮТ, СМОЖЕТ ЛИ ИХ БЭКГРАУНД В ПРОМДИЗАЙНЕ И ИТ ОТКРЫТЬ ДВЕРИ К ИНТИМНЫМ ЗОНАМ И КОШЕЛЬКАМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.

Текст: Константин Бочарский
Иллюстрация: Сергей Голосов

ОРГАЗМ ИЗ ФЛЕШКИ

Гаджет: Duet
Разработчик: Crave Innovations
Идея: USB-вибратор для деловой женщины

Базирующуюся в Сан-Франциско компанию Crave Innovations основал серийный предприниматель **Майкл Тополовак.** В секс-индустрию он пришел из телекома, его предыдущий проект Arena Solutions привлек $35 млн инвестиций. После ИТ-карьеры Майкл занялся созданием вибраторов. Его первый опыт — Duet — компактный гаджет, больше похожий на бизнес-аксессуар. Идею подсказали потребители: они жаловались, что им надоела возня с зарядными устройствами. Duet стал первым вибратором, заряжающимся от USB: его достаточно воткнуть в разъем, например, ноутбука, как обычную флешку. Собственно, и как флешку его тоже можно использовать. Устройство с 8 Гб памяти обойдется в $219, с 16 Гб — $349. В 2012 году Kickstarter отверг Duet, и Тополовак выставил его на CKIE. Проект собрал $100 тыс. А в сентябре 2012 года Crave Innovations под линейку своих секс-гаджетов привлекла $2,4 млн.

ХОРОШАЯ ВИБРАЦИЯ

Гаджет: Closer ToGetHer
Разработчик: Джастин Вилкокс
Идея: приложение для iPhone, конвертирующее музыку в удовольствие

Шутки о том, как можно использовать вибрацию телефона для занятия сексом, стары, как сам мобильник. И только в 2012 году приложение Closer ToGetHer превратило анекдот в рыночный продукт. Closer ToGetHer — приложение для смартфона, делающее его вибратором. Продукт адресован влюбленным на расстоянии: телефон партнера может управляться удаленно. Идея пришла в голову бывшему программисту Microsoft **Джастину Вилкоксу,** программировавшему для игровой консоли Xbox. В компании он работал над «физической обратной связью» — заставлял контроллеры вибрировать, когда этого требовала игра. Идея использовать схожий принцип на рынке товаров для взрослых пришла Джастину в голову, когда и у него начались «отношения на расстоянии». Результат можно приобрести в App Store за $4,99.

WI-FI ДЛЯ ДВОИХ

Гаджет: LovePalz
Разработчик: LovePalz.com
Идея: беспроводной парный секс-гаджет для любви на расстоянии

Lovepalz — управляемая по Wi-Fi лав-машина, состоящая из двух частей: одна называется Hera и предназначена для женщин, другая — Zeus, для мужчин. Упражнения каждого из партнеров со своей частью агрегата передаются ответному устройству, позволяя синхронизировать секс на расстоянии. LovePalz оснащен датчиками давления и скорости, чтобы точнее передавать то, что чувствует партнер, а также (в соответствующих частях устройства) — насосом и поршнем. Проекту, так же как и Duet от Crave Innovations, отказали на Kickstarter, и разработчики запустили собственный сайт для сбора предзаказов и пожертвований. Создатели гаджета утверждают, что с момента начала продаж в марте 2013 года реализовано уже более 10 тыс. пар устройств, при цене $189 это означает выручку около $2 млн.

МЕЧТЫ СБЫВАЮТСЯ

Гаджет: Vibease
Разработчик: Vibease.com
Идея: подключить к вибратору мозг

«Люди часто забывают, что мозг — главный сексуальный орган» — говорилось в промокампании стартапа Vibease. Его создатели **Дема Тио** и **Стивен Кик** объединили в одной коробке идею мини-«аппстора», портативного вибратора и домашней студии записи эротических фантазий. Концептуально Vibease должен позволить женщинам добавить к физиологическим ощущениям, создаваемым вибратором, еще и вибрации ментальные. В приложении для смартфона, управляющем вибратором, доступны треки (видео и музыка), в такт с которыми будет работать устройство. Ролики можно создать и самостоятельно. Например, записав своему партнеру нежное послание или эротическую фантазию. Со смартфоном устройство связывается по Bluetooth, в будущем создатели предполагают добавить в него функционал эдалт-мессенджера. После отказа Kickstarter проект разместили на Indiegogo, где вместо заявленных $15 тыс. Vibease собрал $130 тыс. Обозреватели уже отнесли его к модной категории wearables (компьютеризированные предметы обихода) и «интернету вещей».

СТРАХ В ШТАНАХ

Гаджет: Fundawear
Разработчик: Durex
Идея: белье с вибрирующими вставками, управляемыми удаленно со смартфона партнера

Fundawear — рекламный проект одного из лидеров рынка контрацептивов, компании Durex. Задуман как линейка специального, вибрирующего в нужных местах, белья. Вибрация управляется мобильным приложением со смартфона партнера. На экране смартфона выводится схематическое обозначение зон, на которые можно воздействовать, также партнеры могут общаться друг с другом с помощью смартфонов в видеочате. На рынок изделие пока не поступило, и есть риск, что оно так и останется высокобюджетной рекламной акцией. Зато проект уже получил «Серебряного льва» на 60-м международном фестивале «Каннские львы» в 2013 году.

С ДОБРЫМ УТРОМ

Гаджет: Little Rooster
Разработчик: Littleroosterstore.com
Идея: будильник-вибратор «внутреннего применения»

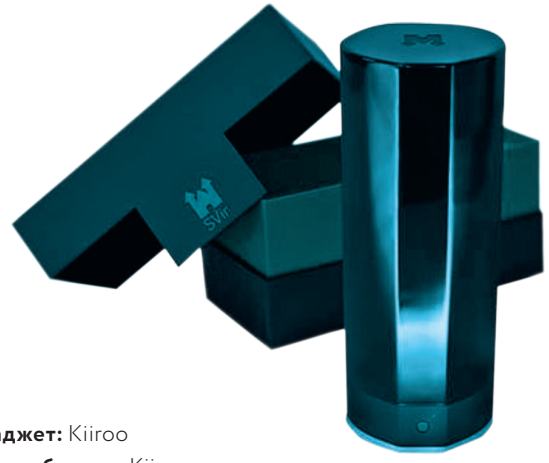
Производители Little Rooster обещают пользователям, которые вставят гаджет в себя на ночь, приятное пробуждение оргазмом. Устройство имеет 30 встроенных режимов и, несмотря на то что должно провести во владельце всю ночь, по словам автора идеи **Тони Маггса**, не вызовет дискомфорта. До создания Little Rooster Маггс не имел отношения ни к ИТ, ни к разработке гаджетов, тем более такого специфического свойства, зато был совладельцем ночного клуба в Брайтоне. После изобретения вибратора-будильника Маггс стал кем-то вроде евангелиста идеи «пробуждения оргазмом». Как-то он даже обратился с открытым письмом к политику-консерватору **Мишель Бачманн**, которую мучили мигрени, с идеей лечебного оргазма как средства от ее проблемы. Позднее Маггс разработал аналог будильника-вибратора для мужчин и обогатил словари термином «сноргазм». Стоимость гаджета — $49.

КАК ПО НОТАМ

Гаджет: OhMiBod
Разработчик: Suki, LLC
Идея: управляемая музыкой секс-игрушка

Базовая идея OhMiBod — конвертировать музыкальные треки в вибрацию, когда громкость и тональность определяют силу и частоту колебаний. Ветеран движения. Появился на рынке в 2006 году как первый секс-аксессуар к mp3-плеерам. Подключаясь через обычный 3,5 мм «джек», годился для работы со всей линейкой устройств, доминировавших тогда на рынке: iRiver, Creative, Zune iPod, а также с обычными CD-плеерами или компьютерами. Однако крепко OhMiBod уцепился за рынок, лишь проассоциировав себя с iPod, оказавшись первым секс-аксессуаром к музыкальному гаджету Apple. Один из создателей гаджета — **Суки Воттер** — до этого работала в Apple в отделе маркетинга. Сейчас OhMiBod — платформа с линейкой вибраторов привлекательного дизайна, с приложениями для мобильных устройств и собственным онлайн-каталогом треков, из которых пользователи могут составлять анонимные OhMiBod-плей-листы.

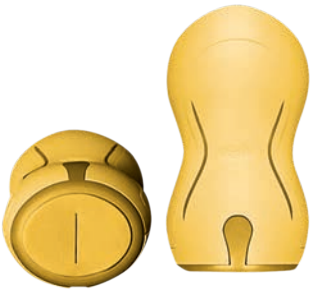
ТРОГАТЕЛЬНАЯ ВЕЩЬ



Гаджет: Kiiroo
Разработчик: Kiiroo.com
Идея: тактильная социальная сеть для удаленного секса

Kiiroo.com — первая социальная платформа для дистанционного интима с прикосновениями. В отличие от других проектов, предназначенных для взаимных ласк на расстоянии, Kiiroo делает ставку на социальный элемент. По словам голландского предпринимателя **Тууна Тиммермана,** идея пришла ему в голову во время просмотра фильма «Разрушитель» — там есть сцена, где герои, надев шлемы, собирались заняться виртуальным сексом. Автор называет себя пионером «сенсорных социальных сетей». У проекта две составляющих — собственно «гаджет» (это пара из мужского мастурбатора и женского вибратора) и соцсеть. Как социальная платформа Kiiroo позволяет разместить свой профиль, заводить «друзей», общаться и при желании — заниматься виртуальным сексом с помощью гаджетов, синхронизированных через сеть. Проект еще не вышел на рынок: на февраль 2014 года он пока собрал на Indiegogo $33 тыс.

МУЖСКОЕ ДЕЛО



Гаджет: RealTouch
Разработчик: RealTouch Interactive
Идея: тактильный секс-коннектор

Если OhMiBod синхронизирует воздействие на эрогенные зоны с музыкой, Vibease — с эротическими историями, то RealTouch фактически напрямую подключает владельца гаджета к порно. В отличие от массы «женских устройств», RealTouch задумывался как мужской гаджет и в силу конструктивных особенностей обладает устрашающим стимпанковским видом. Правда, позднее к мужской версии производитель выпустил и женский вариант — The JoyStick. При его наличии у пары можно обойтись и без порно: как это теперь принято у парных секс-гаджетов, они синхронизируются через Сеть.

КРАСОТА ПО-АМЕРИКАНСКИ

Гаджет: Form2, Hello Touch
Разработчик: Jimmyjane
Идея: iPhone в мире вибраторов

Стив Джобс секс-индустрии, iPhone секс-товаров. Такими эпитетами награждают **Итана Имбодена** и его творения — вибраторы, выпускаемые его компанией Jimmyjane. Имбоден занимается дизайном вибраторов уже почти 10 лет,

стремясь превратить их в стильные предметы потребительского культа. Имбоден — инженер по образованию, окончил Университет Джонса Хопкинса, получил степень по индустриальному дизайну в Институте Пратта. Он разрабатывал ДНК-секвенаторы для лабораторий Института Беркли, после — дизайн телефонов и электрических зубных щеток для Motorola и Colgate. Объем американского рынка секс-игрушек — $1,3 млрд. По исследованиям Университета Индианы, вибратор есть в половине американских домохозяйств, то есть это такой же распространенный гаджет, как кофеварка или тостер. Имбоден поставил себе цель сделать свои изделия столь же желанными, как продукция ведущих производителей бытовой техники. Судя по тому, что его изделия Form2 и Form3 появились на полках респектабельных ритейлеров, ему это удалось. Последняя разработка Имбодена — секс-гаджет Hello Touch, миниатюрные вибрирующие насадки на подушечки пальцев, связанные с гаджетом, напоминающим iPod. Регулируя вибрации, владельцу устройства нужно дотрагиваться до себя или партнера.

ПОЗВОНИ МНЕ, ПОЗВОНИ

Гаджет: Elaico
Разработчик: Elaico.com
Идея: секс-приложение к Skype-гарнитуре

Elaico — что-то вроде телефонной Bluetooth-гарнитуры с парой дополнений для виртуального секса. Для работы они используют Skype, позволяя не только общаться с помощью популярного сервиса, но и получать нечто большее. В комплекте к гарнитуре идут мужской и женский секс-гаджет. Основатель **Фабио Химмелштосс** делится идеями создания на сайте компании приватных комнат, как для пар, так и для групп друзей. Правда, Elaico собрал всего $360 из искомых $380 тыс.— звучит почти как приговор. На рынке есть проекты с меньшими аппетитами и более высокой готовностью, и это говорит о том, что ниша постепенно насыщается.//**сф**

AV Mediasystem Group
техническое оснащение мероприятий

Компания Mediasystem Group оказывает услуги по техническому обеспечению деловых мероприятий, технический консалтинг: форумы, конференции, выставки, семинары.

· Производственная база
· Собственный автопарк
· Квалифицированные специалисты
· Большой парк современного профессионального оборудования:

· мультиэкранные бесшовные видеостены Orion 46”-55”;
· LED-панели 42”-80”;
· светодиодные экраны и сетки;
· интерактивные информационные киоски;
· мультимедийные проекторы и проекционные экраны;
· звуковое и световое оборудование;
· HD-видеокамеры и системы управления видеосигналом;
· видеоконференц-системы Panasonic,
· конференц-системы BOSCH.

Контакты:
сайт: www.avms.ru, e-mail: info@avms.ru
телефоны: +7 (495) 933 54 38, +7 (495) 234 47 22

РЕКЛАМА

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Повелитель букв

Луис фон Ан с детства мечтал совмещать приятное с полезным. Повзрослев, он научился на этом еще и зарабатывать. В интервью «Секрету фирмы» Ан рассказал, как можно использовать совместные действия людей и компьютеров для решения неразрешимых, на первый взгляд, задач.

Текст: Андрей Лапшин
Фото: AP

__Вас называют пионером краудсорсинга и автором идеи human computation — использования совместных усилий людей и компьютеров в общих целях. Что вас вдохновило на проекты и эксперименты в этой области?

__Мне всегда было интересно строить системы, объединяющие усилия людей и техники для решения масштабных задач, которые до этого невозможно было решить ни человеку, ни компьютеру по отдельности. Еще ребенком я мечтал о том, чтобы устроить тренажерный зал — электростанцию. В нем посетители занимались бы спортом в свое удовольствие и платили членские взносы не деньгами, а энергией, которую вырабатывали на беговых дорожках и тренажерах. В моих мечтах эту энергию можно было аккумулировать и продавать энергетическим компаниям. В общем, мне всегда нравилось думать о таких беспроигрышных ситуациях, в которых можно убить сразу двух зайцев.

__Ваш предыдущий проект reCAPTCHA, купленный компанией Google, тоже решает такие задачи?

__Да, конечно. Перед тем как его придумать, я много времени посвятил исследованиям компьютерного теста CAPTCHA в Университете Карнеги — Меллона. Эта программа знакома всем пользователям интернета. Когда вы хотите отправить сообщение, серверу нужно убедиться в том, что вы настоящий человек, а не робот. Для этого вы вводите определенную последовательность символов. Ее легко распознать человеку и намного сложнее — роботу. Но этот набор символов в CAPTCHA, к сожалению, был абсолютно бессмысленным. Миллионы людей по всему миру вводили их десятки миллионов раз в день и, по сути, тратили огромное количество времени на какую-то абракадабру. Меня тяготил этот факт, и я хотел предложить альтернативу. Я рассуждал так: «Если мозг человека каждый раз способен тратить 10 секунд на решение тех задач, которые не может решить компьютер, надо попробовать предложить ему такие задачи». Решение нашлось в области оцифровки. Зачем просто вводить символы, если можно одновременно с этим приносить пользу человечеству, оцифровывая старые книги? К тому же это позволяет экономить.

__Как это работает?

__Процесс оцифровки выглядит так. Сначала сканируется старая книга, а затем компьютер должен расшифровать слова в получившихся снимках при помощи программ распознавания символов. Проблема заключается в том, что распознавание не всегда проходит гладко. В книгах старше 50 лет нераспознанными остается около 30% слов. Именно их reCAPTCHA предлагает расшифровать людям. Когда вы заполняете форму, вам показывают два слова. Одно из них программе известно, и с помощью него она определяет, что вы человек. Другое слово взято из отсканированной книги, и, вводя символы в reCAPTCHA, вы помогаете оцифровать ее.

__А что если человек ошибся, вводя это второе, неизвестное слово?

__Мы повторяем этот процесс для разных пользователей. Если 10 человек расшифровывают неизвестное слово одинаково, вероятность ошибки очень мала. В итоге нам удается оцифровывать таким образом 2,5 млн книг в год. И это просто благодаря тому, что люди вводят два слова за 10 секунд.

__После того как reCAPTCHA была куплена Google, вы основали систему онлайн-обучения языкам Duolingo. Почему выбрали именно сферу онлайн-обучения? Используете ли вы в новом проекте те же принципы совместного решения задач?

__ Я вырос в Гватемале, где многие люди испытывают недостаток в деньгах, и всегда считал, что одна из причин социального неравенства в обществе заключается в недоступности образования. Сейчас иностранные языки изучают 1,2 млрд людей на Земле. Большинство из них учат язык, чтобы улучшить свою жизнь: например, устроиться на работу или попасть в зарубежный университет. Но на изучение языка нужно потратить много денег, а у людей, которые больше всего заинтересованы в том, чтобы заговорить, например, по-английски, этих денег нет. Они не могут посещать специализированную школу или курсы, не могут позволить себе услуги репетитора или даже программу Rosetta Stone. Я и мой партнер **Северин Хакер** нашли выход из ситуации. Мы пошли по тому же пути, что и с reCAPTCHA, объединив стремление миллионов людей учить языки, предложив им совершенствовать свои знания и при этом коллективно создавать совершенные переводы различных текстов. Объем рынка переводов составляет около $30 млрд в год, поэтому на такие тексты есть спрос. Кроме того, накапливая все новые и новые данные с переведенными фразами, мы создаем качественную платформу обучения языкам. Чем больше людей участвует в обучении, чем больше среди них тех, кто владеет несколькими языками, тем совершеннее становится платформа.

__Каким языкам пользователи могут научиться?

__Мы запустили Duolingo в конце 2011 года на шести языках: португальском, испанском, английском, французском, немецком и итальянском. В конце прошлого года мы решили открыть на базе Duolingo языковой онлайн-инкубатор, где пользователи могут совместно участвовать в создании языковых курсов. Кстати, первым курсом, добавленным благодаря инкубатору, стал русский. Но он будет полезен не только тем, кто хочет учить русский, но и русским, которые хотят учить другие языки. Насколько мы понимаем, у тех россиян, кто принимает участие в международных проектах, такая потребность есть.

__Вы помогаете компьютерам уяснить специфику человеческого мышления и решать задачи, которые без помощи человека они решить бы не смогли. Насколько популярны такие системы сейчас и что ждет их в будущем? Смогут ли компьютеры научиться решать подобные задачи без человеческого краудсорсинга?

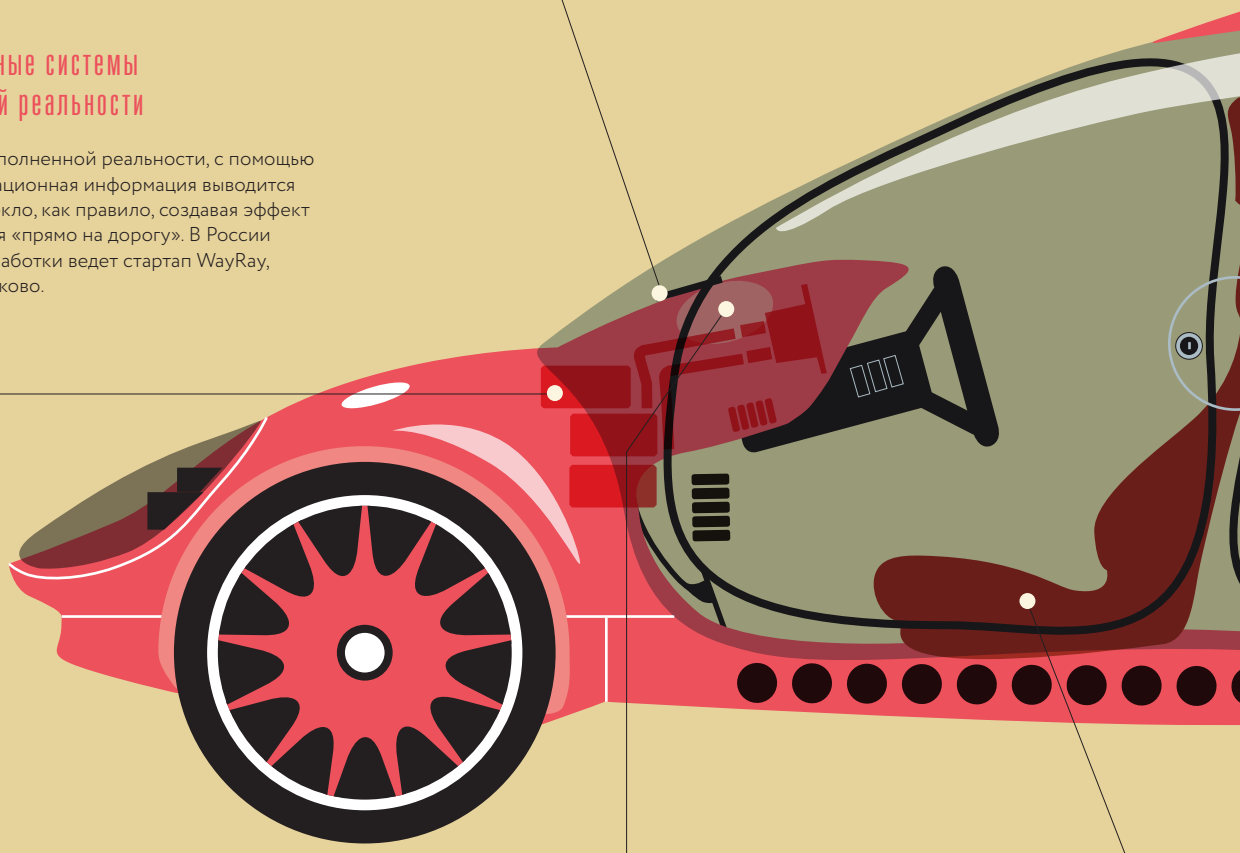
__Измерить популярность я могу только у тех проектов, в которых принимал участие. ReCAPTCHA работает примерно на 350 тыс. сайтов в мире, и ею пользуются 100 млн раз в день, а у Duolingo — 10 млн активных пользователей. В обоих случаях эффективно и бесплатно решаются важные задачи. В том, что компьютеры когда-нибудь научатся решать их без помощи человека, я не сомневаюсь. Но когда это произойдет, мы не знаем. Пока же и нам, и компьютерам есть чем заняться. //**сф**

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Машинный цех

Автомобилестроение вот-вот отряхнет пыль и станет не менее модной сферой для предпринимателей, чем интернет или мобильные технологии. «Секрет фирмы» изучил, на каких рынках развернется основная борьба за автомобиль будущего.

Текст: Константин Бочарский
Иллюстрация: Сергей Голосов



Навигационные системы дополненной реальности

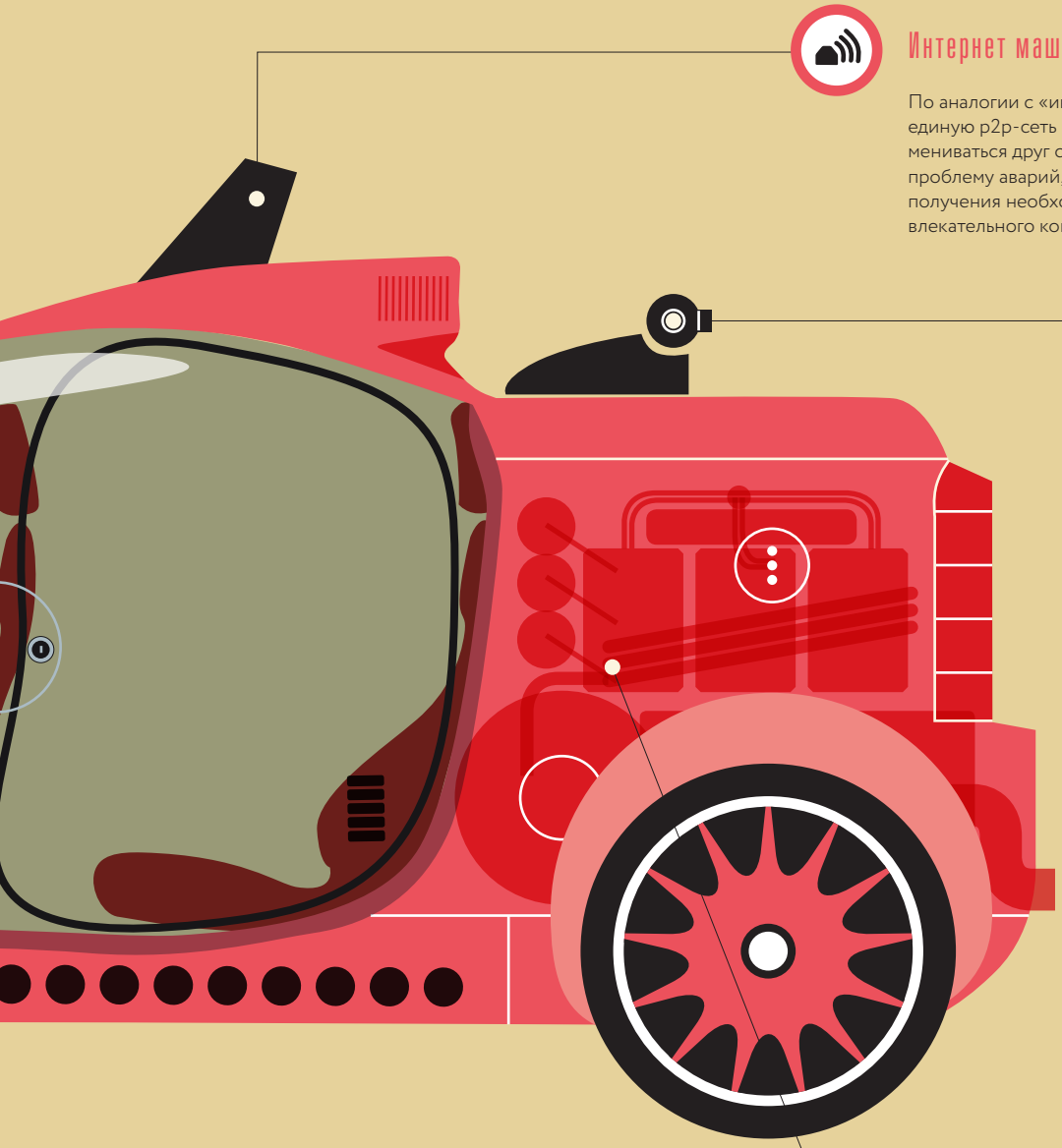
Технологии дополненной реальности, с помощью которых навигационная информация выводится на лобовое стекло, как правило, создавая эффект проецирования «прямо на дорогу». В России подобные разработки ведет стартап WayRay, резидент Сколково.

Интеграция с мобильными платформами

Автомобиль как гаджет. Производители приложений только ждут сигнала, чтобы начать массовое портирование проектов из App Store и Android Market на автоплатформу. Ожидается, что правила игры для этого появятся к концу 2014 года. Их активно разрабатывает Apple в рамках инициативы iOS in The Car, объявленной в июне прошлого года, и Google, создавшая в январе 2014-го Open Automotive Alliance (OAA). Автопроизводители решают, выбрать какую-то платформу или работать над собственной. Наблюдатели делают ставки, удастся ли Google повторить историю завоевания рынка смартфонов благодаря схожей организации — Open Handset Alliance.

Персональный помощник водителя

Адаптация персональных помощников, активно эволюционирующих на мобильных платформах, под нужды водителя. Лидеры гонки — Siri от Apple и Google Now. Однако помимо них на рынке существует не менее 40 игроков в этой сфере, включая российский проект Speaktoit. Получив посевное финансирование от фонда Intel Capital в 2012 году, Speaktoit вырос в одно из самых популярных приложений в категории для Android с 10 млн загрузок. Повторно профинансирован фондом в конце прошлого года для внедрения разработок в компьютеры, роботов, автомобили.



Интернет машин

По аналогии с «интернетом вещей», автомобили составят единую p2p-сеть — «интернет автомобилей» — и смогут обмениваться друг с другом данными при движении. Это решит проблему аварий, пробок, парковки, оплаты услуг, а также получения необходимой информации для автопилота и развлекательного контента для водителя, оставшегося без дела.

Машинное зрение

Национальное управление безопасностью движения на трассах США настаивает, чтобы встроенные камеры стали обязательным элементом автомобиля начиная с 2015 года. Камеры — ключевой элемент навигационных систем нового поколения, систем безопасности автоматизации управления автомобилем. Некоторые производители, например Nissan, готовятся к 2016 году связать видеонаблюдение с системой автоматического объезда препятствий.

Робот-водитель

Пожалуй, самая многообещающая идея для автоиндустрии. На кону переформатирование всей системы транспорта (общественного, частного и коммерческого) и даже самой идеи владения машиной: считается, что автороботы введут в массы идею каршеринга. Сегодня беспилотные автомобили фактически стали данностью, различаясь лишь стоимостью решения и условиями эксплуатации (например, выделенная трасса, общий поток, или промзона). Среди игроков на этом рынке — российская компания RoboCV, поставляющая решения для автоматизации складской техники и разрабатывающая предсерийный образец для автомобилей. В мае прошлого года компания получила $500 тыс. инвестиций от Leta Capital.

Электрический или гибридный двигатель

Российский проект гибридного авто «Ё-мобиль» близок к провалу. Тем временем американская компания Tesla Motors продала серийных авто на $200 млн, проекты электромобилей есть у каждого автоконцерна, экспериментируют и независимые игроки, а гибридные авто и вовсе не считаются диковинкой. Пока эксперты спорят, когда электромобили станут мейнстримом, растет спрос на технологии генерации и хранения автомобильного электричества, а также переосмысления транспортной инфраструктуры под автомобили с розеткой. //сф

ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНДИРЕКТОР SPORTS.RU И TRIBUNA.COM ДМИТРИЙ НАВОША О СПОРТИВНОМ БИЗНЕСЕ БУДУЩЕГО

Спорт уже стал самым дорогим реалити-шоу планеты. В будущем оно станет еще дороже и реалистичнее. В некоторых лигах уже надевают микрофоны на судью, чтобы он комментировал свои решения по ходу матча, или на главного тренера, чтобы и зрители слышали его указания и ругательства. Датчики пульса и прочих параметров спортсменов и вывод этих данных на экран — дело времени.

Уже сейчас почти любой турнир можно посмотреть в любой стране не только по телевизору, но и на компьютерах и смартфонах. Благодаря интернету можно почувствовать себя частью армии фанатов «МЮ» даже во вьетнамской деревне. HD, slow motion и кинематографическими крупными планами с каплями пота на лице уже никого не удивишь. Скоро в дело пойдут камеры вроде Go Pro, закрепляемые на теле или экипировке спортсмена или судьи и представляющие соперничество его глазами. У зрителей будет возможность самим переключать планы — и хоть весь матч смотреть с позиции любимого игрока.

