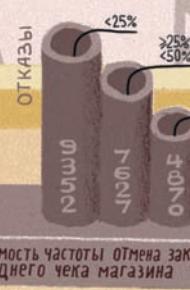




9 771727 417006 11005  
ISSN 1727-417-6



5 (308) 2011

[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

5  
МАЙ

# Секрет фирмы

## Золотые дни в рунете

кафе



ОТКЛОНение  
от среднего чека  
в зависимости  
от ассортимента  
руб.



## Супермаркет

БОЛЕЕ 25 тыс.

10 тыс.-  
25 тыс.

1 тыс.-  
3 тыс.

-4648

3 тыс.-  
10 тыс.

-1327

до 1 тыс.

290



Обувь

Динамика запуска  
интернет-магазинов

2 2 4 9 11 29  
2000 2002 2004 2006 2008 2010

% от числа  
ответивших на анкеты



Источник: опрос Liveinternet по заказу «Секрета фирмы»; в опросе приняло участие 305 интернет-магазинов



БОЛЬШЕ ЗНАЕМ  
МЕНЬШЕ СПИМ

КАЖДЫЙ ДЕНЬ

**Коммерсантъ**<sup>®</sup>

общенациональная газета

5-2011

## СОДЕРЖАНИЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ



54

## ИНТЕРНЕТ-КОММЕРЦИЯ

- |    |   |
|----|---|
| 54 | ТЕНДЕНЦИИ<br>Пять актуальных приемов борьбы за \$7 млрд, потраченных в прошлом году на покупки товаров в интернете                                      |
| 58 | РЕЙТИНГ<br>Топ-100 крупнейших онлайн-магазинов Рунета   |
| 60 | ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР<br>Камиль Курмакаев и Максим Фалдин надеются, что их Wikimart к концу года догонит по обороту крупнейший в Рунете онлайн-магазин Ozon.ru |
| 64 | ИНКУБАТОР<br>Fast Lane поставила на поток штамповку стартапов по чертежам успешных западных интернет-проектов   |
| 67 | ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД<br>«Секрет фирмы» выяснил, почему онлайн-коммерсанты неизбежно сталкиваются с проблемами роста и как их преодолевают                  |

12

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- |    |  |
|----|--|
| 12 | ТРЕНД<br>Длинное логистическое плечо как спаситель российских «дочек» японских компаний  |
| 15 | ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ<br>Гендиректор «Гранд тойз» Сергей Киселев поверил в помощь чиновников. В итоге создает производство игрушек в депрессивном Тольятти своими силами |

Иллюстрация: Andy Council



## СОДЕРЖАНИЕ

---

18	<b>С Т Р А Т Е Г И Я И Т А К Т И К А</b>	  <p><b>ОБЛОЖКА</b> Российская электронная коммерция в разрезе  Инфографика: Bjorn Lie</p>
18	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ Президент Just5 Михаил Николаев создал сотовый телефон, которым заинтересовались Wal-Mart и Amazon	
26	МОНЕТИЗАЦИЯ Наталья Синдеева и Анна Знаменская об интернет-телевидении, диковинных зверях и совести	
32	АВТОМАТИЗАЦИЯ Как президент коммуникационной группы Twiga Александр Оганджанян запатентовал электронного бухгалтера	
36	ЛОЯЛЬНОСТЬ Как «Авианова» борется с высокими таможенными пошлинами на самолеты с помощью концертов	
40	<b>П Е Р С П Е К Т И В Ы</b>	
40	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Печень с выходом в интернет — не фантастика, а реальность «мобильной медицины»	
46	ПЕРЕЗАГРУЗКА Англичанин Том Чатфилд о том, как извлечь реальную пользу для бизнеса из виртуальных стрелялок и бродилок	
48	ТОЧКИ ВХОДА Полезное с приятным	
50	ИДЕИ Эмбер Кейс и Эбена Байера	
72	<b>И Н В Е С Т И Ц И И</b>	 <p><b>ЕВГЕНИЙ КОБЗАРЬ:</b> ПОСТАВЩИКИ ИЛИ СОТРУДНИКИ? стр. 86</p>
72	ТОЧКИ РОСТА Герои мультфильмов — любимые детьми персонажи и раскрученные бренды	
78	БИЗНЕС-ПЛАН Глиняный бизнес Сергея Домницкого и кутюрье для собак Иван Ленков	
80	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Апрельские итоги «Стать коммерсантом» — совместного проекта нашего журнала, банка «Траст» и портала Mail.ru	
86	<b>П Е Р С О Н А Л Н О Е Д Е Л О</b>	
86	КОУЧИНГ Как гендиректор сети «Настроение» Евгений Кобзарь выбирал между поставщиками и собственной командой	
91	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ iONE	
99	БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ	
107	КАБИНЕТ	
6	ПОЧТА	
8	БАНК РЕШЕНИЙ	
112	УРОКИ	

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

i-ONE.  
ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
30 мая  
РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ  
9 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 921-2353, (499) 943-9112,  
943-9110, 943-9108



**Промсвязьбанк**  
мы с вами  
набираем обороты

**Факторинг  
от лидера рынка!\***



**(495) 777 10 20**

Добавочные телефоны:

Москва: 77 58 91, 77 58 92, 77 58 98, 77 58 59.

Региональная сеть: 77 58 58, 77 58 68, 77 58 55.

**factoring@psbank.ru**

**www.psbank.ru**

\* Промсвязьбанк — абсолютный лидер российского рынка факторинга по объему операций в 2008–2010 гг.  
(данные «Эксперт РА», Ассоциации факторинговых компаний).

ОАО «Промсвязьбанк». Генеральная лицензия Банка России № 3251.

Реклама.





# МОЯ ЖИЗНЬ. МОЙ ДОМ.

ЭЛИТНЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС  
**ЧЕТЫРЕ СОЛНЦА** В ЗАМОСКВОРЕНЬЕ —

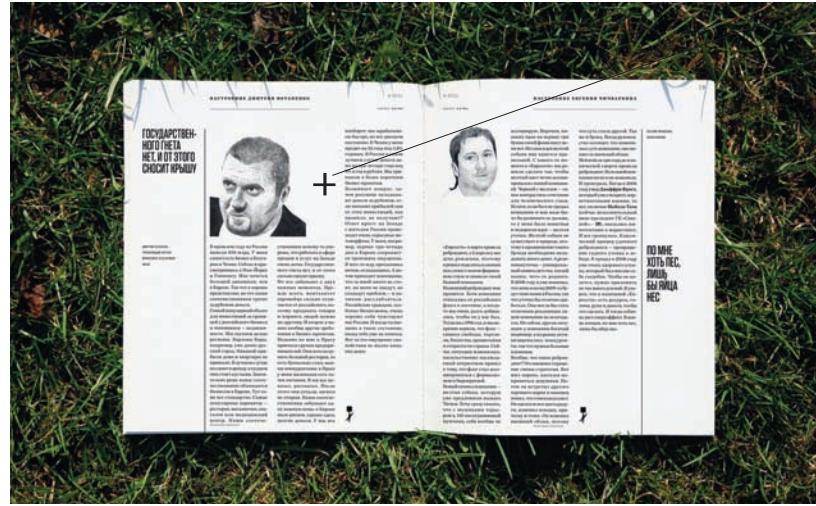
Элитный жилой комплекс «ЧЕТЫРЕ СОЛНЦА» объединяет в себе качества, необходимые для современной жизни на высшем уровне. Расположившийся всего в километре от Кремля в историческом центре столицы – Замоскворечье, переулки которого хранят атмосферу старой Москвы, «ЧЕТЫРЕ СОЛНЦА» – настоящий подарок для тех, кто ценит стиль, комфорт и наивысшее качество жизни. В состав жилого комплекса входят 214 квартир и пентхаусов с каминами и панорамным остеклением, из которых открываются виды на Кремль, Храм Христа Спасителя, набережную реки Москвы и историческую застройку Замоскворечья. Неоклассический стиль комплекса определяет высочайшие требования к качеству строительства и отделки, а современный уровень технического оснащения и передовые инженерные решения создают максимально комфортные условия для проживания.



+7 (495) 229 04 66

[www.4suns-dom.ru](http://www.4suns-dom.ru)

LEGI  
ON  
DEVE  
L  
MENT



**«РАНО ИЛИ ПОЗДНО  
ВСЕ КВАЛИФИ-  
ЦИРОВАННЫЕ  
СПЕЦИАЛИСТЫ  
И БИЗНЕСМЕНЫ  
ПЕРЕБЕРУТСЯ  
ЗА ГРАНИЦУ.  
ВСЛЕД ЗА ДЕТЬМИ  
ЧИНОВНИКОВ»**

HIDALGO,  
КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО»**

СФ №4(307), апрель 2011

«Хотелось бы посмотреть на людей, которые составляли топ-100 городов России, и спросить: откуда на четвертом месте взялся Красногорск? Может это не подмосковный Красногорск, а какой-нибудь другой? В подмосковном же не соблюдается практически ни один из перечисленных параметров. Врачей не хватает, в детские сады дети попадают в пять-шесть лет, с общественным транспортом тяжело, дороги в ужасном состоянии, не говоря о вечной пробке на Волоколамке. Про преступность промолчим. Как измеряется щедрость расходов из городского бюджета на каждого жителя? В чем это должно выражаться?»

OLD21, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ТОП-100 ЛУЧШИХ ГОРОДОВ РОССИИ» СФ №4 (307), апрель 2011

«Про модернизацию России говорят уже лет десять, если не больше. Все это время страна реально двигается в обратную сторону. Вот, кстати, хороший пример из Воронежа. Местный губернатор Гордеев (Алексей Гордеев. — СФ) придумал стратегию развития области. Гордеев просит на стратегию денег и побольше, а на самом деле эта стратегия просто бумажка, потемкинская деревня. Обещают восстановить советскую промышленность, создать новые производства. А где взять людей и средства, ответа нет. В том же Воронеже, пока губернатор Гордеев строит мегапланы по освоению миллиардов, область под его руководством резко идет вниз. Так что делать? Для начала — не обманываться и не обманывать других.»

DIOTUN, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ЗЕМЕЛЬНЫЙ УДЕЛ» СФ №4 (307), апрель 2011

«Возражу на примере: автомобиль мне нужен в основном утром и вечером, когда я еду на работу или возвращаюсь домой. Автор будет удивлена, но подавляющее большинство моих знакомых пользуются автомобилем также утром и вечером. Возникает вопрос: кто и как будет делить один автомобиль, если он нужен всем примерно в одно время?! Опыт США, где возникали такие «потребительские кооперативы», доказывает, что они подходят только ограниченному кругу людей, потребности которых не сильно пересекаются во времени. Более того, корни частной собственности уходят глубоко в древность. Желание получать и защищать свою собственность повышало шансы человека на выживание. Все, кто не имел такого желания, повелимирали и не оставили потомства».

PAVEL CHERNOV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ИДЕИ ЛИЗЫ ГАНСКИ» СФ №4 (307), апрель 2011

«Ну вот, пока вы будете считать города корпорациями по зарабатыванию денег, процветания городов и удобства для жителей не будет! Ведь надо же понимать цели и задачи города и бизнеса. Они ведь принципиально разные! Разве в уставе хоть какого-нибудь города написано: «Наша цель — это извлечение прибыли»? Понятно, что для коммерческой организации это цель, но никак не для города. Такое развитие городов еще больше усугубит их проблемы!»

EROROM, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ГОРОД В ОСАДЕ» СФ №4 (307), апрель 2011



УТОЧНЕНИЕ

В №4 (307) в статье «Чужое кино» допущена ошибка. На стр. 12 опубликована фотография Александра Мовсесова, на стр. 13 — фотография Александра Лавски. В авторской колонке Евгения Чичваркина была допущена неточность. Исполнительный вице-президент ГК «Связной» Майкл Танин когда не работал в компании Motorola. Редакция приносит свои извинения.

SAMSUNG



Новая глубина ощущений  
с 3D LED-монитором Samsung.



Официальный монитор Российского  
Финала Киберигр WCG 2011

Развертка 120 Гц • Реалистичное 3D-изображение\* • Конвертация 2D в 3D\*\*



S23A750  
T23A750'



S27A950  
T27A950'

\* Необходимо использовать 3D очки, входящие в комплект поставки. \*\* Только для модели S27A950.  
Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный). [www.samsung.com](http://www.samsung.com)

\*Модель с ТВ-тюнером.  
Товар сертифицирован. Реклама.

## ПРОБЛЕМА

**КОМПАНИЯ  
«ПРОТЕКТ-Д»  
ПРОДВИГАЕТ НОВЫЙ  
СПОСОБ ЗАЩИТЫ  
ПОМЕЩЕНИЙ  
ОТ КРАЖ – ГЕНЕРАТОРЫ  
ТУМАНОВ. УЧАСТНИКИ  
«БАНКА РЕШЕНИЙ»  
СЧИТАЮТ, ЧТО  
ИННОВАЦИОННОЕ  
УСТРОЙСТВО  
НАДО ПРОДВИГАТЬ  
ИГРАЮЧИ –  
В РЕАЛЬНОМ  
И ВИРТУАЛЬНОМ  
ПРОСТРАНСТВЕ.**

# ИГРЫ В ТУМАНЕ

Компания «Протект-Д» продвигает устройство активной защиты помещений от краж – генератор туманов Protect. Охранные сигнализации, как правило, выполняют лишь информационную функцию – посылают сигнал на пульт охраны. За те несколько минут, пока группа быстрого реагирования едет на место, профессиональные воры многое успевают. Генератор тумана включается сразу и почти мгновенно создает плотную дымовую завесу, которая держится около часа, дезориентирует преступника и не дает ему найти ценности. Как показывает практика, воры в такой ситуации чаще всего уходят ни с чем.