ДМИТРИЙ НАВОША

SPORTS.RU
входит по охвату аудитории в топ-3 спортивных сайтов Рунета, аудитория — более 8 млн уникальных пользователей в месяц

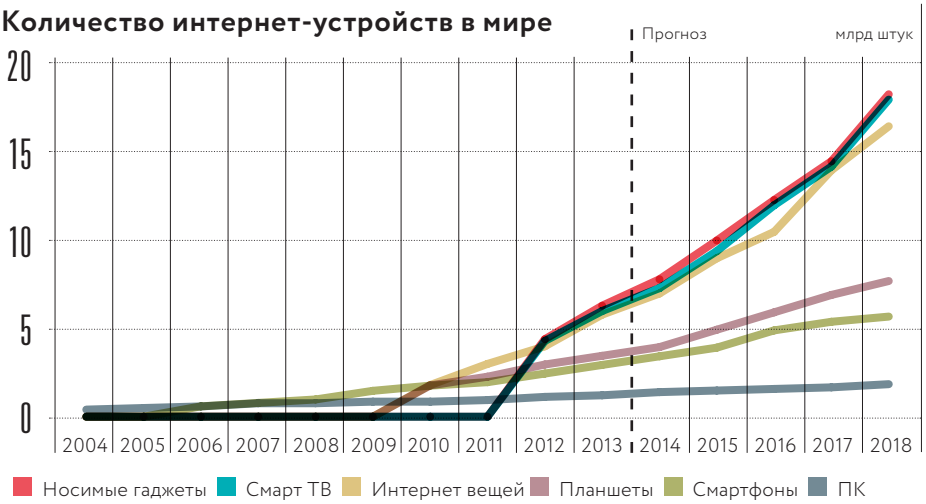
Спортивный бизнес год от года увеличивает обороты на десятки процентов, и экономические кризисы ему не помеха. Потенциала роста в нем еще минимум на пару десятилетий. Все дело в уникальности спорта как медиапродукта. Этим он и привлекает десятки миллиардов долларов спонсорских денег и рекламы, рассчитанной на миллиарды зрителей. Можно скопировать телешоу, снять сериал с теми же актерами, выпустить на сцену похожих поп-певиц. Сколотить еще одну «Барселону» или НБА нельзя, поэтому придется торговаться за маркетинговые или телевизионные права уже имеющихся. Это тот самый content, который по-прежнему the king.

Точка включения

Как трехмиллиардная инвестиция Google повлияет на «интернет вещей», как потребители голосуют за технологии и когда же умрет ПК, выяснял «Секрет фирмы», чертя диаграммы и графики.

Текст: Константин Бочарский

Количество интернет-устройств в мире



GOOGLE ПОДОГРЕЛА ИНТЕРЕС К «ИНТЕРНЕТУ ВЕЩЕЙ»

13 января Google объявила о покупке Nest Labs, производителя термостата, за $3,2 млрд. Сделка с Nest — вторая по величине за всю историю компании, больше Google платила только за Motorola Mobility ($12 млрд). Даже DoubleClick и YouTube обошлись ей дешевле. Вместе с Nest компания покупает доступ на рынок «интернета вещей», который грозится стать самым быстрорастущим сегментом мобильных технологий и отменным генератором Big Data. По подсчетам Business Insider, к 2018 году более 18 млрд устройств будут подключены к сети, а сумма доходов от продаж подключаемых устройств и сопутствующих услуг достигнет к 2020 году $2,5 трлн.

Источник: BI Intelligence

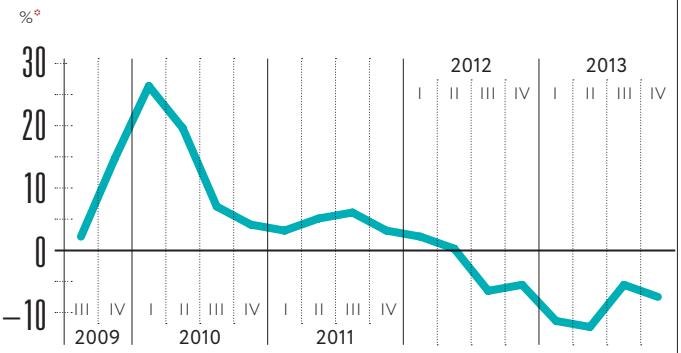
Как за восемь лет изменилось потребление технологий

WI-FI ПРОТИВ МОБИЛЬНИКА

Исследователи из Pew Research оценили изменения в потреблении электроники с 2005 года. Исследование ответило на вопрос, как потребители голосуют рублем за инновации: какие технологии принял рынок, какое место они заняли в жизни людей. Так, спутниковое ТВ практически не увеличило свою долю за 10 лет, схожая ситуация с игровыми приставками. Уходит в прошлое мобильник, его вытесняют умные гаджеты. Зато особенно заметен триумф технологий, которые, появившись несколько лет назад, стали практически повсеместными,— например Wi-Fi.

Источник: Pew Research

Изменение объема отгрузок настольных компьютеров



ХУДШИЙ ГОД В ИСТОРИИ ПРОДАЖ ПК

2013 год стал худшим годом в истории компьютерной индустрии. С начала 2010-го кривая отгрузок ПК стремится вниз, падение лишь изредка прерывается сменой вектора. В 2013 году темпы падения усилились. За линиями чарта стоят домохозяйства, которые так и не купили свой первый ПК, предпочтя ему смартфон, предприниматели и клерки, купившие планшет, а также тинейджеры, которые выбрали для игр консоль, а не настольный компьютер. Даже релизам новых ОС не удается взбодрить продажи.

Источник: Gartner, IDC

«Может показаться, что мы гениальные, но Angry Birds была лишь 52-й нашей игрой»

ЯМИ ЛАЕС,
исполнительный вице-президент компании Rovio Entertainment

Нынешний год в игровой индустрии может стать годом инноваций, которые принципиально изменят игровую среду. Тачскрины смартфонов уже изменили мобильные игры. Нечто похожее ждет и весь игровой мир. Игры станут еще более вездесущими и будут еще чаще пересекаться с физическим миром. Даже мебель становится умнее — не исключено, что любую поверхность можно будет использовать для компьютерной игры.

Виртуальная и дополненная реальность делают финальные шаги для того, чтобы стать мейнстримом, благодаря таким гаджетам, как Google Glass и Oculus Rift. Трендом ближайшего будущего будет интернет вещей, некоторые предметы тем или иным образом уже имеют возможность одновременно присутствовать как в реальном, так и в цифровом мире. Недавний пример такой двойной жизни — телеподы, их мы сделали совместно с компанией Hasbro. Они выглядят как обычные игрушки, которыми вы можете играть вместе с детьми. Но у них есть одна удивительная особенность: вы можете взять их, поднести к планшету или смартфону, отсканировать — и получить оцифрованного игрового персонажа в Angry Birds.

Готовы ли мы к новым вызовам, которые ожидают нас в будущем? Какие игры мы предложим пользователям, когда наша индустрия изменится? Тут важно понимать, что обычная игра, вышедшая на обычной платформе, будет жить какое-то количество недель, а потом исчезнет. Но хорошие истории и сильные бренды способны жить долгое время и адаптироваться к различным технологиям, даже тем, что еще не изобретены. Rovio не строит замки на песке, которые рухнут через несколько недель. Мы смотрим в будущее и создаем то, что без преувеличения способно жить веками. На самом деле наш бизнес основан на умении рассказывать истории. Мы создаем истории, которые могут жить во множестве разных форм: в мобильных или консольных играх, анимации, игрушках, книгах, в любом другом товаре, который в будущем можно будет найти в магазине.

Со стороны может показаться, что мы такие гениальные, но на самом деле Angry Birds были не первой, а 52-й игрой, выпущенной Rovio. Она началась с концепта — рисунка, где художник нарисовал птиц с сердитым взглядом и несколько цветных кирпичей. Этот образ захватил воображение всех. На то, чтобы с нуля сделать увлекательную и веселую игру с привлекательным геймплеем и запоминающимися персонажами, ушло немало времени и сил. Когда разработчики, их семьи и друзья впервые попробовали сыграть в получившуюся в итоге Angry Birds, всем стало ясно, что это будет нечто особенное. Предчувствия нас не обманули. Надеюсь, не обманут и в дальнейшем.

«Даже мебель становится умнее — не исключено, что в будущем любую поверхность можно будет использовать для компьютерной игры»

хочешь чаще заходить на огонёк?

16+ реклама

скачать

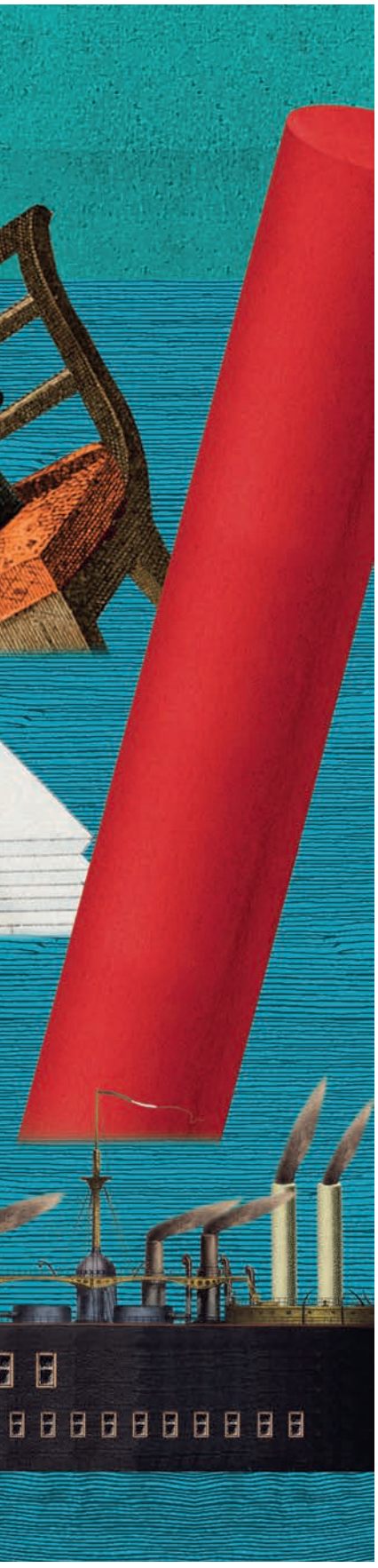
цифровая версия журнала

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

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/



ДОРОГАЯ ПЕРЕДАЧА

ВОПРОС НАСЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ ПЕРВОГО ПОСТСОВЕТСКОГО ПОКОЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ СТАНЕТ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕЛ ЕЕ АУДИТ, НО НЕ НАШЕЛ НИ ОДНОГО РЕШЕНИЯ, ПРИЕМЛЕМОГО ДЛЯ РОССИИ.

Текст: Сергей Кашин
Иллюстрация: Варвара Аляй

К ЛЕТУ 2020 ГОДА цены на московскую недвижимость упали на 30–40% по сравнению с летом 2015-го, на Рублевке и Новой Риге падение достигло 50%. Свобода движения капиталов подверглась многочисленным ограничениям, а крупные заграничные контракты подлежат согласованию в правительстве. Международное IPO можно провести только на Казахской фондовой бирже, но глава думского комитета по собственности **Ирина Яровая** требует закрыть этот легальный канал скупки России китайцами. В стране действуют команды «потрошителей», которые при помощи подкупа менеджмента и коррумпированных судей арбитражного суда практикуют схемы стремительного перехвата собственности.

Неприглядная картина? Может быть. Но факты, которые лежат в основе такого диковатого прогноза, долго искать не надо. Они хранятся в одной-единственной графе анкет средних, крупных и очень крупных российских предпринимателей — «возраст».

60%

публичных американских компаний контролируется семьями их основателей

Какое будущее выберут для своего бизнеса владельцы после того, как отойдут от дел?

Источник: исследование PwC «Частный бизнес в России: успехи и тревоги, тенденции и ожидания», 2012 год

Россия — опрошено 49 человек **Мир** — опрошено 2000 респондентов, включая Россию **BRICS** — Бразилия, Индия, Китай, Россия, ЮАР

КАК МЕДИЦИНСКАЯ КАРТА ЛЯЖЕТ

Нехитрый анализ списка миллиардеров Forbes показывает, что в ближайшие 13 лет половина его членов (суммарная стоимость активов $240 млрд) перешагнет порог 65-летия. Еще в прошлом году таких «пенсионеров» было всего семеро, а через 17 лет «на пенсии» будут 80% нынешних миллиардеров. Список Forbes мы взяли для наглядности, за его пределами ситуация та же. Возрастной порог 65 лет в западных пособиях по управлению семейным бизнесом недаром указывается как рекомендуемое время «отхода от дел». Вот свежие данные по Европе (Old age in Europe, Springer, 2013 год). Средняя продолжительность здоровой старости (healthy life expectancy, когда проблемы со здоровьем не влияют на привычный образ жизни) после 65 лет в странах, близких к России по продолжительности жизни, такова: Словакия — три года, Латвия и Эстония — пять, Польша — семь.

Исаак Беккер, независимый международный инвестиционный консультант, основываясь на опыте общения с собственниками бизнеса, говорит, что между 40 и 50 годами проблема передачи активов осознается лишь как теоретическая, но в 50–55 лет предприниматели переходят к действиям. Этот срок для многих в России уже наступил.

Что думают сами предприниматели про столь интимную и эмоционально не самую приятную проблему, выяснить непросто. Председатель совета директоров корпорации «Биоэнергия» **Давид Якобашвили** (57 лет) признался, что рассчитывает сам позаниматься бизнесом. Владелец компании IBS **Анатолий Карачинский** (54 года) тоже не считает, что ему уже пора думать о передаче дела наследникам.

Одна из немногих попыток объективно разобраться с ситуацией грядущего перехода активов — исследование компании PwC 2012 года «Частный бизнес в России: успехи и тревоги, тенденции и ожидания». 70% из 49 опрошенных предпринимателей склоняются к продаже бизнеса.

В 2012 году весь российский рынок M&A составил $50 млрд. Только 70% участников списка Forbes добавят к этому объему еще по $13–15 млрд каждый год. Откуда возьмутся покупатели?

Стратеги — транснациональные компании есть во всех отраслях. Но в стране, так плотно окруженной врагами, как это видится из здания Госдумы и администрации президента, шансы транснационалов невелики. Попытка «ЮкосСибнефти» 11-летней давности не прошла даже в более благоприятной политической атмосфере.

Самые агрессивные на сегодняшний день покупатели активов — председатель совета директоров СМП-банка **Аркадий Ротенберг** (62 года) и член совета директоров ОАО «Новатэк» **Геннадий Тимченко** (61 год) — на самом деле одни из самых возрастных владельцев крупного бизнеса в России.

Партнер UFG Wealth Management **Дмитрий Кленов** знает о существовании фондов private equity, которые уже «поднимают» деньги под идею грядущей скупки недорогих активов в России. Почему недорогих? Потому что, когда все только продают, цена падает.

ОДНОСТОРОННЕЕ ДВИЖЕНИЕ

Есть еще один прогноз, он не понравится ни государству, ни гражданам. Все деньги, вырученные от продажи или получаемые в качестве дивидендов, будут уходить из России. Очень многие семьи владельцев бизнеса и так живут на два дома, говорит Исаак Беккер. Не менее показателен анализ статусов Facebook детей известных предпринимателей,

560

членов одной семьи владеют немецкой компанией Haniel после 250 лет ее существования

Роль членов семьи в бизнесе

Источник: исследование PwC «Частный бизнес в России: успехи и тревоги, тенденции и ожидания», 2012 год

проведенный «Секретом фирмы»: около 90% получают образование за границей. Многие окончившие обучение строят свои карьеры и бизнесы тоже за пределами страны.

Там удобнее и безопаснее жить, тратить, учиться, оформлять завещание, заключать сделки и стареть. Как говорит **Михаил Бакалейник**, сын **Иосифа Бакалейника,** проектного руководителя «Ренова Менеджмент АГ», «Лондон — это концентрированное удобство». Старшее поколение привязано к своим бизнесам, но у наследников этого якоря не будет.

За пенсионерами и их детьми потянутся капиталы. Единственная причина, по которой это может не произойти,— действия российского правительства. По правде говоря, ни одно правительство в мире не согласится молча смотреть на вывод средств в таких масштабах. Пока отток капитала — около $50–60 млрд в год. Но они почти полностью компенсируются прямыми инвестициями. Аналитики принимают как факт, что это часто одни и те же деньги: так, придавая им форму иностранного капитала, их инвестировать удобнее и надежнее. Для понимания того, что поток пошел в одну сторону, правительству понадобится год–два. Потом власти примут меры — и жесткие. Ведь на дворе рецессия, и одна из ее главных причин — нехватка инвестиций.

— —

ПОЛЕ ЧУДЕС

— —

Итак, на пути прямой продажи бизнеса возникнет много препятствий — от падения цены на активы до вмешательства государства не только в сам бизнес, но и в процесс выхода из него. Неплохой вариант: передать детям не деньги, а бизнес. Но уже упомянутое исследование компании PwC показывает, что в России участие членов семьи в бизнесе частных компаний существенно ниже, чем в мире или у соседей по БРИКС. В 20% компаний члены семьи не работают в бизнесе и даже не являются акционерами, лишь 67% (против 92% в мире) работают на руководящих должностях. Российские предприниматели, которые большую часть своей бизнес-карьеры занимались концентрацией собственности и защищали ее от внешних посягательств, не склонны

НЕВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

Старейший в человеческой истории семейный бизнес тихо скончался восемь лет назад. На 40-м поколении прекратила свою историю японская девелоперская компания Kongo Gumi, существовавшая с 578 года. Чтобы не рухнуть под тяжестью запросов наследников, надо передавать компанию старшему сыну. За его неимением — не стесняться усыновлять взрослых способных менеджеров, давая им свою фамилию. Теперь старейшая компания — японская Hoshi Hotel, она управляет гостиницами с 717 года.
А вот когда в России отец Ивана Грозного Василий III женился на его матери в 1526 году, в Италии появилась на свет старейшая европейская компания — Beretta.

делиться ею даже с членами семьи. Но такая ситуация, по словам **Анны Модяновой,** старшего налогового менеджера практики по оказанию услуг частным клиентам PwC, во многих случаях приводит к тому, что после кончины владельца бизнеса члены его семьи не знают, кто управляет активами и где их искать. Самый показательный пример — история семьи предпринимателя **Бадри Патаркацишвили.** Вдова Патаркацишвили **Инна Гудавадзе,** ее дочь и мать Бадри были вынуждены доказывать в судах права буквально на каждый актив, который принадлежал внезапно умершему партнеру **Бориса Березовского.**

Менее известна история **Сергея Паренькова.** По данным **СФ,** именно он был основным владельцем завода «Серп и молот», то есть фактически обладателем 87 га земли в центре Москвы (рыночная стоимость — приблизительно $500 млн). Пареньков скоропостижно скончался 26 декабря 2012 года. К середине 2013-го все ключевые позиции — генеральный директор завода, члены совета директоров компании, директор компании, которая владела мажоритарным пакетом Московского металлургического завода «Серп и молот»,— были заняты представителями структур ВТБ. По сведениям **СФ,** семья покойного отношения к компании уже не имеет. Получили ли они хоть какую-то компенсацию, в банке не комментируют. Вопросы наследования могут стать актуальны задолго до «пенсии». **Миха-**

ил Рудяк, владелец компании «Ингеоком», умер в 2007 году в возрасте 47 лет. Компанию еще год спустя «хоронили» в прессе (тогда ее якобы покинули 2/3 ключевого персонала). Но и в 2014-м она все еще существует и развивается. Положительно сказался на судьбе компании тот факт, что старший сын Рудяка, 26-летний **Александр,** работал в строительном бизнесе — руководил «Объединением ГРМ», которое было, например, генподрядчиком строительства отеля Ritz Carlton на улице Тверской в Москве. Помогать ему вернулся после более чем 10 лет жизни в Бостоне младший брат **Эрнст**.

НА ЗАРАНЕЕ ПОДГОТОВЛЕННЫЕ ПОЗИЦИИ

Перед выбором одной из альтернатив (продать бизнес или передать его детям) собственник и наследники разбираются со стратегией, с пожеланиями собственника и его наследников — что они хотят от бизнеса и от жизни.

Решения могут быть самые разные. Например, один из давних клиентов PwC, который вел бизнес в Сибири, уже отошел от дел. Бразды правления основного его бизнеса за Уралом, рассказывает Анна Модянова, достались старшему сыну. А младший сын, получивший западное образование, управляет новым бизнесом, в который специально вложилась семья. Передача бизнеса фактически состоялась.

По словам Дмитрия Кленова, реструктуризация частных компаний с целью дальнейшей продажи для 80% российского бизнеса — реальная задача, если у собственника есть желание и драйв этим заниматься. Он считает, что такая подготовка занимает от трех до пяти лет.

В западной практике в случае реструктуризации часто создается семейная конституция. Там прописывается, как семья видит бизнес и имущественные отношения внутри семьи: какова роль каждого члена семьи, как будут разрешаться конфликты, как родственники-акционеры будут реагировать на какие-то определенные ситуации. Но в России такой документ — редкость, PwC, например, сейчас ведет первый проект, где такой документ составляется.

КТО КАРНЕГИ? Я КАРНЕГИ?

Конечно, всегда остается еще один способ распорядиться капиталом — путь **Эндрю Карнеги.** Этот шотландец стал сталелитейным королем Америки в конце XIX века. Но в 65 лет продал абсолютно весь бизнес, месяц просидел в состоянии, которое теперь называют «депрессия», а потом всю оставшуюся жизнь и деньги потратил на благотворительность. Приложил руку к основанию 5000 библиотек, создал Фонд борьбы за мир и еще массу подобных проектов. И попал в историю. В России ему немного подкузьмил со своей запылившейся книжкой **Дейл Карнеги,** но в США Эндрю — самый важный из Карнеги.

Соображений, подталкивающих к такому виду передачи наследства — «в гробу карманов нет», «большие деньги развращают детей», желание попасть в историю,— немало. Исаак Беккер настаивает, что подавляющее количество его клиентов уже сейчас отдают часть денег на благотворительные цели. Есть только две особенности giving в России. Во-первых, рассказывать об этом не принято. А во-вторых, российские богатые и здесь никому не доверяют, предпочитая делать все самостоятельно, контролируя все расходы.

В России о своем выборе в пользу благотворительности громко заявил пока лишь владелец «Интерроса» **Владимир Потанин.** Судя по последним сообщениям, он уже подписал трастовый договор, по которому, как он утверждает, большая часть его активов будет отправлена на благотворительные цели. Трое его детей, конечно, не забыты, но речь о передаче миллиардов не идет — вслед за Эндрю Карнеги, **Уорреном Баффеттом** и **Биллом Гейтсом** Потанин считает, что огромные деньги их лишь демотивируют. Правда, его жена **Наталья** сейчас пытается подвергнуть сомнению чистоту помыслов Потанина. Ее адвокаты утверждают, что это лишь шаг для укрывания активов в ходе бракоразводного процесса.

Но даже если Потанин искренен в своих помыслах, в России нарушаются основные сложившиеся принципы работы благотворительных фондов. Например, вся прибыль с денег, положенных в эндаумент-фонд, как правило, от налогов освобождается. Именно с помощью этой добавки финансируются проекты, что отличает эндаументы во всем мире от прочих благотворительных фондов. Как напоминает Анна Модянова, в России получение и расходование средств налогом может не облагаться, в отличие от заработков. Справедливости ради надо сказать, что ни Карнеги, ни первый долларовый миллиардер **Джон Рокфеллер** льгот тоже не имели. Но захотят ли наши собственники создавать благотворительные фонды в России, если есть более удобное западное законодательство,— вопрос. И лучше российским властям решить его побыстрее. //**сф**

ЭКСПЕРТ

Екатерина Герус, исполнительный директор Фонда целевого капитала «Истоки»

В отличие от других стран, целевые капиталы в России выделены в отдельный сектор: не являются ни благотворительными, ни коммерческими организациями, и поэтому лишены преимуществ и той и другой категории. Развитию сектора препятствует прежде всего отсутствие налоговых льгот, что является для компаний серьезной экономической мотивацией осуществлять поддержку социальных и благотворительных программ. К настоящему моменту удалось добиться только льгот для физических лиц в пределах 25% налогооблагаемого дохода и только при подаче налоговой декларации.

На сайте ИД «Коммерсантъ»
вы можете оформить и оплатить заказ
за несколько минут, не выходя из дома

подписка за считаные минуты

16+

реклама

Чтобы подписаться, достаточно:

Выбрать интересующее вас издание в разделе «Подписка»

Указать контактные данные для доставки

Оплатить заказ любым удобным способом

- банковской картой
- через платежные системы «Яндекс.Деньги», Webmoney, Деньги@Mail.Ru, QIWI
- с помощью интернет-банкинга Faktura.ru и «Альфа-Клик»
- со счета мобильного телефона
- в салонах связи «Евросеть»
- через терминалы «Элекснет»

kommersant.ru

«Передача денег детям — это зло»

Как и кому передать капитал, когда у тебя 23 ребенка? Роман Авдеев, основатель Московского кредитного банка, миллиардер и многодетный отец, нашел довольно простое решение.

Текст: Николай Гришин
Фото: Евгений Гурко, пресс-служба МКБ

Имение Романа Авдеева в Одинцовском районе Московской области напоминает небольшой поселок, населенный детьми: четыре дома, где у каждого ребенка есть своя комната; два микроавтобуса, чтобы ездить в школу и садик. Хозяйством занимается супруга Авдева, помогают дедушки, бабушки и штат нянь, педагогов, водителей.

У Авдеева четверо своих детей, трое из них (двое сыновей и дочь) живут отдельно, а 19 детей — приемные. В 1990-е Авдеев пытался помогать детским домам, но вскоре разочаровался в системе государственного соцобеспечения и решил, что детям нужна семья. В итоге семья разрослась до внушительных размеров.

Возможности для этого есть. Авдеев — основатель и бенефициар Московского кредитного банка (13-е место среди российских банков по размеру активов на 1 января 2014 года). Также он владеет крупным фармацевтическим предприятием «Верофарм» и активами в сфере недвижимости. В рейтинге миллионеров 2013 года по версии Forbes 47-летний Авдеев занимает 69-е место с состоянием $1,4 млрд.

«Я НЕ СОБИРАЮСЬ ПЕРЕДАВАТЬ БИЗНЕС СВОИМ ДЕТЯМ»

— Вы уже думали о том, кто и как унаследует ваш бизнес?

Почему-то считается, что семья и бизнес — это одно и то же. По-моему, такой подход — наследие Средних веков, когда были артели, ремесленники. Без семьи было не выжить. Но сейчас мы живем в постиндустриальном обществе, ценности изменились. Бизнес — способ самореализации, возможность удовлетворить свои амбиции, что-то создать. Ну и заработок, конечно, который позволяет решать финансовые проблемы. Но вопрос передачи бизнеса в наследство для меня не стоит, я не собираюсь передавать бизнес своим детям.

— Неужели вы не хотите, чтобы вашей компанией управляли ваши дети и внуки?

Я не Рафаэль, вечные вещи не создаю. Все временное. Любой свой бизнес я готов продать в любой момент. Был бы покупатель. Конечно, как основатель компании я несу ответственность перед людьми, которые здесь работают. Но это вопрос создания команды менеджеров, которые могли бы эффективно компанией управлять. Акционеры могут меняться без ущерба для бизнеса.

— Вам по большому счету не важно, кто будет акционером, например, вашего банка?

Да. Когда предприниматели начинают рассуждать о своих компаниях в эстетических категориях как о деле всей жизни — это перебор.

— Хорошо, а если говорить не о бизнесе, а о капитале. Вы хотите сохранить капитал в семье?

В моей семье нет цели сохранить и приумножить капитал. Я детям помогаю, обучаю их, но не более того. Как в пословице: что давать нуждающемуся — удочку или рыбу? Все говорят: надо давать удочку, а на деле дают рыбу. Знания — это удочка, а деньги — это рыба. Они развращают.

— На что-то помимо образования ваши дети могут рассчитывать?

Обязательно. Образование в любом вузе мира плюс необходимый минимум — квартира, машина... Вопрос, конечно, какая машина? Первому сыну, например, я купил «Жигули». Потом он уже сам заработал деньги на нормальный автомобиль.

15 тыс. руб.

на одного ребенка до 12 лет платит государство в Москве родителям приемных детей. Если семья берет на воспитание троих и более несовершеннолетних детей, то на каждого полагается пособие в размере 18 тыс. руб.

Отец-герой

РОМАН АВДЕЕВ — САМЫЙ МНОГОДЕТНЫЙ ОТЕЦ ИЗ ВСЕХ РОССИЙСКИХ МИЛЛИАРДЕРОВ

— Какое образование у ваших старших детей?
Когда сыновья окончили школу, у них был какой-то период нигилизма. Так получилось, что сразу в вуз они не пошли. Сначала сами мыкались, потом ко мне пошли работать.

— Что будет с вашим состоянием, когда вас не станет?
Вариантов много. Все должно пойти на благотворительность. Сложно сейчас говорить о будущем. У меня ничего не болит, я хорошо себя чувствую. Через 10 лет я собираюсь ходить на работу, а не играть в гольф.
Конечно, жизнь может закончиться в любой момент, я это осознаю. На такой случай есть готовый сценарий, но я не готов о нем рассказывать: дело достаточно интимное. Точно могу сказать, что передача денег детям — зло. Хотя это, конечно, непопулярная точка зрения.

— —

«НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ БОЛЕЕ АГРЕССИВНОЕ»

— —

— Когда предприниматель целенаправленно готовит себе преемника, это по-человечески понятная модель. Чем вам не угодил семейный бизнес?
Это хорошо работало в аграрном обществе. Отец передавал сыну знания, положение в обществе, наследство. Иначе не выживешь. Сейчас ребенку необходимо самому решить, чего он хочет. Он должен самореализоваться. У человека должен быть выбор, а семейный бизнес такого выбора не дает.
Например, я всегда хотел петь, но медведь наступил на оба уха. Теперь могу взять ребенка и вкладывать деньги, чтобы он запел. Это же худшее, что я могу сделать для ребенка.

— Ваши старшие сыновья Антон и Кирилл работают в Московском кредитном банке. Разве им не хотелось бы взять дело в свои руки?
Это вы у них спрашивайте. Моя позиция — взрослый человек должен сам зарабатывать себе на жизнь. Если ему просто дать деньги или должность, он ничего не будет делать. Если посмотреть на американский список Forbes, то большинство капиталов находится в руках у первого поколения. Наследники Форда там, конечно, тоже есть, но многие наследники растеряли капиталы отцов.

— Но менеджеры банка отлично осознают, чьи это сыновья. Они их будут «двигать» в любом случае.
Проблема такая есть. Я дал прямую установку: с сыновей спрос больше. Им сложнее реализоваться в моем банке, чем в чьем-либо еще.

— Кто-то из сыновей станет президентом банка?
Моего — нет, а какого-нибудь другого — не знаю.

— Большинство российских миллионеров сами создавали свои компании. Им на смену придут дети, которые эти бизнесы наследуют. Сможет ли новое поколение удержать и приумножить капиталы?
Не знаю. Новое поколение сильнее предыдущего. У них лучше образование, они лучше конкурируют. Новое поколение более агрессивное, более пассионарное. Наше поколение родом из СССР, и это накладывает отпечаток. Я в школе должен был учить немецкий язык, но не учил — не понимал, зачем мне это нужно.

— Вы уверены, что в этом сила молодых, а не слабость? Они же не прошли через школу первоначального накопления капитала, когда могли и застрелить запросто.
Это разве полезная школа? Вот я прошел школу стройбата. Меня туда отправили на два года со второго курса

Счастья много не бывает
ПЕРВЫХ ДВОИХ ДЕТЕЙ АВДЕЕВ УСЫНОВИЛ В 2002 ГОДУ И НЕ СМОГ ОСТАНОВИТЬСЯ

«СВОЕГО СЫНА Я ТАК ВОСПИТЫВАТЬ НЕ БУДУ»

Вице-президент дирекции по работе с корпоративными клиентами Московского кредитного банка Антон Авдеев (26 лет) рассказал, почему он собирается уходить из банка, принадлежащего его отцу.
— У отца есть достаточно четкая позиция: семейственность, преемственность идет во вред бизнесу. Если дети растут в благоприятных условиях, то это им вредит.
Я работаю в компании, контрольный пакет акций которой принадлежит отцу, но напрямую мы не пересекаемся. Я нахожусь в двойственном положении: сослуживцы изначально общаются с осторожностью, а потом начинают заваливать работой. Отец же всегда говорит, что для его детей не должно быть никаких поблажек.
Работать я начал лет с 15. Учиться времени не было, так что вуз окончил

института. Там я полотером отслужил. Было жестковато во всех смыслах. Но я не могу сказать, что это пошло мне на пользу. Для карьеры лучше бы этого и не было. Возможно, если бы остался в институте и продолжил учиться, то стал бы более успешным человеком.

— Что еще, на ваш взгляд, отличает новое поколение от людей, родившихся в СССР?
Открытость. Есть масса персональных наблюдений, но общее — это именно открытость миру. Я первый раз побывал за границей в 1989 году и с неким страхом смотрел на все новое, необычное. У детей этого нет. Дети лучше нас, и бизнес они будут создавать лучше нашего. Взрослые всегда говорят: вот, новое поколение никчемное,— а оно просто другое. Я в этом смысле оптимист. Другое — значит лучше.

— Если у наследников лучше образование и стартовые позиции, то почему они зачастую «разбазаривают» состояния?
Человек, особенно ребенок, должен формировать себя, для этого ему необходимо чувствовать себя творцом, делать что-то самому. А дети обеспеченных родителей часто живут на всем готовом. Когда они оказываются у руля, то зачастую не готовы к этому.

— —

«КУПИЛ ПАЧКУ „БЕЛОМОРА“, УГОСТИЛ СЫНА»

— —

— Чтобы воспитывать 23 ребенка, нужно иметь четкую систему подготовки детей к взрослой жизни. Каковы базовые принципы?
Основной тезис — дети должны иметь возможность выбора.

— А если этот выбор — курение, например, или алкоголь? Старшие дети не курят у вас?
Не курят. Баловались. Со старшим сыном была история. Пришел во втором классе — хочу попробовать курить. Нет проблем, говорю, покурим сейчас. Я купил пачку «Беломора», угостил сына. Тот, конечно, давится табачным дымом — слезы, рвота. Может, еще покурим, предлагаю? Нет, хватит. Понял, что прямого удовольствия курение не доставляет. И взрослым его не делает.

— Ваши младшие дети учатся в Одинцовском государственном колледже. Почему не в частной школе?
У меня был опыт с частной школой — там в основном «почесывают» родителей, а не учат детей. Не нужно запирать детей в какой-нибудь элитной резервации.

— Мой сын занимает 100% моего внимания. Как вы организуете общение, чтобы никто из ваших детей не был обделен вниманием?
Главное — уделять ребенку не много внимания, а уделять его именно тогда, когда нужно, когда ему сложно.
В большой семье дети очень многое берут сами на себя. Они же смотрят не только на взрослых, но и друг на друга, на друзей. Получается такая самодостаточная община. Младшие спрашивают у старших. Старшие учат младших.

— Какова ваша роль в этой общине?
Мне приходится выступать в роли Бабы-яги. Это, конечно, шутка, но в каждой шутке есть доля истины. Часто приходится именно воспитывать. Все серьезные разговоры — на мне.

— Как часто вам удается встречаться всей семьей?
Редко, буквально несколько раз в год. Стараемся куда-то ездить вместе, организуем детские праздники. Но, как правило, не полным составом. Труднее всего, конечно, приходится моей жене — представьте, перед сном всех поцеловать. Целый обход.

— Вы готовы взять еще детей?
Никогда не говори «никогда», но сейчас мы решили остановиться. Есть все-таки физические возможности человека и ответственность. Родители должны оставаться живыми и здоровыми, пока дети не войдут во взрослую жизнь. //сф

БАНКИР-ФАРМАЦЕВТ

Последняя крупная сделка Романа Авдеева — покупка контрольного пакета фармпроизводителя «Верофарм» у «Аптечной сети 36,6». 52% акций компании обошлись в 5 млрд руб. В холдинг входят три предприятия: Воронежский химико-фармацевтический завод, Белгородское предприятие по изготовлению готовых лекарственных форм и Покровский завод готовых лекарственных форм. В портфеле производителя более 400 препаратов. Авдеев объясняет сделку тем, что верит в перспективы российского фармацевтического бизнеса. В ближайшем будущем бизнесмен собирается довести свою долю в компании до 100%.

заочно. Сначала создавал свои небольшие бизнес-проекты. Потом менеджеры отца стали привлекать к его компаниям. Параллельно я продолжаю вести свой малый бизнес. В последнее время интересы смещаются к собственным проектам. Потому что в банке я уперся в потолок. Отец здесь выстроил систему так, что я никогда не смогу занять в банке руководящую позицию. Он не хочет мной руководить, поэтому рано или поздно нужно будет уйти.
Когда я только пробовал себя в бизнесе, то пытался обращаться к отцу, но найти общий язык нам не удавалось. Вот представьте, у меня был автосервис. И директор автосервиса хочет посоветоваться с миллионером. Мы друг друга просто не понимали. Изначально это было обидно и неприятно, но потом обижаться я перестал, просто не обращался за помощью из принципа.
Я знаю несколько людей, которые «из коммуналки» выросли в долларовых миллиардеров. У них какое-то другое понимание жизни, нежели у меня. Среди моих знакомых много детей очень обеспеченных родителей. Общаюсь я с ними редко, потому что они другие. Мы как будто с разных планет. Я должен вкалывать, чтобы заработать миллион рублей, а они могут спустить миллион долларов в никуда. У них ценности как у европейских буржуа: главное — наслаждаться жизнью, не утруждать себя. Понятно, что отец хотел меня бросить в омут, чтобы я научился плавать, и отчасти добился своего: я понимаю ценность денег и умею их зарабатывать. У меня есть интерес к бизнесу. Но своего сына я так воспитывать не буду. Должен быть какой-то баланс между любовью и жесткостью.

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Марш миллионов

Текст: Сергей Кашин
Фото: Борис Халфин, РИА НОВОСТИ, Константин Саломатин, Григорий Собченко

МАРИЯ ЛИНЕР
Студентка University College London

ОТЕЦ: Андрей Линер, совладелец компании «Паркет-холл»

От престижной частной школы в Москве у **Марии Линер** остались не такие уж приятные воспоминания: «Не могу сказать, что эта школа, несмотря на громкие слова и высокие рейтинги, многое дала мне в академическом плане. Скорее, научила жизни: как построить отношения со сверстниками и учителями». Когда пришло время поступать в университет, выбор стоял между UCL, King's College и LSE. Мария с отцом летом совершили экскурс по местам потенциальной учебы. «Первым по счету был UCL, и я прямо почувствовала: „Мое!" — вспоминает Мария.— В LSE мне делать было нечего, там упор на экономику, а мне это было неинтересно. В King's College не нашлось подходящего факультета». Факультет Language and Culture подразумевал освоение двух языков и возможность изучать искусство, литературу, кино или лингвистику. Мария отдала предпочтение визуальному искусству. «От учебы я получаю колоссальное удовольствие, мне все дико интересно»,— описывает свои ощущения от учебы Мария Линер. Она говорит, что выпускник с успехом может работать и в PR, и в медиа, и в сфере культуры: «Меня интересует арт-рынок, уже есть кое-какие идеи насчет работы, в которой я себя вижу спустя пару лет, но сейчас говорить о ней рано». Заниматься бизнесом, в том числе и семейным, Мария пока не собирается. Да и родители не требуют от нее никаких планов на будущее. «Об управлении семейным бизнесом мы с папой не разговаривали, разве только в шутку»,— говорит Мария.

Искусство выбора
МАРИЯ ЛИНЕР ПРЕДПОЧЛА ИСКУССТВО МЕЖДУНАРОДНЫМ ОТНОШЕНИЯМ И НИСКОЛЬКО НЕ ЖАЛЕЕТ

«Секрет фирмы» узнал, какие планы на жизнь строят те, кто в представлении миллионов россиян живет припеваючи. У наследников второго поколения российских предпринимателей свои проблемы и задачи, и далеко не всегда они лежат в сфере бизнеса.

АНТОН ФЕДУН

Совладелец и директор лондонского The Ampersand Hotel

ОТЕЦ: Леонид Федун, совладелец компании «Лукойл» и председатель совета директоров «ИФД Капиталъ»

Антон Федун никогда не имел отношения к нефтяному бизнесу. Он достаточно рано стал готовить себя к карьере в сфере hospitality, отрасли гостеприимства. «Суррейский университет, в котором я учил менеджмент и туризм, на тот момент был лучшим в Англии по этому предмету»,— рассказывает Антон. После Суррея была магистратура бизнес-школы Regents и университет Bond в Австралии, где Антон прошел курс управления отелями.

Почему гостиничный бизнес? «Еще до поступления в университет я знал, что у нашей семьи есть планы развивать гостиничный бизнес, так как в то время компания моего отца открывала в Крыму отель, которым сейчас управляет Rezidor»,— вспоминает Федун-младший.

После окончания учебы и стажировки Антон вместе с отцом решили открыть гостиницу в Лондоне, где среднегодовая загруженность отелей превышает 80%. После долгих — больше года — поисков нашлось подходящее здание. «В центре Лондона очень сложно купить что-то по нормальной цене, но в итоге я нашел в хорошем месте отель, который находился в ужасном состоянии, что и позволило нам договориться с владельцами о продаже»,— рассказывает Антон Федун.

После покупки здания Антон получил от отца карт-бланш и реставрировал дом, создав новый гостиничный бренд Ampersand: «Для меня было очень важно вникать во все детали и лично принимать все решения, от выбора сантехники до разработки бренда и набора персонала».

Антон-капитал
АНТОН ФЕДУН НАШЕЛ НОВУЮ ТОЧКУ РОСТА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ СЕМЕЙНОГО СОСТОЯНИЯ

По результатам первого года Ampersand завоевал большое количество наград, получил отличные отзывы от гостей отеля и хорошую прессу. Но самое главное — его доходы опережают бизнес-план. Теперь Антон планирует открыть два отеля в Москве возле стадиона «Спартак».

«Честно скажу: Ampersand — не только мой первый опыт ведения бизнеса, но и первая серьезная работа. До этого я работал в турфирме, помогал с отелем в Крыму, работал кассиром в благотворительном магазине в Оксфорде, был интерном в юридической фирме и торговал на финансовой бирже через интернет,— перечисляет Антон.— У меня не было уверенности, что сразу получится сделать собственный бизнес, но отец считает, что пока сам не начнешь всем заниматься, ничему не научишься».

ИЛЬЯ ГОЛУБОВИЧ

Управляющий партнер венчурной группы I2BF Global Ventures

ОТЕЦ: Алексей Голубович, председатель совета директоров Arbat Capital Group

МАТЬ: Ольга Миримская, владелец ОАО «Русский продукт», председатель правления «Банк БКФ»

Илья Голубович учился в Московской экономической школе, потом окончил Стэнфордский университет. «Отец, наверное, хотел бы, чтобы я изучал финансово-математические дисциплины, а меня всегда тянуло в сторону технологий, науки»,— говорит Илья, получивший диплом индустриального инженера. После окончания университета он специализировался на изучении биотоплива нового поколения, производимого из водорослей и цианобактерий.

Знакомые его семьи, группа израильско-российских предпринимателей из нефтегазового сектора, приехали в США в 2006 году, чтобы инвестировать в местные биотопливные компании. «Сначала они привлекли меня в качестве технологического консультанта, а в итоге получилось так, что я эти сделки и вел»,— вспоминает Илья.

После завершения сделок возникла идея создания профильного венчурного фонда, возобновляемая энергетика была тогда актуальной темой. В 2006 году появилась компания I2BF, управляющим партнером которой Илья Голубович является до сих пор. Объем фондов под ее управлением на сегодняшний день составляет $350 млн, большая часть из которых — деньги «Роснано» и институтов развития из России и других стран. Проинвестировано 15 проектов.

Отец, по словам Ильи, в его фонд деньги не вкладывал: занимаясь в России хедж-фондами, Алексей Голубович до сих пор предпочитает делать инвестиции более ликвидные, чем венчурные. Илья рассказывает, что бизнес родителей его никогда особо не интересовал: «Вне I2BF у меня есть проекты со всеми членами семьи. На каком-то уровне я до сих пор занимаюсь семейным бизнесом, но все равно основное мое внимание уделяется I2BF — бизнесу, который я сделал сам».

Энергия для наноденег

РАЗРАБОТКА БИОТОПЛИВА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ПРИВЕЛА ИЛЬЮ ГОЛУБОВИЧА К УПРАВЛЕНИЮ СОТНЯМИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ

МАРИЯ ПРЕСНОВА-БОЙКО

Сотрудник управления корпоративных отношений ГК «Вашъ финансовый попечитель»

ОТЕЦ: Василий Бойко-Великий, владелец группы компаний «Вашъ финансовый попечитель»

В семье **Бойко-Великих** существует семейный совет, на котором обсуждаются важные вопросы. «Лет с 10 я участвовала в таких обсуждениях. Нам, детям, импонировало, что к нам относятся серьезно и от нас ждут серьезных недетских ответов, это рождает ответственность»,— вспоминает **Мария.** Дети — а у Марии есть еще старшая сестра и младший брат — придумали, например, название для развлекательно-гостиничного комплекса «Изумрудный город» на улице Казакова (он, правда, так и не был построен). То же самое касается проекта «Рузская Швейцария» (затем переименованного в «Благодатную Рузу»). Когда он задумывался, отец возил семью в Рузу, спрашивал детей, нравится ли им идея.

Мария училась в России — и это было принципиальное решение. «Я несколько раз ездила на короткие языковые программы в Англию, но вариант получения мной высшего образования за рубежом мои родители серьезно не рассматривали. У меня православная патриотическая семья, и я согласилась с родителями»,— говорит Мария.

Окончив бакалавриат МГИМО, она поступила в магистратуру ВШЭ по направлению «корпоративные финансы», где сейчас учится на втором курсе. Параллельно Мария работает в ВФП. Начинала в международном отделе. «В первом своем проекте я принимала участие в переговорах, добиваясь опровержения клеветнической статьи, которая была напечатана в Spiegel. В итоге мы настояли на том, что они опубликовали опровержение и компенсировали наши судебные издержки»,— вспоминает Мария.

С августа 2013 года она работает в управлении корпоративных отношений. Всего в группе около 40 компаний, много ОАО, где надо проводить собрания акционеров, заседания советов директоров. Управление следит, чтобы все происходило в соответствии с законодательством. «Мне многое стало понятнее. Раньше я только слышала, как дома говорят о бизнесе, теперь же я имею к этому непосредственное отношение»,— описывает Мария Преснова-Бойко.

Хотя главным преемником в семье считается брат Марии (он уже работал в юридическом департаменте ВФП), она тоже связывает свое профессиональное будущее только с бизнесом отца. «Я с младенчества, можно сказать, наблюдала, сколько сил вкладывал в бизнес мой отец, и я не хочу, чтобы его старания пропали бесследно. У меня есть желание продолжать то, чем он занимается»,— говорит Мария.

Ваш попечитель

РАЗВИТИЕМ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА МАРИЯ ПРЕСНОВА-БОЙКО ГОТОВА ЗАНИМАТЬСЯ ВСЮ ОСТАВШУЮСЯ ЖИЗНЬ

70%

семейных бизнесов в мире так и не могут пережить переход от первого поколения ко второму. Во время перехода к третьему поколению выживают только 5% первоначального числа

British Polo Day организуется английскими аристократами в клубах различных стран

МИХАИЛ РОДЗЯНКО
Менеджер поло-клуба

ОТЕЦ: Алекс Родзянко, глава Американской торговой палаты

Михаил родился в США и приехал в Россию лишь в восемь лет, в 1996-м. Он говорит, что родители и в Америке строго следили за тем, чтобы дома дети разговаривали только на русском. Хотя у него до сих пор чуть заметный американский акцент. В старших классах Михаил учился в МЭШ. Вспоминает, что требования были жесткие: учителя буквально запирали его в классе, заставляя выполнять задания. И признается, характер у него был сложный: «Если бы я не учился в МЭШ, я вряд ли школу бы окончил». В итоге все завершилось благополучно. Его приняли в UCL, но в августе заболела мама, и он остался в Москве. Заменителем UCL выступил Московский университет Туро. Уже на тот момент Михаил серьезно занимался конным поло (**Алекс Родзянко** является большим энтузиастом этого вида спорта и владельцем поло-клуба). В январе 2011 года Михаил перевелся в Lynn University во Флориде, где изучал международный бизнес и менеджмент. По окончании учебы он мог остаться и стать сотрудником финансовой компании или управлять поло-клубом в Москве. Отец и поддержал идею с клубом. Сесть в офис всегда успеешь, сказал он сыну.

Так что сейчас Михаил управляет семейным бизнесом. Своим самым большим достижением он считает проведенный в сентябре прошлого года British Polo Day. Эти встречи организуются группой английских аристократов, в том числе и членами королевской семьи. В дни их пребывания в Москве выпало несколько сантиметров осадков, но гости, говорит Михаил, остались довольны полем, сказав, что лучше есть только в Великобритании.

Как менеджер клуба, Родзянко-младший надеялся на продолжение встреч с игроками венценосной спортивной организации. Ведь именно их увлечение этим видом спорта способствует привлечению новых богатых игроков и росту бизнеса. В июле этого года англичане собираются приехать снова.

Господин совместитель

МИХАИЛУ РОДЗЯНКО УДАЛОСЬ СЧАСТЛИВО СОВМЕСТИТЬ СЕРЬЕЗНОЕ СПОРТИВНОЕ УВЛЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

МИХАИЛ БАКАЛЕЙНИК
Специалист-консультант отдела управления рисками EY

ОТЕЦ: Иосиф Бакалейник, проектный руководитель «Ренова Менеджмент АГ»

Большую часть детства **Михаил Бакалейник** провел во Владимире. Его отец руководил тогда Владимирским тракторным заводом. Михаил вспоминает, что в его первом учебном заведении — лицее №17 — был довольно странный курс английского языка: «Тематика была жестко католическая, без упоминания Господа нельзя было в туалет отпроситься, а каждый урок начинался с присяги американскому флагу». Английским Михаил владел свободно, ведь он родился и прожил свои первые годы в США, когда его отец приехал туда учиться в магистратуре Гарварда.

После окончания Владимирского промышленно-коммерческого лицея Михаил поступил в Высшую школу бизнеса МГУ. Он говорит, что в ВШБ дают достаточное количество навыков выживания в деловой среде. «С первого курса нас заставляли функционировать в условиях стерильной конфронтации, сначала командной, потом индивидуальной. Жестко, не стесняясь в выражениях, надо было „закапывать" противоположные точки зрения и отстаивать свою»,— вспоминает Михаил. Привычки пригодились ему в консалтинговой компании EY (прежнее название — Ernst & Young), куда он пришел работать после ВШБ. В прошлом году прошел стажировку в лондонском офисе компании. Михаил планирует когда-нибудь начать работать «на себя», считая нынешнее свое занятие подготовительным этапом. «Но именно на себя, я бы не хотел, чтобы меня воспринимали как удачно выехавшего на фамилии человека»,— резюмирует Михаил Бакалейник.

Серьезной частью его жизни стали боевые искусства. Давние занятия каратэ кекусинкай дополнились занятиями иайдо (искусство владения мечом), го, изучением чайной церемонии и японского языка. «Я обобщаю эти практики термином „хэй хо", „метод ведения войны", и пытаюсь понять объединяющий принцип, которой можно переложить на другие контексты и масштабы, в том числе на бизнес»,— говорит Бакалейник-младший. //сф

Меч самурая
МИХАИЛ БАКАЛЕЙНИК НЕ СОГЛАСЕН ИДТИ ПО ТРОПЕ, ПРОЛОЖЕННОЙ ОТЦОМ, ОН ИЩЕТ СВОЙ ПУТЬ

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Дан приказ ему на Запад

Дети миллионеров точно такие же, как у инженеров и наемных менеджеров,— всякие: талантливые и бездарные, волевые и слабохарактерные. Лишь одна деталь отличает эту группу в дорогих пиджаках и платьях от «обычных» детей: высшее образование почти все они получают не в России.

Текст: Сергей Кашин
Иллюстрация: Лена Мурзина

Если ребенок состоятельных родителей в школьные годы учится в России, то, скорее всего, в Московской экономической школе (МЭШ). По количеству обученных детей богатых россиян она лидирует с серьезным отрывом. Одно из главных ее преимуществ — включенность в систему международного бакалавриата (IB), что избавляет выпускников, обучавшихся по этой программе, от подготовительных курсов для поступления в иностранные университеты.

Скорее всего, импонирует родителям и то, что в школе существует серьезный входной фильтр: чтобы учиться здесь, надо получить две рекомендации: от одного из родителей и от одного из пяти членов правления школы. Это правило записано в местном уставе. Как говорит председатель правления МЭШ, известный финансист **Александр Захаров**, правила придумывались в начале 1990-х: «Поведение некоторых родителей тогда вызывало серьезные сомнения в возможности их партнерства со школой». Тогда же было введено и другое правило: между родителями и учителями не может быть прямого контакта. Всеми претензиями и пожеланиями занимаются администраторы.

В том числе поэтому учителя могут требовать выполнения заданий (см. воспоминания одного из выпускников школы на стр. 70). Качество обучения в МЭШ, как и уровень языковой подготовки, высокое. Средний балл по экзаменам дипломной программы в МЭШ в прошлом году составил 38 из 45 возможных, при том что общемировой показатель для выпускников международного бакалавриата этого года — 28 баллов. Сумму вступительного взноса в школе не называют, но, по сведениям **СФ**, два года назад он составлял $30 тыс. (в рублевом эквиваленте).

— —

ДЕТЕЙ МНОГО НЕ БЫВАЕТ

— —

Богатые россияне оставляют больше потомства, чем среднестатистический житель России. Если среднестатистическое количество детей на российскую семью — 1,6, то по состоятельным семьям — 2,44.

Но в реальности эта цифра еще больше. Это видно из анализа страничек детей крупных предпринимателей в соцсетях. Степень закрытости наших бизнесменов такова, что пресса не в состоянии переосчитать их детей. Так, в СМИ упоминается о двух дочерях бенефициара «Альфа-групп» **Михаила Фридмана. Лора** оканчивает в следующем году колледж Branford в Йеле, **Екатерина,** скорее всего, тоже будет учиться там. Но у Фридмана детей больше, и этот факт можно установить с помощью фотографий, лежащих в открытом доступе в Facebook. И он не единственный из олигархов, обо всех детях которого не известно общественности.

Многодетность — это хорошо. Профессор экономики Калифорнийского университета **Грегори Кларк,** чья книга «Прощай, нищета!» переведена Институтом Гайдара в 2012 году, развивает интересную теорию. По его мнению, экономический рывок Великобритании к процветанию в XIX веке объясняется как раз большим количеством детей в богатых семьях. У многих из этих детей уровень доходов был гораздо ниже, чем у их родителей (родительские состояния размывались между детьми). Они вливались в ряды среднего класса, принося туда свою культуру. А это облагораживало нравы. Несколько поколений аристократов, в чьих семьях рождалось заметно больше детей, чем у остальных британцев, подготовили страну к экономическому и культурному рывку. Так что плодитесь и размножайтесь? К сожалению, триумфом МЭШ заканчиваются успехи российской образовательной системы в обучении настоящих миллиардеров. Высшее образование отпрыски богатых родителей получают за пределами России. Это верно в отношении не менее 90% детей успешных российских предпринимателей. МГИМО (чаще) и МГУ (реже) выбирают — по крайней мере, по нашей базе (а это около 130 человек, из них 55 — дети фигурантов списка Forbes) — не более 10% наследников. Большинство из уехавших учатся в Великобритании. Так что от высокой рождаемости состоятельных семей выигрывает все равно Англия, как ни крути.

— —

ДЕТИ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

— —

Большинство наследников еще не окончили обучение, и какую стезю они себе выбрали, твердо сказать нельзя. Но иногда их успехи позволяют заглянуть в будущее. Например, дочь от первого брака тульского губернатора и владельца компании Incity **Владимира Груздева Мария** — неплохой фотограф. Ее возможности подтверждены внушительным для ее возраста (на днях ей исполнилось 25 лет) количеством призов и хорошей прессы. И хотя призы Мария выигрывает за съемки российской глубинки, уже сейчас она числится английским фотографом. Дочери вообще часто выбирают творческие специальности. В лондонском Центральном колледже искусства и дизайна Святого Мартина, который с отличием окончила Мария, сейчас учится **Ева Хан,** старшая дочь **Германа Хана,** совладельца «Альфа-групп». Дочь его партнера Михаила Фридмана **Лора** — член балетной труппы Йеля. Сын режиссера и продюсера **Сергей Бондарчук** учится в New York Film Academy. Брат **Ильи Голубовича Аркадий** (кстати, тоже выпускник колледжа Святого Мартина) удачно совмещает свой интерес к актерской профессии и режиссуре с бизнесом. «Он сформировал бурно развивающуюся продюсерскую компанию Prime Meridian, фонд, финансирующий кинопроекты. В Америке же много государственных субсидий, налоговых льгот, которые можно получить на базе кинопроизводства. У Аркадия целая команда, и она очень умно структурирует эти tax facilities для предпринимателей или даже хедж-фондов, которым интересны налоговые послабления. Сейчас он „поднимает" очень много сторонних денег для финансирования или своих собственных картин, или картин, в которых он участвует как инвестор»,— рассказывает Илья Голубович.

Среди детей российских предпринимателей немного финансистов. Илья Голубович да сын **Глеба Фетисова Роман,** уже четыре года работающий в Лондоне в инвестбанке Merrill Lynch,— редкие примеры успешных историй. **Евгений Ойф,** сын **Валерия Ойфа,** соратника **Романа Абрамовича,** проходит программу Management Associate в Citibank. **Мария Катунина,** дочь экс-совладельца «Евраза» **Александра Катунина,** работает трейдером в компании Gazprom Marketing And Trading в Лондоне. Кстати, она и ее брат **Владимир** — чуть ли не единственные дети из состоятельных семейств, которые потянули поступление в Кембридж. Оксфорд оканчивал **Павел Линшиц,** сын **Игоря Линшица,** экс-владельца банка «Нефтяной». //**сф**

Капитальные связи

На основе связей, найденных в Facebook, «Секрет фирмы» составил карту «притяжения» и прямых связей между наследниками как минимум мультимиллионных состояний.

Схема: Владислав Коваленко

* Предположительное родство

КАК МЫ ИСКАЛИ ДРУЗЕЙ

На схеме отображены наиболее тесные связи между аккаунтами детей некоторых состоятельных россиян в социальной сети Facebook. Теснота связи определялась двумя факторами. Во-первых, являются ли участники связи непосредственными друзьями, и во-вторых, каков процент совпадений в списках друзей обоих аккаунтов. В том случае, когда список друзей аккаунта был непубличен, мы составляли список исходя из наличия данного участника исследования в списках друзей других детей.

СИЛА СВЯЗИ

WIKIPLANET.RU – ПЕРВЫЙ ВО ВНУТРЕННЕМ ОНЛАЙН-ТУРИЗМЕ

ИНТЕРНЕТ-КОММЕРЦИЯ ВОПРЕКИ ОБЩЕЙ НЕ САМОЙ БЛАГОПРИЯТНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКЕ В РОССИИ ПРОДОЛЖАЕТ СТАБИЛЬНО РАЗВИВАТЬСЯ. ТАК, ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЫНОК ОНЛАЙН-ТУРИЗМА ПРИБАВИЛ 6% ОТНОСИТЕЛЬНО 2012 ГОДА, И НА НАЧАЛО 2014 ГОДА ЕГО ОБЪЕМ ОЦЕНИВАЕТСЯ В $9,1 МЛРД. УЧАСТНИКИ РЫНКА ВМЕСТЕ С ЭКСПЕРТАМИ В ЭТОМ ГОДУ ПРОГНОЗИРУЮТ ЕГО РОСТ ДО УРОВНЯ $10 МЛРД. ОДНАКО СТАТЬ СКОЛЬ-НИБУДЬ ЗНАЧИМЫМИ ИГРОКАМИ ЭТОГО СЕГМЕНТА УСЛУГ СМОГУТ ЛИШЬ ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРЕДЛОЖАТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ ПРОДУКТ ДОСТОЙНОГО КАЧЕСТВА. ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПРОЕКТА WIKIPLANET **СЕРГЕЙ МАРЕВСКИЙ** РАССКАЗАЛ О ТОМ, КАК ПРОЕКТ НАЛАЖИВАЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО С ТУРОБЪЕКТАМИ НАШЕЙ СТРАНЫ И ПОЧЕМУ ЦЕНЫ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОТДЫХ БУДУТ СНИЖАТЬСЯ.

– Расскажите, как создавался проект WikiPlanet?

– Юридическая деятельность началась в 2011 году. Весь 2012 год мы занимались набором контентных баз. Мы намеренно не уделяли большого внимания ни сайту, ни пользовательскому интерфейсу, а занимались маркетинговыми исследованиями рынка внутреннего туризма, особенно онлайн-туризма. Теперь мы можем предоставить пользователю продукт, полностью соответствующий его ожиданиям. Сейчас WikiPlanet – это первое в России туристическое онлайн-агентство, предоставляющее возможность для бронирования объектов размещения и организованных туров по всей России. На данный момент в проект вложено порядка $2 млн, всего в ближайшее время в проект планируется вложить около $5 млн. Средства пойдут на развитие и масштабирование проекта до федерального уровня и формирование широко узнаваемого бренда. В конце 2013 года у меня появился партнер, купивший ¼ компании. Таким образом, теперь у проекта два инвестора.

– Но сервисов для туристов в Сети уже немало. В чем же отличие WikiPlanet от остальных?

– Мы сразу решили уйти от конкуренции, причем достаточно радикально, выбрав именно внутренний онлайн-туризм. Эта ниша до нас была фактически пуста. Мы понимаем, что периодически нас будут сравнивать с другими туристическими онлайн-сервисами, но разница между нами колоссальная. Все эти проекты занимаются в основном бронированием отелей и авиабилетов. Основная специализация WikiPlanet – это то, из чего в основном состоит российский рынок туризма: путевки на Черное море, в дома отдыха, санатории, организованные групповые туры, а также городские отели. Это такие интересные места, как Алтай, Камчатка, Байкал.

Сейчас у нас есть полноценный продающий сайт, новый пользовательский интерфейс, который разработан с учетом всех потребностей целевой аудитории проекта. Это люди старше 30, со средним и выше доходом. Однако на WikiPlanet есть огромный пласт предложений – объектов и туров по всей стране, – которые не требуют больших трат и по карману практически каждому россиянину. Универсальность продукта – один из важных залогов успеха.

– В среднем сколько стоит тур по России? Дороже, чем выезд за границу?

– Средний чек поездки по России за 2013 год – примерно 28 тысяч рублей. Не так уж много. По зарубежью – примерно 22 тысячи рублей. Разница в 6 тысяч рублей несущественна. Хотя сравнивать выездной и внутренний туризм по стоимости среднего чека неправильно. Внутренний туризм обладает своей спецификой, своей аудиторией и своими потребностями. Например (говоря о среднем чеке при выездном туризме), тур по Парижу обойдется вам в среднем в пределах 45 тысяч рублей. В этом смысле тур по Петербургу, городу, равному Парижу по своей культурной ценности, будет стоить значительно дешевле, и весь вопрос в том, что нужно клиенту. Сравнивая стоимость пляжного отдыха в Турции и Краснодарском крае, мы получим примерно равнозначную картину по стоимости.