Стоимость небольшого прибора, выпускаемого датской фирмой Protect A/S для городских квартир, составляет 1450 евро. Самое дорогое устройство, предназначеннное для больших складских и производственных помещений, стоит 4 тыс. евро. В Европе генераторы туманов используют в ювелирных магазинах, банках, супермаркетах, на АЗС. В Италии устройство быстро получило популярность у частных клиентов.

Генеральный директор ООО «Протект-Д» Игорь Земский предположил, что в России Protect будет пользоваться спросом. Два года назад он получил эксклюзивные права на продажу датских генераторов тумана в России (на рынке аналогичные устройства есть, но их продвижением никто особо не занимается).

В Европе Protect успешно продают через дилерские сети, где сосредоточены специализированные фирмы по установке охранных систем. Но проверенная схема в России не сработала: дилеры, несмотря на хорошие условия, к продукции Protect проявляют слабый интерес. Они ждут, пока потребители начнут сами спрашивать про устройство. К тому же 90% компаний подключают объекты к обслуживанию пунктами вневедомственной охраны (ВОХР).

Предприниматели вложили в проект около четверти миллиона евро, регулярно проводят обзвоны, недавно добились, чтобы информацию о Protect получили все региональные управления ВОХР. Но ощутимой отдачи пока не получили. За помощью руководители компании «Протект-Д» обратились к читателям «Секрета фирмы» и E-xecutive.ru.

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ИГОРЬ  
ЗЕМСКИЙГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «ПРОТЕКТ-Д»

— Ни одного цельного решения проблемы в присланных ответах мы не увидели, однако нашли множество интересных и полезных идей. Замечательна, например, идея **Мары Петровых** устраивать на специализированных выставках игры «грабители банков», весело и креативно демонстрируя наше оборудование в действии. Это всегда производит впечатление. Уже за одну эту мысль я был готов выдвинуть автора в победители. **Роман Сейтенов** отметил, что прибор Protect можно использовать в телевизионных шоу типа «Форт Байяр». **Ирина Волобуева** предложила снимать яркие ролики: они могут привлечь пользователей социальных сетей и продвигать наш продукт с помощью компьютерных игр. Мы обязательно над этим подумаем.

Отдельные решения содержат рекомендации, которым мы уже следуем. Тот факт, что ход наших мыслей совпадает с логикой и предложениями участников «Банка решений», меня обрадовал. **Андрей Яблоков** наиболее последовательно излагает шаги, на самом деле уже предпринятые нами. Мы действительно стали работать с крупными заказчиками напрямую и сейчас ведем переговоры о сотрудничестве с несколькими организациями. **Виталий Муравьев** предлагает анализировать милиционские сводки по ограблениям и кражам — мы тоже это делаем.

Дельные советы по улучшению сайта я нашел у **Бауржана Устемирова** — он советует сделать более коротким описание наших продуктов, а для специалистов дать ссылку на расширенное описание. Кроме того, стоило бы добавить информацию о ценах, а также форум. Справедливые замечания. Мы понимаем, что сайтом надо заниматься серьезно, и уже начали делать это. Существующий сайт — калька с датского, он рассчитан на профессионалов, а должен быть понятен и привлекателен для потенциального заказчика.

**Александр Зенин** предлагает использовать распространенный в Европе подход и сдавать оборудование в аренду. Мы подумаем над этим. В письме **Алексея Смердова** содержится объяснение того, почему мы должны сосредоточиться на рынке b2b, а не b2c, это очень важно. Решение Алексея я оценил как одно из лучших.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте [www.e-hesecutive.ru](http://www.e-hesecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 11.05.2011. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **ФБ и Е-хесективе.ru** сообщат 01.06.2011, 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.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

## СОВЕТЫ



**ИРИНА ВОЛОБУЕВА,**  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ МАРКЕТИНГА ИНСТИТУТА  
ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА (МОСКВА),  
А ТАКЖЕ ЕЕ СТУДЕНТЫ ИЗ ГРУППЫ МАРКЕ-  
ТИНГА ЧЕТВЕРТОГО КУРСА

① Создать ролики, которые будут распространять в Сети сами пользователи. Затраты минимальны. Например, как «медвежатник» превращается в ежика в тумане. Можно инсценировать слоганы: а) «Туман в квартире, день чудесный, еще воруешь, друг любезный?»; б) «Заведи дома мистера Фога»; в) «Когда туман сгущается, беда рассеивается».

② Продвижение через компьютерные игры, в которых можно показать генератор тумана и его преимущества. Или создать микроигры на различных порталах из серии «Спаси кошку».

③ Совершенствование инструментов продвижения сайта: анализ конверсии, SEO-оптимизация, анализ контента постранично и установка счетчика на каждой странице, расчет ROI каждого рекламного средства.

④ Совершенствование маркетинга партнерских отношений.

⑤ Участие в профильных выставках, с демонстрацией продукта, созданием интерактивного пространства, вовлекающего потенциального потребителя в диалог.

## ПРАКТИК



СТАНИСЛАВ  
ШАТСКИЙ

ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР  
ООО «АМУЛЕТ-ТЕХНО»

**СЕРЬЕЗНЫЙ БАНК ИМЕЕТ МНОЖЕСТВО  
ФИЛИАЛОВ, И, ЕСЛИ ЗАКЛЮЧИТЬ С НИМ  
ДОГОВОР, ПРИБОР УВИДИТ МНОГО ЛЮДЕЙ.  
А ДАЛЬШЕ ЗАРАБОТАЕТ «САРАФАННОЕ  
РАДИО»**

— Согласен, что прибор надо активно демонстрировать на выставках, причем не только на специализированных, но и везде, где собираются потенциальные клиенты. Это предложение звучит в ответах многих участников. Отдельные авторы советуют работать с монтажными организациями, специализированными торговыми домами, которые занимаются поставкой оборудования для систем безопасности. Они правы. Я, например, приходя в такие организации, всегда обращаю внимание на стенды с новинками. **Андрей Баландин** рекомендует приглашать на презентации генератора тумана охранные структуры, как частные, так и государственные. Разумно.

Согласен с замечаниями **Сергея Чемерикина** о различиях в мотивации у государственных и частных дилеров. Понравилось решение **Рамиля Имангулова** — поддерживаю прозвучавший у него и у других авторов совет сделать ставку на крупных корпоративных клиентов, в том числе банки. Серьезный банк имеет множество филиалов, и, если заключить с ним договор, прибор увидит много людей. А дальше заработает «сарафанное радио».

К ответу **Игоря Базылева** я отнесся сначала с юмором, но потом задумался и понял, что идея творчески обыграть то, как защищает себя дом, вполне хороша.

С моей точки зрения, лучшее решение приспал Бауржан Устемиров, в нескольких строчках он дает четкие рекомендации в отношении сайта. Думаю, менеджерам компании также стоит рассмотреть предложение продавать устройство в кредит.

Поддерживаю замечания **Сергея Иванова** — потенциальным заказчикам важно понимать, сколько устройств требуется для определенного помещения, а на сайте нужны типовые схемы решений. Кроме того, Сергей — единственный из участников затронул вопрос, сразу возникший у меня как специалиста: как система взаимодействует с противопожарной сигнализацией. Автор проблемы мне лично на него ответил, но пояснения надо обязательно разместить на сайте.

Интересно, но, вероятно, не очень легко осуществимо предложение **Александра Кузьмичева** и других авторов предлагать генератор туманов автомобилистам.

## БАНК РЕШЕНИЙ

### СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ



ДМИТРИЙ  
ТИХОНОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ  
ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «НЕОКОН»

**ПРИБОР МОЖНО ОТНЕСТИ К БЫТОВОЙ ТЕХНИКЕ И ПРОДАВАТЬ КАК МОДНЫЙ ГАДЖЕТ – ЦЕНА ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ. В РОССИИ 15% ЛЮДЕЙ АКТИВНО РЕАГИРУЮТ НА НОВИНКИ**

— Мы с коллегами по-разному оценили присланные решения. Фавориты одного из нас, как правило, не получали высокие оценки у других членов жюри. Вероятно, это вызвано разницей в подходах. Я больше обращал внимание на системность решения. Автора проблемы вдохновляли яркие идеи, которые можно использовать. Эксперту-практику понравились ответы, где он как профессионал увидел понимание специфики отрасли.

Комплексных решений среди ответов участников не было, поэтому высший балл я не поставил никому. Относительно высокие оценки я дал тем решениям, где все же имеет место системный подход и нет явных проколов. И еще важна конкретика. Например, Ирина Волобуева подробно развернула идею игр с использованием генератора тумана, а Бауржан Устемиров все направления работы перечислил правильно, но не указал никаких деталей. Ответу Волобуевой я поставил более высокий балл.

Понравилось решение Дениса Лучанского: он хорошо считает и экономит каждую копейку «Протэкт-Д», что делает далеко не каждый маркетолог. Согласен с Игорем Базылевым — индивидуализация и визуализация образа продукта необходимы. Не знаю, насколько точно может сработать образ «дымчатой» каракатицы, который он предложил, но некий образ нужен. Как одно из лучших отмечу решение Алексея Смердова — за системный подход и анализ. Так же, как и другие авторы, он подчеркивает важность публичной демонстрации работы прибора.

В решении Сергея Иванова больше вопросов, чем ответов, но эти вопросы задал бы авторам проблемы и я. Руководителям «Протэкт-Д», по-моему, стоит взглянуть на свой продукт с точки зрения потребителя, а затем составить для продавцов инструкцию с ответами на основные вопросы — продавцы хорошо продают то, что знают. Например, Татьяна Вавилова справедливо замечает, что у клиентов могут возникнуть сомнения, не повредит ли туман их дорогостоящему оборудованию или товару. Стоит ответить на этот вопрос, в том числе и в сюжетах видеороликов.

Некоторые авторы предложили работать со страховыми компаниями. Теоретически идея, может, и правильная, но она не имеет шансов быть воплощенной.

Добавлю также, что прибор, особенно его модификацию, предназначенную для охраны квартир, можно вполне отнести к бытовой технике и продавать как модный гаджет — цена это позволяет. В России 15% людей всегда активно реагируют на подобные новинки. —

### ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	22
Автор	ИРИНА ВОЛОБУЕВА И ГРУППА СТУДЕНТОВ-МАРКЕТОЛОГОВ
Компания	ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИМСТВА
Должность	ПРЕПОДАВАТЕЛЬ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	21
Автор	ВИТАЛИЙ МУРАВЬЕВ
Компания	МГИМО (У)
Должность	МАГИСТРАНТ ПРОГРАММЫ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС»
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	20
Автор	ИГОРЬ БАЗЫЛЕВ
Компания	—
Должность	БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ
Город	ТОМСК
Место	4
Балл	18
Автор	БАУРЖАН УСТЕМИРОВ
Компания	АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»
Должность	ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
Город	АЛМА-АТА (КАЗАХСТАН)
Место	5
Балл	17
Автор	СЕРГЕЙ ИВАНОВ
Компания	ОАО «ЗВЕЗДА»
Должность	ЭКОНОМИСТ ПЭО
Город	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

### ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Предложите дилеру складской запас прибора на один месяц. Ваши приборы находятся на его территории. Дилер получает схему работы без вложения обработки, а вам взамен дает продвижение продукции.



Тренд

# АВАРИЯ – ДОЧЬ ФУКУСИМЫ

РЕАЛЬНЫЕ УБЫТКИ РОССИЙСКИХ «ДОЧЕК» ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ ИЗ-ЗА ПОСЛЕДСТВИЙ ЦУНАМИ МОГУТ СОСТАВИТЬ, ПО РАСЧЕТАМ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», ОКОЛО 10 МЛРД РУБ. ИЗБЕЖАТЬ КОСВЕННЫХ ПОТЕРЬ ИМПОРТЕРАМ ПОМОЖЕТ, КАК НИ СТРАННО, ИХ КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА – ДЛИНОЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПЛЕЧО.

Текст: Ксения Леонова Таблица: Светлана Горбачева



Волна неприятностей от землетрясения, произошедшего в Японии 11 марта, надвигается на Россию. Проанализировав 500 тыс. таможенных деклараций, «Секрет фирмы» подсчитал, что российские компании импортировали в прошлом году из Японии товаров на сумму 233,2 млрд руб. Из десяти крупнейших импортеров (см. таблицу) девять – это производители автомобилей, строительной техники и шин. В прошлом году они ввезли в Россию товаров на 128,3 млрд руб. В Японии в среднем над две недели была приостановлена деятельность примерно 30 заводов по производству

автомобилей и автозапчастей. Больше всех пострадала Toyota, у которой не работали 11 заводов. Меньше всех – Mazda, чьи производственные мощности расположены в Хиросиме, в 1 тыс. км от пострадавшего региона. Впрочем, даже они простоявали шесть дней: ради экономии электроэнергии правительство Японии ввело особый режим работы для всех заводов страны. Учитывая прошлогодние показатели, в нынешнем году в Россию может быть недопоставлено автомобилей на сумму не менее 5,5 млрд руб. (вероятные убытки всех российских

«дочек» японских компаний составят около 10 млрд руб.).