– И что же привлекает вашу целевую аудиторию? Это какой-то экзотический отдых – экспедиции, рыбалка, охота?

– Люди могут поехать в тур практически куда угодно, у нас потрясающе интересная страна. Пожалуйста, на Камчатку, на Полюс недоступности, в Карелию, на Урал в аномальные зоны, по местам силы, на рыболовные и охотничьи базы. Но относительно общего объема продаж – это не более 10%, во всяком случае на данный момент. На эти туры часто нужен спецтранспорт, согласования, разрешения. Хотя у нас достаточно состоятельных людей, которые не такие инертные, как принято думать, и WikiPlanet предоставляет возможность набирать группы для подобных программ – это значительно снижает стоимость поездки на человека. Остальные 90% – предложения объектов размещения и туристических программ по всей стране, не требующих долгой подготовки. Всё можно забронировать онлайн, за пять минут, не отходя от компьютера.

– Традиционные туристические агентства представляют для вас какую-то угрозу в плане конкуренции?

– Ни одно офлайн-агентство не способно работать с таким количеством объектов, поставщиков туруслуг, как это делаем мы. WikiPlanet предлагает то, что раньше было за границами онлайна. У нас можно рассчитать стоимость авиа- и ж/д-билета, в итоге в голове клиента складывается полная цена поездки, ничего не нужно искать дополнительно. Конечной целью WikiPlanet является предоставление полного комплекта услуг по российскому туризму в режиме онлайн.

– Как происходит взаимодействие с партнерами? Расскажите о гарантиях для клиентов при работе с вами.

– К партнерству и клиентам мы относимся очень серьезно, дорожим. Принципиальная позиция WikiPlanet – сотрудничество с поставщиками туруслуг только в рамках действующего зако-

Реклама

нодательства в туристической отрасли. В том числе нами с самого начала были разработаны собственные стандарты формализации ведения партнерских отношений. Мы горды тем, что наш контент не только самый полный, но и самый актуальный. WikiPlanet были разработаны собственные критерии оценки каждого объекта, их несколько сотен. Информация о каждом объекте постоянно дополняется и актуализируется в соответствии с реально предоставляемым объемом туруслуг. Кстати, WikiPlanet будет рад сотрудничеству с новыми объектами и организаторами интересных туров и программ по России.

Что же касается гарантий, у нас до сих пор все риски по отмене поездки лежат на поставщике туруслуг. То есть, если человек отменяет поездку более чем за стуки, ему возвращается 100% стоимости путевки. Недавно на улице авиакомпаний был праздник, они пробили закон о невозвратных билетах. Эти билеты нельзя будет вернуть, но и стоить они будут дешевле, а купить их можно будет даже в пик сезона. В российском туристическом законодательстве ничего подобного нет даже близко. Нами разрабатывается соответствующая законодательная инициатива, согласно которой планируется введение подобной системы невозвратных турпутевок. Это позволит существенно удешевить средний чек поездки и сделать российский туризм более конкурентоспособным.

– Сейчас путешественникам действительно чаще предлагают заграничные туры. Почему туристические компании неохотно осваивают нишу онлайн-туризма в России?

– Не неохотно. Мы просто первые ее заняли. Модель онлайн-туризма пришла из Америки в Европу, а потом к нам. Концепция основана на продаже номеров в большие отели. Но Россия – это не только отели, это в основном средние и малые объекты размещения. Еще буквально года четыре назад в онлайне по России невозможно было забронировать практически

ничего, кроме сетевых отелей уровня Radisson и Hilton. В лучшем случае номер в крупной региональной гостинице можно было заказать по телефону. А в каком-нибудь подмосковном пансионате в пик сезона – практически невозможно. Есть замечательные гостиничные объекты, но информацию о свободных местах до недавнего времени узнать было решительно невозможно. Мы представляем все предложения в режиме онлайн, и клиент может найти для себя самые разнообразные варианты, которые раньше оставались для него недоступны в силу жесткой информационной изоляции. Изменение ситуации в отрасли далось нам нелегко, поэтому проекту есть чем гордиться.

– Как вы оцениваете перспективы рынка внутреннего онлайн-туризма?

– Рынок развивается достаточно динамично. На 2013 год, по данным Росстата, в России отдохнули 13,2 млн человек, 80% – россияне. Что касается стоимости рынка онлайн-туризма, то, по оценкам экспертов, в 2014 году будет преодолен психологический барьер в $10 млрд. Сейчас мы обрабатываем несколько десятков заявок в день. В планах на 2014 год – развертывание собственной уникальной GDS для малых и средних объектов размещения и выход на уровень безубыточности (который нами уже практически достигнут). Нас на данном этапе развития проекта интересует всего 1% рынка – это около 130 тысяч человек в год. На этот показатель мы планируем выйти в 2015 году.

Мировой опыт показывает, что интернет-турагентства растут очень динамично, продажи увеличиваются с каждым годом, а пропорция онлайн-туризма к офлайну в развитых странах уже примерно 4 к 1 и продолжает изменяться в пользу онлайна. Больше прибыли получит тот, кто прилагает больше усилий. А значит, у WikiPlanet хорошие шансы. За год мы покрыли половину всего имеющегося рынка и в перспективе планируем предоставлять еще больше качественных предложений, которые появляются на российском онлайн-рынке большими темпами, не в последнюю очередь благодаря усилиям нашего проекта.

ВЕНЧУРНЫЙ ПЫЛЕСОС

ФРИИ, новый игрок венчурного рынка, наделал в последние месяцы много шума. Объем 6 млрд руб., 450 стартапов за три года, инвестиции до $9 млн, поддержка первым лицом государства — все это казалось заманчивым, но и настораживало. «Секрет фирмы» выяснил, как фонду удалось подружиться со стартаперами и всеми заметными инвесторами на рынке.

Текст: Андрей Лапшин
Иллюстрация: Иван Орлов
Фото: архивы SMTDP, Pic5

«ЖЕНА БУДЕТ РОЖАТЬ, АКСЕЛЕРАТОР НАМ НЕ ПОДХОДИТ»

Осенью 2013 года жизнь **Алексея Доманова** и **Натальи Малаховой** из Твери радикально изменилась и стала похожа на трехмесячный забег с препятствиями. «На сон всего несколько часов, подъем в пять утра, полчаса на сборы. В шесть утра запрыгивали в электричку, в половине девятого приезжали в Москву — и сразу на Красную Пресню»,— вспоминает Доманов. В офисном здании в двух минутах ходьбы от дома правительства Алексей и Наталья работали весь день над своим проектом, который вместе с другими 28 стартапами попал в акселератор ФРИИ (Фонд развития интернет-инициатив). Вечером они вновь садились в электричку и в 12 ночи приезжали домой. Три-четыре раза в неделю Алексей и Наталья курсировали по одному и тому же маршруту: вокзал — Москва, акселератор. Но цель вырастить за несколько месяцев свой стартап становилась все ближе.

О ФРИИ и его акселераторе впервые заговорили весной 2013 года. Идея создать фонд, который бы занимался поддержкой перспективных молодых интернет-компаний, принадлежит президенту РФ **Владимиру Путину.** Главой фонда стал 39-летний выпускник школы управления «Сколково» и сооснователь российской ИТ-компании Naumen **Кирилл Варламов.** Объем ФРИИ средний по меркам венчурного рынка —

6 млрд руб. Источники фонда не раскрываются, но Варламов неоднократно подчеркивал, что привлек негосударственные деньги. Большинство венчурных капиталистов полагают, что деньги у ФРИИ от окологосударственных компаний. Отношение к ФРИИ в венчурной среде еще год назад было или нейтральным, или критическим, но фонд совершил ловкий маневр, чтобы переубедить скептиков. В работе ФРИИ тем или иным образом приняли участие почти все заметные игроки венчурного рынка. «ФРИИ, как пылесос, всасывает в себя всех инвесторов и специалистов,— шутит бывший партнер и сооснователь фонда Genezis Capital **Александр Журба.**— Все, кто в России успел сделать что-то заметное, уже поучаствовали в работе фонда как консультанты, эксперты или лекторы». Журба признается, что до запуска акселератора относился к ФРИИ довольно критично: «Когда окологосударственная структура получает миллиарды на развитие в стране интернет-инициатив, это автоматически вызывает скепсис. Но посмотрев на фонд изнутри и став консультантом для нескольких стартапов, я понял, что они делают работающую историю».

630

стартапов, в том числе Airbnb и Dropbox, были проинвестированы за девять лет самым известным акселератором в США и мире Y Combinator

В отличие от других фондов ФРИИ развивает стартапы, начиная с самых ранних стадий, для этого и создан акселератор. Венчурным фондам в России заниматься акселераторами неинтересно и невыгодно. Они предпочитают инвестировать в уже зарабатывающие проекты и не тратить время на помощь «совсем зеленым» предпринимателям. До сих пор все попытки создать аксе-

ператор заканчивались неудачами или очень скромными успехами. Например, основатель одного из самых известных акселераторов «Главстарт» **Аркадий Морейнис** в интервью «Секрету фирмы» (**СФ** №12/2013) признался, что из 20 тыс. отсмотренных с 2010 года стартапов он инвестировал всего в 12. Восемь из них уже закрылись.

По словам Варламова, в России до создания ФРИИ через полноценную программу акселерации проходили лишь около 30 стартапов в год. ФРИИ же намерен за три года выпустить из своего акселератора примерно 450 проектов. Лучшим из них фонд готов помогать дальше инвестициями от $450 тыс. до $9 млн.

Осенью ФРИИ отобрал из нескольких тысяч заявок 50 стартапов для акселератора в Москве и еще 50 для онлайн-акселератора, где можно было заниматься своим проектом удаленно. Но почти половина счастливчиков от поездки в столицу и денег (1 млн рублей за долю 5–7%) отказалась. «Причины отказов были очень разные: от „я думал, что это грант“ или „я не готов ехать в Москву“ до „жена будет рожать через месяц, и акселератор нам не подходит“»,— объясняет Варламов. Красивая идея начала давать сбои уже на старте, но ФРИИ это не смутило.

3,7 млн

фотографий обработал за шесть лет зарубежный конкурент Pic5 – онлайн-сервис Tucia. На счету Pic5 пока только 10 тыс. фотографий

Фото на пятерочку

АЛЕКСЕЙ ДОМАНОВ И НАТАЛЬЯ МАЛАХОВА РЕШИЛИ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ЖЕЛАНИИ ЛЮДЕЙ ВЫГЛЯДЕТЬ НА ФОТО ЛУЧШЕ, ЧЕМ В ЖИЗНИ

Отношение к ФРИИ в венчурной среде еще год назад было или нейтральным, или критическим, но фонд совершил ловкий маневр, чтобы переубедить скептиков

«МЫ ХОТЕЛИ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА СТРАШНЕНЬКИХ ДЕВОЧКАХ»

Оставшиеся 29 стартапов в ноябре приступили к работе. Стартаперы говорят, что в акселераторе было комфортно: удобный офис в центре Москвы, безлимитный интернет, переговорные, столовая. Приходить и уходить можно было в любой день и в любое время. «Образовательная программа для стартапов состояла из двух частей: лекций по маркетингу и развитию продуктов и практической работы над проектами. За контроль над практической частью отвечали трекеры — эксперты, готовые помочь советом. Раз в неделю они встречались с нами, вместе устанавливали KPI на следующие семь дней и обсуждали результаты проделанной работы»,— говорит основатель сервиса «Все эвакуаторы России» **Глеб Ерохин.**

В феврале 2014-го ФРИИ объявил о первом выпуске из акселератора и устроил Demo Day для инвесторов. Показывать решили только 20 стартапов, которые за три месяца смогли увеличить аудиторию, получить первые платежи или хотя бы договориться о них. Девять проектов с этими задачами не справились, а один из стартаперов, приехавший в Москву из другого региона, признался корреспонденту **СФ**, что большую часть инвестиций его команда потратила не на проект, а на жизнь в столице.

«Для стартапа, который находится в „долине смерти“, тратить деньги на аренду жилья — непозволительная роскошь. Поэтому мы и ездили из Твери на электричках»,— говорит Алексей Доманов. Его проект Pic5 вырос и начал зарабатывать: аудитория увеличилась практически с нуля до 1500 клиентов, появились заказы, в феврале удалось выйти на окупаемость. «Первоначально мы хотели фотошопить страшненьких девочек из социальных сетей. Всем же нравится у себя на страничке вывеши-

вать красивые фотографии, но навыками работы в Photoshop мало кто владеет»,— объясняет Доманов. Для таких пользовательниц Алексей Доманов и его партнер по бизнесу Наталья Малахова создали платформу, на которой можно было заказать обработку снимков фотодизайнеру. Часть денег за обработку снимка получает он, остальное достается pic5. Эксперты в аскелераторе подсказали, что обработка фотографий нужна не только девушкам и не только для соцсетей. Теперь pic5 предлагает услуги по обработке фото еще и интернет-магазинам. Это, по словам Доманова, приносит большую часть выручки. Еще два возможных варианта монетизации, о которых сооснователи pic5 пытаются договориться,— обработка фото для пользователей сайтов знакомств и крупных досок объявлений вроде Mamba и Avito.

— —

ЗВОНКИ НА 24 МЛН

— —

Еще один выпускник акселератора ФРИИ **Александр Волощук** за 2014 год собирается заработать 24 млн руб. на пользователях смартфонов и операторах сотовой связи. После окончания МФТИ Волощук полгода проработал в компании Nielsen, занимаясь маркетинговыми исследованиями в области телекоммуникаций. «Я пришел к мысли, что эти исследования далеки от совершенства. Например, люди часто сами не знают, какой продукт им интереснее. Во время анкетирования могут сказать одно, но в салоне связи предпочтут совсем другое»,— объясняет Волощук. Придуманное им и еще несколькими выпускниками МФТИ приложение для смартфонов Dr. Tariff способно рассказывать, что действительно предпочитают пользователи. При этом, подчеркивает Волощук, оно полезно самим потребителям, так как позволяет выбирать оптимальные тарифы. За полгода Dr. Tariff было установлено более 200 тыс. раз из Google Play и App Store, однако пока приложение не приносит прибыли. «Это нормально,— говорит Волощук.— Нам нужно нарастить базу пользователей, поэтому установка Dr.Tariff бесплатна. Когда число пользователей вырастет до нескольких миллионов, мы будем продавать им дополнительные опции и предлагать перейти на новый тариф». С операторов Волощук хочет брать деньги за продажу сим-карт с этими тарифами и предоставление статистики от пользователей конкурентов.
Идея выходцев из МФТИ приглянулась даже Путину. Волощук представил ее на встрече президента с ФРИИ осенью 2013 года. Сначала Путин опасно пошутил («То есть АНБ за вами следить не надо, вы сами туда все сбрасываете?»), но затем, обращаясь к министру связи **Николаю Никифорову**, сказал: «Мне кажется, нужно им помочь, потому что это хороший шаг к демонополизации рынка».

— —

UBER ДЛЯ ЭВАКУАТОРОВ

— —

Основателю сервиса «Все эвакуаторы России» Глебу Ерохину акселератор ФРИИ помог удержаться на плаву и найти дополнительные способы заработка на идее, которую стартапер называет прорывной. «На рынке такси есть такие удобные сервисы, как Uber и „Яндекс.Такси“, а вот рынок эвакуации отстает лет на пять. Мы хотим сделать Uber для тех, кому нужен эвакуатор»,— объясняет Ерохин суть своего проекта. Необходимость в сервисе, при помощи которого владелец автомобиля мог бы вызвать эвакуатор нажатием одной кнопки, Ерохин осознал зимней ночью, когда у него сломался аккумулятор на трассе Москва — Астрахань. Служба, в которой он пытался вызвать по телефону эвакуатор, попросила 15 тыс. руб. за то, чтобы довезти его до ближайшего места, где можно было переночевать. Таких денег у Ерохина с собой не было, и он сильно замерз, пока ловил попутку. Вернувшись домой, Ерохин задумался над тем, как реализовать возникшую

ГЕОГРАФИЯ СТАРТАПОВ ФРИИ

	Количество стартапов
Москва	14
Санкт-Петербург	3
Екатеринбург	4
Аткарск	1
Пермь	1
Тверь	1
Ивантеевка	1
Кемерово	1
Нижний Новгород	1
Тула	1
Белгород	1

Источник: «Секрет фирмы»

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

Публикации состоятся:

Каталог франшиз – в журнале «Секрет Фирмы» – апрель, сентябрь 2014 года

Фестиваль франшиз – в газете «КоммерсантЪ» – апрель, сентябрь 2014 года

На радиостанции «Коммерсантъ FM 93,6»

Рекламным агентствам
скидка на размещение рекламы – 15%

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

16+ РЕКЛАМА

идею. За несколько месяцев он нашел контакты 1500 эвакуационных служб по всей стране и решил собрать их на одной интернет-площадке. «Я хотел, чтобы у автомобилиста в экстренной ситуации была возможность выбирать оптимальное предложение по цене и по времени, и использовал модель биржи, которая принимает заказ от пользователя и за комиссию 14% передает его исполнителю»,— говорит Ерохин.
В январе 2013 года он наладил работу диспетчерского call-центра и запустил сайт all-evak.ru. К июню число служб, подключенных к all-evak.ru, увеличилось до 2500, а в феврале 2014-го — до 4500. Количество заявок через «Все эвакуаторы» осенью достигло около 4 тыс. в месяц. Однако обороты стартапа, на запуск которого Ерохин потратил больше 1 млн руб., составляли около 0,5 млн руб. в месяц. Стартаперу пришлось продать машину, чтобы выплатить зарплаты сотрудникам. Узнав о запуске ФРИИ, Ерохин подал заявку и прошел отбор. Полученные 1 млн руб. и экспертиза менторов позволили разработать еще нескольких способов монетизации. Ерохин сделал ставку на карты предоплаты эвакуационных услуг, запуск мобильного приложения и внедрение в навигаторы кнопки вызова эвакуатора через диспетчеров all-evak.ru. Все задуманное удалось реализовать. «Мобильное приложение загрузили почти 1 млн. раз. В 2014 году мы начнем предлагать через него полисы каско и ОСАГО и брать комиссию со страховщиков,— надеется Ерохин.— Число проданных карт превысило 100 тыс. Тут мы берем ценой. Автовладельцам выгоднее отдать за карту 490–990 руб., чем потом платить за эвакуацию. Мы же выигрываем за счет объемов продаж и того, что далеко не всем покупателям эвакуация понадобится». Ерохин уже договорился о внедрении кнопки вызова в навигационные системы Navitel и «СитиГИД».

Ничего не подделаешь

АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ И БРАТЬЯ ПЕТР, ЯКОВ И АНДРЕЙ СЕВЕРЮХИНЫ (СЛЕВА НАПРАВО) ПРИДУМАЛИ, КАК ОТЛИЧИТЬ НАСТОЯЩИЙ СНИМОК ОТ ПОДДЕЛЬНОГО

$16 МЛРД

потратил Facebook на покупку мессенджера WhatsApp. Это самый дорогой стартап, купленный компанией Марка Цукерберга за 10 лет ее существования

— —

«ВСЕМ КАК-ТО НАДОЕЛО УЖЕ ПИЛИТЬ ПРОДУКТ»

— —

«У нас было $100 тыс. и опыт, но мы все равно пошли в акселератор ФРИИ, чтобы узнать от экспертов, на какой стадии находится проект»,— говорит сооснователь сервиса SMTDP **Алексей Кузнецов.** Создать технологию распознавания фото, способную отличить

реальный снимок от измененного в графическом редакторе, братья **Петр, Яков** и **Андрей Северюхины** решили осенью 2011 года. Кузнецова позвали как специалиста по запускам интернет-сервисов: в 2008-м он участвовал в создании системы онлайн-консультаций Marva.

Создали прототип сервиса в 2012 году, в 2013-м запустились полноценно. Благодаря сотрудничеству с компанией Belkasoft удалось договориться о двух первых продажах ПО и заработать несколько тысяч долларов. Нужно было масштабировать бизнес, но у команды возник кризис идей и не хватало денег. Московские возможности и знакомства экспертов ФРИИ пришлись кстати. За три месяца Кузнецов успел предварительно договориться с пятью страховщиками о внедрении сервиса распознавания фотоподделок. Трекер стартапа **Илья Антипов** помог встретиться с представителями PwC. Выяснилось, что крупному бизнесу не хватает технологии, способной различать подделки в отсканированных документах. «Это очень перспективный рынок емкостью 125 млн руб. только в России. Мы на нем не нашли конкурентов ни здесь, ни за рубежом»,— говорит Кузнецов.

Еще один способ монетизации удалось найти благодаря сервису «Островок» (бронирование отелей). Ему нужен был инструмент, идентифицирующий дубликаты фотографий, которые загружаются вместе с описанием отеля. SMTDP взялся за разработку инструмента и подписал с «Островком» соглашение на 3 млн руб.

Инвестиции стартап из Петербурга нашел одним из первых, для этого не понадобился даже Demo Day. Венчурный фонд Flint Capital, созданный год назад выходцами из Finam Global, вложил в SMTDP вместе с ФРИИ около $1 млн.

«ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ, НУЖНО ПОМНИТЬ О СМЕРТИ»

«Знаменитый акселератор Y Combinator в некоторых выпусках показывает до 70% инвестиций в своих выпускников. Мы, конечно, ориентируемся на эти показатели, но для нас более значимыми достижениями станет число успешных бизнесов через два-три года»,— говорит Кирилл Варламов.

СПЕЦИАЛИЗАЦИИ СТАРТАПОВ ПЕРВОГО НАБОРА ФРИИ

	Количество стартапов
Туризм	5
Медиа	4
Образование и дети	4
Автомобили	3
Маркетинг	3
Фотосервисы	2
Видеосервисы	1
Документооборот	1
Логистика	1
Мобильная связь и интернет	1
Недвижимость и риэлтерские услуги	1
Непродуктовый ритейл	1
Программы лояльности	1
Трудоустройство	1

Источники: ФРИИ, Digit.ru

Идея ФРИИ обучать стартаперов в онлайн-режиме провалилась. Больше 40 компаний из онлайн-акселератора вырасти не смогли. «Пять-шесть проектов из онлайн-акселератора перейдут в московскую программу с нашими инвестициями 800 тыс. руб.»,— говорит директор образовательных программ ФРИИ **Дмитрий Калаев.**

Из выпускников офлайн-акселератора следующий раунд инвестиций уже получили два стартапа — SMTDP и ReAction (специализируются на поиске для видеохостингов, сумма инвестиций не раскрывается). Еще два (Dr. Tariff и «Все эвакуаторы») весной должны привлечь совместные инвестиции ФРИИ и других фондов на $1–1,5 млн. Остальные 16 проектов, успешно закончившие акселерацию, получат от ФРИИ как минимум $100 тыс., если найдут якорных инвесторов.

Выпускники акселератора занялись их поисками, но говорят, что в первую очередь хотят зарабатывать, а не накачивать компании деньгами. Раньше на одном этаже с ФРИИ находился офис тревел-стартапа «Эвитерра». В начале года он обанкротился из-за разногласий с партнером (см. стр. 84). «Перевернутые стулья, груды мусора, следователи — все это очень отрезвляет,— признается один из стартаперов.— Какими бы хорошими ни казались нам сейчас инвесторы, все может измениться. Деньги нам никто не дарит. Чтобы выжить, нужно помнить о смерти и все время идти вперед». //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
kommersant.ru
реклама (16+)

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

«То, что случилось с нами,— это как авиакатастрофа»

Российский стартап Eviterra и консолидатор билетов «Авиа Центр» накануне нового, 2014 года преподнесли неприятный сюрприз клиентам, партнерам и конкурентам. Тысячи купленных билетов были аннулированы, а тревел-рынок затаился в ожидании ужесточений и возможных банкротств. Основатель и CEO Eviterra **Николай Заярный** рассказал «Секрету фирмы», кого он считает виноватым в произошедшем и почему его компания приостановила свою деятельность.

Текст: Андрей Лапшин

«СЕРВИС ДЕЛАЛ ТО, ЧТО НЕ УМЕЛ НИ ОДИН РОССИЙСКИЙ САЙТ»

— Аннуляции билетов наших клиентов, начавшиеся 31 декабря, стали самым страшным кошмаром, который мог произойти. Я готов был отдать бизнес, только чтобы пассажиры улетели. 27–30 декабря я поднял на уши всех, чтобы найти деньги и оплатить задолженность, но, увы, это не помогло. «Авиа Центр» аннулировал билеты, тем самым подставив пассажиров и уничтожив нашу компанию.

Идея создать Eviterra появилась у меня в конце 2009 года. До этого я более 10 лет работал в интернет-индустрии: веб-мастером, веб-дизайнером, верстальщиком, потом арт-директором и руководителем проектов. Проекты были и медийные, и сервисные. В какой-то момент захотелось сделать что-то свое. Я был сильно увлечен авиацией, поэтому решил сделать сервис онлайн-бронирования авиабилетов.

Мы с моим партнером начали с написания чернового варианта бизнес-плана и с поиска бизнес-ангелов, кто мог бы дать денег. Бизнес-ангелов мы довольно быстро нашли. Точную сумму, на которую мы запустились, не могу назвать, но это были не очень большие деньги — меньше миллиона долларов, сотни тысяч.

С момента получения денег в начале 2010 года и до публичного запуска весной 2011-го нужно было многое сделать как в техническом плане, так и в административном. Не имея никакого опыта на рынке OTA (online travel agency), мы запустили сервис, который делал то, что не умел тогда делать ни один российский сайт, продающий авиабилеты. Eviterra предлагала пользователю варианты перелета по различным критериям: цене, времени в пути, оптимальному соотношению этих параметров. Другие сервисы тогда просто выводили список рейсов с фильтром «прямые/любые». У нас можно было написать в строке поиска «в Москву завтра» и получить варианты перелета. В отличие от многих других мы сразу же выдавали финальную стоимость билета. Мы показывали цены на карте, делали рассылки выгодных предложений и говорили с пользователем на понятном для него языке. Ему было удобно на нашем сайте.

«Ситуация обострилась до предела: мы не могли заставить людей работать в такой атмосфере»

Мы задали некую планку качества продукта для российского рынка OTA. Не случайно нас часто любовно называли «Эвитеррочкой».
Деньги, которые платили клиенты за билеты, проходили следующий путь. Пользователь заходил на наш сайт, выбирал перелет и оплачивал его. Мы принимали деньги и выписывали билет. В заранее оговоренный срок (обычно раз в 10 дней) мы расплачивались с консолидаторами — компаниями, у которых были агентские договоренности с авиакомпаниями о продаже билетов. Мы же в этой цепочке выступали субагентами. Себе мы оставляли комиссию 4–5% за привлечение клиента.

«БОЛЬШЕ ПРОДАЕШЬ — БОЛЬШЕ МИНУСУЕШЬ»

В 2012–13 году ситуация на рынке OTA стала меняться. Когда мы начинали разработку и запускались, нам казалось, что стоит сделать удобный красивый сайт, разговаривающий по-человечески, прикрутить к нему несколько востребованных функций, и пользователи придут, останутся и еще всем своим друзьям расскажут о нас. Пользователи действительно приходили и оставались: источниками трафика для нас в первую очередь были соцсети, блогосфера и сарафанное радио. Но в какой-то момент стало понятно, что той аудитории, которую нам удалось собрать у себя, недостаточно.
Денег на маркетинг у нас не было. Инвестиций, которые мы получили на старте, хватило на разработку и запуск продукта, а вот на его продвижение — уже нет. Мы не могли себе позволить платить даже за контекстную рекламу. Поэтому для обеспечения роста аудитории и продаж нужно было активнее присутствовать в метапоисковиках: Aviasales, Skyscanner, Momondo и других. Пользователи поняли их преимущества и стали активно ими пользоваться, отслеживая лучшие предложения сайтов по бронированию авиабилетов. Самый же главный аргумент в пользу сотрудничества с метапоисковиками для нас заключался в том, что их услуги за переходы пользователей и покупки оплачивались постфактум, уже после того, как мы продавали билеты пришедшим с них пользователям.
Мы быстро научились «играть в метапоиски», у нас стало получаться очень хорошо. Мы выстроили продукт, который конвертировал метапоисковый трафик других OTA. Часть пользователей, изначально пришедших к нам с метапоисковиков, оставались у нас и для покупки следующих билетов уже шли к нам напрямую. Метапоискам тоже было выгоднее, когда клиент переходил к нам, а не к кому-то другому: у нас была более высокая конверсия, оттого они чаще получали комиссию.
Но скоро выяснилось, что и этого недостаточно. Конверсия конверсией, но клиент с метапоиска уходит к тому, кто дешевле, а с этим у нас начались проблемы. Несколько российских и зарубежных игроков стали демпинговать и предоставлять пользователям большие скидки, чего мы на тот момент не могли себе позволить. Цена у них получалась ниже, чем у других OTA и у самих авиакомпаний. Подписав

Не взлетел
ОСНОВАННЫЙ НИКОЛАЕМ ЗАЯРНЫМ СЕРВИС EVITERRA НЕ СМОГ ВЫЖИТЬ ИЗ-ЗА РАЗНОГЛАСИЙ С ПАРТНЕРОМ И КАССОВОГО РАЗРЫВА

$4,5 МЛРД
составлял, по оценкам экспертов, объем российского рынка онлайн-бронирований авиабилетов в 2013 году

КАК РАЗВИВАЛСЯ СКАНДАЛ С EVITERRA

2 ЯНВАРЯ Появились первые сообщения клиентов Eviterra об аннуляции купленных авиабилетов

4 ЯНВАРЯ Аннулировано несколько тысяч авиабилетов, приобретенных у Eviterra

5 ЯНВАРЯ Представители Eviterra заявили, что билеты аннулирует консолидатор «Авиа Центр»

6 ЯНВАРЯ Следственный комитет заявил о том, что начал проверку деятельности Eviterra

7 ЯНВАРЯ Следователи провели обыски в офисе Eviterra

субагентское соглашение, например с немецким агентом «Аэрофлота», можно было получить комиссию 9% на все его тарифы и давать пользователям большую скидку. Российские же субагенты имели всего 6%.

Ни наш сервис, ни наше умение договориться с метапоисковиками не могли помочь в привлечении клиентов. Авиабилеты — услуга номер один в онлайне по price sensitivity. То есть человек пойдет скорее не туда, где ему удобнее и привычнее, а туда, где на сто рублей дешевле.

Чтобы продолжать расти, нам пришлось повторить прием конкурентов: мы научились выписывать билеты и давать скидки через иностранных агентов. После этого мы начали стремительно расти. Наш оборот в июле 2013 года был в семь раз больше, чем в июле 2012-го. Но обратной стороной нашего роста стал кассовый разрыв. Зарплаты, операционные расходы, плата метапоискам быстро загнали нас в ловушку. Больше продаешь — больше платишь метапоискам, больше нанимаешь операторов в call-центр, больше минусуешь.

В это время мы вели переговоры с венчурными инвесторами. Казалось, еще чуть-чуть — и мы привлечем деньги и найдем выход. Потенциальным инвесторам мы рассказывали все как есть: объясняли, что деньги нам нужны именно на покрытие кассового разрыва, что мы хотим не увеличивать объем, а, наоборот, его уменьшить, и существенно. Им было интересно.