На отечественном рынке доля японских автомобильных брендов, по данным аналитической компании Auto-Dealer.ru, составляет около 15%. Спрос может сместиться в сторону европейских и корейских брендов. При этом из-за приостановки заводов крупнейших японских металлургов – Nippon Steel, JFE, Marubeni-Itochu – цены на сталь могут взлететь во всем мире на 5–10%, прогнозирует аналитик «ВТБ капитала» **Виктор Белски**. Это неминуемо отразится на стоимости автозапчастей не только

## КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БОЛЬШЕ ВСЕХ ПОСТРАДАТЬ В РЕЗУЛЬТАТЕ ТРАГЕДИИ

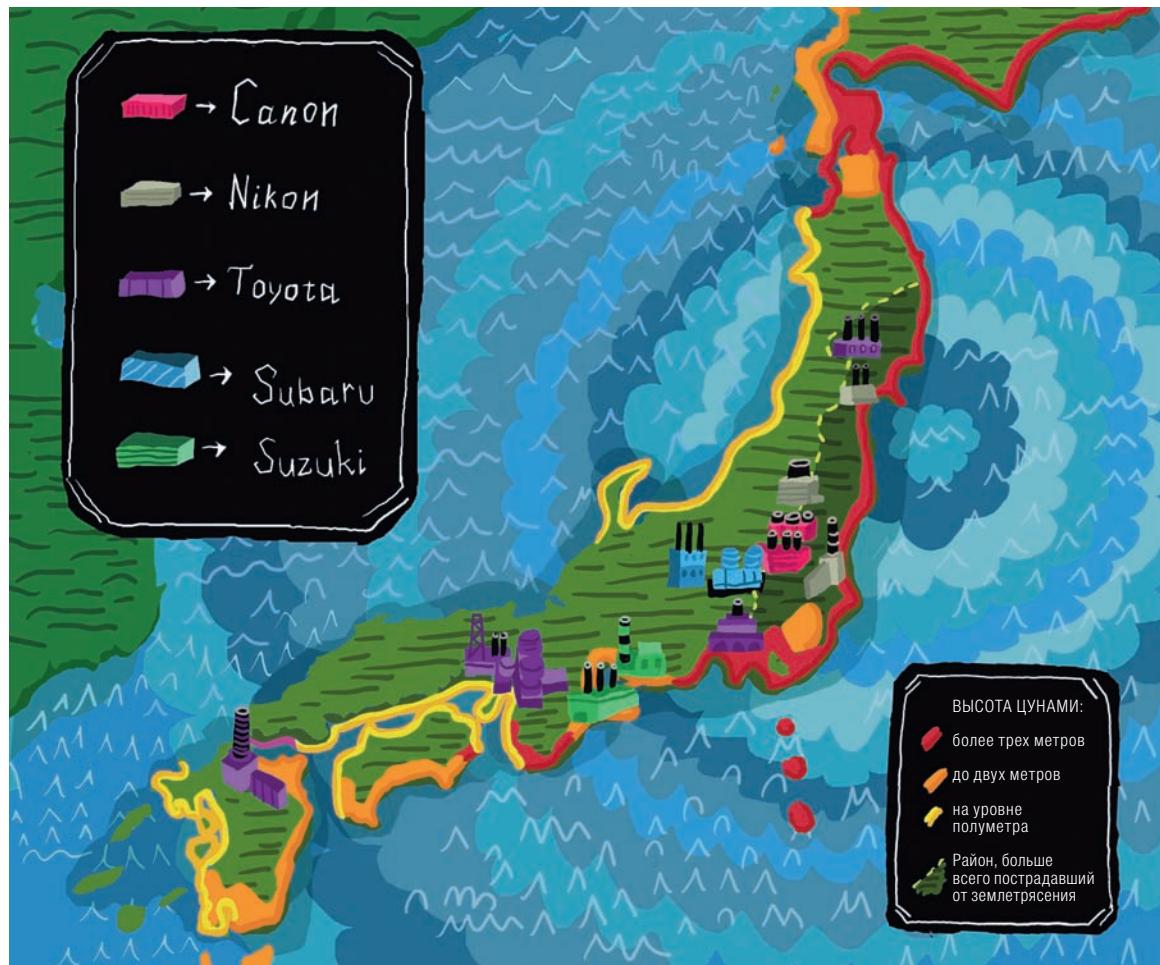
№	КОМПАНИЯ*	ОБЪЕМ ИМПОРТА В 2010 ГОДУ, млн руб.	ОБЪЕМ ПОСТАВОК ПОД УГРОЗОЙ, млн руб.
1	Toyota	70 869	2953
2	Suzuki	12 232	510
3	Mitsubishi**	10 993	458
4	Mazda	10 793	450
5	Komatsu	8416	351
6	Subaru	5507	229
7	Nissan	5134	214
8	Bridgestone	4365	182
9	Canon	3344	139
10	Isuzu	3304	138

\*Официальное представительство в России \*\* «Рольф импорт»  
Фото: AP

Источник: база данных ВЭД России

## ВРЕМЕННО НЕДЕЕСПОСОБНЫЕ

Схема расположения заводов некоторых японских компаний, пострадавших от землетрясения и цунами



для японской, но и для мировой автомобильной промышленности. Куда опаснее для импортеров японских автомобилей репутационные риски. Часть клиентов начнет отказываться от покупок из-за страха радиации, считает Олег Дацкiv, генеральный директор Auto-Dealer.ru. В порту Владивостока на момент сдачи номера были задержаны три партии автомобилей,

чей радиационный фон в три раза превышал норму. А компания «Автотемп» (один из крупнейших дилеров Honda) уже поспешила купить для своих салонов специальные датчики для измерения уровня радиации.

С другой стороны, едва ли не впервые на руку японским компаниям может сыграть долгое логистическое плечо. Доставка автомобиля из Японии

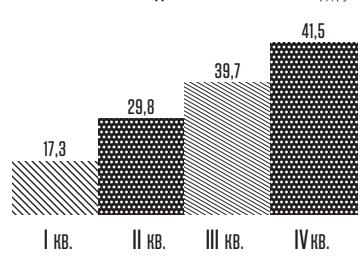
в центральную Россию осуществляется по морю и занимает два-три месяца. Таким образом, машины, произведенные после катастрофы на АЭС «Фукусима-1», появятся на российском рынке только в конце мая–июне. К тому времени информационный шум вокруг событий в Японии должен поутихнуть. Конечно, если ситуация напроблемной АЭС не выйдет из-под контроля.

Инфографика: Тим Яржомбек

## Цифры

**НАМЕТИВШИЙСЯ БЫЛО СПРОС НА МАШИНЫ, ВОЗМОЖНО, СНИЗИТСЯ УЖЕ ЭТИМ ЛЕТОМ.**

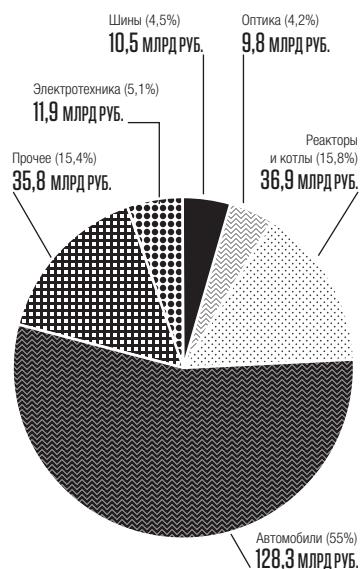
ОБЪЕМ ИМПОРТА ЯПОНСКИХ АВТОМОБИЛЕЙ В РОССИЮ В 2010 ГОДУ



Источник: база данных ВЭД России

**ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ СУШИ-БАРЫ НЕ ПОСТРАДАЮТ: ЯПОНИЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ЭКСПОРТИРУЕТ В РОССИЮ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ.**

ЧТО ПОСТАВЛЯЕТ ЯПОНИЯ В РОССИЮ?



Общий объем импорта в 2010 году

**233,2 млрд руб.**

Источник: база данных ВЭД России

## Эксперимент

# В РОССИИ ПОЯВИЛОСЬ АГЕНТСТВО ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ, КОТОРОЕ ПРОДАЕТ НЕ БАННЕРЫ, А ЗВОНИКИ КЛИЕНТОВ.

Текст: Юлиана Петрова

Нижегородское агентство интернет-рекламы Alloka потратило 6 млн руб., чтобы запустить свой сервис в декабре 2010 года, а в апреле 2011-го уже заработало 1 млн руб. Как и другие агентства, Alloka размещает объявления клиентов в «Яндекс.Директ», Google AdWords, «Бегуне» и на Mail.ru. Однако, кликнув на объявление, потенциальные клиенты попадают на промосайт рекламодателя на сервере Alloka, где указан контактный номер городского телефона, временно закрепленный за этим рекламодателем. Звонок переадресуется в его call-центр. Таким образом, компании платят Alloka за конкретные звонки, а не за показы объявлений или за клики. «Посчитать, сколько посетителей сайта позвонят, средствами интернета невозможно: сайт и телефон — два разных канала привлечения покупателя. Мы же придумали технологию, которая их соединяет», — объясняет основатель Alloka **Михаил Денисов**. Средняя стоимость звонка — 350 руб., но рассчитывается она индивидуально и зависит от затрат Alloka. Они складываются из стоимости размещения рекламных объявлений, расходов на обслуживание номеров и оплаты голосового трафика. Ценообразование прозрачное — Alloka раскрывает клиентам свои расходы. Хорошая рекламная кампания дает один звонок на 20–30 посещений, но так получается отнюдь не всегда. Половина клиентов уходят после первой же рекламной акции.



**ПРОСТОР** для деятельности Alloka велик. Все компании, где в цепочке взаимодействия с клиентом присутствует телефонный звонок, — потенциальные клиенты Alloka. Это, по словам Михаила Денисова, 50–60% российских фирм. Предприниматель планирует вывести компанию на оборот 300 млн руб. в 2013 году. Но Alloka вряд ли долго останется в одиночестве: российский рынок контекстной рекламы способен вместить еще сотни аналогичных фирм.

## Кадры

# ЛОВЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ

БЫВШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА РАБОТА@MAIL.RU АЛЕНА ВЛАДИМИРСКАЯ СОЗДАЛА РЕКРУТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО PRUFFI. К ПОИСКУ ПЕРСОНАЛА ОНА ПРИВЛЕКЛА ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ.

Текст: Иван Марчук



С марта в Facebook работает приложение Pruffi. С его помощью каждый может заработать 1 тыс. евро. Пользователь приложения ежедневно получает список вакансий и может рекомендовать своих друзей. Премия платится, если кто-то из рекомендованных подошел работодателю.

Фото: Дмитрий Лебедев

Рекрутинговое агентство Pruffi, создавшее приложение, появилось перед Новым годом. Оно ищет кадры только для ИТ и интернет-компаний и только топ-менеджеров с зарплатами от 120 тыс. руб. Главный инструмент поиска — Facebook, где агентство выкладывает свои вакансии. «Это

5-2011

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ЭКСПЕРТ



ЮРИЙ ВИРОВЕЦ,  
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
HEADHUNTER

**СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ УЖЕ СЕЙЧАС ЯВЛЯЮТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ ПОИСКА СОТРУДНИКОВ, НО РАБОТА С НИМИ ОЧЕНЬ ТРУДОЕМКА И ПОДХОДИТ ДАЛЕКО НЕ ДЛЯ ВСЕХ ВИДОВ РЕКРУТМЕНТА**

народный „хантинг“, люди сами присылают резюме, обсуждают вакансии, рекомендуют друзей», — говорит основатель Pruffi Алена Владимирская. Благодаря активности пользователей расходы Pruffi на поиск персонала ниже, чем у традиционных конкурентов. Обычно рекрутеры просят с клиентов четыре–шесть месячных окладов сотрудника. Владимирская ввела фиксированные цены: директора по маркетингу она готова найти за 150–250 тыс. руб. в зависимости от срочности и сложности требований. Владимирская уверяет, что существенно увеличила доверие к компании со стороны работодателей: «При поиске топ-менеджера многие компании боятся заинтересованности „хантеров“

в том, чтобы человек получил как можно большую зарплату». Недостаток «народного хантинга» — иногда компании сами находят специалистов на страничке Pruffi в ходе обсуждения вакансий. «Конечно, денег мы с этого не получаем, но главное — мы создали площадку, где общаются профильные специалисты», — говорит Владимирская. В середине апреля в сообществе Pruffi были зарегистрированы более 7,5 тыс. человек.

За четыре месяца агентство закрыло 100 вакансий, среди них должность вице-президента Mail.ru Group, которую занял один из основателей «Бегуна» Алексей Басов. Премии за удачные рекомендации Pruffi выплачивает с момента своего основания, но пока «народные хантеры» нашли только шесть кандидатов. С запуском приложения процесс подачи рекомендаций стал проще, и Владимирская рассчитывает, что их количество возрастет. До конца года компания собирается выйти в соцсети «В контакте» и «Одноклассники». Алексей Куракин, директор Job.ru, сомневается в успехе планов: для поиска топ-менеджеров Facebook подходит лучше иных соцсетей. В 2008 году «В контакте» пыталась заняться рекрутингом, создав проект «В штате». Но популярным он не стал: последний раз сайт обновлялся в середине 2010 года.

Продолжение следует

**ГЕНДИРЕКТОР ГК «ГРАНД ТОЙЗ» СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ ПОВЕРИЛ ЧИНОВНИКАМ, КОГДА ТЕ ПООБЕЩАЛИ ПОМОГАТЬ ЕГО БИЗНЕСУ. В ИТОГЕ ПРИХОДИТСЯ СОЗДАВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО ИГРУШЕК В ДЕПРЕССИВНОМ ТОЛЬЯТТИ СВОИМИ СИЛАМИ.**

Текст: Николай Гришин



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ,  
ГЕНДИРЕКТОР ГРУППЫ  
КОМПАНИЙ «ГРАНД ТОЙЗ»

Цех по производству санок ГК «Гранд тойз» открыла в сентябре 2010 года. Перерезать ленточку приехали первый заместитель председателя правительства РФ Игорь Шувалов и замминистра Минпромторга (сейчас вице-президент фонда «Сколково») Станислав Наумов. Внимание чиновников понятно: в кризис АвтоВАЗ сократил тысячи сотрудников, а Сергей Киселев, основной бизнес которого — торговля игрушками (СФ №6/2010), — один из немногих, кто создает в Тольятти новые рабочие места. Раньше Киселев покупал санки в Китае, но рассудил, что такой крупногабаритный товар выгоднее выпускать в России, экономя на логистике и таможенных пошлинах. Чиновники пообещали госгарантии по кредитам и льготную ставку по налогу на прибыль, но финансирования для программы так и не нашли. «Мы рассчитывали на кредиты под 6–8% годовых, а получаем их под 15–20%. Высокая цена денег съедает всю прибыль», — говорит Киселев. За минувшую зиму он продал через собственную сеть «Бегемот», магазины «Детский мир» и X5 Retail Group 50 тыс. санок, в среднем по 1 тыс. руб. за штуку. Планы на сезон 2011–2012 года — 100 тыс. санок. Эти объемы значительно меньше тех, на которые рассчитывал Киселев. Но они позволят цеху выйти на операционную прибыль. Чтобы не зависеть от сезонности, бизнесмен собирается также производить спортивные стенки для детских комнат.