В конце 2013 года у нас обострились отношения с консолидатором «Авиа Центр». Проблема состояла в том, что мы стали слишком большими. Раньше у нас был 10-дневный срок платежа «Авиа Центру», но потом, насколько я понимаю, в случае пусть даже небольшой задержки с нашей стороны собственных средств «Авиа Центра» уже было недостаточно, чтобы расплатиться с авиакомпаниями. Средний размер нашего платежа в 2013 году составлял больше 100 млн руб. В 2011 году, когда мы запустились, он был 4–6 млн руб.

Чтобы перестраховаться, консолидатор ввел вполне разумную меру — сокращение срока платежа за отчетную декаду до пяти календарных дней. Мы, понимая, как устроен график платежей «Авиа Центра» (это открытая информация), старались их не задерживать. Но если задержки все-таки происходили, то мы в полном объеме выплачивали пени. Отмечу, что мы были одним из самых крупных субагентов «Авиа Центра» и заметным источником прибыли для них, несмотря на задержки, иногда случавшиеся. Одни только пени, которые мы платили,— это миллионы рублей.

И тут произошло то, что я предвидел, но с чем не мог ничего сделать: в предновогодний период естественная активность людей, покупающих билеты, в интернете стала спадать. Чтобы продавать столько, сколько нужно для своевременного закрытия платежей, пришлось установить очень большие скидки и начать продавать билеты себе в убыток. Ситуация с кассовым разрывом только усугубилась: если до этого он рос более или менее линейно, то в конце 2013 года стал расти лавинообразно. «Авиа Центр» выразил обеспокоенность по поводу своевременности платежей.

С платежами мы с трудом и с небольшой задержкой укладывались — правда, ценой демпинга. Мы неоднократно обсуждали это с гендиректором «Авиа Центра» **Сергеем Богачевым** и договорились нормализовать график платежей (раз в пять дней с момента окончания предыдущей декады) к 1 февраля 2014 года. Переговоры с инвесторами я тоже активно вел. Но было очевидно, что сделка произойдет никак не раньше февраля.

«ВАШ БИЛЕТ АННУЛИРОВАН, ЧТО ВАМ ДЕЛАТЬ — МЫ НЕ ЗНАЕМ»

27 декабря начался кромешный ад.

Мы не смогли внести часть платежа за вторую декаду декабря, и «Авиа Центр» отключил нас от возможности выписки новых билетов. 31 декабря, несмотря на то что мы за день до этого хоть и с опозданием, но расплатились с «Авиа Центром», началась аннуляция билетов. Она противоречила Воздушному кодексу и резолюциям ИАТА и происходила не по принципу «неоплаченности», а по принципу «аннулируем то, что можем». В момент аннуляции у нас не было перед «Авиа Центром» никакой задолженности. По договору следующий платеж консолидатору мы должны были внести только 9 января.

ОППОНЕНТ

Сергей Богачев, генеральный директор компании «Авиа Центр»

С 31 декабря гендиректор Eviterra Николай Заярный перестал отвечать на наши звонки и фактически скрылся. По непроверенной информации, в начале января он покинул пределы России. Мы приняли решение аннулировать авиабилеты, которые выписала ранее Eviterra, поскольку у «Авиа Центра» не было информации о поступлении платы за них. Позднее выяснилось, что Eviterra фактически прекратила свою работу с 31 декабря 2013 года. Поэтому собственниками «Авиа Центра» было принято решение о возврате денежных средств тем клиентам, которые купили билеты на этом сайте и не смогли либо не захотели ими воспользоваться. По состоянию на 15 февраля в наш адрес поступило примерно 2000 заявлений на возврат денежных средств. Около 4000 билетов «Авиа Центр» восстановил: по ним перелеты будут совершены. Долг Eviterra перед «Авиа Центром» превышает 165 млн руб. В настоящее время мы добиваемся его взыскания через судебные инстанции.

9 ЯНВАРЯ
СК возбудил уголовное дело в отношении неустановленных сотрудников Eviterra. По версии следствия, Eviterra продавала клиентам недействительные билеты

11 ЯНВАРЯ
«Авиа Центр» начал восстанавливать аннулированные ранее билеты

14 ЯНВАРЯ
«Авиа Центр» подал иск к Eviterra о взыскании 167,5 млн руб. задолженности

30 ЯНВАРЯ
Eviterra подала иск о защите чести, достоинства и деловой репутации против «Авиа Центра»

15 ФЕВРАЛЯ
«Авиа Центр» заявил о восстановлении 4 тыс. билетов, также в адрес «Авиа Центра» поступило 2000 заявлений о возврате денег

Часто нас обвиняют в том, что мы ничего не делали в эти дни, не общались с пассажирами, не уведомляли их о том, как им действовать дальше. На самом деле мы просто не знали, как им действовать! Во-первых, банк-эквайер приостановил нам операции, поэтому мы даже не могли проводить возвраты денежных средств. Более того, порядок этих возвратов нам самим был неизвестен. Во-вторых, в течение долгого времени мы не могли получить от «Авиа Центра» реестр аннулированных билетов, чтобы хотя бы сделать рассылку по клиентам. В-третьих, не очень было понятно, что именно писать клиентам. «Ваш билет аннулирован, что вам делать — мы не знаем»? Все, что мы могли сделать в новогодние праздники,— по мере развития ситуации обновлять текст на «заглушке» нашей главной страницы. При этом большая часть сотрудников была в отпуске.

9 января у нас начались проверки и обыски, мы не могли заставить людей работать в такой атмосфере. Лично я в те дни был скуп на комментарии, потому что понимал: все, что я скажу, может быть использовано против компании, ее сотрудников и лично меня. Это актуально и сейчас.
Сегодня продажи остановлены, мы готовимся к судам, обжалуем уголовное дело, все сотрудники уволены. Часть из них уже нашли работу, часть, без сомнения, найдут. Восстановить компанию в том же виде вряд ли будет возможно. Но консультации с потенциальными инвесторами сейчас ведутся. У Eviterra есть технологии, внутренняя экспертиза, которая при правильном применении, возможно, поможет сделать на этом рынке что-то хорошее. Но, видимо, уже без меня. Наш опыт станет хорошим уроком для всех игроков. Теперь любое OTA пойдет на все, чтобы такой кошмар не случился с ними. С другой стороны, консолидаторы вроде «Авиа Центра» вряд ли еще раз отважатся на аннуляцию купленных билетов: себе дороже. Это очевидный плюс для покупателей. Как устроен рынок, по телевизору в общих чертах уже рассказали. Рынок будет надежнее, а пользователи — грамотнее. То, что случилось с нами,— это как авиакатастрофа: не закономерность, а результат цепочки неверных решений, принятых в какой-то момент конкретными людьми. //сф

23 ТЫС. РУБ.

Таков, по данным Минтранса, средний тариф на билет экономического класса «туда-обратно» на внутренних авиалиниях в России

CLASSIFIED РЕКЛАМА

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

ИД «Коммерсантъ» предоставляет вам возможность размещения рекламы пакетом «CLASSIFIED»: три рекламных объявления единого формата в еженедельных журналах «Власть», «Деньги» и «Огонёк». (+16)

По вопросам размещения рекламы звоните Екатерине Ерохиной по телефону: (8 499) 943 91 25

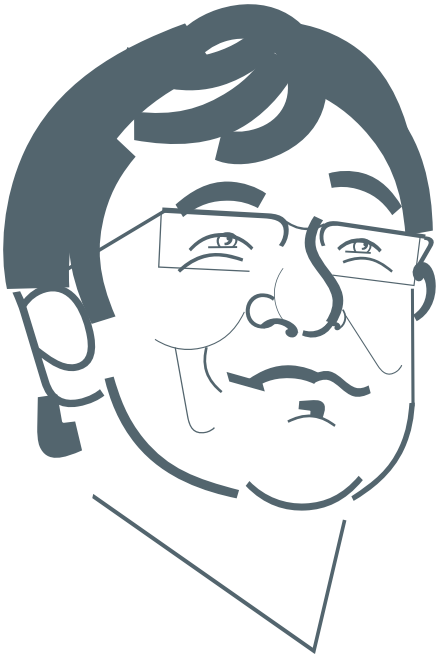
Коммерсантъ

ЭКСПЕРТЫ ИЗ ВЕДУЩИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ВУЗОВ ПОДГОТОВЯТ:
• правовые заключения на юридически значимые документы, акты и действия
• антикоррупционную экспертизу документов
Заключения результативно используются в судебной практике
8 (903) 289 8680

УСЛУГИ

АВАНГАРД СЕРВИС | Группа компаний
КАССОВЫЕ АППАРАТЫ
8 495 646-82-36
www.askkt.ru

«У нас есть право делать ошибки, но нет права их усугублять»



АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ,
основатель и управляющий партнер фонда Almaz Capital

«Мы не можем нажать restart, мы не можем потерять ключевого партнера, мы обязаны довести нашу игру длиной в десять лет до победного конца»

Мы редко говорим о том, как устроена внутренняя кухня венчурного бизнеса. Возможно, поэтому стартаперы часто не могут понять, чем живут венчурные капиталисты и что у них в голове.

Венчурный фонд — это пирог из нескольких слоев. От того, как эти слои связаны друг с другом, зависит его успех. Управляют фондом, отвечают за инвестиции и принимают все важные решения general partners. Отношения между ними сродни отношениям в семье. Создавая фонд, они подписываются как минимум на десять лет совместной работы. Столько времени нужно фонду, чтобы добиться успеха. Часто это своего рода «шведская семья», потому что general partners может быть и трое, и четверо, и еще больше. Предлагая человеку партнерство, ты должен быть абсолютно уверен в нем, иначе вы погрязнете во внутренних разборках. Даже если завтра ко мне постучится в дверь **Билл Гейтс** и скажет: «Мне очень нравится ваш фонд. Давайте я стану general партнером», я, скорее всего, не соглашусь. Проверить, подходим ли мы друг другу, можно только опытным путем — на отдельных сделках. Только после этого ударяют по рукам.

Не менее важны и limited partners. Основную часть денег фонду дают именно они. По сути, они выступают нашими инвесторами. Об этом стартаперы редко задумываются: венчурный фонд привлекает деньги точно так же, как и стартапы. У нас тоже есть бизнес-план. Мы встречаемся с потенциальными limited partners, объясняем им, какие у нас стратегия, компетенции, какой рынок, сколько нам нужно денег, сколько мы можем заработать. И далеко не все готовы давать деньги. На Западе многие просто не хотят идти в Россию. Они говорят: «У вас слишком сложно, воруют, все непрозрачно и слишком рискованно». Но и после того, как мы поднимаем деньги, мы постоянно, как и стартаперы, отчитываемся о том, что делаем, перед нашими limited partners. При этом, конечно, у нас есть право делать время от времени ошибки, потому что венчур — это риск, но нет права усугублять эти ошибки. Для фонда главное — не только удачно проинвестировать, но и вовремя выйти из проекта, который не смог начать зарабатывать. И мы, и стартапы, пытающиеся поднять деньги, должны помнить: самое сложное — не получить инвестиции, а вырастить успешную компанию. Цена неудачи для фонда даже больше, чем для стартапера. Если вы основали стартап и у вас не получилось, вы можете попробовать еще раз. Венчурным капиталистам в этом смысле куда тяжелее. Каждая неудача остается на нашем счету. Мы не можем нажать restart, мы не можем потерять ключевого партнера, мы обязаны довести нашу игру длиной в десять лет до победного конца.

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

CIMA
Chartered Institute of Management Accountants

КВАЛИФИКАЦИЯ УСПЕХА

ИНСТИТУТ ПРИСЯЖНЫХ БУХГАЛТЕРОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА (THE CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, CIMA) УЖЕ В МАРТЕ ПРЕДСТАВИТ В РОССИИ ОБНОВЛЕННЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН НА 2015 ГОД. ИННОВАЦИОННАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА БУДЕТ ОТВЕЧАТЬ ВСЕМ СОВРЕМЕННЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ БИЗНЕСА. СПЕЦИАЛИСТЫ CIMA ПРОВЕЛИ ГЛОБАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ С УЧАСТИЕМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЛИДИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ТОЛЬКО В ВЕЛИКОБРИТАНИИ, НО И В США, ЮЖНОЙ АФРИКЕ И МАЛАЙЗИИ. В ОПРОСЕ ПО ВСЕМУ МИРУ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 3000 РЕСПОНДЕНТОВ, В 13 СТРАНАХ БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ КРУГЛЫЕ СТОЛЫ, НА КОТОРЫХ КРУПНЕЙШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ ОПРЕДЕЛЯЛИ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА СВОИХ СОИСКАТЕЛЕЙ. САМЫМИ ВОСТРЕБОВАННЫМИ ПРЕДСКАЗУЕМО ОКАЗАЛИСЬ ЗНАНИЕ ОСНОВ БУХУЧЕТА И ФИНАНСОВ, ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ, НАВЫКИ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ И ЛИДЕРСКИЕ ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА. ИМЕННО НА РАЗВИТИЕ ЭТИХ КАЧЕСТВ И БУДЕТ СФОКУСИРОВАНА КВАЛИФИКАЦИЯ CIMA.

По результатам исследования были разработаны модели компетенций и новые способы оценки знаний студентов, позволяющие определить требования работодателей к навыкам и знаниям их команды финансистов. В учебный план были включены новые тематические разделы: управление большими данными, деятельность финансовой службы и стабильная работа предприятия. На каждом квалификационном уровне разделы сопровождаются примерами различных прикладных проблем, с которыми сталкиваются компании. Президент CIMA, Малкольм Фурбер полагает, что поскольку учебный план на 2015 год полностью основан на исследованиях, проведенных с участием лидеров бизнеса, «это делает его передовой практикой в решении вопроса занятости, как для работодателей, так и для студентов». «CIMA является пионером среди организаций, обучающих специалистов по управленческому учету, компьютерной оценке знаний, которая соответствует лучшим мировым стандартам. Хотя учебный план ориентирован на специалистов в сфере финансов, наш подход может также заинтересовать работодателей и учебные заведения, мы будем рады сотрудничеству со всеми на благо общественных интересов», – отмечает Малкольм Фурбер.

CIMA основан в 1919 году и является крупнейшей в мире профессиональной организацией специалистов по управленческому учету. Члены и студенты института занимают посты на госслужбе и в крупных корпорациях, работают в промышленных и торговых коммерческих предприятиях. Совершенствуя свои учебные и экзаменационные программы, CIMA тесно сотрудничает с работодателями. Благодаря этим исследованиям обновляются квалификационные требования к специалистам, и дипломы CIMA становятся лучшей рекомендацией для работодателей при приеме на работу финансово грамотных лидеров бизнеса и гарантией их профессионального роста.

Рост возможен и в рамках уже имеющейся квалификации CIMA. Совместно с Американским институтом дипломированных бухгалтеров (AICPA) учрежден статус Сертифицированного глобального специалиста по управленческому учету (Chartered Global Management Accountant, CGMA). Этот статус является мировым стандартом качества и содействует повышению престижа профессии специалиста по управленческому учету. Статус CGMA присваивают самым талантливым и целеустремленным специалистам по управленческому учету, которые обладают знаниями и организаторскими способностями для интенсивного развития бизнеса.
После прохождения дополнительного экзамена получить статус Сертифицированного международного специалиста по управленческому учету может любой студент, получивший квалификацию CIMA. Получение статуса CGMA – это признание опыта и навыков в глобальном масштабе. Статус CGMA в разы увеличивает «стоимость» специалиста на рынке труда, в большинстве крупнейших корпораций финансовые управленцы имеют статус CGMA.

Российские студенты в CIMA уже не редкость – здесь учатся слушатели из Москвы, Санкт-Петербурга, Сахалина, Казани, Новосибирска и Екатеринбурга. В России есть три вида программ CIMA. Две из них на английском языке: Certificate in Business Accounting, которая является подготовительным уровнем для прохождения профессиональной квалификации CIMA, Профессиональная квалификация (CIMA Professional Qualification), которая признается специалистами мировым стандартом по управленческому учету во всем мире и занимает около двух лет интенсивной подготовки и экзаменов. Третья программа была специально разработана для студентов России и СНГ – диплом CIMA «Управление эффективностью бизнеса». Эта программа преподается на русском языке, занимает 3–6 месяцев подготовки и экзаменов, а также основана на двух экзаменах из Профессиональной квалификации CIMA.

Обучение квалификации CIMA подойдет даже самым занятым слушателям, так как можно учиться в удобном для себя режиме – самостоятельно по книгам, используя онлайн-курсы или проходя лекции в отделениях аккредитованных провайдеров обучения. Экзамены на Профессиональную квалификацию CIMA можно сдавать в специальных аккредитованных центрах, отделения которых есть в России и странах СНГ. Квалификация CIMA пользуется уважением работодателей по всему миру. Слушатели проходят обучение в самых разных уголках мира: в Англии, США, Австралии, Европе, Китае, Индии, африканских странах. После получения квалификации CIMA принято становиться членом профессионального сообщества CIMA, что служит не только возможностью постоянно получать новые знания и прогрессировать в профессиональном направлении, но и доказательством для потенциальных работода-

Реклама

телей по всему миру, что обладатель статуса члена сообщества CIMA (статус CGMA) обладает самыми высокими профессиональными и этическими стандартами. На данный момент сообщество насчитывает 218 000 членов и студентов, которые работают в 177 странах мира. В России повышение уровня квалификации CIMA тоже начинает набирать обороты. Выпускники и студенты CIMA работают в таких организациях, как, например, Nestle, KMPG, Unilever, и их компании-работодатели активно поддерживают своих студентов.

ВИКТОРИЯ НЕСТЕРОВА

– Мой непосредственный руководитель посоветовал мне начать обучение, так как он уже обучался в этом институте, а я в тот момент выполняла функции бухгалтера по управленческому учету в Salym Petroleum Development (группа компаний Shell). Иными словами, он убедил меня в том, что получаемые в институте знания и профессиональная квалификация имеют прямое и непосредственное отношение к моей работе.

Мои впечатления от института датированы сроками обучения в нем: 2005–2008. Прошло шесть лет с момента окончания. На тот момент выбор преподавателей-наставников, выбор учебных материалов, систему экзаменов я считала удачными. Не все предметы были мне интересны, но очень многие знания, полученные благодаря обучению в институте, я использовала и использую до сих пор.

Пока я работала в качестве бухгалтера/экономиста по управленческому учету, финансового контролера в различных крупных компаниях, эти знания были применимы на ежедневной основе. С 2008 года моя специализация изменилась, и сейчас только отдельные знания актуальны и применимы. Однако благодаря обучению в институте я овладела специальной бизнес-лексикой и приобрела навыки профессионального написания отчетов для «большого» руководства, и эти навыки использую до сих пор, сильно выигрывая в этих вопросах на фоне своих коллег.

Мне неизвестны случаи, когда кого-то взяли на работу только потому, что у него есть квалификация CIMA, а у другого кандидата ее нет. Но работодатели скорее предпочитают кандидатов с какой-либо профессиональной квалификацией (ACCA, CIMA, CFE, CPA, CIA и т.п.), чем вообще без нее. Повышать квалификацию важно, если человек хочет быть в курсе происходящих изменений в области внутреннего контроля, систем учета затрат, повысить свои аналитические способности, понять, как в целом функционируют глобальные компании, каков уровень принятия решений, для чего делается та или иная работа в финансовом отделе.

СТАС СВАМИН

– Я всегда рассматривал мое университетское образование (красный диплом МГУ в области информатики и прикладной математики) больше как фундаментальное, чем прикладное для коммерческого сектора. Таким образом, сразу же после стажировки в крупнейшей международной аудиторской компании, передо мной встал естественный вопрос о дальнейшей специализации.

Выбрав карьеру в области коммерческих финансов и не имея экономического образования, я искал полноценное специализированное образование, а не просто курсы повышения квалификации. Среди нескольких финансовых сертификаций только CIMA удовлетворяла полному набору моих критериев:

1. передовые навыки и знания, применимые по всему миру;
2. международное признание полученной степени;
3. прикладной фокус на коммерческих финансах и финансовом принятии решений;
4. акцент на становлении финансовых партнеров в бизнесе, а не бухгалтеров или аудиторов;
5. треть учебной программы посвящена бизнес-образованию, в частности формированию мышления, позволяющего совершенствовать бизнес и расти не просто как специалист, но и как руководитель.

С момента моего первого соприкосновения с программой, мои впечатления были только положительными во всех аспектах – от административных вопросов до непосредственно эффективности обучения. Особое впечатление на меня произвели преподаватели CIMA. Во-первых, они не академики, а люди из бизнеса, знающие не просто теорию, но и возможности применения ее в реальности.

Что существенно, программа CIMA учит думать и принимать решения в области сложных финансовых вопросов в условиях неопределенности, где просто знаниями не обойтись. Более того, она учит коммуницировать эти решения нефинансовым коллегам в доступной и понятной форме. Как финансовый аналитик, я ежедневно использую принципы и подходы CIMA, когда помогаю топ-менеджерам принимать взвешенные и обоснованные решения на основе имеющейся информации, а не просто интуиции.

Работодатели предпочитают компетентных людей, говорящих на их языке и способных создать «добавленную стоимость» в их бизнесе. Сертификация CIMA – не просто строчка в резюме, а эффективный инструмент коммуникации потенциала будущему работодателю.

CIMA сотрудничает с финансовыми институтами во многих странах мира, и именно это ее международное признание помогло мне иммигрировать в другую страну и успешно трудоустроиться во время финансового кризиса.

Последние несколько десятков лет явно свидетельствуют о том, как сильно изменились ожидания от специалистов в финансовой сфере. Мы живем во времена, когда регулярно возникают новые бизнес-модели и рушатся старые. Финансовые специалисты обязаны повышать свою осведомленность и постоянно совершенствовать свои практики, если они хотят оставаться релевантными в рамках современных потребностей бизнеса.

ТРАСТ Банк
реклама
НБ «ТРАСТ» (ОАО)

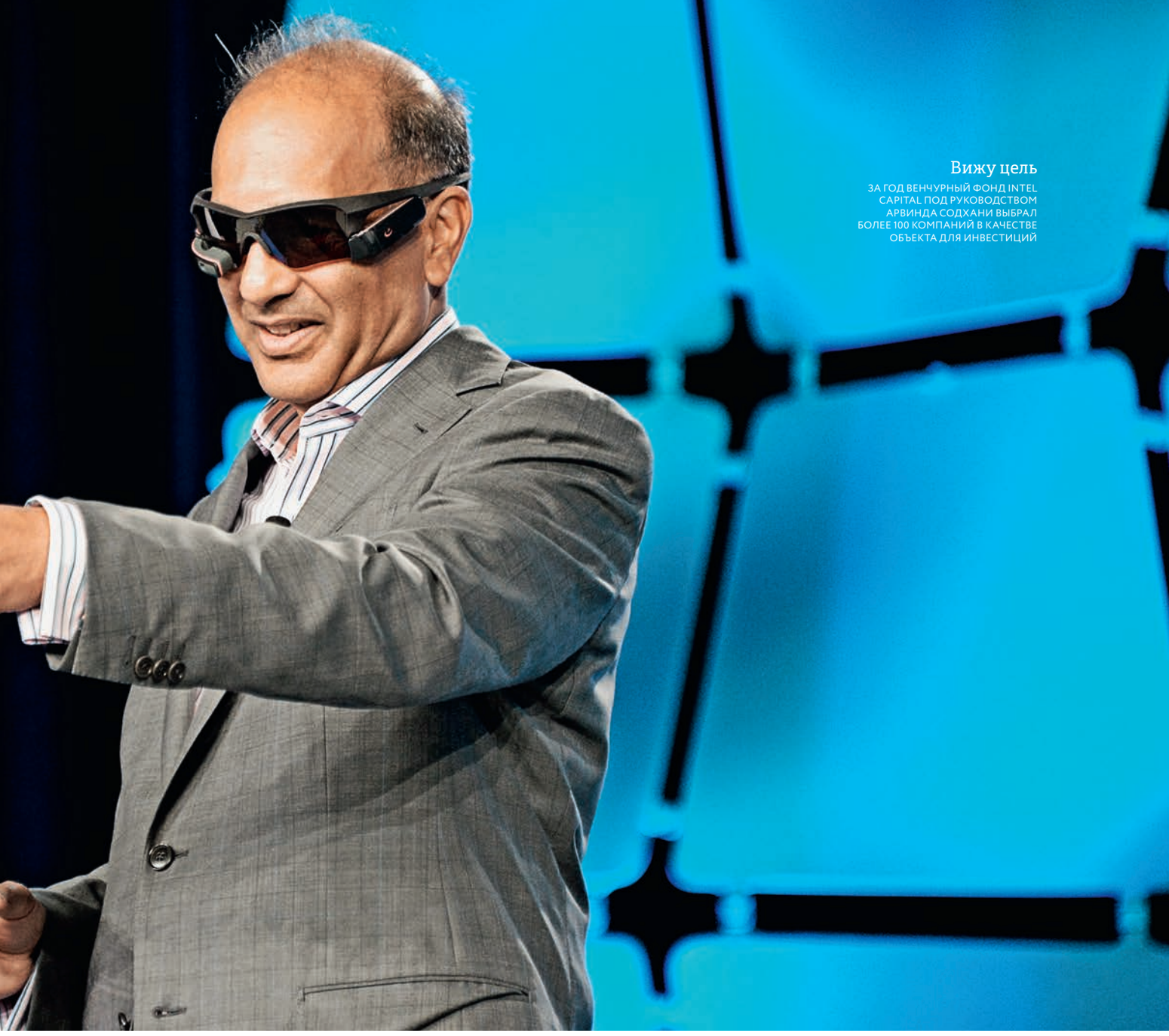
ГЕНЕРАТОР ЧИСЕЛ

INTEL CAPITAL, ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ ВЕНЧУРНЫХ ФОНДОВ, СОЗДАЕТ НОВЫЕ РЫНКИ ДЛЯ ПРОДУКЦИИ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОБЫВАЛ В КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЕ И УЗНАЛ, КАК КОМПАНИЯ ПРЕВРАЩАЕТ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ШУМ В ДЕНЬГИ.

Текст: Константин Бочарский
Редактор проекта: Владислав Коваленко
Фото: Intel Capita, Corbis

Это похоже на спид-дейтинг. Огромный зал, плазменные панели, ставшие огромными секундомерами, сотня крохотных столиков, практически за каждым — пара хорошо одетых, но взъерошенных и нервозно ведущих себя мужчин. Торопливая речь, капли пота, распущенные галстуки. За окном — калифорнийское солнце и набережная залива Сан-Диего. У окна переминаются те, кто ждет своей очереди за стойкой с бесплатными гигантскими запасами колы, кофе и энергетических батончиков. Через 15 минут прозвучит сигнал, счетчик на электронном табло обнулится, и мужчины поменяют столики, строго следуя расписанию и следя за табличками с номерами. Некоторые из участников записывались на эти пятнадцатиминутки более чем за полгода, у некоторых таких встреч будет больше двадцати, и время терять нельзя. Быстро пролистывая слайды на планшетах и скороговоркой зачитывая core values, самые перспективные технологические стартапы мира продают свои возможности наиболее желанным потенциальным клиентам. Это — Connecting Meeting, самые тестостероновые переговоры, организованные венчурным фондом Intel Capital на ежегодной конференции Intel Capital Summit для его портфельных компаний. Здесь много венчурных специалистов, много руководителей технологических фирм, много денег и много возможностей.

Intel Capital — дочерняя компания Intel Corporation, один из крупнейших в мире венчурных фондов. На прошлое лето портфель фонда оценивался в $1,5 млрд. Его офис — в Санта-Кларе, в том же комплексе, что и Intel, в самом центре Кремниевой долины, довольно далеко от Сан-Диего, где проходит саммит. Но в Сан-Диего (1 млн человек населения)



Вижу цель

ЗА ГОД ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД INTEL CAPITAL ПОД РУКОВОДСТВОМ АРВИНДА СОДХАНИ ВЫБРАЛ БОЛЕЕ 100 КОМПАНИЙ В КАЧЕСТВЕ ОБЪЕКТА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

в отличие от Санта-Клары (160 тыс.) есть аэропорт, что крайне удобно для того, чтобы собрать 1000 человек со всего мира, включая руководителей 300 портфельных компаний, а также клиентов, партнеров и спонсоров.

В год Intel Capital тратит на инвестиции в технологические проекты несколько сот миллионов долларов. Например, с лета 2012-го по лето 2013 года эта сумма составила $258 млн, которые пришлись на 109 инвестиций. Грубо говоря, это около $5 млн в неделю, или две сделки еженедельно. Представьте венчурный фонд, который, скажем, каждый вторник и четверг покупает долю в очередной инновационной технологической компании. Всего же за свою историю Intel Capital инвестировал в 1322 компании из 54 стран. В фонде не раскрывают детальные финансовые показатели его деятельности, но утверждают, что только наличными он принес материнской компании, Intel, «миллиарды долларов», не говоря о косвенном эффекте — развитии стратегических для производителя процессоров рынков.

Чтобы обеспечить такой масштаб деятельности, надо идти по рынку широким гребнем. По словам **Арвинда Содхани,** CEO Intel Capital, фонд инвестирует в компании на любой стадии, от посевной до пост-IPO. Но есть и ограничения. «Мы ищем компании, которые могут генерировать заметную выручку через 3–4 года»,— говорит Содхани. Заметная — это $50–100 млн в год. Только к саммиту фонд подготовил анонсы 60 сделок общей суммой $60 млн. Это проекты со всего мира, но если их сгруппировать, то получается три центра силы: Азия во главе с Китаем, Индия и Европа.

Мастер карт
CEO MASTERCARD АДЖАЙ БАНГА УБЕЖДАЕТ УЧАСТНИКОВ САММИТА, ЧТО ОТКАЗ ОТ НАЛИЧНЫХ В ПОЛЬЗУ ЭЛЕКТРОННЫХ ДЕНЕГ ПРЕОБРАЗИТ ТОРГОВЛЮ И ОТКРОЕТ ДЛЯ INTEL НОВЫЕ РЫНКИ

«Мы не привлекаем стороннего финансирования, обходясь средствами Intel. И все, что мы делаем, должно совпадать со стратегией Intel,— говорит Содхани.— Есть много способов держаться этого курса. Порой мы инвестируем в компании, которые создают экосистему для наших продуктов. Порой — в компании, которые устраняют узкие места в развитии ключевых рынков или технологий».

— —

ТОТАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ

— —

«На моем примере вы увидите, как могут сосуществовать самая скучная и сама вдохновляющая составляющая инвестиционного бизнеса. Рискованная, потому что стартапы — это риск, технологии — риск и развивающиеся рынки — риск. А скучно, потому что я занимаюсь этим уже 15 лет»,— говорит **Марчин Хейка**, управляющий Intel Capital по региону EMEA. Так написано у него на визитке. На деле же, называя свою зону ответственности, Марчин всегда отдельным пунктом отмечает Россию. Например, так: «Россия, Восточная Европа, Ближний Восток и Африка». Это непривычно, но когда на Intel Capital Summit говоришь «Россия», собеседник цокает языком и закатывает глаза. Видимо, поэтому в неофициальном названии региона Россия на одной чаше весов уравновешивает всю Восточную Европу или Африку — на выбор. Цифры решают. Россия — десятая экономика мира и крупнейший рынок во владениях Марчина. Первая сделка Intel Capital в России состоялась 10 лет назад, это была инвестиция в «Яндекс». Затем были инвестиции в Ozon, KupiVip, Parallels, Speaktoit, Rock Flow Dynamics. Intel Capital — самый активный иностранный инвестор на российском технологическом рынке. Всего фонд завершил в стране 16 сделок. Последней, в феврале 2014 года, стала инвестиция в «Манго телеком», было вложено $10 млн. Для сравнения: в Польше у фонда состоялось пять инвестиций, в ЮАР — две. «Россия — крупнейшая часть моих владений,— говорит Хейка.— Поток сделок зависит от размера экономики и обилия талантов. В России много и того, и другого». Марчин говорит, что стратегия поведения на большинстве развивающихся рынков в компании получила название TAM expansion (total available market expansion) — «общее доступное расширение рынка». Если коротко, то это значит, что компания инвестирует во все, что стимулирует спрос на процессорные мощности (на развивающихся рынках это, как правило, привлечение и удержание пользователей у компьютеров и гаджетов). Например, инвестирует в контент и е-коммерс. «Электронная коммерция — ключевая причина, по которой люди на развивающихся рынках используют новые технологии,— поясняет Хейка.— Подсевшие на е-коммерс тратят на это несколько часов в день, используя разные устройства. Мы инвестируем в медиакомпании по всему миру по той же причине. Это опорные точки TAM expansion. Например, нашей первой инвестицией в России был „Яндекс“, это не медиакомпания, но она стимулирует потребление контента». На развитых рынках есть и другие спо-

Представьте фонд, который каждый вторник и четверг покупает долю в очередной инновационной технологической компании

собы создать уйму работы для процессоров, и порой тут можно обойтись и без участия человека.