## ПЛАН

2010

- ⊗ Продать за первый сезон 150 тыс. санок
- ⊗ Задействовать на производстве 300 человек
- ⊕ Наладить сбыт продукции

## ФАКТ

2011

- Удалось изготовить только 50 тыс. санок
- Сейчас работают 80 сотрудников
- Санки продаются в детских и продуктовых сетях

**МОТИВАЦИЯ  
РАБОТАТЬ  
ДОБРОСОВЕСТНО  
ЗАВИСИТ  
НА 30%  
ОТ ЗАРПЛА-  
ТЫ И НА 70%  
ОТ СТРАХА  
ЕЕ ПОТЕРЯТЬ**

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT  
DEVELOPMENT GROUP



В последнее время госзакупки стали модной темой. Новый закон №94-ФЗ о госзакупках не обсуждает только ленивый. Я не специалист в этой области. Но практику знаю отлично. Сам я неоднократно участвовал в государственных тендерах. Несколько раз даже побеждал. В России вся система госзакупок абсолютно непрозрачна. Документация на проведение любого тендера — это несколько десятков страниц, написанных мелким шрифтом на каком-то совершенно непонятном языке. Смысл прост: чиновникам надо ввести пару пунктов в технические требования к поставщику так, чтобы победила нужная им компания. Если у тебя нет связей, участвовать в госзакупках бесполезно. Я руководжу продуктовыми сетями. «Откаты» в нашей сфере тоже существуют: производители всеми сред-

ствами пытаются протолкнуть свой товар на полки. У себя я создал такую систему, где процесс принятия решения не зависит от одного человека. Формированием ассортимента занимается дирекция по продажам. Она формулирует заказ, что и почем покупать закупщикам. Оплату же товара производит финансовый отдел, а места на полках в магазинах определяет отдел мерчендайзинга. Подкупить всех можно, но вряд ли получится не запалиться. Я твердо убежден, что мотивация работать добросовестно зависит от двух вещей: на 30% от зарплаты и на 70% от страха ее потерять. В коммерческих структурах за «откаты» просто увольняют. Здесь, кстати, бизнесу очень помогают «серые» зарплаты. Когда платишь все официально, то для увольнения нужно что-то доказывать,



5-2011

## НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Пока в России есть заблуждение, что мы должны пользоваться только отечественными продуктами и всеми силами спасать своих производителей, в нашей экономике ничего не изменится.

На Оксфорд-стрит в Лондоне стоят огромные магазины: Debenhams, H&M, Marks & Spencer и многие другие. Вся продукция произведена за рубежом. Заградительных пошлин нет. Средние цены в два-три раза меньше, чем в России. Например, топик стоит 9 фунтов, платье — 14 фунтов. Жесткая конкуренция приводит к низким ценам и лучшему сервису. Россия защищает местных производителей одежды, которых на самом деле давно нет. Совокупный платеж на таможне равен 42% цены товара. Кроме высоких цен, это дает еще один результат: все предпочитают платить не официальную

пошлину, а взятки, которые составляют 10–18% той же цены партии. Я видел как-то статистику за 2007 год. Официально Китай направил в Россию одежды на \$6 млрд. В Россию же под документам ввезли меньше чем на \$600 млн. Потенциальные налоговые сборы в виде \$2 млрд не были получены. А тот, кто «крышует» этот бизнес и получает за ввоз хотя бы 10%, имеет неофициальный доход \$600 млн в год. Российский потребитель и российская экономика от всей этой ситуации только страдают. Точно также Россия спасает автопром, банковский сектор, производителей продуктов питания.

Недавно мы ходили на матч «Челси»—«Арсенал» и обратили внимание, что на поле играли всего четыре британца. Остальные игроки были со всех концов света. В России, несмотря на засилье патриотизма, тоже играют иностранцы, а сборную страны тренируют люди, которые по-русски могут сказать только слово «давай». Это почему-то никого не беспокоит. В футболе важен результат, а иностранцы играют лучше. При этом мало кто задумывается, что в сфере потребления, например, тоже важен результат. Это удобство, комфорт для покупателя и низкая цена товаров. Но почему-то тренеры и футболисты могут быть любые, а вот автомобили и одежда — только российские. На самом деле нам нужны не местные производители, а эффективные

собственники. Нам нужны гусы хиддинки в разных областях экономики. Пусть они делают эффективные компании, которые будут много зарабатывать. Вот тогда Россия начнет выпускать свой качественный продукт и гордиться им, как гордится победами футбольных команд под иностранным руководством. В Британии билет на матч значительно дороже, чем в России. На стадионе продается масса сувенирки, пива, еды. Это серьезный бизнес. Когда россияне станут готовы платить за билет на футбол большие суммы, у нас станет выгодным воспитывать своих игроков, развивать свои спортивные школы. Но для этого должны существовать два фактора. Жирный средний класс, который будет способен тратить деньги, и уверенность владельца клуба, что он ему принадлежит навсегда. Не надо бояться иностранной продукции и самих иностранцев. Вспомните, весь Санкт-Петербург был построен иностранными архитекторами. Представьте, что его строили бы только русские и только по нашим технологиям. На что он был бы похож? В лучшем случае на Кипре или Мандроги. А скорее всего — на деревню Гадюкино.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,  
HOUSEHUSBAND

ДАЕШЬ  
КОНКУРЕНЦИЮ



Иллюстрация: Charlie Duck



# ЭФФЕКТ БАБУШКИ

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
JUST 5 МИХАИЛ НИКОЛАЕВ  
СОЗДАЛ ПЕРВЫЙ  
РОССИЙСКИЙ СОТОВЫЙ  
ТЕЛЕФОН, КОТОРЫЙ  
ЗАИНТЕРЕСОВАЛ  
WAL-MAGT И AMAZON.  
ПРИДУМАВ АППАРАТ  
ДЛЯ ПЕНСИОНЕРОВ, ОН  
ПОКОРИЛ ХИПСТЕРОВ,  
БАЙКЕРОВ И РЫБАКОВ.

5-2011

400NC-2

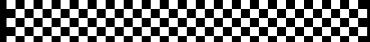
44



## СЛОЖНАЯ ПРОСТОТА

► 3

Команда Михаила Николаева каждый год придумывает десятки новых моделей телефонов, но в серийный выпуск пока пошли только три



# K

«Купил для 86-летней мамы Just5. У него большие кнопки и экран, мне понравился дизайн и кнопка SOS. Это самый простой телефон, который я смог найти для своей мамы», — пишет на сайте Amazon.com Джек Накаватаси из Лос-Анджелеса.

С середины прошлого года телефоны Just5 можно купить в TigerDirect, Frys и других крупных американских сетях, а с начала 2011-го на Amazon.com и в Wal-Mart. В Европе Just5 продают вместе со своими контрактами крупнейшие сотовые операторы Vodafone и Orange. В 2010 году компания Just5 реализовала около 200 тыс. телефонов, а ее выручка, по расчетам СФ, составила примерно \$20 млн. Объем продаж невелик. Для сравнения: лидер мирового рынка финская Nokia только в России продала в прошлом году 14,7 млн телефонов. Однако ранее ни одному из российских

производителей не удавалось наладить сбыт за рубежом. Сейчас же половина аппаратов Just5 была продана в США и Европе.

**Михаил Николаев** не говорит по-английски, зато знает, как выделиться из толпы производителей. Он стал выпускать предельно простые телефоны с единственной мелодией и монохромным экраном, зато с оранжевой зарядкой и стильным корпусом. Так небольшая российская компания нашла место на рынке, где заправляют гиганты — Nokia, Samsung и Sony Ericsson.

## МЫ ОБСУДИЛИ — Я РЕШИЛ

Михаил Николаев развалился в смешном полукруглом оранжевом кресле, которое уместнее в кафе, чем в офисе. За соседним столом переписывается по электронной почте с оптовыми покупателями гендиректор российского подразделения Just5 Роман Зверев. Еще два человека работают в американском офисе в Лас-Вегасе и два в европейском — в Риге. Вот и вся компания. Получается, каждый сотрудник зарабатывает для компании свыше \$3 млн. По данным Society for Human Resource Management, в США в среднем на одного сотрудника приходится \$250 тыс. выручки.

Бухгалтерия, логистика (три склада — по одному в США, России и Прибалтике) отданы на аутсорсинг. Внешним видом телефонов занимался Глеб Ильюша — дизайнер, художник и музыкант (он, например, придумал дизайн для сигаретного бренда Richmond). Юридическую поддержку проекта осуществляет международная компания Baker & McKenzie.

«Главное — не плодить секретарш и менеджеров, которые целый день сидят во „В контакте“. Чем меньше людей, тем выше эффективность», — говорит Николаев и сам наливает кофе себе и корреспонденту СФ. Четверо из шестерых сотрудников компании — **Михаил Спектор, Алексей Якушонок, Дмитрий Мацералик** и Роман Зверев — владеют небольшими долями в компании. «У нас демократия с авторитарным стилем управления. Мы обсудили, и я решил», — смеется бизнесмен. «Он собрал телеком-спецназ — они все невероятно эффективные ребята. Малыми силами делают то, чем в корпорациях занимаются отделы по несколько сотен человек», — признает директор по маркетингу сети ИОН Вилли Крючков.

Компанию «Орбита телеком», которая в прошлом году была переименована в Just5, Михаил создал в 2007 году. По выражению Николаева, партнеры «рискованно скинулись на последние деньги». Выпускник Абаканского пединститута Михаил Николаев в конце 1980-х фарцевал у валютных магазинов — покупал у иностранцев и перепродаивал западную одежду. «До сих пор приглядываюсь к джинсам или кроссовкам — „фирму“ от подделки с одного взгляда могу отличить», — хвастается он. В 1995-м, на два года раньше, чем



#### БИЗНЕС КАК ЗЕРКАЛО

Михаил Николаев любит телефоны с большими кнопками. «Я же сам очкарик», — говорит он

О Н Е С О Б Р А Л Т Е Л Е К О М -  
С П Е Ц И А З. О Н И Д Е Л АЮ Т Г О,  
Ч Е М В К О Р П О Р А Ц И ЯХ  
З А Н И М АЮ Т С Я С О Т Н И Л Ю Д Е Й



# МНЕ ГОВОРИЛИ: ДУРАК ТЫ КОНЧЕНЫЙ. МОТОГОЛА УХОДИТ С РЫНКА СОТОВЫХ ТЕЛЕФОНОВ, А ТЫ ВЫХОДИШЬ



## СПОРТИВНЫЙ ТЕМП

Михаил Николаев мечтает купить хоккейную команду НХЛ. Если бизнес будет расти так же быстро, как в прошлом году, то шансы осуществить мечту есть

# 0,05

%

Таков процент брака телефонов Just5, по оценкам самой компании. У Just5 нет сети гарантийных мастерских, так что сломавшиеся аппараты просто заменяют на новые

Евгений Чичваркин создал «Евросеть», Николаев основал компанию «Мобитель», которая стала открывать салоны сотовой связи в Москве и Подмосковье.

В 2002 году Николаев открыл несколько салонов под брендом «Мегафона», где продавались контракты только этого оператора. До него в подобном формате работали только розничные точки, аффилированные с сотовыми операторами. Однако Николаев решил рискнуть. «Миша — толковый позитивный парень, не боится экспериментов. Позиции „Мегафона“ тогда в столичном регионе были слабы, но мы первыми ввели „бесплатные входящие“, и продажи начали стремительно расти. „Мобитель“ на этом хорошо заработал», — вспоминает Эльдар Разроев, работавший в 2002–2004 годах коммерческим директором «Мегафона». Николаев рассчитывал, что оператор со временем передаст ему развитие собственной сети продаж. Но поменялось руководство, и «Мегафон» стал развивать сеть сам.

В общей сложности к 2006 году Николаеву удалось открыть более 300 салонов «Мобитель» и несколько десятков «Мегафон». По данным «СПАРК-Интерфакс», выручка ООО «Мобитель» в 2006 году составила 191 млн руб. Однако конкуренты развивались куда более агрессивно. В 2006-м у «Евросети» было более 5 тыс. салонов, у «Связного» — 1,2 тыс. Рынок сотрясали ценовые войны, и небольшим сетям становилось все труднее. «Один скинул цену, другой, третий, а в итоге сидим все без маржи», — вспоминает Николаев. Хотя выручка его компании росла, прибыль снижалась. В 2006 году она составила, согласно «СПАРК-Интерфакс», 834 тыс. руб., двумя годами ранее — 7,5 млн руб.