— —

ФАБРИКИ ДАННЫХ

— —

«А что происходило вот здесь в 10 часов вечера?»— спрашивает редактор Bloomberg West **Кори Джонсон** разработчика health-монитора Basis и тычет пальцем в график, похожий на отчет Google Analytics. График демонстрирует состояние жизненных показателей владельца гаджета, налицо резкий вечерний всплеск активности. Зал хохочет, разработчик оправдывается, что это его поздние уроки игры на гитаре.

Basis — небольшой health-трекер, который выглядит как обычные наручные часы, помимо пульса умеет определять давление, температуру, считать шаги и калории. Он бодрствует, даже когда владелец спит, считывая и отправляя в «облачное» хранилище данные о его биоритмах. В октябре компания завершила второй раунд инвестиций, получив от Intel Capital $23 млн. Устройство генерирует массу данных, их надо хранить и обрабатывать.

Basis не единственная компания в портфеле Intel Capital, борющаяся за то, чтобы отучить людей ходить к врачу. Весной прошлого года $14,8 млн от Intel получил Sotera Wireless, разработчик гаджета ViSi Mobile. Различия устройств — в сфере применения. Зона ответственности Basis — фитнес-показатели, ViSi предназначен для медицинской диагностики. Гаджет передает данные пациентов в «облачное» хранилище, к которому подключены клиники, персонал которых следит за показателями здоровья пациента. Внимание к здоровью, мобильность, «игрофикация» — тренды, которые должны сделать технологию привлекательной для пользователей, экономия — для клиник и страховых компаний. А для Intel Capital проект привлекателен еще и тем, что создает уйму данных.

Какой объем контента мог создать обычный пользователь ПК еще несколько лет назад? Написать документ Word, установить десяток игр, накачать музыки и фильмов, нащелкать фото. Винчестер 200 Гб можно было заполнять годами. Особенности новых устройств — так называемых wearables (носимых компьютеров) в том, что они вытесняют пользователя из процесса создания цифрового мусора. ViSi генерирует 1 Гб данных на одного пользователя в сутки. Очки Recon — дальние родственники Google Glass — выпускаются в верси-

Офисный центр
КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА — МЕСТО С ПРЕДЕЛЬНОЙ КОНЦЕНТРАЦИЕЙ ОФИСОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Деньги из байтов

ЧЕМ БОЛЬШЕ В МИРЕ УСТРОЙСТВ, ГЕНЕРИРУЮЩИХ ДАННЫЕ, ТЕМ БОЛЬШЕ БУДЕТ СПРОС НА ПРОДУКЦИЮ INTEL

ях для сноубордиста и велосипедиста. Очки устанавливают, выводят на дисплей и передают на сервер данные о скорости, направлении движения, особенности трассы и пр. А для сноубордистов умеют даже определять высоту прыжка и искать других спортсменов на склоне. Как и в случае с медицинскими гаджетами, всю эту информацию надо хранить и обрабатывать. Сложно сказать, как это расценивать с точки зрения экологии цифровой вселенной, но для бизнеса Intel данные — и сырье, и топливо одновременно.

— —

БЕСЧЕЛОВЕЧНЫЙ РЫНОК

— —

Basis и ViSi — идеальные выразители чаяний Intel. Если проекты завоюют массовые рынки, то станут потребителями огромного количества процессоров, будут производить тонны данных, под которые потребуются гигантские хранилища и процессорные мощности для обработки. «Чем больше вы производите данных, тем больше мы зарабатываем» — таким мог бы быть современный девиз Intel. И лучше всего с производством цифрового шума, по мнению Содхани, должны справляться wearables, всевозможные «умные» часы, браслеты, фитнес-мониторы и просто датчики, интегрируемые во все, что угодно. Новый толчок в развитии интернета вещей должен придать выход процессора Quark от Intel, разработанного для мобильных микроустройств. Компания представила процессор в октябре прошлого года. Он в пять раз меньше обычного мобильного процессора Atom и потребляет в десять раз меньше энергии. Его задача — потеснить на рынке микрокомпьютеров доминирующих там производителей. По данным IMS Research, рынок обиходных микрокомпьютеров, которым суждено занять место привычных несетевых аксессуаров, вырастет с 14 млн устройств, отгруженных в 2011 году, до 171 млн в 2016-м. По информации Juniper Research, носимые компьютеры в 2014 году создадут рынок объемом $1,5 млрд.

На вопрос о том, что в технологиях впечатляет лично его, Содхани качает головой и говорит, что несколько лет назад это была революция, которую делали смартфоны и планшеты. Затем много времени и энергии он тратил на проекты, связанные с «очеловечиванием машин», например, на технологии распознавания речи. Сегодня же он думает, что скоро для нас станет привычным не только то, что мы разговариваем с устройствами, но и то, что устройства разговаривают друг с другом. А построение «интернета вещей» — огромной сети взаимодействующих устройств — продвинет нас в задаче моделирования работы человеческого мозга. «Только представьте, какое огромное количество вычислительных мощностей требуется для этого»,— говорит он. //сф

Новый взгляд

ОЧКИ С ДОПОЛНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТЬЮ ОТ СТАРТАПА RECON СНАБДЯТ СПОРТСМЕНОВ И ОБЛАЧНЫЕ СЕРВЕРА МАССОЙ ДАННЫХ

«Чем больше вы производите данных, тем больше мы зарабатываем» — таким мог быть современный девиз Intel

А ТЕПЕРЬ О ГЛАВНОМ
TRUST TRAVEL

ТРАСТ | Банк
НБ «ТРАСТ» (ОАО)

И ВНОВЬ Я ОКАЗАЛСЯ СО СВОЕЙ КРЕДИТНОЙ КАРТОЙ TRUST TRAVEL В ПУТЕШЕСТВИИ, НА СЕЙ РАЗ – В ОСОБЕННОЙ СТРАНЕ. ОСОБЕННОЙ, ПОТОМУ КАК ПРИЛЕТЕЛ Я НЕ КУДА-НИБУДЬ, А НА РОДИНУ КРЕДИТНЫХ КАРТ, В КАЛИФОРНИЮ (США). ИМЕННО ТУТ РОВНО ВЕК НАЗАД ИЗОБРЕЛИ ПЕРВЫЕ КАРТОЧКИ ДЛЯ ПОКУПКИ ТОВАРОВ И ЗАПРАВКИ БЕНЗИНОМ. ЗДЕСЬ ЖЕ РАЗВИВАЛИСЬ И ПЕРВЫЕ ПЛАТЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ, США – ЭТО СТАРЕЙШИЙ КАРТОЧНЫЙ РЫНОК. ГДЕ, КАК НЕ ЗДЕСЬ, ПРЕДСТАВИТСЯ ЛУЧШИЙ СЛУЧАЙ ИСПРОБОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ КРЕДИТНОЙ КАРТЫ!

То, что кредитные карты были изобретены именно в США, коллеги из американских бизнес-изданий, в присутствии которых я оплачивал с кредитки арендованную машину, гордо подчеркнули в первый же день . Предыстория их, как выяснилось, насчитывает уже больше сотни лет: прототипы современных карт в виде бумажных чеков появились еще в конце XVIII века, а в 1914 году ряд отелей, нефтяных компаний и магазинов в Штатах начали выпускать специальные карточки для отпуска товаров в долг. Самую первую кредитку, как считается, выпустила для использования на своих АЗС нынешняя Mobil Oil, называвшаяся тогда General Petroleum Corporation of California. В 1949 году с появлением карт Diners Club в расчеты впервые включились банки. С появлением крупных международных платежных систем (например, MasterCard в 1966 году) карты заняли свое привычное место в кошельках людей по всему миру.

В самих Соединенных Штатах, как я выяснил, как минимум две трети покупок оплачиваются сегодня «пластиком», а не cash, так что я со своей кредитной картой TRUST TRAVEL World MasterCard Black Edition® оказался вполне ко двору. Тем более что летел в путешествие без единого цента в кармане – зачем, если практически все тут можно оплатить картой, в том числе и в online-режиме. Надо сказать, что в США действует самое большое в мире число интернет-магазинов, доставка отлажена по всей Америке суперскоростная, и практически все нужное можно заказать в них.

Я тоже не преминул этим воспользоваться, поскольку по деловой программе поездка вышла очень загруженной. Удавалось выкраивать минутку-другую лишь в перерыве между бизнес-встречами или поздним вечером, чтобы заказать в американских интернет-магазинах понравившиеся товары. Оплачивал нужное своей картой online в любое время дня и ночи, а по возвращении на следующий день чаще всего уже находил доставленное на рецепции в отеле.

В Америке я подсмотрел у заокеанских коллег интересную фишку: заходишь на сайт интернет-магазина, выбираешь нужный товар, кладешь в «корзину» и вместо привычного заполнения различных форм (у каждого магазина – своя), вписывания ФИО и реквизитов карты просто находишь среди «способов оплаты» иконку родного банка и попадаешь прямиком в… личный кабинет своего интернет-банка. Там тебя уже ждет сформированный счет – жми только кнопку «Оплатить». Операция занимает не больше минуты, а главное – не нужно светить данные своей кредитной карты на различных площадках в Сети!

Уже этой весной аналогичная система будет запущена и в российском банке «Траст». Благо личный кабинет на сайте «Траста» я завел уже давно – еще при выдаче кредитной travel-карты мне сразу бесплатно открыли доступ в интернет-банк TRUST ONLINE.

Пока был в Калифорнии, общался со специалистами, наслушался новостей о том, какие сейчас внедряются новые микропроцессорные технологии и системы безопасности для online электронной коммерции.

Кроме того, оказалось весьма кстати и то, что в США, как и во многих других странах, продолжается внедрение инновационной технологии MasterCard PayPass®, которой оснащена моя TRUST TRAVEL. Эта продвинутая технология дает возможность бесконтактного проведения платежа на любую сумму – достаточно просто прикоснуться картой к терминалу, а при оплате небольших покупок (в России – до 1000 рублей, а в США – до 50 долларов) для этого даже не нужно вводить ПИН-код и подписывать чек. Процесс покупки происходит максимально быстро, удобно и безопасно. В fastfood-кафе, на общественном транспорте, на заправках, везде, где нужно быстро обслужить поток клиентов, эта технология – просто революция. Сегодня она активно распространяется и в России. Интересно, что чип с технологией PayPass можно встроить не только в банковские карты, но и в такие устройства, как мобильный телефон, наручные часы, брелок для ключей, стикер, браслет и другие! Так что появление этой технологии было ключевой вехой в истории банковских карт.

В поездке я не упустил возможности совершить покупки по моей карте TRUST TRAVEL. По возвращении домой мой чемодан оказался довольно плотно утрамбован разными новыми

приобретениями – начиная от самых продвинутых электронных новинок для домашнего компьютера, купленных в американском виртуале, до сувениров, привезенных из окрестностей Сан-Диего, из колоритных местечек на границе с Мексикой.

А вот в самом конце путешествия неожиданно столкнулся с «сюрпризом» – «по техническим причинам» мой вылет в Москву задержали часа на три, а потом и вовсе отменили! Суматохи было много, пришлось срочно перекраивать планы исходя из предложенных билетов на другие рейсы. Ожидание было, скажем прямо, тревожным – все же лететь через океан, а тут такая нестабильность… Но успокоило то, что меня, как и всех владельцев кредитных карт TRUST TRAVEL, ждала денежная компенсация за потраченные нервы. Деньги за неиспользованный билет без каких-либо проволочек перевели на мою карту. А все дело в том, что при выдаче карты меня бесплатно застраховали на 100 000 евро, а эта страховка для выезжающих за рубеж предполагает выплаты в размере до 5000 евро в случае отмены рейса, до 250 евро – при вынужденном отказе в посадке или задержке рейса более 4 часов. Также, в случае необходимости, предусмотрена компенсация медицинских расходов и страховка от несчастных случаев во время путешествия.

Дома, в Москве, я обнаружил приятный «довесок» к своим покупкам и тратам в командировке. Солидную прибавку миль обеспечила, в частности, покупка авиабилетов на столь дальний перелет. За каждые 44 рубля, потраченные мною при покупке билетов на портале iGlobe.ru, мне было начислено по 4 бонусные мили (в итоге получилось более 4 000 миль за билеты стоимостью около 36 000 рублей). Заокеанские расстояния легли плюсом в мою копилку, а «американская мечта» – удалась…

СЧЕТЧИК МИЛЬ	
За поездку накоплено миль	7891
Итого за три поездки накоплено миль	28 706

Реклама

Переходный возраст

Интернет-магазин детской одежды Radamama.ru выбирается из кредитной ямы. Читатели «Секрета фирмы» и участники «Профессионалы.ru» советуют владелице наладить работу с региональными фабриками, оптимизировать сайт и распродать товарные запасы.

Текст: Екатерина Сирина
Фото: Александр Щербак

Интернет-магазин Radamama.ru работает с 2009 года, продает одежду для детей до семи лет, в том числе ползунки, колготки, распашонки для самых маленьких, в ценовых сегментах «средний» и «средний минус». Месячная выручка небольшого семейного бизнеса — около 250 тыс. руб., расходы — 20 тыс. руб. на аренду склада, 10–20 тыс. руб. на контекстную рекламу. Доставку осуществляет курьерская служба. «При существующих оборотах бизнес мог бы развиваться успешно, но у нас неподъемные выплаты по кредитам»,— рассказывает основательница и генеральный директор Radamama.ru **Ирина Нурматова.**

Небольшие интернет-магазины часто работают «под заявки», размещают информацию о товаре, а когда появляется клиент, забирают заказ со склада поставщика. В этом случае срок доставки доходит до трех дней (или больше) и нужного клиенту размера или цвета у поставщика может не оказаться. Имея свой собственный склад, Нурматова может не только быстро доставить заказ, но и привезти несколько размеров и моделей, чтобы покупатель мог сделать выбор на месте. Но в этом случае приходится вкладывать в товар средства в размере пяти-шестикратного месячного оборота.

Пока магазин успешно развивался, Ирина взяла кредиты. Но вложилась в неудачный эксперимент по открытию офлайн-точки, опрометчиво за полгода до поставки провела предоплату за импортные коллекции одежды. В довершение, один из ее основных поставщиков не смог вовремя отшить зимний ассортимент и в сезон Ирина осталась без товара. Обороты упали, сейчас большая часть выручки уходит на выплаты по кредитам, в товарные запасы вложено около 3 млн руб. Нурматова хочет поменять стратегию и начать работать «под заявки». Кроме того, к ней обращаются региональные производители, выпускающие недорогую одежду для детей. Ирина предложила небольшим фабрикам стать их представителем в Москве, не только торговать продукцией через интернет- магазин, но и продавать ее оптом со своего склада другим магазинам. Нурматова будет зарабатывать комиссию 20–25% на разнице между крупнооптовыми и мелкооптовыми ценами. По такой схеме она уже работает с одним из поставщиков.

Однако оценить все потенциальные сложности схемы Ирина пока не может и опасается рисков. Какие подводные камни ожидают, какие затраты потребуются? Брать кредиты Ирина Нурматова больше не хочет. За советами предпринимательница обратилась к читателям **СФ** и участникам деловой сети «Профессионалы.ru».

СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ
Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru) до **16.03.2014**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **01.04.2014**, 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.

Ирина Нурматова,
генеральный директор интернет-магазина детской одежды Radamama.ru

«Надо расширить ассортимент: дети постоянных клиентов растут, а мой анализ показывает, что купить в Москве одежду для подростков не всегда легко»

Большое спасибо всем, кто включился в обсуждение нашего кейса. Победителям, у которых, возможно, есть дети, мы дарим сертификаты на наши товары.

Я задавала вопросы, как избавиться от кредитной зависимости, чтобы высвободить средства на развитие, перспективна ли идея стать представителем региональных поставщиков. Ответы участников «Банка решений» подтвердили мои мысли: сотрудничать с региональными поставщиками надо, схема представительства позволит работать, не вкладывая значительные оборотные средства. Более того, это приятная для меня миссия: предоставить возможность российским потребителям покупать недорогую и качественную детскую одежду региональных фабрик, а самим производителям помочь развиваться. Спрос на такую продукцию есть, идею мне подсказала одна из моих покупательниц, посетовавшая на отсутствие в Москве любимой ею региональной марки. **Елена Шульгина** предлагает обратить внимание на одну из фабрик Саратовской области. Согласна с советом **Евгении Пахомовой** расширить ассортимент товаров и продавать одежду для детей старше семи лет. Дети постоянных клиентов растут, а мой анализ показывает, что купить в Москве одежду для подростков не всегда легко. Производят ее региональные компании.

Развитие оптовых продаж — не только условие работы с поставщиками, но и способ поднять нашу выручку, это подчеркивают многие авторы. Будем работать в двух направлениях: розничном (основной инструмент — интернет-магазин) и оптовом. Для развития второго потребуется сформировать базу клиентов, нужно время на переговоры, без помощников здесь не обойтись. Евгения Пахомова показывает, как можно в этом случае оптимизировать расходы, работая в условиях ограниченного количества ресурсов. За подробные расчеты благодарна также **Константину Лебедеву** и **Алексею Булатову.**

Очень понравилось решение **Светланы Тололо,** у нее много хороших идей (например, создать «клуб распродаж») и замечаний по делу. **Рустем Латыпов** отлично структурировал действия, направленные на повышение продаж интернет-магазина. Это ответ победителя, который провел вдумчивую работу, сделал SWOT-анализ, описал риски работы с региональными поставщиками и предложил контрмеры.

Алексей Булатов рекомендует заменить существующую дисконтную систему программой лояльности, предусматривающей как скидки за объемы, так и бонусы за привлечение новых клиентов. Мне понравилось предложение Алексея, но осуществить его технически сложно. Пока самый простой для нас способ предоставления бонусов — сертификаты. Благодарна за замечания участников по сайту, его улучшение — одна из актуальных на сегодня задач. Сейчас подавляющее большинство наших покупателей — москвичи.

Дмитрий Войтюк советует развивать региональные продажи. Мне это также кажется перспективным, как и франчайзинг в регионах (советуют Светлана Тололо и **Виктор Амосов**).

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

ПОБЕДИТЕЛЬ

Рустем Латыпов,
старший специалист
Ernst & Young (Москва)

1. Оптимизировать контекстную рекламу: более точно определить регион, отказаться от неэффективных ключевых фраз. За счет высвобожденных средств запустить SEO-компанию по низкочастотным запросам. Запустить продвижение в социальных сетях, ежедневно публиковать интересную мамам информацию.

2. Оптимизировать сайт для повышения конверсии: создать единую структуру описания товаров, удалить лишние кнопки и информацию, улучшить ключевые элементы, в частности «корзину», убрать регистрацию.

3. Реализовать неликвидный товар: предложить скидки участникам сообщества «В контакте», использовать торговые площадки Avito, IRR.

4. Анализировать истории продаж, определить ликвидные и маржинальные товары, сформировать товарную матрицу.

5. Запустить работу с региональными поставщиками, минимизировать риски.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

«Нужно повышать средний чек. Тратить время на обработку заказа стоимостью 300 руб.— непозволительная роскошь»

Константин Логинов,
управляющий директор
интернет-магазина
Babysecret.ru

Было интересно принять участие в «Банке решений». Масштаб нашего бизнеса иной, Babysecret.ru реализует около 300 заказов в день, но начинали мы в 2006 году тоже с небольших оборотов. Основной ассортимент — крупногабаритные товары: детская мебель, коляски, автокресла, сопутствующие товары. Сейчас думаем над развитием направления детской одежды.

Бизнес-модели бывают разными, небольшие интернет-магазины могут успешно существовать в своей нише. Но главное правило, как мне кажется, для всех одно — эффективно продавать. Учиться продажам, если есть такая возможность, учить продавцов.

Нужно повышать средний чек, как подчеркивает Константин Лебедев. Отмечу действенный совет Светланы Тололо — продавать комплекты. К брюкам всегда можно предложить рубашку, такие «расходники», как ползунки, колготки, трусы, имеет смысл продавать по несколько штук. Повышение среднего чека оптимизирует ресурсы на обработку одного заказа, что для Ирины особенно актуально. Качество сервиса — важное преимущество. Но тратить время на обработку заказа стоимостью 300 руб.— непозволительная роскошь.

Основной продающий инструмент у Нурматовой — сайт, его надо приводить в порядок. В ответах есть все необходимые рекомендации: убрать лишнюю информацию, отказаться от регистрации, улучшить «корзину», сделать пошаговое оформление покупки простым и понятым. Про сайт подробно и толково пишут Рустем Латыпов, Светлана Тололо, Алексей Булатов, **Владимир Стукалов, Антон Агеев.**

Решение Рустема Латыпова — руководство к действию, оно направлено и на повышение конверсии, и на увеличение трафика за счет оптимизации расходов. Согласен с рекомендацией работать с низкочастотными запросами. Заимствование наработок с успешных «продающих» сайтов, как советует Светлана Тололо, также полезно. Нужно стремиться, чтобы потенциальный покупатель не ушел без покупки, для этого, в том числе, заниматься аналитикой, о чем напоминает Алексей Булатов.

Важный элемент сервиса — качественная доставка. Евгения Пахомова предлагает организовать доставку и для оптовиков. **Илья Остроухов** советует подумать об организации собственной службы доставки. У нас своя транспортная компания, но, возможно, эта схема не подойдет Нурматовой.

Идея работать с региональными поставщиками, заниматься оптовыми продажами перспективна. Но сейчас главная задача (это подчеркивают Евгения Пахомова, **Дмитрий Выговский** и другие авторы) — конвертировать товар в деньги, чтобы высвободить ресурсы. Если для этого нужны люди, нанять людей (платить можно по факту, поэтому дополнительные вложения не нужны). Привлечь партнеров, возможно, воспользоваться торговыми площадками, устраивать распродажи — эти советы звучат у многих. На текущий момент интернет-магазин — приоритетное направление. И как пишет Рустем Латыпов, есть резервы для повышения его эффективности.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	**1**
Балл	29
Автор	***Рустем Латыпов***
Компания	Ernst & Young
Должность	Старший специалист
Город	Москва

Место	**2**
Балл	26
Автор	***Светлана Тололо***
Компания	—
Должность	Домохозяйка
Город	Москва

Место	**3**
Балл	24
Автор	***Евгения Пахомова***
Компания	ООО «Бизнес консалтинг»
Должность	Директор
Город	Туапсе

Место	**4**
Балл	23
Автор	***Алексей Булатов***
Компания	—
Должность	Консультант по финансовым и корпоративным вопросам
Город	Краснодар

Место	**5**
Балл	22
Автор	***Антон Агеев***
Компания	ООО «Тойота мотор»
Должность	Старший специалист отдела планирования и маркетинга
Город	Москва

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Не пренебрегать офлайн-торговлей, открыть хотя бы пару-тройку точек. Пусть даже они не будут приносить прибыль, выходя «в ноль». Чтобы было присутствие в офлайне — для статуса, для покупателей, которым важно «пощупать» товар.

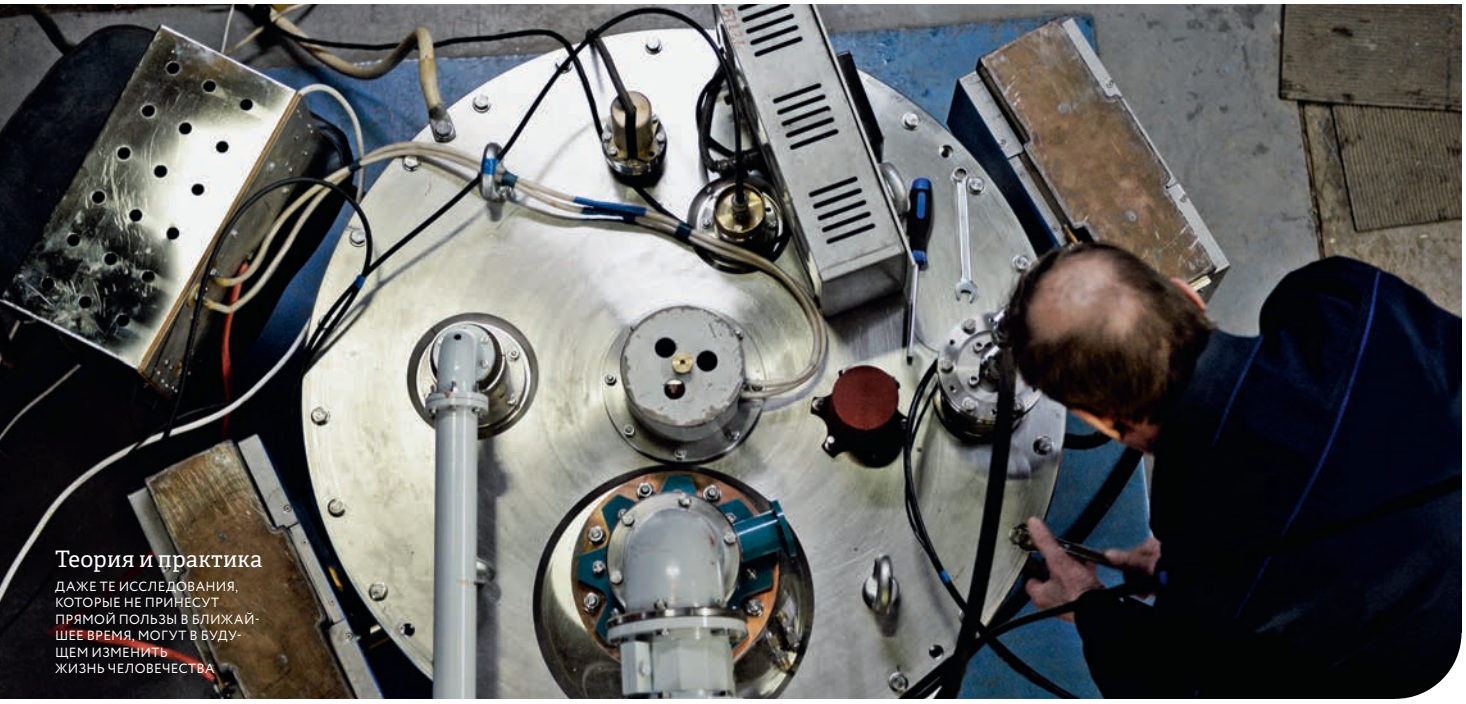
«Интернет-магазин розничных продаж и оптовая торговля — две разные модели бизнеса, каждая из которых требует своей организационной структуры и человеческих ресурсов»

Мария Малышева,
генеральный директор PR-агентства «Простые коммуникации»

Агентство «Простые коммуникации» разрабатывает программы PR-продвижения в интернете, управляет несколькими порталами, в том числе сайтом для родителей nanya.ru. Тема нам близка. Но общие маркетинговые принципы и способы повышения интернет-продаж актуальны вне зависимости от сферы бизнеса. Именно их описывают участники «Банка решений», и, думаю, Ирине стоит прислушаться к советам.

Перспективы работы с региональными поставщиками все авторы оценили высоко. Я, как и другие эксперты, с ними согласна. Риски (задержки поставок, уход производителя, отсутствие модельных коллекций и непродуманность товарной матрицы, сложность продвижения неизвестных марок) и способы их минимизации описали Рустем Латыпов и **Тимофей Павлов.** Часть рисков можно снизить за счет грамотных договоров, штрафных санкций. Представитель поставщика может влиять на формирование ассортимента, при этом Ирине необходим регулярный анализ продаж своего ассортимента и мониторинг конкурентов. Ответственность Нурматовой должна распространяться и на качество товара, об этом напоминает Антон Агеев. Убедившись в качестве товара, стоит акцентировать на нем внимание. В категории «средний» и «средний минус» люди реагируют прежде всего на цену. Недорогой и качественный товар быстро завоюет потребителей. Раскручивать неизвестный бренд поможет работа в соцсетях и формирование собственного клуба потребителей. Но работать эти усилия будут на производителя. Возможным решением (его предлагают Тимофей Павлов и Светлана Тололо) будет создание и продвижение собственной марки. Очень важное замечание делают Тимофей Павлов, Алексей Булатов, Илья Остроухов: интернет-магазин розничных продаж и оптовая торговля — две разные модели бизнеса, каждая из которых требует своей организационной структуры и человеческих ресурсов. Заниматься всем вместе возможно только при наличии четкого плана и команды. Даже сейчас у Ирины нет времени на полноценную работу с сайтом, а это живой организм, поддерживать который нужно каждый день. Отсюда низкая конверсия, не лучший трафик, высокая стоимость привлечения. Деньги Ирина теряет каждый день. Соглашусь с Тимофеем Павловым: стоит отдать на сторону оперативное управление интернет-магазином, а самой сосредоточиться на опте и работе с поставщиками. При этом активировать продажи магазина нужно прямо сейчас.

Советую привлечь молодых мам — они могут работать в соцсетях, искать клиентов. Отмечу совет Владимира Стукалова увеличить средний чек за счет продажи сопутствующих товаров, например игрушек, идею Евгении Пахомовой наладить отношения со школами и продавать школьную форму. Интересно предложение Виктора Амосова открыть направление «секонд-хенд».



Теория и практика

ДАЖЕ ТЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, КОТОРЫЕ НЕ ПРИНЕСУТ ПРЯМОЙ ПОЛЬЗЫ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ, МОГУТ В БУДУЩЕМ ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЬ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА

Через премии к звездам

ИНТЕРЕСНЫЕ РАБОТЫ МОЛОДЫХ МОСКОВСКИХ УЧЕНЫХ МОЖНО НАЙТИ ПОЧТИ В ЛЮБОЙ ОБЛАСТИ, ОТ ОРГАНИЧЕСКОГО СИНТЕЗА ДО ЖИЗНИ РУССКОЙ ДИАСПОРЫ В КИТАЕ. В ФЕВРАЛЕ САМЫЕ ДОСТОЙНЫЕ ИЗ НИХ СТАЛИ ЛАУРЕАТАМИ ПРЕМИИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА.

Текст: Никита Аронов

Фото: РИА НОВОСТИ

В ПРЕДДВЕРИИ Дня российской науки награды вручал мэр Москвы **Сергей Собянин.** В восьми номинациях набралось 256 претендентов, но выбрали лучших. Так, 27-летняя **Ольга Курто** удостоилась премии за исследование «русского мира» в Китае. Троих молодых ученых из Института проблем передачи информации им. А. А. Харкевича РАН наградили за исследования методов множественного доступа к беспроводной среде. Математик **Александр Печень** из Математического института им. В. А. Стеклова РАН получил награду за работы по теории управления квантовыми системами, а молодой доктор наук **Андрей Марданов** из центра «Биоинженерия» РАН — за расшифровку структур геномов микроорганизмов.