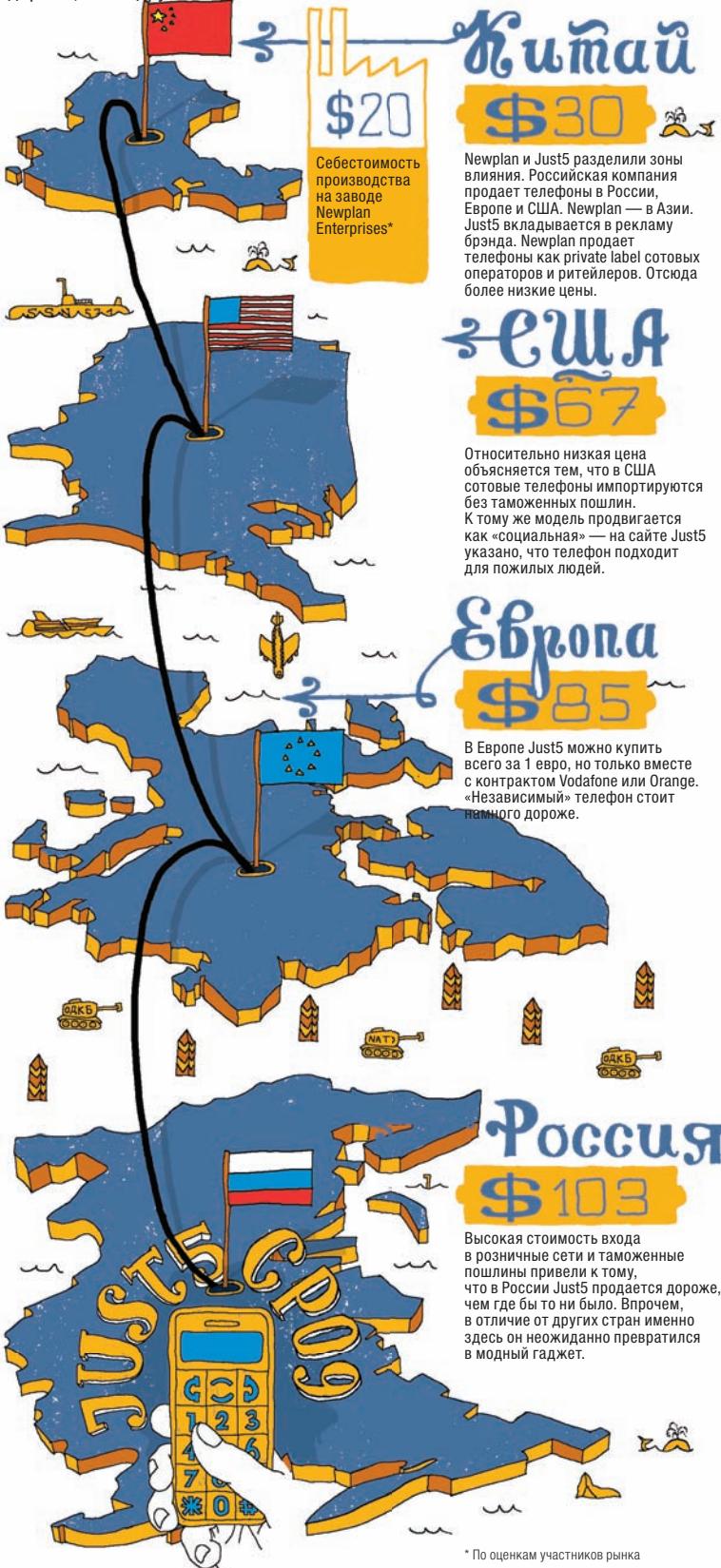
В 2007 году Николаев продал часть салонов «Мегафону», часть — крупным конкурентам, а большинство просто закрыл. «Это была большая удача, что я вышел из бизнеса с небольшими убытками», — говорит сейчас предприниматель. В кризис многие сотовые ритейлеры, среди которых «Беталинк», «Диксис», «Цифроград», обанкротились. Сейчас «Евросеть» и «Связной» так увлеклись снижением цен, что участники рынка продают многие модели себе в убыток. Николаев же решил создать такой телефон, на котором смогут заработать и он сам, и ритейлеры.

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ДОПЛАТА ЗА БРЭНД

Телефоны Just5 были разработаны в России, а собираются в Китае. На примере модели Just5 CP09 видно, что в Поднебесной они стоят дешевле, а в России дороже, чем в других странах.



## КРУГОМ «НЕДОАЙФОНЫ»

«Мне говорили: дурак ты конченый. Motorola уходит с рынка сотовых телефонов, а ты выходишь», — вспоминает Михаил Николаев слова знакомых. Он понимал, что биться с крупными вендорами лоб в лоб бессмысленно. Единственный шанс — найти узкую нишу.

Производители каждый год делали телефоны все более сложными, добавляя мегапиксели камере и мегабайты процессору. «Смотрю я на рынок, и плакать хочется. Каждый стремится сделать iPhone, но подешевле. В итоге на полках сотни „недоайфонов“», — говорит Михаил Николаев. Он настоящий фанат Apple, убежденный, что лучший смартфон — это iPhone, а лучший ноутбук — Mac. Но раз переиграть Стива Джобса невозможно, нужно искать свой путь.

По расчетам Михаила Николаева, около 5% абонентов сотовых сетей в России — люди пожилые. Им нужны предельно простые модели. Так родилась идея телефона Just5. Николаев сделал ставку на пять особенностей аппарата: большие кнопки, простое меню, кнопку SOS (при нажатии на нее телефон отправляет SMS и начинает звониться по заранее выбранным номерам), громкий звук и батарейку, которой хватает на неделю. Из дополнительных функций — только радио и фонарик. ИТ-журналисты язвительно прозвали модель «бабушкофон».

Нельзя сказать, что идея на 100% оригинальная. Телефоны для пожилых выпускают австрийская компания Emporia и шведская Doro. Именно поэтому Михаил Николаев не рассматривает Европу в качестве ключевого рынка. С другой стороны, Emporia и Doro не импортируют свои телефоны в Россию.

На создание первой модели Just5 CP09 ушло больше года и \$2,5 млн. Дизайн и ключевые особенности придумали в Just5. Производством занялась китайская компания Newplan Enterprises, владеющая крупным дизайн-бюро и современным заводом бытовой техники и электроники в городе Шэньчжэнь. Чем больше партия, тем ниже себестоимость продукции, поэтому Николаев разрешил Newplan продавать разработанные его компанией модели на азиатских рынках. За собой он оставил Россию, Европу и США. Николаев стал продавать телефон по-европейски — вместе с контрактом оператора. Осенью 2009 года он договорился с «Мегафоном». «В то время больше никто не предлагал подобных устройств. Мы поняли, что у продукта есть хорошие перспективы, и начали продавать его под собственным брендом», — рассказывает начальник департамента продаж и обслуживания «Мегафона» Игорь Майстренко. В общей сложности «Мегафон» продал уже более 50 тыс. телефонов Just5. В прошлом году с Just5 начал сотрудничать и «Билайн».

## ВНЕ ИГРЫ

Две коробки. На одной написано «Мегафон» и «Социальный телефон», на другой — Just5 и нарисована яркая оранжевая клякса. Телефоны внутри одинаковые — пришедшая на смену СР09 в прошлом году модель СР10. «Ты какую коробку маме бы подарил?» — спрашивает Михаил Николаев. Выбор очевиден — коробка с брэндом Just5 выглядит гораздо эффектнее. «Социальное» позиционирование телефонов «Мегафон» Николаева не устраивало. «Никогда никто не купит собственной маме „социальный телефон“, „бабушкофон“ и т. п., — уверен бизнесмен. — Люди любят родных и хотят им дарить стильные вещи».

Телефоны под брэндом Just5 впервые появились в 2009 году в ИОН. Уже через два месяца в этой сети они обошли по продажам iPhone и сейчас находятся в топ-5 самых продаваемых телефонов. «Обычно происходит так, — описывает Вилли Крючков. — Человек смотрит телефоны, сравнивает цены, спрашивает про функции и вдруг замечает Just5. И все рациональное уходит. Он говорит, какая же классная штука. Как все просто и красиво». Оказалось, Just5 покупают не только и не столько для пожилых людей. «Вот приходишь ты на переговоры. У кого-то iPhone 4, у других Vertu, iPhone 3 уже не котируется, а ты достаешь Just5. И все, ты вне игры, ты отличаешься от всех», — объясняет Крючков. По его расчетам, около 70% покупателей Just5 — молодые люди. Сам он пользуется двумя телефонами — iPhone 4 и Just5.

«Есть большая аудитория людей, которые используют телефон только для того, чтобы звонить и отправлять SMS. Нормальные вендоры предлагают им ущербные дешевые телефоны, на которые без слез не взглянешь. Николаев первым вывел на рынок стильную и модную „звонилку“», — считает руководитель портала Nomobile.ru **Николай Турубар**. Судя по отзывам в интернет-магазинах, «звонилку» оценили не только хипстеры, но и лыжники, байкеры и любители подледного лова — номер удобно набирать в перчатках.

Модный гаджет не может быть дешевым, рассудил Николаев. Средняя цена сотового телефона в России в 2010 году составила 4,5 тыс. руб. СР10 стоит 3,9 тыс. руб. Однако по функционалу он близок к самым дешевым моделям, цена на которые — от 800–1000 руб. При этом Just5 — единственный вендор в России, который контролирует цены на телефоны. Его модели выставлены во всех магазинах по единой цене. Исключение сделано только для «Мегафона», который продает СР10 за 2,5 тыс. руб., но под собственным брэндом, в менее эффектной упаковке и вместе с контрактом — в сетях других операторов модель не работает. «Билайн» предпочитает продавать эти телефоны под брэндом Just5 и по общерыночной цене. Если ритейлер начинает снижать ценник, Николаев перестает с ним сотрудничать. Just5 — слишком маленькая компания, чтобы зарабатывать на обороте.

«Just5 — не товар-индикатор, по которому клиенты оценивают дороговизну сети. Так что сбивать цену смысла нет», — считает Вилли Крючков. Маржа ритейлеров на Just5 достигает 45%, тогда как на моделях крупных вендоров — 8–10%. По расчетам отраслевых аналитиков, себестоимость СР10 вместе с доставкой и таможенными пошлинами около 1 тыс. руб. за штуку. То есть, даже отдав рознице 45% цены на полке, Just5 работает с маржой под 100%.

За прошлый год Михаил Николаев выстроил масштабную сеть продаж в России. Just5 продаётся в «Связном», Media Markt, Metro Cash & Carry, «Республике», на Ozon.ru и в других магазинах. Из крупных сотовых ритейлеров не удалось договориться только с «Евросетью»: лидер рынка хочет продавать телефоны дешевле всех.

## АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Михаил Николаев не знает, сколько сможет реализовать телефонов в этом году. Цель у него одна — создать международный брэнд. В конце прошлого года он поехал за советом к Джеку Трауту. Гуру маркетинга и президенту компании Trout & Partners уже 75 лет, но он до сих пор консультирует некоторых предпринимателей, если тем удается его заинтересовать. По словам Евгения Кадушина, представителя Trout & Partners в России, Николаеву это удалось.

Трауту проект понравился, он посоветовал Just5 продвигать телефон в США как «антисмартфон» и инвестировать в телерекламу в Америке около \$50 млн. Таких денег у Михаила Николаева нет. Сертификация по стандартам Federal Communication Commission и PTCRB, необходимая для выхода на американский рынок, уже потребовала от Just5 \$0,5 млн. Зато российской компании удалось попасть в портфель крупнейшего американского дистрибутора электроники D&H.

В США модель Just5 СР09 стоит в полтора раза дешевле, чем в России, — \$67 (около 2 тыс. руб.). И если в России продавцов привлекает в первую очередь высокая маржинальность продаж Just5, то в США — нестандартность товара. Специальных сотовых телефонов для пожилых в Америке не было. «Нет таможенных пошлин, нет входных билетов. Если закупщики видят привлекательный товар, они просто начинают его брать», — говорит Михаил Николаев.

В прошлом году Just5 получила престижные международные награды в области промышленного дизайна iF и Red Dot, чем вызвала интерес у американских журналистов. Репортажи про удивительных русских сняли каналы USA Today, CBS News, C-net. Партию телефонов Михаил Спектор подарил AARP — влиятельной Американской ассоциации пенсионеров. В компании рассчитывают на «сарафанное радио».

Евгений Чичваркин считает, что американская экспансия Just5 вполне может оказаться успешной: «Нашим

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

бизнесменам мешают только тормоза в голове. Рынок США открыт для новых идей».

Правда, хорошие идеи быстро копируются. У Just5 появилось много подражателей. «Похоже, сейчас начался бум на телефоны с большими кнопками, и кто их только не стал производить», — говорит Игорь Майстренко. Например, британская Fly и отечественная Texet выпустили на российский рынок модели, очень похожие на CP10. Клавиши модели Texet украшены забавными рожицами — компания скопировала даже этот элемент дизайна. Продаются клоны в интернет-магазинах «Эльдорадо» и «М.Видео» по цене 1,5–2 тыс. руб., хотя, по мнению Майстренко, по качеству сборки и материалов они пока уступают CP10.

Судиться Михаил Николаев не собирается, ведь доказать факт плагиата не так просто. Конкуренты внесли в конструкцию некоторые изменения. Например, в модель Fly можно вставить две SIM-карты и у нее есть mp3-плеер.

Николаев хочет оторваться от подражателей, быстро разрабатывая новые модели и инвестируя в маркетинг. Например, модель CP10 Space, выпущенная в конце 2010 года, раскрашена в кислотные цвета, так что бабушке уже не подаришь. В поддержку продаж Just5 запустила первую федеральную кампанию на телевидении. В рекламном ролике

компания молодых людей мчится на машине по разноцветной дороге под веселую мелодию — единственную, которую способен проигрывать CP10 Space. «Это уже не просто телефон, а модный аксессуар», — объясняет Михаил Николаев. TNS Gallup зафиксировала в ноябре — декабре 3679 выходов этого ролика (по оценкам, подобная реклама могла стоить \$1–2 млн). У самой рекламируемой модели Samsung Monte S5620 за весь прошлый год было 6432 выходов, у Nokia 2710 Navigation — 12 960.

Николаев любит простые решения. На выставке сотовых телефонов в Барселоне в феврале этого года он оформил свой стенд фоторамками из IKEA. В них он развесил свои телефоны с включенными фонариками, а сам стенд завалил кучей клякс — резиновыми игрушками в форме логотипа бренда. Игрушка стала самым модным сувениром с выставки.

Судьба всего проекта Just5 сейчас зависит от успехов в брэндинге. Если покупатели будут воспринимать телефоны Николаева как по name, то шансов в борьбе с дешевыми клонами у него немного.



## ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

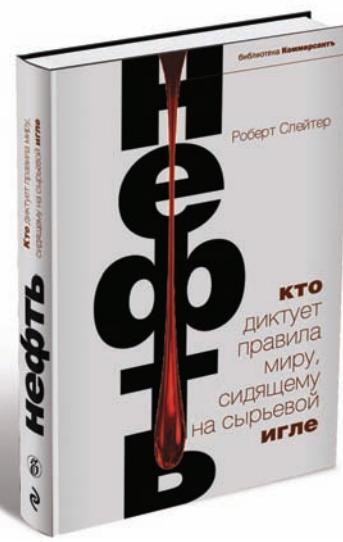
библиотека Коммерсантъ

# ЭТО больше чем топливо

ПРАВДА О ЧЕРНОМ ЗОЛОТЕ

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, litres.ru, labirint.ru, bolero.ru, read.ru





# «ПРИХОДИТСЯ ТАНЦЕВАТЬ ЦЫГАНОЧКУ»



## САМ СЕБЕ ВИЗИОНЕР

Наталья Синдеева (слева) и Анна Знаменская научились выделять в интернете состоятельную аудиторию, а вот рекламодатели ее пока не замечают

ГЕНДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ ТЕЛЕКАНАЛА «ДОЖДЬ» НАТАЛЬЯ СИНДЕЕВА РАССКАЗАЛА ГЕНДИРЕКТОРУ КОМПАНИИ DIGITAL ACCESS АННЕ ЗНАМЕНСКОЙ, ПОЧЕМУ РЕКЛАМОДАТЕЛИ СЧИТАЮТ ЕЕ ПРОЕКТ ДИКОВИННЫМ ЗВЕРЕМ И КАКОЕ ЗАНЯТИЕ ЗАСТАВЛЯЕТ ЕЕ ПЛАКАТЬ.

Офис «Дождя» на бывшей кондитерской фабрике «Красный Октябрь» производит сильное впечатление. Здесь нет привычных телевизионных студий за закрытой дверью с надписью «Прямой эфир», как в «Останкино». Ведущие и камеры располагаются прямо в центре бывшего цеха. Здесь жарко, потому что над головой светят софиты. Чуть-чуть зазеваешься — и попадешь в прямой эфир. Кабинет Натальи Синдеевой находится за невысокой стеклянной перегородкой. Все, что происходит в эфире, здесь видно, а иногда даже слышно.

«Дождь», пожалуй, первый канал, который начал выкладывать в эфир собственные планерки. Газетных журналистов тут, возможно, даже больше, чем телевизионных. У них неидеальная речь, зато говорят они то, что действительно думают, — такого на эфирном ТВ уже почти не встретишь.

Правда, в конце марта Синдеева заставила усомниться в своей независимости. Она сняла из эфира программу «Поэт и гражданин», где актер Михаил Ефремов читал стихи писателя Дмитрия Быкова. По мнению Синдеевой, Быков перегнул палку и в критике правящего тандема перешел на личности. Теперь передача будет выходить на интернет-портале F5 (принадлежит медиагруппе Михаила Прохорова «Живи!») и «Эхе Москвы», а многие блогеры обвинили «Дождь» в самоцензуре в угоду власти.

«Меня уже тошнит от этой истории», — сразу заявила Синдеева в начале встречи и попросила вопросов о «Поэте и гражданине» не задавать. Впрочем, Анну Знаменскую больше интересовала коммерческая сторона новых проектов Синдеевой: «Дождя», портала Slon.ru и журнала «Большой город». Как и Наталья, Анна создает новое медиа (Digital Access владеет онлайн-кинотеатром Ivi.ru) и также испытывает трудности с привлечением рекламодателей.



НАТАЛЬЯ СИНДЕЕВА

**Родилась**  
в 1971 году в Миассе  
Тамбовской области  
**Окончила**  
Миасский  
государственный педа-  
гогический институт;  
преподаватель младших  
классов и математики

**Работала**  
на ночном шоу в бассей-  
не «Чайка», продюсером  
на телеканале «2x2»  
и радиостанции  
«Серебряный дождь»

**Любит**  
танцевать, антикварные  
салони и Патриаршие  
пруды  
**Фильм**  
«Игра» Дэвида Финчера  
**Марка машины**  
Mercedes Gelandewagen



АННА ЗНАМЕНСКАЯ

**Родилась**  
в 1981 году  
в Екатеринбурге  
**Окончила**  
Уральский  
государственный  
технический университет:  
факультет физкультуры,  
социального сервиса  
и туризма, факультет  
экономики и управления

**Работала**  
моделью, возглавляла  
филиал ИД «Коммер-  
санта» в Екатеринбурге,  
занимала руководящие  
должности в E-xecutive,  
B2B Media и Rambler  
Internet Holding

**Любит**  
кататься на горных лыжах  
и рисовать  
**Фильм**  
«Игры разума»  
Рона Ховарда  
**Марка машины**  
BMW

## «МЕНЯ СОВЕРШЕННО НЕ РАЗДРАЖАЕТ РЕКЛАМА»

**АННА ЗНАМЕНСКАЯ:** Наташа, когда мы познакомились, вы только запускали «Дождь». Мы обсуждали, может канал вещать только в интернете или нужно подключать кабельных, спутниковых операторов. Вы тогда явно колебались.

**НАТАЛЬЯ СИНДЕЕВА:** На самом деле с момента появления идеи — сделать свой ТВ-канал — многое поменялось. Первая моя идея была сделать телеканал с дорогой подпиской. Чтобы люди платили, скажем, \$5 в месяц (за эти деньги кабельные операторы предлагают сейчас пакет из 30–50 каналов. — СФ) и получали качественный контент, хорошую журналистику. Я и сейчас уверена, что такая модель может жить. Но для нее нужен богатый инвестор с «длинными» деньгами. Рост числа подписчиков при этом не может быть быстрым. Классический пример — НТВ+. Они десять лет на рынке и набрали всего 660 тыс. абонентов. Так что идея отпала. Сотрудничество с кабельными операторами, по сути, та же самая модель с платной подпиской. Только покупает канал не конкретный человек, а оператор. Это работает для неэфирных каналов при условии, что есть возможность покупать недорогой контент. У нас же 90% эфира — программы собственного производства. Мы работаем в формате федеральных каналов — у нас большая редакция, высокая доля прямого эфира. Следовательно, стоимость производства нашего контента выше, чем у нишевых кабельных каналов. Значит, вариант, при котором мы можем покрыть себестоимость только за счет продажи контента кабельным операторам, в нашем случае не работает. Вот мы и приехали к рекламной модели, предполагающей раздачу контента операторам бесплатно. Но когда региональные операторы стали запрашивать цены на наш канал, мы решили не отказывать себе в возможности реализовать обе модели одновременно.

**АЗ:** Я не уверена в перспективах смешанных моделей для телеканалов. Если провести параллели с нашим бизнесом, то в США есть портал Hulu, он, как и Ivi.ru, показывает контент бесплатно, а зарабатывает на рекламе. Есть и сайт Netflix, который показывает видео за деньги без рекламы. И нет ни одного крупного сайта, который бы зарабатывал двумя способами на одном и том же контенте.

**НС:** Потребитель же не платит конкретно за телеканал «Дождь». Платит кабельный оператор, а ему нужны разноформатные каналы в своем пакете.

**АЗ:** Меня раздражает реклама на Discovery. Это, пожалуй, единственный канал, который я смотрю постоянно. Я оплачиваю подписку на НТВ+ и не понимаю, почему мне еще и рекламу показывают.

**НС:** Меня совершенно не раздражает реклама, особенно на нишевых каналах, так как обычно это качественные ролики



интересных рекламодателей. Наличие рекламы не мешает нам находить общий язык с операторами. Мы сейчас есть в пакетах НТВ+, «Орион ТВ», «Билайн ТВ» и еще у 20 региональных операторов. И стремительно развиваем сеть.

### «ДЕНЕГ ПОКА МАЛО»

**A3:** По Gallup (TNS Gallup Media.— **СФ**), у всех неэфирных каналов сегодня динамичный рост аудитории. К тому же на эфирных каналах сейчас большая медиаинфляция — цены на рекламу выросли на 30% за год. Рекламодатели вылетают с ТВ и ищут новые площадки. Тут-то они должны обратить внимание на новые медиа, такие как наш Ivi.ru и ваш канал.

**HC:** Да, динамика у неэфирных каналов очень быстрая. Но еще большие надежды мы связываем с интернетом: в Сети практически нет ограничений по охвату аудитории, а значит, она становится одним из основных способов доставки нашего канала зрителю.

**A3:** Тогда вопрос: как вы продаете рекламу? Как телевизионный канал или как интернет-канал? Это разные бюджеты, агентства, люди, принимающие решения. Что вы за зверь такой?

**HC:** Вот-вот, странный, диковинный зверь. Я и сама только сейчас начинаю в этом всем разбираться. Сетку вещания мы строим как эфирный канал, рекламу продаем как неэфирный. Техническое покрытие у нас — около 3 млн домохозяйств, но подтвержденных цифр от TNS по доле канала нет. Мы вещаем в Сети как классический телеканал и одновременно выкладываем весь контент для удобного отложенного просмотра, привычного интернету. При этом инструмента,



3 0 0

ТЕЛЕКАНАЛОВ  
ВЕЩАЮТ  
В РОССИИ,  
ПО ДАННЫМ TNS  
GALLUP MEDIA.  
ПРИ ЭТОМ  
50% ВРЕМЕНИ  
ТЕЛЕЗРИТЕЛИ  
ПРЕДПОЧИТАЮТ  
СМОТРЕТЬ  
ПЕРВУЮ ТРОЙКУ  
ТЕЛЕКАНАЛОВ —  
«ПЕРВЫЙ»,  
«РОССИЮ» И НТВ

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



который мог бы дать внятные цифры, на рынке нет. Поэтому пока приходится танцевать цыганочку для клиентов и подсаживать их на наш канал эмоционально.

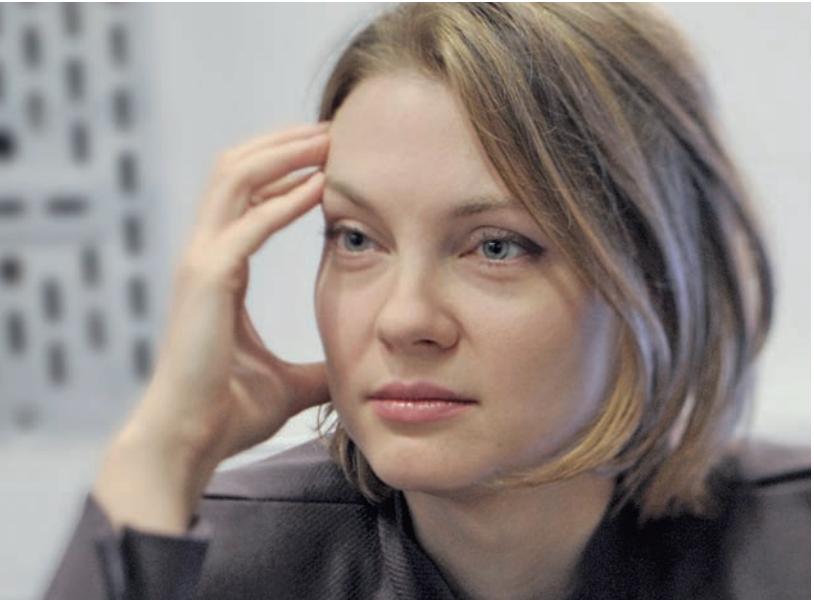
**A3: Неужели совсем нет цифр?**

**HC:** По интернету я еще могу дать цифры — 200 тыс. уникальных пользователей в месяц на сайте «Дождь», 50 тыс. «друзей» на Facebook. Но мы-то стремимся к телевизионным бюджетам рекламодателей.

**A3: Как соотносятся расходы и доходы канала?**

**HC:** «Дождь» покрывает свои расходы на 30%. Денег пока мало. Есть амбициозный план — к началу следующего года выйти на прибыль. Это возможно при двух условиях. Первое — мне самой надо заниматься продажами, потому что у меня 80% встреч с клиентами заканчиваются сделкой. Второе — получить хоть какой-то инструмент для измерения мультимедийного проекта «Дождь». Вот все говорят, появится «Коммерсантъ ТВ» — ваш конкурент. Да не конкурент. Рынок станет интереснее. Значит, больше рекламодателей посмотрит в нашу сторону. Там и Gallup что-то предложит.

**A3: Запуск телеканала связан с высокими затратами, а доходов бизнес пока не приносит. (В одном из интервью Наталья Синдеева сказала, что запустила проект на деньги, вырученные от продажи загородного**



дома, в другом — что продает сейчас квартиру, чтобы инвестировать деньги в «Дождь». — СФ). Насколько хватит ресурсов, чтобы удержать бизнес на плаву?

**HC:** Настолько, чтобы он стал прибыльным и можно было опять купить домик.

**A3: Сокращать издержки не пробовали?**

**HC:** Мы создаем объем контента примерно как нормальный эфирный канал. При этом на НТВ работает 1 тыс. человек, на Russia Today — 2 тыс., а у нас 200.