ЗВЕЗДЫ В ЛАБОРАТОРИИ

Один из номинантов, удостоившихся премии за достижения в физике и астрономии, занимается диагностикой вещества в экстремальных условиях. «Мы исследуем вещества с высокой плотностью энергии. И я занимаюсь измерительными методами, позволяющими узнать, что происходит с плазмой, в которую лазерами вкачали 10 в 15-й степени ватт энергии»,— рассказывает 32-летний **Сергей Пикуз,** заведующий лабораторией в Объединенном институте высоких температур РАН.

Это важно как минимум для трех больших направлений науки. Во-первых, тут лежит один из путей к управляемому термоядерному синтезу: для возникновения реакции вещество можно одновременно сжать и нагреть с помощью мощных лазеров.

Второе важное применение этих научных результатов — так называемая лабораторная астрофизика.

«Астрономы видят происходящие со звездами процессы в виде одного кадра. Но хотелось бы понять, как наблюдаемая

картина сформировалась и что с ней произойдет дальше, через миллионы лет,— начинает объяснение Сергей.— Представьте: у вас есть звезда, выбрасывающая поток плазмы. Возьмем мишень размером миллиметр, вкачаем в нее лазерами многие джоули энергии. Если она правильно сконструирована, получим такой же выброс».
Наконец, третье большое направление — создание компактных ускорителей. «Можно ускорить частицы высоковольтными электрогенераторами. Но для получения релятивистских энергий приходится строить ускорители в десяток километров длиной,— говорит Сергей Пикуз.— Однако есть и другой путь: со временем можно будет сделать компактный источник излучения на основе сверхмощных полей лазерной плазмы».
До применения в народном хозяйстве тут далеко. Но эти исследования могут стать частью того, что по-настоящему изменит жизнь человечества.

УСКОРЕННАЯ РЕАКЦИЯ

От наработок 34-летней **Екатерины Будыниной** чуть ближе до практики. Премия в номинации «Химия и наука о материалах» досталась ей за работу в области тонкого органического синтеза, на стыке химии и биологии. «Если в общих словах, то мы занимались разработкой и открытием новых процессов, чтобы из известных молекул делать неизвестные»,— объясняет Екатерина. Ученые смотрят на структуру этих неизвестных пока молекул и ищут аналогии с известными физиологически активными соединениями. Потом новые вещества испытывают на различных клеточных линиях. Так, ученые смогли получить очень близкие к природным молекулярные структуры, токсичные по отношению к клеткам рака молочной железы, шейки матки и почек, но малотоксичные для нормальных клеток эпителия этих органов. После того как совпадения подтвердились, можно говорить о маленьком технологическом прорыве, о новом, более быстром и простом способе производства нужного вещества.
Кстати, Екатерина Будынина с химфака МГУ — единственный на нынешней премии представитель университетской науки. Хотя более 30% столичных вузов ведут научную деятельность, из восьми лауреатов этого года семь представляют институты РАН.
«Науки сейчас много и в академических институтах, и в московских вузах. В меньшей степени — в старых отраслевых институтах, у них был большой спад в 1990-е годы,— считает заместитель председателя совета по науке, созданного при департаменте науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы академик **Алексей Хохлов.**— Зато начинает появляться хорошая наука в малых инновационных предприятиях, которые развиваются достаточно быстро».
Последние не попали в число лауреатов скорее из-за выбора номинаций, более связанных с фундаментальными, чем с прикладными исследованиями. Впрочем, среди награжденных оказался и один чистый практик.

АНАЛИЗ В ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ

Евгений Горский из Института спектроскопии РАН получил награду за разработку прибора, плотно вошедшего в обиход металлургов. Дешевый и надежный, он позволяет практически в любых условиях определить состав сплава. «То, что мы делаем, основано на физическом принципе эмиссионного спектрального анализа,— объясняет ученый.— Под действием электрического разряда небольшое количество вещества испаряется и начинает излучать свет. Его спектр регистрируется и преобразуется в цифровую форму (как в цифровой фотографии), загружается в компьютер и там анализируется». Программа сравнивает результаты со множеством эталонов. В базе данных содержатся параметры большинства известных марок сплавов.
Областей применения тут много. Прежде всего, контроль в процессе плавки. Очень важно знать точный состав вещества, когда приходится иметь дело с цветными металлами. Особенно если металлы из вторсырья.
Но главное научное достижение состоит в алгоритмах компьютерной обработки спектра. «Самое интересно начинается после того, что спектр зарегистрирован и передан в компьютер,— объясняет Евгений.— Тут много нюансов, ведь все элементы в сложных смесях зависят друг от друга. Например, к алюминиевому сплаву добавили магния, а по спектру видно, что вырос еще и цинк. Так что вся наука в аналитике».
В последнее время город активно работает над развитием именно прикладных научных отраслей. Например, в конце прошлого года вышло постановление, компенсирующее бизнесу затраты на научные исследования, заказанные в столичных вузах, государственных научных центрах и институтах РАН. «Это очень хорошая мировая практика,— уверен руководитель департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы **Алексей Комиссаров.**— Кроме того, мы стимулируем развитие новых инновационных предприятий».
В Москве ширится сеть создаваемых городом технопарков. Это не столько места, где ученые могут работать, сколько серьезная научная инфраструктура. Например, в технопарках оборудованы «чистые комнаты», которые можно арендовать у города по вполне приемлемой ставке. А на территории технополиса «Москва» открыт специальный таможенный пост для научных товаров. Нестандартные грузы, которые раньше ждали растаможки по полгода, теперь проходят эту процедуру за полчаса. Как знать, может быть, некоторые молодые лауреаты московских премий придут именно отсюда. //**сф**

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Данных много не бывает

Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукьер
«Большие данные»
Манн, Иванов и Фербер, 2014

Казалось бы, еще вчера вечером мы засыпали с мыслями об «облаках», а сегодня утром все уже грезят «большими данными». Новый термин мгновенно вытеснил из разговоров и публикаций все модные изобретения последнего времени, сохраняя вокруг себя некоторую завесу таинственности. Что такое «большие данные»? И чем они отличаются от «не очень больших»? Так что книгу **Майера-Шенбергера** и **Кукьера** ждали с нетерпением. Она была призвана стать манифестом нового мира, в котором все мы окажемся уже завтра. На обложке авторы провозгласили, что «большие данные» — это «революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим».

В «Больших данных» нет алгоритмов и прочих технических деталей. Есть кейсы, описанные в общих чертах, принципиально важное определение термина («большие данные» — это когда выборка равна генеральной совокупности) и замечательное пророчество, описанное на примере: если анализ «больших данных» выявит, что апельсиновый сок лечит от рака, уже никому не будет дела до того, почему это происходит. Важно «что», не важно «почему».

Текст: Владислав Коваленко

Профессор Оксфордского университета и редактор раздела данных журнала Economist доходчиво объяснили, из-за чего теперь «что» важнее, чем «почему».

Александр Аузан
«Экономика всего»
Манн, Иванов и Фербер, 2013

Почему люди не торгуются в супермаркетах, дают взятки гаишникам и научились договариваться как с бандитами, так и с государством? Автор книги, и. о. декана экономического факультета МГУ **Александр Аузан**, помогает разобраться в нынешних экономических процессах. Свои выводы он подкрепляет яркими примерами и необычными метафорами.

Алексей Иванов
«Не может быть. Парадоксы в рекламе, бизнесе и жизни»
Библос, 2013

Почему изображение девушки в купальнике может оказать медвежью услугу рекламе вашего товара? Книга написана живым языком, автор без всякого наукообразия рассказывает о процессе создания рекламы и ее жизни в окружающей среде. Он рассуждает о причинах появления парадоксов в жизни, рекламе, бизнесе, как заставить эти парадоксы работать на себя.

Крис Броган, Джулиен Смит
«Формула эффекта. Как получить реальный результат в социальных медиа»
Манн, Иванов и Фербер, 2013

Как конвертировать аудиторию блога или странички в соцсети в покупателей товаров и услуг? Авторы предлагают стратегию создания и распространения информации, нацеленную на привлечение клиентов, ее можно применить к своим блогам или твитам. В книге описаны методики, основанные на человеческой психологии.

Что читаете?

Данил Блинов,
генеральный директор компании Pfizer в России

Аркадий и Борис Стругацкие
«Град обреченный»

— Недавно перечитал эту книгу. Замечательный способ посмотреть на общество и его историю и успокоиться, что ничего не меняется. Одновременно взглянуть на жизнь собственной компании. Но, главное, еще раз вспомнить, что значит быть человеком.

Топ-5 деловых бестселлеров в феврале

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

Майк Ротер
«Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов»
Питер, 2014

Нассим Талеб
«Антихрупкость»
Колибри, 2014

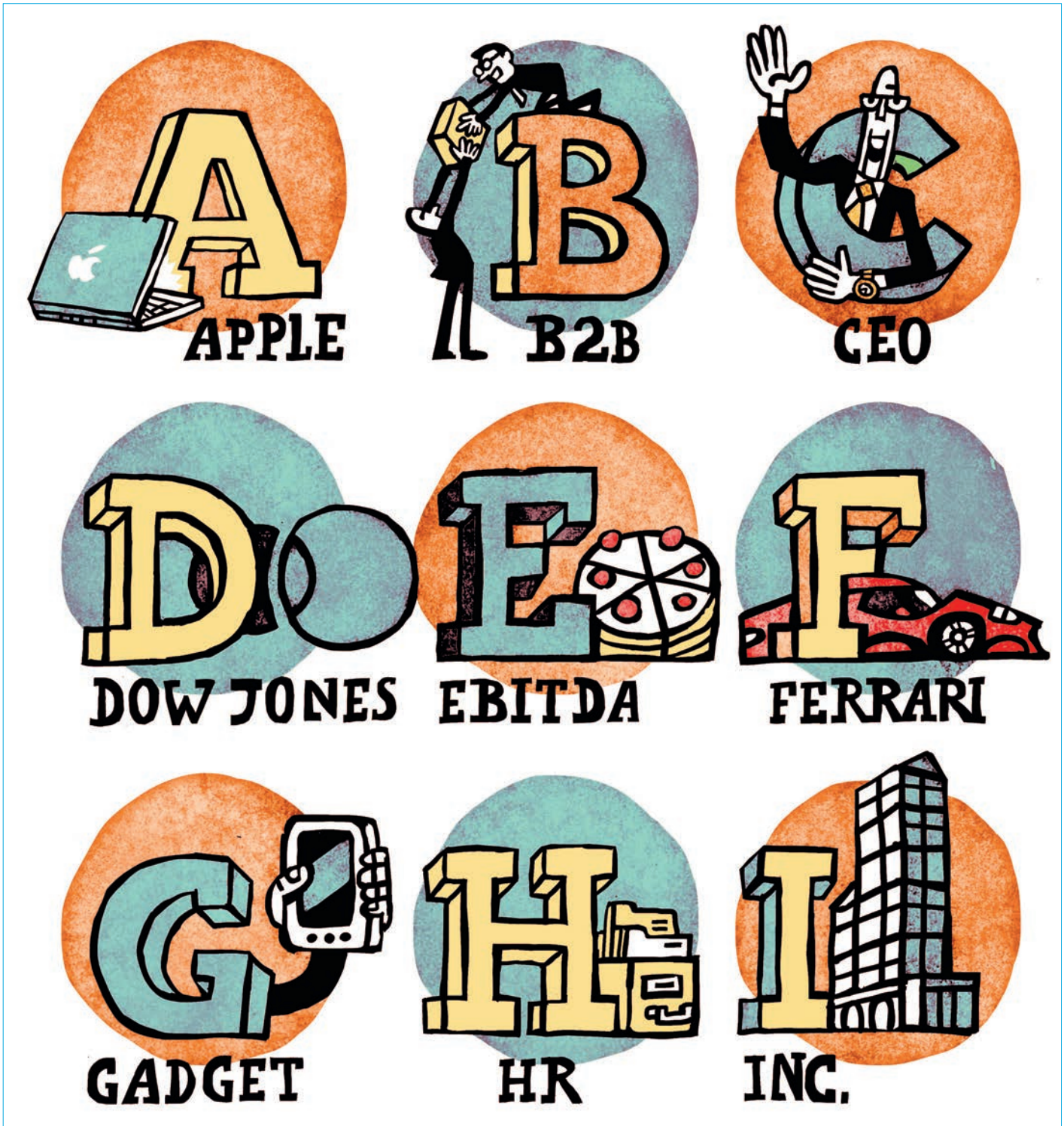
Микаэль Крогерус, Роман Чеппеле
«Книга решений»
Олимп-бизнес, 2012

Дэн Хиз, Чип Хиз
«Ловушки мышления»
Манн, Иванов и Фарбер, 2014

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

Бизнес-образование

языки



Синьор полиглот

ПЕРЕВОДЧИК ДМИТРИЙ ПЕТРОВ СТАЛ ТЕЛЕЗВЕЗДОЙ ПОСЛЕ ТОГО, КАК НА ТЕЛЕКАНАЛЕ «КУЛЬТУРА» ПОЯВИЛАСЬ ЕГО ПРОГРАММА «ПОЛИГЛОТ». БЛАГОДАРЯ СИСТЕМЕ ПЕТРОВА УЧАСТНИКИ ПЕРЕДАЧИ, НЕ ЗНАВШИЕ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА, НАЧИНАЛИ ГОВОРИТЬ НА НЕМ ПОСЛЕ 16 УРОКОВ. НА ВОЛНЕ ПОПУЛЯРНОСТИ АВТОР МЕТОДИКИ ОТКРЫЛ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР, СТАЛ ИЗДАВАТЬ ПОСОБИЯ И ЗАДУМАЛСЯ О ФРАНШИЗЕ.

Текст:
Юлия Фуколова
Фото:
Евгений Гурко

СВОБОДА СЛОВА АВТОРСКАЯ МЕТОДИКА УСКОРЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА СДЕЛАЛА ДМИТРИЯ ПЕТРОВА ТЕЛЕЗВЕЗДОЙ

Вы знаете около 30 языков. Сколько из них являются рабочими?

На самом деле языков, которыми я занимался в разные периоды жизни, даже больше. Конечно, не всеми владею на одинаковом уровне. С основными европейскими языками имею дело постоянно: преподаю, работаю синхронным переводчиком. Есть несколько языков, на которых довольно сносно общаюсь. И есть языки, на которых я читаю, ищу информацию. Их гораздо больше, чем тех, на которых говорю. Отдельные мне интересны как исследователю — скажем, латынь или древнеанглийский. Тут уже поговорить не с кем.

Как вам удалось все эти языки выучить?

Страсть к изучению языков у меня с юности, но я понимал, что академическим путем ее удовлетворить невозможно: в нашей системе образования чрезмерно долгий срок отводят на изучение одного языка. Поэтому постепенно начала выкристаллизовываться собственная система. Методика с самого начала была очень практичной, нацеленной на решение конкретной задачи — компактного и быстрого освоения языка с элементарных базовых основ. По этой методике я занимался сам, обучал людей в группах и индивидуально.

Ваш метод получил широкую известность благодаря программе «Полиглот» на канале «Культура». Как вы попали на ТВ?

В 2010 году вышла книга «Магия слова», написанная в соавторстве с журналистом **Вадимом Борейко**. Книга неожиданно стала популярной, выдержала три переиздания. Потом началась и телевизионная жизнь. На канале «Культура» давно собирались сделать программу, связанную с изучением иностранных языков. Мой старый товарищ, писатель и телеведущий **Олег Шишкин**, представил меня директору и главному редактору канала **Сергею Шумакову**. Компания «МБ групп продакшн» (сейчас «М-продакшн») взялась за проект. В конце 2011 года мы сначала провели пробные съемки, чтобы нащупать правильный формат — по количеству участников, длительности урока, тональности. В том числе протестировали меня в роли телеведущего. А в январе 2012 года первая программа по изучению английского вышла в эфир.

Почему среди участников проекта в основном актеры, режиссеры, музыканты? Они лучше усваивают язык?

Нет, просто они имеют опыт публичных выступлений. Изучение иностранного языка под прицелом нескольких камер требует определенной степени раскованности. Обычные люди, даже очень общительные, могут чувствовать себя напряженно. К тому же формат был полностью экспериментальным. Сегодня многие телепрограммы являются калькой с западных передач, но у «Полиглота» нет аналогов. Мы снимаем без сценария, каждый выпуск с одного дубля, никаких повторов. Правда, съемки проходят более компактно, чем мы видим на экране,— два выпуска за один день.

Сколько еще языков планируете охватить?

Программа вызвала позитивный отклик у телезрителей, поэтому продюсеры решили не ограничиваться английским. Уже показали уроки итальянского, французского, испанского. В середине

февраля 2014 года вышел пятый сезон — обучение немецкому языку. Трудно сказать, остановимся на этом или нет.

Получается, через две недели после начала обучения реально заговорить на новом языке?

Ключевой вопрос методики — наличие мотивации. Когда язык нужен для чего-то, даже просто для общения во время поездки, результат неизбежен. Естественно, любой навык надо задействовать, иначе он атрофируется. Кому-то вполне хватает базового уровня, а если этого мало, то через какой-то инкубационный период человек решает изучать язык дальше.

«Я ИСПОВЕДУЮ ПРИНЦИП „СВОБОДА ВАЖНЕЕ ПРАВИЛЬНОСТИ“»

В России много авторских методик изучения английского. В чем особенности вашего подхода?

Из принципиальных отличий — максимальная компактность. Взрослые люди очень заняты, поэтому для достижения результата им нужен интенсивный курс за ограниченный период времени. Растягивание процесса сильно снижает его эффективность. За долгие годы работы я пришел к выводу, что десять уроков мало, а 20 — много. Оптимальный вариант — 16 часов. Этого достаточно, чтобы комфортно чувствовать себя во время зарубежной поездки. Кроме того, я делаю акцент на эмоционально-психологических аспектах. Человеку нужно воспринимать язык не просто как набор грамматических правил и слов, а как многомерное пространство. Язык — это то, в чем мы живем. Что для вас, например, итальянский язык? Какие вызывает ассоциации? Кто-то вспомнит песни **Адриано Челентано,** пиццу, итальянский пейзаж.

Что это дает?

Снимает напряжение. Когда вы говорите по-русски, вы же не видите слова и буквы, ничего специально не спрягаете и не склоняете. Такой же механизм нужно задействовать и в изучении иностранного языка. В спорте, даже если вы не станете чемпионом, можно овладеть основным набором движений, чтобы не думать каждый раз, под каким углом нужно занести ногу для удара по мячу. Ровно то же самое должно происходить и с изучением языка — не думать, как выстроить прошедшее время или вопросительную форму.

Следующий момент — с самого начала мы учим людей говорить о себе любимых, а не используем абстрактные упражнения, не имеющие отношения к нашей жизни. После первого часа занятий человек уже способен что-то о себе рассказать: кто я, чем занимаюсь, что люблю.

Но все равно придется много запоминать, а это не всем под силу.

Несколько сотен слов, по статистике, охватывающих 90% устной речи, могут быть освоены в кратчайшие сроки и не требуют особых лингвистических талантов. Объем информации, которая должна быть доведена до автоматизма, не превышает объема таблицы умножения. Это доступно всем. Кроме того, важно создавать максимально дружелюбную, комфортную среду во время обучения, минимум критики и исправлений. Я исповедую принцип «свобода важнее правильности».

Да, но меня не поймут, если я скажу неправильно.

Почему? Поймут. Я призываю не бояться говорить что-то неправильно, пока вы не научитесь, как надо. И категорически не согласен с принципом «лучше не говорить вообще, чем говорить с ошибками». Кроме того, очень важный принцип — регулярность. Даже важнее объема времени, которое вы затрачиваете. Заниматься по пять минут, но каждый день, эффективнее, чем один раз просидеть несколько часов, а потом две недели ничего не делать.

Почему многие учат язык в школе годами, но так и не умеют говорить?

Об этом лучше спрашивать не меня. К сожалению, любая большая система маломобильна, ее невозможно изменить в одночасье, даже если люди хотят инноваций. Наша задача — показать, что изучение языка не страшно и не требует колоссальных затрат времени, сил и нервов, как многие привыкли думать.

Какой сегодня самый популярный язык? Кроме английского, разумеется.

Интерес к языкам волнообразный: иногда он растет, потом спадает. Сейчас, например, интерес к испанскому, китайскому, арабскому.

А какой из европейских языков самый сложный?

Это субъективный вопрос. Сложный для кого? Для французов один, для нас — другой. Обычно сложными являются языки, которые дальше всего отстоят от родного в структурном плане. Для славян, например, это языки финно-угорской группы: финский, венгерский, эстонский.

«НИ ОДИН ЯЗЫК НЕ СОЗДАВАЛСЯ, ЧТОБЫ БЫТЬ СЛОЖНЫМ»

Центр инновационно-коммуникативной лингвистики Дмитрия Петрова (ЦИКЛ) вы открыли уже после выхода передачи?

Да, после выхода «Полиглота» многие захотели изучать язык с помощью этой системы, но моих физических возможностей не хватало. Я собрал единомышленников, в том числе выпускников МГЛУ имени Мориса Тореза, где я преподаю. Сегодня в нашем центре ведут занятия около 20 человек. Пока предлагаем пять европейских языков, но собираемся расширить перечень. В планах русский для иностранцев, а также португальский и китайский.

Вы и китайский знаете?

Скажем так, я буду его знать к моменту, когда будет нужно. Как в анекдоте про студента, который к экзамену может выучить что угодно.

Получается, вашу систему можно распространить и на сложные восточные языки?

Ни один язык не создавался, чтобы быть сложным. Сложности лишь в восприятии человека, который смотрит сквозь призму родного языка. В иероглифических системах трудно осваивать письменность, а грамматическая структура разговорного языка представляет не большую трудность, чем любого из европейских. Первый базовый уровень принципиально направлен на разговорную речь, и он вполне доступен всем, в том числе и в случае иероглифических языков.

Как получилось, что в своем учебном центре вы сами не преподаете, а ведете занятия в другом месте?

В свое время мне предложила сотрудничать компания «Прямая речь», я попробовал, мне понравилось. Это лекторий, здесь также выступают писатели, искусствоведы, историки. Я провожу обучение

ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ (ВАВТ) МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ
Государственное образовательное учреждение
Лицензия ААА № 002298 от 28 ноября 2011 года

СТАТУС Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования. Год основания 1931

МИССИЯ Мы готовим профессионалов для внешнеэкономической деятельности

Факультет профессиональных программ (ФПП) осуществляет подготовку по программе:

МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ mba.vavt.ru
Направление "Менеджмент" (вечернее отделение)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
Направление "Менеджмент" (вечернее отделение)

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ АКАДЕМИИ (МВА ВАВТ, МВА ВКШ)

MBA ВАВТ
- MBA – Международный бизнес/Маркетинг
- MBA – Финансы
- MBA – Корпоративное управление

MBA ВКШ
- Магистратура + MBA
- Программа MBA
- Повышение квалификации
- Дистанционное обучение

ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ
Международный коммерческий факультет (МКФ) осуществляет подготовку по двум программам магистратуры:

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА
Направление "Экономика"
вечернее отделение, заочное отделение

ФИНАНСЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ
Направление "Экономика"
вечернее отделение

Международно-правовой факультет (МПФ) осуществляет подготовку по двум программам:

В формате БАКАЛАВРИАТА:
Направление "Юриспруденция"
Профиль - международно-правовой,
вечернее отделение

В формате МАГИСТРАТУРЫ:
Программа "Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности"
Направление "Юриспруденция",
вечернее отделение

ЦЕНТР ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ
- Большой опыт работы в области обучения иностранным языкам
- Высококвалифицированные преподаватели ВАВТ
- Использование самых современных учебных материалов западных и отечественных авторов, разработок преподавателей ВАВТ
- Использование видео- и аудиосредств
- Бесплатное тестирование слушателей

Факультет профессиональных программ
- Программа повышения квалификации
- Теория и практика ведения переговоров (на английском языке) Intermediate

www.flc.vavt.ru

Адрес: 119285, Москва, ул. Пудовкина, 4а (м.Киевская)
(499) 143-12-35, e-mail: info@vavt.ru, www.vavt.ru

реклама

Реклама

Ваши амбиции — наши возможности

ВКС — качество, проверенное временем

Наши преподаватели — только квалифицированные специалисты

Наша методика — международные стандарты и новейшие учебные пособия, разработанные в Оксфорде и Кембридже

Оплата на ежемесячной основе

Скажи «НЕТ!» кредитам, пустым обещаниям и «уникальным» методикам обучения!

ВКС ih International House Moscow-ВКС

Сеть школ иностранных языков

(495) 258-00-04

www.bkc.ru

нечасто, но собираю большие группы. Некоторых слушателей, кстати, интересует не столько язык, сколько сама методика. А в ЦИКЛе занимается много людей, но группы небольшие, по шесть-восемь человек. Занятия проходят постоянно в три смены, по пяти языкам и по нескольким уровням.

Вы еще проводите выездные занятия в страны изучаемого языка...

Да, но такого рода мероприятия не являются основным видом деятельности. Скорее это приятный бонус в изучении языка — лингвистический десерт. Нашему центру пока год с небольшим, будем искать новые форматы.

Центр уже вышел на окупаемость?

Да, и довольно быстро.

Как еще монетизируете методику?

Есть идея продавать диски и брошюры с кратким изложением курса. Более того, мы сейчас выпускаем тренажеры по разным языкам — это книга, а также приложение для iOS и Android. Уже выпустили тренажер по английскому, его скачали около 2 млн человек (само приложение и первые два урока бесплатны, за остальные нужно заплатить $3–4.— **СФ**).

Пираты портят жизнь?

Куда же без пиратов. Когда мы только задумались, стоит ли выпустить ТВ-программу на дисках, на Горбушке их уже тысячными тиражами продавали. Пытаемся взывать к совести, так как остальные методы борьбы с пиратами еще менее эффективны.

Франшизу собираетесь предлагать?

Только сейчас стали серьезно задумываться о франшизе. Этот год, как мы надеемся, станет прорывным. Скорее всего, введем одну разовую выплату, потому что отслеживать результаты дальнейшей работы партнеров невозможно. И будем проводить мастер-классы для преподавателей.

Вам недавно вручили премию правительства РФ в области культуры за передачу «Полиглот». Много денег дали?

Денег пока не дали, может, догонят и еще дадут. А медаль уже получил.

В качестве переводчика вы работали с президентами нашей страны — Горбачевым, Ельциным, Путиным — и не нашей тоже. Много ли сейчас высокопоставленных клиентов?

С президентами сейчас не работаю, но среди наших корпоративных клиентов есть правительства отдельных регионов России. Недавно для Олимпийских игр обучал в Сочи несколько сотен человек — это волонтеры, врачи, администраторы.

Говорят, министр спорта Виталий Мутко благодаря вам смог произнести на заседании исполкома FIFA знаменитую речь «лет ми спик фром май харт»?

Я лишь немного его консультировал. Насколько знаю, он раньше не занимался языком, и то, что он выступил на английском,— это подвиг. Прежде всего, с психологической точки зрения, потому как люди, которые даже лучше знают язык, выступать боятся. С другой стороны, любой иностранец, который коряво по-русски скажет «здравствуйте», разве не вызывает у нас восхищение?.**сф**

ЯЗЫК БЕЗ СТАНДАРТА

В российских бизнес-школах английский язык перестал быть обязательным предметом: после отмены государственных требований к программе MBA каждая школа сама решает, как и в каком объеме преподавать этот курс.

Например, МИРБИС предлагает английский язык в списке курсов по выбору. По словам вице-ректора МИРБИС **Елены Зубковой,** каждый слушатель MBA может взять два курса по выбору (16 аудиторных часов каждый), и многие предпочитают иностранный язык. Это курс с фокусом на конкретной специализации, для повышения профессионального уровня. Те же, кто хочет изучать английский более серьезно, могут за дополнительную плату записаться на специально разработанный курс в языковом центре МИРБИС.

В Международной школе бизнеса РЭУ им. Г. В. Плеханова (IBS-Plekhanov) программы бакалавриата и магистратуры проходят на английском языке, а курс MBA ведут на русском, но организуют для слушателей факультатив по английскому. Каждый год набирается одна группа, обучение проходит раз в неделю, причем без дополнительной оплаты. Как объясняют в бизнес-школе, это бонус для поступивших на MBA.

Несколько бизнес-школ в России ведут программы MBA на английском языке. Это Международный институт МШСЭН РАНХиГС (программа MBA совместно с Kingston University); Институт бизнеса и экономики РАНХиГС совместно с California State University, East Bay; Vlerick Business School; Стокгольмская школа экономики (EMBA есть также на русском), программа EMBA ВШМ СПбГУ и HEC, а также EMBA Сколково (есть группы с синхронным переводом на русский, но это на 5 тыс. евро дороже).

Иллюстрация: Михаил Блосяк

Коммерческий транспорт

КОНКУРЕНЦИЯ

Невыносимая легкость рубля

РЫНОК КОММЕРЧЕСКОГО ТРАНСПОРТА — ЧЕТКИЙ ИНДИКАТОР ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ. ЕСЛИ ЭТОМУ ИНДИКАТОРУ ДОВЕРЯТЬ, ТОПЛИВО В БЕНЗОБАКЕ РОССИИ НА ИСХОДЕ. КТО И КАК СМОЖЕТ УКРЕПИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ НА СТАГНИРУЮЩЕМ РЫНКЕ?

СБОРКА НА МЕСТЕ ДЕВАЛЬВАЦИЯ РУБЛЯ ОПРАВДЫВАЕТ ЛОКАЛИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВА

Текст: **Николай Гришин**
Фото: **ИТАР-ТАСС**

Макаронная фабрика «Алтан» находится в поселке Поспелиха Алтайского края. Прямо к складу подходит железнодорожная ветка, построенная во времена СССР. Однако сейчас на железнодорожный транспорт приходится незначительная часть отгрузок с фабрики. Сотрудничать с монополистом РЖД сложно: требуются большие партии, политика негибкая, тарифы постоянно растут. Так что большая часть продукции «Алтана» отправляется на склады дистрибуторов автотранспортом. «Как это ни странно, но автотранспорт оказался удобнее и в конечном счете дешевле»,— говорит владелец «Алтана» **Валерий Покорняк.**

В такую же ситуацию, как «Алтан», попали многие российские предприятия, особенно в сфере FMCG: производители отказываются от услуг РЖД в пользу многочисленных автотранспортных компаний. По данным Минтранса, на автомобильный транспорт сейчас приходится 55% общего объема грузоперевозок. Причем эта доля в последние годы стабильно растет, а доля перевозок железнодорожным транспортом сокращается. Этот фактор длительное время был драйвером роста для рынка коммерческого транспорта. За прошедшие с последнего мирового финансового кризиса пять лет производство грузовых автомобилей в России выросло более чем вдвое.

Но сейчас, похоже, потенциал исчерпан. 2013 год закончился на минорной ноте: продажи, например, тяжелых грузовиков массой 14–40 тонн в 2013-м упали на 29%. В сегментах легкой коммерческой техники (LCV) массой до 3,5 тонны, среднетоннажных грузовиков (CV) массой от 3,5 до 16 тонн падение не столь значительное, но тренд налицо. Спасает индустрию малый и средний бизнес, который продолжает закупать небольшие грузовики. И от 2014 года эксперты ожидают мало хорошего. «В лучшем случае повторится сценарий 2013 года, но, скорее всего, мы можем получить еще более глубокое падение»,— говорит ведущий аналитик агентства «Автостат» **Азат Тимерханов.**

В январе 2014 года, по данным Ассоциации европейского бизнеса, российский автомобильный рынок снизился на 6% по сравнению с январем 2013-го. «Продажи в январе ниже, чем надеялись

ГАЗель Next

ЛУЧШИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АВТОМОБИЛЬ ГОДА[1]

3 года гарантии или **150 000 км**

20 000 км интервал **ТО**

Оцинкованный кузов

Кредитные[2] и лизинговые[3] каникулы!