#### «ПРОИЗОШЛО ВСЕ СЛУЧАЙНО И ВЗАЙМО»

**A3: Как вам удается привлекать таких людей, как Кашулинский, Сапрыкин? (В марте главным редактором Slon.ru стал бывший редакционный директор «Афиши» Юрий Сапрыкин, а гендиректором — главред русского Forbes Максим Кашулинский.— СФ). Я была очень удивлена, когда узнала об этом. Чем вы Максима привлекли, опционом?**

**HC:** Нет. Если бы я могла предположить год назад, что Максим может когда-нибудь уйти из Forbes, то сманивала бы его на позицию главреда телеканала. Произошло все случайно, а главное — взаимно. Максим созрел для чего-то нового. Семь лет, даже в столь ярком и крутом журнале, как Forbes, — это серьезный срок для творческого человека. Случайно в разговоре Максим обмолвился, что ему интересен Slon.ru и он готов поменять работу. Мы, в свою очередь, созрели, чтобы привлечь в Slon.ru руководителя-стратега. Вот и срослось. Это точно не был вопрос денег. С Сапрыкиным такая же история. Я предложила Юре стать блогером Slon.ru. Он согласился: все равно, говорит, я сейчас в бессрочном отпуске, думаю, как дальше жить.

А мы в Slon.ru как раз искали главреда (в феврале проект покинул редакционный директор Леонид Бершидский, который предпочел аналогичную должность в издательстве «Эксмо». — СФ). Сапрыкин подумал, согласился, через неделю отказался, а еще через неделю опять согласился.

**A3: Новая сильная команда — хорошая приманка для инвестора. Вы говорили, что можете продать Slon.ru, если портал не выйдет на окупаемость.**

**HC:** Продавать проект мы сейчас не планируем. Slon.ru еще в минусе, но к началу 2012 года стопроцентно должен выйти в плюс: объемы рекламы на портале растут, ребята оптимизируют расходы. У проекта очень качественная аудитория, и мы убеждаем рынок, что в интернете возможна чрезвычайно эффективная имиджевая реклама.

**A3: Это же глобальная проблема интернет-рекламы. Пока основной измеритель ее эффективности — CTR (соотношение кликов к числу показов). Но одно дело, когда человек замечает баннер, другое — если он просматривает 15-секундный ролик. Во втором**

**случае реклама воздействует сильнее. Ее нельзя оценивать по принципу «кликнул или нет».**

**HC:** В свое время нам удалось убедить рекламодателей, что контакт с аудиторией «Серебряного дождя» (Наталья Синдеева является совладельцем радиостанции. — СФ) дороже, чем у большинства других радиостанций. Что имиджевая реклама дорогих автомобилей, банков, авиакомпаний, гаджетов очень эффективна именно на этом радио. Команде Slon.ru нужно провернуть такой же трюк в интернете.

### **«КОГДА Я ПОДПИСЫВАЮ ФИНАНСОВЫЙ БАЛАНС ЖУРНАЛА, ХОЧЕТСЯ ПЛАКАТЬ»**

**A3: Прошлой осенью вы купили журнал «Большой город» у «Профмедиа». Мне всегда казалось, что вам он по позиционированию очень подходит. Но я заметила, что рекламы стало ну совсем мало. Зачем же вы приобрели БГ?**

**HC:** Мне всегда нравился «Большой город». И когда стало известно, что журнал могут закрыть или продать, мы решили его приобрести (сумму сделки стороны не раскрывают, по мнению источника СФ в «Профмедиа», актив стоил около \$1 млн. — СФ). С рекламой проблемы было две. Первая — мы купили БГ в ноябре и опоздали на все рекламные контракты на первое полугодие 2011 года. При этом рекламная служба «Профмедиа» журнал на следующий год не продавала.

**A3: Знали, что будет сделка, и не продавали?**

**HC:** Ни одного подписанного контракта не было. Вторая причина — это моя менеджерская ошибка. В декабре мы очень хорошо продали рекламу в двух номерах БГ и на «Дожде». У меня было ощущение, что мы поймали журавля за хвост. А затем пришел январь, февраль... и стало понятно, что в декабре люди просто сливали остатки годовых бюджетов. Когда я сейчас подписываю финансовый баланс журнала, хочется плакать. Но в издании хороший контент, отличное распространение, а значит, будет результат. Сейчас мы пригласили руководителем объединенной службы продаж бывшего директора по рекламе ИД «Коммерсантъ» **Катю Кузнецова**. Она будет выстраивать полноценную рекламную службу всего нашего медиахолдинга.

**A3: Возможна ли между вашими активами синергия?**

**Когда я работала в «Профмедиа», мы построили мультиплатформенный ресурс вокруг журнала «Финансовый директор» — помимо издания сделали сайт, конференции. Но журналом занимались одни люди, сайтом — другие, конференциями — третьи. Потому что везде разные модели продаж.**

**HC:** У нас сейчас очень яркая команда. И я как акционер, конечно, хочу всех ребят объединить, чтобы они взаимодействовали. Однако, возможно, это нетривиальная задача, и не факт, что все сложится. Но мы не догматики: пробуем,



5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

экспериментируем, если не идет, что-то меняем или закрываем. Так что искать способы синергии будем.

**A3: Здоровья хватит, чтобы все попробовать?**

**HC:** Меня заряжает фидбэк от зрителей, от команды, поддерживает муж, с пониманием относятся дети. Есть от кого подзарядиться. Проблема в том, что я никогда не руководила таким количеством людей. У меня каждый день экзамен. На радио «Серебряный дождь» работают всего около 80 человек, а всеми финансовыми и административными вопросами занимается мой партнер и гендиректор (**Дмитрий Савицкий**, бывший супруг Натальи Синдеевой.— **СФ**). Чтобы построить такую компанию, как я хочу, мне нужно на «Дождь» все через себя пропустить. Поэтому, например, у меня полгода не было финансового директора, я сама выполняла его функции.

**A3: У меня тоже стартап, и при этом ребенку четыре с половиной года. И меня мучает совесть, последнее время особенно. Может, я что-то упускаю в жизни?**

**HC:** Если совесть мучает, надо определиться. У меня двое детей, но я работающая мама и не могу сидеть дома.

**A3: Я тоже не могу просто дома сидеть, но ведь есть люди, которые работают до семи вечера, делают маникюр и едут домой. Не все же такие вовлеченные.**

**HC:** При стартапе без стопроцентной вовлеченности нельзя. На самом деле важно не время, проведенное с ребенком, а качество этого общения. Например, дома на выходных Саша (муж Натальи Александр Винокуров — совладелец «Дождя», Slon.ru и журнала «Большой город», бывший гендиректор инвестиционно-банковского холдинга «КИТ финанс». — **СФ**) говорит: «Погуляй с дочкой». А я не понимаю, что там делать? Стоять рядом, пока Шурка бегает вокруг? Я могу с дочкой петь, читать, но не «просто гулять». Застрять можно. Я никогда в жизни не гуляла с коляской.

**A3: Что в итоге? Ты хочешь продать свой бизнес, привлечь инвесторов, вывести его на IPO?**

**HC:** Мы планируем создать кайфовый успешный медиийный бизнес. Мне интересен как процесс, так и результат. Ничего никому мы не хотим продавать — надеемся вывести все проекты в плюс своими силами без привлечения инвесторов. В итоге хотелось бы когда-нибудь уехать на пенсию в домик где-нибудь на берегу и наблюдать за цветущей медиаимперией, которой управляют дети и внуки.



## ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

# ЭТО сделано в России

ТАК ПРЕДОХРАНЯЕТСЯ ВЕСЬ МИР



Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, litres.ru, labirint.ru, bolero.ru, read.ru



ПРЕЗИДЕНТ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ TWIGA АЛЕКСАНДР ОГАНДЖАНЯН РАЗБИРАЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО В РЕКЛАМЕ. ОН ЕЩЕ И АВТОР ЗАПАТЕНТОВАННОЙ ПРОГРАММЫ, БЛАГОДАРЯ КОТОРОЙ ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ В ЕГО КОМПАНИИ СТАЛ МИНУТНЫМ ДЕЛОМ.

# КЛИК ЛЬВА

Каждую среду в 15 часов в офисе коммуникационной группы Twiga на Винзаводе начинается мастер-класс. На него приходят новые сотрудники компании, желающие разобраться в «Симбе» — корпоративной информационной системе. Ведущий мастер-класса, руководитель ИТ-подразделения компании, готов подробно ответить и на вопросы корреспондента **ФО**. Но Александр Оганджанян буквально огораживает сотрудника от представителя прессы. «Напишите,

что его зовут Елена», — полуслугтия-полусерьезно говорит предприниматель. Широкоплечая «Елена» улыбается: «Лучше уж Петр». В свое время Оганджанян привел «Петра» из небольшой ИТ-фирмы. И теперь не хочет, чтобы кто-нибудь узнал о «Петре» и увел его из Twiga. Ведь «Петр», разработчик «Симбы», — носитель самого сокровенного знания компании. Лет семь назад владельцы крупнейшей независимой коммуникационной группы в СНГ задумались

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

об автоматизации бизнеса, но ни одно из существующих на рынке решений им не понравилось. Тогда компания начала создавать собственную систему. С ее помощью Twiga автоматизировала управленческую отчетность всех 26 агентств, входящих в состав группы. Сегодня Александр считает «Симбу» уникальным проектом и одним из главных конкурентных преимуществ компании. Год назад он даже запатентовал разработку в Роспатенте.

## АФРИКАНСКИЕ СТРАСТИ

«Симба» на языке суахили означает «лев». Ничего странного в выборе названия нет, ведь Александр Оганджанян в прошлом дипломат, несколько лет работал в посольстве СССР в Танзании. Чтобы избежать ассоциаций с главным героем диснеевского мультфильма «Король Лев» Симбой, в компании придумали научную расшифровку для своей программы – System of Integrated Management and Business Administration (SIMBA). Слово Twiga тоже африканское. «В Танзании twiga – это жираф, а также все высокое и красивое. Так в стране называли банк, авиакомпанию, гостиницу», – рассказывает вице-президент группы **Карина Оганджанян**.

Потребность в автоматизации назревала в Twiga постепенно. Компания появилась в 1993 году, позже владельцы стали открывать специализированные агентства. Medinform занялось коммуникациями на фармрынке, Media First – медиабаингом, Twiga Touch – коммуникационными стратегиями и креативом, Intown – промоушн- и ивент-маркетингом и т.д. В 1998 году Twiga начала осваивать рынки СНГ.

«Учет мы вели на бумажках и с помощью Excel, – рассказывает Александр. – В каждой компании существовала своя система отчетности, и собрать консолидированные данные было непросто». Когда подходило время сдавать отчет, в некоторых подразделениях начинались якобы перебои со связью, люди внезапно заболевали. А потом финдиректор две недели подсчитывал, что же получается в графике «итого».

В 2004 году в Twiga поняли, что без ИТ-системы работать невозможно. Где ее взять? Готовых программ на рынке много, есть и отраслевые. Так, Macomotu Agency Solution предназначена для компаний, оказывающих профессиональные услуги, среди ее пользователей – более десяти российских рекламных



### ОТЧЕТ ПО ТРЕБОВАНИЮ

Чтобы управлять своей компанией, Карине и Александру Оганджанян не обязательно сидеть за столом в кабинете

17 %

### НА СТОЛЬКО РОССИЙСКИЙ РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК ВЫРАСТЕТ В 2011 ГОДУ, ПО ПРОГНОЗАМ WARC

агентств. По словам заместителя финдиректора Edelman Imageland Елены Федоренко, продукт удобный, в компании его используют для управления проектами. Однако президент Twiga все забраковал: «Пользы от чужих программ максимум на 10%, потому что они не заточены под наши нужды». Решили разрабатывать с нуля и сразу под себя. «Конечно, мы обращали внимание на новые программы, – продолжает Александр Оганджанян. – Но, посмотрев демоверсии, решили: мы уже так далеко продвинулись в создании „Симбы“, что покупка нового программного обеспечения оказывалась нерентабельной с учетом стоимости ПО и технической поддержки».

## ЛЬВИНАЯ ДОЛЯ

Сначала президент Twiga обратился за помощью к сторонней ИТ-компании. «Я вывалил наши тысячи таблиц и сказал: „Надо сбрасывать их в одну кучу, чтобы в любой точке планеты я мог в любой момент зайти в программу и увидеть, что происходит в компании“» — так звучал его запрос. Одним из владельцев этой ИТ-компании был «Петр», и Оганджанян предложил ему продолжить работу над проектом в штате Twiga. Работы начались в 2005 году и не прекращаются до сих пор — у «Симбы» регулярно появляются новые модули. Каждую неделю собирается специальный комитет по инновациям, и, если появляется хорошая идея, ее тут же внедряют.

Программа состоит из нескольких разделов. Каждое из подразделений компании имеет доступ к определенным частям «Симбы» и вбивает свои данные. Благодаря этому руководитель видит картину бизнеса целиком. Так, из блока «Клиенты» понятно, сколько денег клиент принес в текущем году, можно сравнить с доходами, полученными в предыдущие годы. В разделе «Тайм-менеджмент» сотрудники ведут учет времени, потраченного на того или иного клиента. Такая информация нужна не для выставления счетов или начисления зарплаты, а исключительно для анализа. «Мы изучаем, сколько времени потрачено на клиента, а потом сравниваем, какую прибыль он нам принес. Если заказчик приносит слишком мало денег при больших затратах времени персонала, от сотрудничества стоит отказаться. У нас такие случаи были», — рассказывает Карина Оганджанян.

Для оценки ситуации есть раздел «Прогноз по выручке» (на три месяца, год), каждая компания группы заполняет его ежемесячно. Точно так же вносятся прогнозы по расходам. Все счета клиентам сотрудники выставляют прямо в «Симбе» и с помощью программы быстро согласуют документ друг с другом: не надо с бумажкой бегать за десятком подписей.