GAZ FINANCIAL SERVICE

- От 5% первоначальный взнос
- До 60 месяцев срок финансирования
- Экспресс-рассмотрение заявки
- Отложенные платежи по кредиту и лизингу

GAZ TRADE IN

- Выгодные условия по программе trade-in
- Цену определяет клиент - продажи б/у на Интернет-аукционе

GAZ ASSISTANCE

- Круглосуточная техпомощь на дорогах в подарок
- Скидки на ЗЧ и сервисное обслуживание
- Топливные карты в комплекте с каждым автомобилем

✓ Специальные условия для корпоративных клиентов

azgaz.ru 8-800-700-0-747

1. А/м ГАЗель NEXT занял первое место по итогам конкурса «Лучший коммерческий автомобиль года в России», 2013 год, номинация «Фургон/малотоннажник года».
2. Кредитные каникулы – Акция с ЗАО «Кредит Европа Банк» с возможностью отложить первую выплату по кредиту на срок до 60 календарных дней с даты оформления кредитного договора. Также акция предполагает предоставление Клиенту сниженной ставки по кредиту за счет специальной цены на приобретаемый автомобиль. Акция действует до 31.03.2014г. Программа распространяется на любые автомобили марки «ГАЗ» . Подробнее об условиях акции на сайте: http://azgaz.ru/stock/kreditnye-kanikuly. Решение о выдаче кредита принимает Банк-партнер. ЗАО «Кредит Европа Банк». Генеральная лицензия Банка России от 22.02.2012г. №3311.
3. Лизинговые каникулы – Акция с ООО «Элемент Лизинг» с возможностью отложить первую выплату по лизингу на срок до 90 календарных дней с даты оформления лизингового договора. Также акция предполагает предоставление Клиенту сниженной ставки удорожания по лизингу за счет специальной цены на приобретаемый автомобиль. Акция действует до 31.03.2014г. Программа распространяется на любые автомобили марки «ГАЗ» Подробная информация в офисах ООО «Элемент Лизинг» и на сайте: http://azgaz.ru/stock/lizingovye-kanikuly. Решение о предоставлении финансирования покупки автомобиля принимает лизинговая компания.

Реклама

многие из нас. С другой стороны, это не должно быть таким уж сюрпризом, если оглянуться на успешный декабрь, оттянувший на себя продажи за счет окончания государственной программы поддержки розничного кредитования»,— комментирует **Йорг Шрайбер**, председатель комитета автопроизводителей АЕБ.

Причины падения спроса очевидны: российская экономика замедляется, подошли к концу крупные стройки — Олимпиада, Универсиада, АТЭС. Компании реже обновляют автопарк и стремятся сэкономить.

ПИР ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ

Если на рынке легковушек правят бал иностранные компании, то в сегменте коммерческого транспорта лидируют российские производители. Так, КамАЗ контролирует 45% рынка тяжелых грузовиков, ГАЗ — больше половины рынка LCV. В целом доля российских производителей превышает 60% рынка коммерческого транспорта. И во время нынешнего кризиса эта доля может даже вырасти. Если обычные потребители редко готовы пересаживаться на «Жигули» с иномарок, даже когда их доходы падают, то предприниматели, покупающие коммерческий транспорт, вполне могут предпочесть комфорту экономию. На руку российским производителям играют и макроэкономические факторы.

Начало года ознаменовалось девальвацией рубля: национальная валюта уже просела более чем на 6%, и экономисты ожидают дальнейшего снижения. Это может обернуться ростом цен на импортные автомобили и комплектующие. «На фоне общего падения в выигрышном положении окажутся российские производители и те иностранцы, кто успел локализовать производство»,— говорит Азат Тимерханов.

Таких немало. Например, «Мерседес-Бенц Рус» летом прошлого года начал собирать в Нижнем Новгороде, на ГАЗе, Mercedes-Benz Sprinter Classic. Особенность проекта в том, что даже двигатель выпускается в России, для сборочных производств это редкость. Немецкий MAN построил сборочный завод под Санкт-Петербургом, а нижегородский «Луидор» выпустил первую партию автобусов малого класса на базе Volkswagen Crafter. В Татарстане завод «Форд Соллерс Елабуга» заработал в режиме полного цикла: предприятие выпускает не только легковушки Ford Kuga, Ford S-Max, Ford Galaxy, но и LCV Ford Transit. Компания строит по соседству завод двигателей, он заработает в 2015 году и позволит компании еще меньше зависеть от импорта.

Если иностранцы делают ставку на локализацию производства, то отечественные лидеры рынка коммерческого транспорта борются с кризисом, расширяя модельный ряд и пробуя захватить новые ниши. В прошлом году подконтрольный «Базовому элементу» **Олега Дерипаски** ГАЗ выпустил новую модель Next. «Она дороже, чем классическая „Газель“, зато это уже современный автомобиль. Компания движется в верном направлении»,— считает Азат Тимерханов.

Теперь ГАЗ планирует выпустить новую модель среднетоннажного грузовика. В этом сегменте сильны позиции Hyundai, Isuzu и многочисленных китайских брендов, а грузовичок ГАЗа «Валдай» не сумел повторить успех «Газели» в сегменте LCV, так что обновление модельного ряда будет очень кстати.

КамАЗ в сотрудничестве с акционером предприятия германским концерном Daimler в сентябре прошлого года начал выпускать новую модель магистрального тягача КамАЗ-5490. «Этот продукт является одной из мер, которая будет способствовать удержанию позиций КамАЗа в условиях наступающего кризиса»,— прямо заявил тогда гендиректор КамАЗа **Сергей Когогин**. Сейчас предприятие слабо представлено в сегменте тягачей: на лидера рынка тяжелых грузовиков приходится лишь 5% продаж тягачей. КамАЗ-5490 будет комплектоваться двигателем Mercedes-Benz и стоить менее 3 млн руб., что ниже цен основных конкурентов в России на 15–20%. По планам запуск новой модели увеличит долю рынка КамАЗа в нише тягачей до 25%.

КамАЗу уже удается наращивать долю рынка, несмотря на падение продаж. Так, продажи компании в прошлом году упали на 4%. Однако при этом доля завода на рынке тяжелых грузовиков выросла на 11%, до 45%. Общая доля иностранных производителей при этом сократилась на 8%, до 40%. По мнению Тимерханова, ГАЗ и КамАЗ вполне способны усилить свои рыночные позиции в 2014 году за счет замещения импорта. Отстает от российских коллег разве что УАЗ, чей модельный ряд слишком редко обновляется.

Стагнация на рынке коммерческих автомобилей — состоявшийся факт. Можно воспринимать падение спроса как угрозу для бизнеса, а можно — как возможность для завоевания рыночных позиций.**сф**

Лидеры рынка коммерческого транспорта борются с кризисом, расширяя модельный ряд и пробуя захватить новые ниши

Tender.Pro профессиональные конкурсы
ПАРТНЕР ПРОЕКТА
РЕКЛАМА

iOne

Полная версия — на сайте iOne.ru

ОБЛАЧНЫЕ СЕРВИСЫ · КОНКУРС · ПРОДУКТ

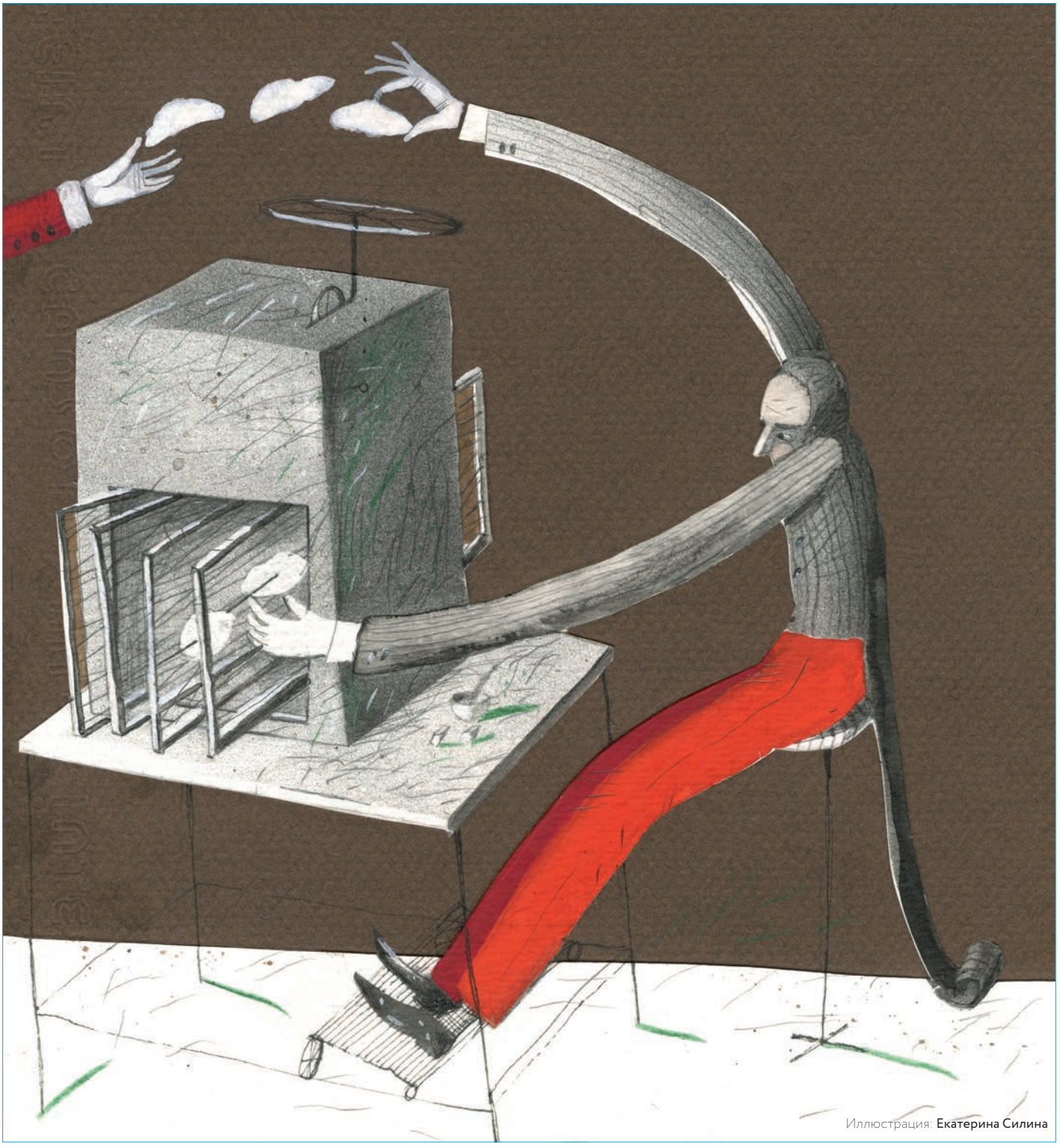


Иллюстрация: Екатерина Силина

Небесный фрукт

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ «МАНГО ТЕЛЕКОМ» ДАЕТ ОДНОЗНАЧНЫЙ ОТВЕТ НА ВОПРОС, ЕСТЬ ЛИ В РОССИИ «ОБЛАКА». ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭТОГО ПРОВАЙДЕРА «ОБЛАЧНЫХ» УСЛУГ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО В ДАННОЙ СФЕРЕ МОЖНО НЕ ПРОСТО ЗАРАБАТЫВАТЬ, А ДЕЛАТЬ ХОРОШИЙ БИЗНЕС. НАСТОЛЬКО ХОРОШИЙ, ЧТО КОМПАНИЯ СОБРАЛАСЬ ВЫХОДИТЬ В ЕВРОПУ — НА ДЕНЬГИ, ПОЛУЧЕННЫЕ ОТ ФОНДА INTEL CAPITAL.

Текст:
Светлана Рагимова
Фото:
Monty Rakusen/Getty Images/Fotobanc

ТУЧНЫЕ ГОДЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ ВИДЯТ НОВЫЙ ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ

«Манго телеком» предоставляет услуги виртуальной АТС, которая полностью снимает необходимость покупки и использования дорогого офисного телекоммуникационного оборудования. Вместо этого всех сотрудников, даже тех, кто работает на расстоянии, можно подключить к «облачному» сервису. Дополнительный «облачный» продукт «Центр обработки вызовов» ведет статистику звонков, рассчитывает эффективность работы операторов call-центров, продавцов и рядовых сотрудников, которые снимают трубку. Виртуальная CRM-система позволяет определять, кто звонит в офис, какие у компании отношения со звонящим, фиксировать договоренности, вести историю продаж и т. д. Бизнес компании растет примерно на 50% ежегодно последние три-четыре года. Сегодня девять офисов обслуживают 30 тыс. контрактов, по которым услугами компании пользуются более 200 тыс. человек.

«Манго телеком» продолжает открывать офисы в регионах, а в феврале объявила о намерении выйти в Европу. Специально для этого компания привлекла первые инвестиции со стороны — от фонда Intel Capital (см. материал на стр. 92). Сделка состоялась в очень короткие сроки: от завершения переговоров по ее условиям до закрытия прошло всего два месяца. «Манго телеком» в итоге получила $10 млн, а Intel Capital — существенный миноритарный пакет, размер которого не разглашается. По мнению аналитиков, компанию могли оценить в $100–120 млн, то есть инвестор получил до 10% компании. При этом владельцы не продавали свои доли.

Дмитрий Бызов, генеральный директор «Манго телеком», один из ее основателей, говорит, что компания не объявляла широко о планах привлечь инвестиции: «Мысли о выходе за рубеж появились в прошлом году. Это нам показалось правильным способом диверсифицировать бизнес. Посмотрели разные направления. В Индии оказалась слаборазвитая инфраструктура, проникновение ШПД там слишком низкое. В странах Латинской Америки управленческая культура еще не дозрела до функциональных возможностей, которые дают сервисы „Манго телеком“. В Китае использование протокола SIP строго запрещено. В США — сильная конкуренция». Внимание компании остановилось на Европе. Конкуренты там присутствуют, но, по словам Бызова, справиться с ними «Манго телеком» по силам.

«Все это время мы развивались за счет собственных средств,— говорит Бызов.— Деньги в компании есть. Но для выхода на новый рынок нужны существенные инвестиции. Если тратить собственные средства, пришлось бы сократить развитие в России». Долго искать инвестора не пришлось: руководители «Манго телеком» и **Максим Красных,** директор Intel Capital в России и странах СНГ, уже были лично знакомы и легко смогли договориться о сделке.

Впрочем, фонд Intel Capital был не единственным кандидатом на роль инвестора. Генеральный директор «Манго телеком» говорит, что компания провела серию переговоров с несколькими возможными партнерами. Но у других кандидатов не оказалось столь же глубокого понимания того, чем занимается компания, как у Intel Capital. По словам Бызова, руководство компании стремилось не просто найти деньги, но обрести опытного партнера, который способен был бы подсказать варианты развития на новом рынке, понимал бы стандарты работы похожих компаний, видел бы перспективы. «Нам комфортно общаться с Максимом, мы друг друга отлично понимаем,— говорит Бызов.— Инвесторы из нефтяного бизнеса, с которыми мы вели переговоры, вздрагивают от слова CRM и совершенно не понимают, что такое „облачные" технологии. Работать с такими партнерами было бы крайне сложно».

Генеральный директор компании рассказывает, что в похожий сервис Intel Capital инвестировала в США. Но абонентская база «Манго телеком» имеет свои особенности. Показатели оттока и естественной убыли у нее такие же, как у любого аналогичного сервиса, до 20%. Но оборот у «Манго телеком» при оттоке не падает: даже если бы приток новых клиентов в какой-то момент прекратился (фактически он растет от месяца к месяцу), клиенты, которые продолжают пользоваться услугами компании, подключая дополнительные сервисы и переходя на более дорогие тарифы, «перекроют» эту убыль.

Также, по словам Бызова, «Манго телеком» удается демонстрировать достаточно низкую стоимость привлечения одного клиента. Универсального маркетингового рецепта здесь нет: в каждом регионе компания использует различные комбинации рекламных инструментов.

«Я думаю, что здесь работает и другой фактор,— объясняет Бызов.— Мы предлагаем сервис, заменяющий „железо", но не вступаем в конкурентную борьбу с вендорами, которые его поставляют. Это было бы слишком дорого. Мы обращаемся к другой аудитории, не к технарям, а к менеджерам, кого интересует не просто экономия на оборудовании, а функциональные возможности, позволяющие повышать эффективность работы сотрудников, контролировать их труд и принимать более верные управленческие решения на основе статистических данных». В итоге на один потраченный на продвижение доллар компании удается получить больший отклик. «Нас всю жизнь учили равняться на американские компании, но оказалось, что по некоторым существенным параметрам мы работаем эффективнее»,— с удивлением отмечает Дмитрий Бызов.

«Нас всю жизнь учили равняться на американские компании, но по некоторым параметрам мы работаем эффективнее»

По плану «Манго телеком» станет оказывать коммерческие услуги в Европе с 2015-го, но фактически присутствовать на рынке будет с сентября-октября нынешнего года. В это время уже откроется офис, начнется наем и обучение персонала.

Дмитрий Бызов объясняет, что регулирование в области связи в ЕС намного проще, чем в России. Правда, существуют определенные локальные ограничения на использование номерной емкости. Поэтому «Манго телеком» станет приобретать ее, когда будет окончательно выбран сценарий выхода на новый рынок. Будет ли это один город, одна страна или сразу несколько государств ЕС? Генеральный директор компании говорит, что ответ на этот вопрос должен появиться до конца марта этого года. Ясно только одно: сразу охватить все крупные города Европы вряд ли получится.

Принципиально подход, отработанный в России, «Манго телеком» не меняет: на один город будут наняты 10–15 сотрудников. В каждом городе успешной динамикой будет считаться, если за первые месяцы удастся заключить договор с 100–150 клиентами. Если к концу 2015 года это число увеличится до 300, выход будет считаться состоявшимся.

В классическом понимании «Манго телеком» сложно отнести к категории стартапа: компания прибыльна и имеет оборот более $25 млн. Но ведь именно в предприятия на ранних стадиях развития предпочитают вкладываться инвесторы. Максим Красных объясняет: «Наш фонд инвестирует в компании на разных стадиях — от посевной до пре-IPO. Поэтому эта сделка вполне вписывается в стратегию фонда. „Облачные" сервисы — одно из приоритетных направлений, в котором мы ищем объекты для финансирования. И наш принцип — инвестировать в лидера в своей области. „Манго телеком", безусловно, является лидером в своем сегменте». По словам Красных, рынок SaaS в сфере бизнес-коммуникаций в России за ближайшие пять лет вырастет до $400–500 млн. Intel Capital рассчитывает, что годовой оборот «Манго» к этому времени достигнет $100–150 млн.

Даже в США фирма, достигшая годового оборота свыше $25 млн в «облачной» сфере, считается весомым бизнесом. Так никому не известная на рынке венчурного капитала компания доказала, что «облака» в России есть.**сф**

Полную версию читайте на сайте kommersant.ru/doc/2413602

Решительный ответ

ПО ИТОГАМ КОНКУРСА «ОПТИМАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ» ВЫБРАНЫ ДВА ПОБЕДИТЕЛЯ: АРТУР БАСТАНОВ И ИВАН МИКИН, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАТ ПО СМАРТФОНУ — FLY IQ4412 QUAD CORAL И FLY IQ4410 PHOENIX СООТВЕТСТВЕННО. ИХ ИДЕИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РЕДАКЦИЯ IONE И СПЕЦИАЛИСТЫ КОМПАНИИ «КРОК» СОЧЛИ САМЫМИ ИНТЕРЕСНЫМИ И ДЕТАЛЬНЫМИ.

Текст:
Светлана Рагимова

Российская экономика переживает непростые времена, оптимизации бизнес-процессов уделяется особое внимание. На ИТ-рынке в наибольшей степени востребованы технологии, способные повысить эффективность того или иного бизнеса. Участникам конкурса «Оптимальный вариант» предлагалось подумать над оптимизацией известных им бизнес-процессов с помощью информационных технологий.

«Для того чтобы оптимизировать бизнес-процесс, нужно понять, как в него вовлечены сотрудники, на ком происходит торможение, какие этапы сократить можно, а какие — ни в коем случае нельзя. Это делается с помощью систем BPM (Business Process Management). Последние пару лет Gartner относит их к одному из самых популярных продуктов для корпоративной автоматизации. Компаниям, которые предоставляют услуги, эта система дает возможность повысить качество обслуживания клиентов, а значит, стать более конкурентоспособными. Речь, в частности, идет о банках, страховых компаниях, телеком-операторах. Так, одной страховой компании, где мы внедряли BPM, крайне важно в реальном времени контролировать сроки выполнения бизнес-процессов. Это и понятно: от скорости оформления и количества оформленных страховок напрямую зависит прибыль организации»,— рассказывает **Борис Бобровников,** генеральный директор компании «Крок».

Компания «Крок», следуя этой логике, автоматизировала часть бизнес-процессов и у себя — несколько лет назад внедрила систему BPM. Благодаря этому стало возможным управлять в онлайн-режиме проектами, а также рентабельностью, затратами, ресурсами, субподрядчиками. Как результат, удалось сократить издержки.

В большинстве писем, присланных на конкурс, была описана проблема. Но как ее решить, предложили немногие. **Иван Микин** подробно рассказал, как оптимизировать взаимодействие компании с поставщиками товара. Он описал не только способ снижения риска задолженности и автоматизации процесса ее взыскания, но и вариант решения: интеграция модулей проверки контрагентов в систему учета, автоматическое составление поручительного письма, рассылка уведомлений и претензий. В итоге задолженность контрагентов в его компании сократилась с 50% до 3–5%.

Другой победитель конкурса — **Артур Бастанов** из Уфы — предложил сразу несколько идей, в том числе по автоматизации медицинского обслуживания населения, управления в ТСЖ и удаленной покупки продуктов питания. Однако приз вручается за оптимизацию распределения спецтехники и автотранспорта в строительной компании. Читатель предложил автоматизировать согласование заявки, ввести инструмент оценки потребности в ресурсе. В итоге процесс распределения техники не только стал прозрачным, но и сократился на ощутимые полдня.сф

ПРИЗ: ТВ-ПРИСТАВКА TIVION B1100

КОНКУРС IONE

ЗВОНОК ПО РАСЧЕСКЕ

Предлагаем вам включить фантазию и подумать о таком явлении, как интернет вещей. По прогнозам футуристов, уже через несколько лет мы будем жить в окружении предметов, общающихся с нами и друг с другом в виртуальном пространстве. К примеру, пакет с молоком сообщит нам посредством электронной метки, что открыт уже три дня и его содержимое больше не пригодно для употребления. Холодильник будет заказывать продукты на неделю вперед по стандартному списку. И даже наши волосы, возможно, сообщат нам, что их пора стричь, предложат варианты посещения парикмахера, согласовав их с нашим календарем в Google. Вещи в квартире объединятся в сеть, и станет невозможно потерять ключи или пару от носка. Пофантазируйте и опишите самые невероятные сценарии того, что может происходить в мире подключенных предметов. Подумайте также над тем, какие новые типы бизнеса могут возникнуть вокруг такого явления, как интернет вещей. Может быть, какой-нибудь предприниматель создаст сервис для обмена картами расположения предметов в квартире, а специалисты по фэншуй будут в этой социальной сети давать рекомендации по оптимальному устройству жилого пространства онлайн за деньги? Каковы ваши предложения и идеи?
Работы принимаются до 10 апреля по адресу ione@kommersant.ru.
В теме письма укажите кодовую фразу «Звонок по расческе». Имя победителя мы назовем в майском номере журнала. Автор самого интересного, оригинального и вдумчивого письма получит интернет-приставку для телевизора.

СЕКРЕТ ФИРМЫ

АПРЕЛЬСКИЙ ПРИЗЫВ

Крупнейшая бизнес-конференция компании SAP в России соберет 10 апреля более трех тысяч человек в Москве в МВЦ «Крокус Экспо». SAP-форум — это международное мероприятие, посвященное современным технологиям для бизнеса. Деловая программа конференции включает сессии, интерактивные дискуссии и круглые столы, в ходе которых в действии будут продемонстрированы инновационные ИТ-решения. В рамках бизнес-сессий руководители SAP и представители других компаний обсудят возможности, которые в динамично меняющемся мире предлагают бизнесу и государству технологии.

Эффективность бумаги

ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БУМАГИ В УРАЛЬСКОМ РЕГИОНЕ ЦБК «КАМА» В ЭТОМ ГОДУ ОТМЕТИТ 75 ЛЕТ С МОМЕНТА ОСНОВАНИЯ. НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ЭТО ЕДИНСТВЕННОЕ В РОССИИ ПРЕДПРИЯТИЕ, КОТОРОЕ СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ НА ВЫПУСКЕ ЛЕГКОМЕЛОВАННОЙ БУМАГИ.

Текст:
Светлана Рагимова
Фото:
Максим Кимерлинг

ВСЕ СТЕРПИТ ИНВЕСТИРОВАВ В ПРОИЗВОДСТВО 7 МЛРД РУБ., «КАМА» СОСРЕДОТОЧИЛАСЬ НА ОПТИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

Начиная с 2008 года предприятие вложило в организацию производства этой новой продукции более 7 млрд руб. Раньше легкомелованную бумагу умели производить лишь иностранцы. Потратив существенные инвестиции, компания перешла в режим жесткой экономии.

Сегодня комбинат способен выпускать 110 тысяч тонн бумаги в год. Он продолжает оптимизировать процессы производства, повышать его эффективность, снижать затраты, чтобы вернуть вложения, и при этом старается изготавливать конкурентоспособную продукцию. Один из способов сэкономить, который использует ЦБК «Кама»,— закупки через электронную торговую площадку (ЭТП). Известно, что электронные конкурсы существенно снижают влияние того, что принято называть «человеческий фактор». Другими словами, они уменьшают количество злоупотреблений на нечестных конкурсах. ЭТП позволяют также автоматизировать взаимодействие отдела снабжения с другими подразделениями. Это помогает сильно упростить согласование заявок на закупку каких-либо товаров, исключив перекладывание бумажек с одного стола на другой. Наименования нужных товаров внутренний заказчик берет из промышленного каталога ЭТП «ТендерПро», оформляет электронную заявку, которая согласовывается прямо в системе и запускается в работу.

Важно, что при создании заявки используются названия продукции из каталога, разработанного на основе международных стандартов ISO 22745, ISO 8000 и eOTD. Это помогает закупщику более гибко подойти к вопросу и рассмотреть альтернативные товары с нужными свойствами.

Оформление закупки на основе каталога позволяет подобрать аналог уже в момент формирования заявки. Для этого технический специалист указывает самые существенные свойства нужного товара, а система выделяет группу схожих предметов по заданным параметрам или их диапазонам.

«Автоматизация закупок и перевод их в электронный формат позволяет предприятию не только экономить за счет большего количества предложений от поставщиков, но и обеспечить прозрачность работы отдела материального снабжения. Со всеми закупками комбината справляются всего четыре сотрудника, и нет необходимости в большом отделе»,— говорит начальник департамента обеспечения производства «Камы» **Антон Стародубцев.**

Программное обеспечение, используемое ЭТП, также автоматически проверяет наличие в заявке одинаковых товаров. По словам начальника отдела каталогизации компании «Тендер Про» **Ирины Даниловой,** среднее количество дублирующих позиций у компаний составляет около 40%. То есть из 100 позиций 60 являются разными товарами, а 40 — дублями. Устранив повторяющиеся строчки, можно снизить складские запасы примерно на 10%.

Вопросом каталогизации продукции впервые всерьез занялись специалисты вооруженных сил США. Проанализировав сбои поставок во время Второй мировой войны, они выяснили: проблемы возникали не из-за недостатка запасных частей для техники. Дело в том, что в некоторых случаях одни и те же предметы имели различные наименования, а разные товары назывались одинаково.

Министр обороны США в 1948 году приказал скоординировать деятельность военных органов для разработки стандартных методов каталогизации. Американская система легла в основу универсального каталога блока НАТО, принятого в 1956 году. Натовская система стала впоследствии международной.**сф**

секрет фирмы
номер 3 (339) – 2014
http://www.kommersant.ru/sf/

Иногда в бизнесе стоит взять на себя даже такие обязательства, которые кажутся невыполнимыми.

Записала: Динара Мамедова, Ксения Шамакина
Фото: Александр Петросян, Евгений Гурко, архив Сергея Князева

Игорь Оноков,
генеральный директор девелоперской компании «Леонтьевский мыс»

Когда я приступил к строительству крупного объекта, у меня возник соблазн вникнуть во все детали. Я вмешивался во все процессы, от разработки генплана территории до утверждения деталей интерьеров. Пропадал в офисе и на стройплощадке не то что сутками, а неделями. Стрессы, работа без выходных и отпусков. Семья практически меня не видела: приходил домой, когда все уже спали, уходил — еще не проснулись. Поначалу это работало, но в какой-то момент меня начало преследовать ощущение, что я что-то забыл или недоделал. В один прекрасный день я должен был оказаться в трех местах одновременно... Тогда я нанял новых менеджеров, а определенную часть услуг отдал на аутсорсинг. Сейчас стараюсь участвовать только в особо важных вопросах менеджмента.

Алексей Батылин,
генеральный директор компании Activity Group

В 2009 году я возглавлял отдел BTL & Trade marketing в компании Polaris, был одним из директоров и получал приличное вознаграждение. Но мне хотелось создать свой бизнес. Я занял такую сумму, что даже будучи топ-менеджером эти деньги отдавал бы еще очень долго. Хотя было понятно: работу по найму придется оставить. Эти события совпали с рождением ребенка, что еще больше подстегивало мою решительность. Я шел ва-банк, но к концу года выправил ситуацию. Любой бизнес рано или поздно проверяет основателей на прочность. В первую очередь важна готовность идти до конца. Прибыль — это плата за риски.

Сергей Князев,
основатель агентства праздников «Князевъ»

Однажды вечером, когда все сотрудники компании уже разошлись по домам, в офисе раздался телефонный звонок. Взволнованный голос сообщил: «Завтра наша компания участвует в важной выставке, а все оборудование для нее „зависло“ на таможне. Помогите!» К таможне я никакого отношения не имею, но решил рискнуть. Конечно, вызволить застрявшее оборудование мне не удалось, зато я придумал, как турецкому поставщику стройматериалов представить себя без выставочного оборудования. Мы разложили на месте стенда цветастые ковры, набросали подушки. На них возлежали менеджеры-турки в роскошных восточных халатах и чалмах, которые я арендовал в театре. Посетителей они приглашали попить с ними чайку, подымить кальяном и заодно поговорить о стройматериалах. Дело пошло! За время этой выставки турки заключили втрое больше сделок, чем планировали. //сф

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

Как точка на горизонте порой таит в себе стремительную линию,
так новая KIA Optima превосходит все то, о чем Вы можете лишь мечтать!

Раздвигая рамки привычных представлений о дизайне, комфорте,
техническом оснащении и динамике,
KIA Optima открывает новое измерение в бизнес-классе.

Новая KIA Optima. Новое измерение бизнес-класса.

* KIA – официальный партнер чемпионата мира по футболу 2014 ** Искусство удивлять

Реклама