Самый важный, по мнению владельцев, блок называется «Наши деньги». «На этапе планирования мы уже довольно точно понимаем, что у нас с „кредиторкой“ и „дебиторкой“, какими суммами мы реально располагаем. Скажем, деньги пришли на счет, но на самом деле рассчитывать на них нельзя, потому что завтра нужно платить подрядчику. Раньше понять это было невозможно, а сейчас я вижу все в реальном времени,

## КАК РАСТЕТ КОММУНИКАЦИОННАЯ ГРУППА TWIGA



\* Прогноз  
Источник: Коммуникационная группа Twiga

по всем компаниям», — говорит Александр Оганджанян. И что очень важно для рекламного агентства — руководитель может раздельно сделать расчеты net и gross, то есть с учетом агентской комиссии или без, добавляет Карина. Одним словом, все, что раньше отнимало у персонала часы, теперь «Симба» автоматом подсчитывает сама. Программа позволяет анализировать данные как угодно — можно взять показатели по каждой компании, странам, рассчитать в разных валютах, сравнить разные периоды и т. д.

Что касается налоговых платежей, то они отражаются в «Симбе» в графе «Налоги» лишь «широкими мазками». То есть бухгалтерам Twiga приходится параллельно работать в 1С. По словам Александра Оганджаняна, госучреждения пользуются этой программой и без нее сложно сдавать налоговую отчетность.

Кстати, далеко не все разделы «Симбы» носят скучные названия — все-таки бизнес связан с креативом. Так, раздел «Наши деньги» содержит странную аббревиатуру — ГДЗ. Оказалось, в свое время ходовой в агентстве стала цитата «Где деньги, Зин?» из песни Владимира Высоцкого. Потом ее сократили до ГДЗ, и в таком виде она успешно перекочевала в «Симбу».

## СВОБОДНЫЙ ПОЛЕТ

Чтобы обучить сотрудников работе с «Симбой», ИТ-менеджеры во главе с «Петром» проводят мастер-классы, для персонала из других стран уроки транслируются по интернету. «Программа проста с точки зрения логики — я освоила ее за месяц, — рассказывает Екатерина Винокурцева, которая пришла в компанию в 2010 году и возглавила агентство Twiga PR. — Повторное занятие мне даже не понадобилось».

Но скоро HR-менеджерам и руководителям агентств придется подучиться: в ближайшее время в «Симбе» появится обновленный раздел, касающийся персонала. «Это вообще космос, — убежден Александр. — Работа HR-менеджера автоматизируется полностью». Так, в программе будут храниться информация обо всех кандидатах и история отношений с ними. Если человека взяли на работу, на него заведут личную папку, и менеджер сможет работать с профайлами всех сотрудников. Это сэкономит время, ведь в Twiga работают 322 человека, в компании 39 должностей, пять категорий сотрудников и 14 грейдов. А люди, в свою очередь, смогут прямо в «Симбе» заполнить

нужные бланки, например подать заявление на отпуск. «Сейчас я даже не представляю, как можно существовать без этой программы», — говорит президент Twiga. Если бы не «Симба», штат группы увеличился бы как минимум на 30 человек, которые занимались бы документооборотом.

Впрочем, игроки ИТ-рынка полагают, что компания могла найти и готовое решение. «Такие возможности, как учет выручки по клиентам, прогноз доходов и расходов, электронное согласование документов и другие — стандартный функционал многих готовых систем. Например, нашей», — говорит директор по консалтингу и обучению SAP СНГ Роман Журавлев.

Со временем владельцы решили запатентовать «Симбу». «В какой-то момент мы поняли, что сильно зависим от программы и, наверное, ей стоит придать какой-то официальный статус», — объясняет Карина Оганджанян. Официальную бумагу от Роспатента Александр Оганджанян получил в марте прошлого года. Называется она несколько старомодно — Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ. «Это был большой труд, — рассказывает Александр. — Мы подавали в Роспатент огромное количество документов, описывали каждый из параметров, задачи, которые решает программа».

Сейчас авторы думают, что делать с проектом дальше, ведь «Симбу» теперь можно выводить на открытый рынок. «Мы хотим всем показать, какая классная у нас программа, — рассуждает Александр Оганджанян. — С другой стороны, это наше рыночное преимущество, и в случае продажи мы его потеряем. К тому же за очень дорого никто покупать не захочет, а задешево продавать не имеет смысла». Пока у компании нет планов коммерческого использования «Симбы», но не исключено, что они появятся в будущем.

Когда основатель компании ABBYY Давид Ян занялся ресторанным бизнесом, он не нашел ничего лучше, чем создать собственную управляемую ИТ-систему. И теперь компания iiko, где Ян является совладельцем, продает ИТ-решения для индустрии общепита. Возможно, и в Twiga откроют очередную компанию и решат монетизировать «Симбу».





Текст: Дмитрий Крюков

# САМОЛЕТ-ОРКЕСТР

**РОССИЙСКАЯ LOW-COST-КОМПАНИЯ «АВИАНОВА» ПРЕВРАТИЛА СВОИ БОРТА В КОНЦЕРТНЫЕ ПЛОЩАДКИ. СТОИМОСТЬ АВИАБИЛЕТОВ ПРИ ЭТОМ НЕ ИЗМЕНИЛАСЬ. К НЕОБЫЧНОЙ ИДЕЕ КОМПАНИЮ ПОДТОЛКНУЛИ ВЫСОКИЕ ТАМОЖЕННЫЕ ПОШЛИНЫ НА САМОЛЕТЫ.**

Пассажиры, купившие в этом году билеты на рейсы «Авиановы», были озадачены. В носовой части, где обычно размещались три ряда кресел, они увидели пустое пространство. Непозволительная расточительность для low-cost-перевозчика, чья бизнес-модель построена на тотальной экономии. Однако отсутствие кресел — как раз следствие экономии.

Все дело в том, что российские авиакомпании должны платить за использование самолетов иностранного производства таможенную пошлину — 20% их стоимости. Но в августе 2010 года комиссия Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана обнулила пошлины на воздушные суда вместимостью 111–160 кресел. «Авианова» решила на пошлине сэкономить. До января 2011 года ее парк состоял из пяти взятых в лизинг A-320 в компоновке 180 кресел (каталожная стоимость новых таких машин достигает \$70–75 млн). Руководители авиакомпании демонтировали 21 «лишнее» кресло, предварительно получив согласие от производителя самолетов, лизингодателя и прочих заинтересованных сторон. Меньше чем через месяц родилась идея, как использовать пустое пространство — самолеты превратились в площадки для молодых музыкантов.

## КРЕСЛА, КЛОУНЫ И ГЕИ

«Вообще-то „Авианова“ воплотила нашу идею, — говорит пресс-секретарь авиакомпании Sky Express **Виталий Коренюгин**. — Пару лет назад мы хотели организовать на борту концерт, пригласить кого-нибудь из известных звезд».

В самолетах Sky Express нет пустого пространства (в них 132 и 148 кресел), компания задумывала концерты как самостоятельный бизнес-проект. Пассажиры должны были доплачивать за шоу, и часть денег получил бы исполнитель. Sky Express вела переговоры с продюсерскими компаниями, проектом даже заинтересовался Дима

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**Билан.** Но певец настаивал на полноценном концерте с хорошим звуком, а для этого пришлось бы подключить аппаратуру к системе питания самолета, что категорически запрещено требованиями безопасности. Стороны не договорились.

В свою очередь, Sky Express подсмотрела идею на Западе. Например, в 2004 году американская певица Шерил Кроу дала 40-минутный концерт на борту United Airlines в поддержку музыкального онлайн-магазина Connect.com. В 2007 году производитель телефонов Sony Ericsson устроил необычную маркетинговую акцию — ее победители слетали из Мюнхена в Афины, на борту их развлекала британская группа Jamiroquai. А немецкий low-cost-перевозчик Germanwings даже представлял в небе фрагменты из мюзикла «Гауди», спонсором которого являлся, и проводил клубные вечеринки в поддержку своих рейсов на Ибицу и Миконос.

Правда, иностранные перевозчики устраивали концерты в рамках масштабных кобрэндинговых акций. «Авианове» же пришлось буквально на лету решать, что делать с образовавшейся площадкой. Сначала бортпроводники приспособили ее под детский уголок, где в полете сами разрисовывали лица маленьким пассажирам и делали фотографии. Затем площадку обжили профессиональные аниматоры — фокусники и клоуны. «Авианова» платила им за выступления, но нанимала нечасто — они работали в среднем на двух рейсах в неделю (всего их у «Авиановы» 250 в неделю). Когда будут выступать аниматоры, заранее не сообщалось. «Нас засыпали вопросами: „А как можно сделать так, чтобы на моем рейсе летели клоуны? Как заплатить?“ Но мы не хотели зарабатывать на услуге. Это было чисто рекламное мероприятие», — рассказывает директор по продажам и маркетингу авиакомпании «Авианова» **Жанна Шалимова**. Потом в компании решили развернуть на борту полноценную рекламную акцию — музыкальный конкурс.



#### НЕ БЫЛО БЫ СЧАСТЬЯ

В отсутствии кресел на борту Жанна Шалимова разглядела хороший маркетинговый ход

#### ПО ОДНОЙ

Конкурс «Сверхновая» стартовал в конце февраля под девизом «Спой на высоте 10 тыс. метров и стань известным на всю страну». «Авианова» пригласила всех желающих музыкантов прислать свои записи, пообещав победителю помимо всенародной славы 10 билетов на свои рейсы. Для привлечения участников «Авианова» выбрала бесплатные каналы: свой сайт, страничку в Facebook и электронную рассылку, на которую подписаны более 600 тыс. человек. «Мы не ставили ограничения по возрасту, — говорит Жанна Шалимова. — Лев Лещенко захотел бы спеть — пожалуйста. Но, конечно, такие необычные акции привлекают в первую очередь молодежь. Отклик был сумасшедший». В общей сложности заявки на участие прислали свыше 500 исполнителей. Из них жюри из сотрудников

## ВЫСОКАЯ НОТА

За рубежом самолеты часто используются как концертные площадки. Если верить статистике YouTube, наибольший интерес зрителей вызывают не спланированные выступления, а импровизации.

### Jamiroquai

02.2007

Авиакомпания: Н/Д

организатором концерта выступила компания SONY ERICSSON, места в самолете были разыграны между участниками рекламной акции

20,9 тыс.\*

37 мин\*\*



### David Holmes

03.2009

Авиакомпания:  
Southwest Airlines

510,2 тыс.



Бортпроводник превратил чтение предполетных инструкций по безопасности в настоящий рэп

02

штат  
Оклахома

### James Blunt

07.2010

Авиакомпания: Н/Д

концерт был приурочен к 300-летию страховой компании RSA INSURANCE GROUP, билеты разыгрывались на британской радиостанции HEART FM

9,9 тыс.

20 мин



### Kanye West

11.2010

Авиакомпания: Delta Airways

350,5 тыс.



известный рэпер пробрался в кабину пилота и неджиланно для пассажиров исполнил два своих хита

175

минут



Нью-Йорк — Миннеаполис

\* Количество просмотров самой популярной записи концерта на YouTube по состоянию на 1 апреля 2011 года

\*\* продолжительность концерта

«Авиановы» и PR-агентства Red Mustache отбирали 10 номинантов, малоизвестные клубные проекты. Главными критериями стали уровень профессионализма и жанр, который понравился бы пассажирам в возрасте 18–30 лет (так в авиакомпании представляют целевую аудиторию).

По правилам конкурса, выступали номинанты бесплатно, на разных рейсах. Две группы не смогли выступить. Им не подошел предложенный график: чтобы не упустить прибыль, для музыкантов не бронировали места заранее, а приглашали на рейсы, где были непроданные билеты. Каждый участник «Сверхновой» имел право спеть по одной песне. «Мы же не развлекательная компания и не знали, какая реакция будет у публики», — объясняет Шалимова. По ее словам, пассажиры реагировали позитивно. Если жалобы и были, то не потому, что музыканты мешали отдохнуть (некоторые выступления попадали на вечерние рейсы), а потому, что дальше десятого ряда было плохо слышно.

Все выступления записывались на камеру (оклад оператора был единственной затратной статьей проекта) и выкладывались на YouTube. В общей сложности за полтора месяца восемь роликов набрали 26 тыс. просмотров. Кроме того, репортажи о конкурсе сняли РИА «Новости», Russia Today и НТВ (программа «Авиаторы»). «Авианова» также насчитала около 280 публикаций, в основном на авиационных и туристических сайтах. Стоимость одного контакта с интернет-аудиторией, по словам Шалимовой, составила менее 1 руб. В среднем этот показатель, по оценкам специалистов, колеблется в пределах 3–4 руб. Победителя «Сверхновой» выбирали в конце марта уже открытым голосованием на Facebook. В течение недели в нем приняли участие 1,2 тыс. человек. Клип победителя «Сверхновой» — московской группы Guru Groove Foundation — собрал на YouTube за полтора месяца 13,4 тыс. просмотров (большинство остальных конкурсантов — по 1 тыс.).

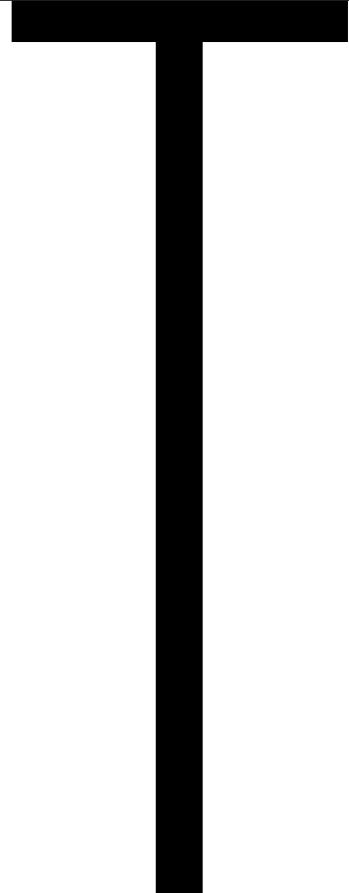
## ПОЛЕТ ШМЕЛЯ

«Акция нестандартная и очень удачная, тем более авиакомпания на нее практически не тратилась, — считает руководитель практики финансовых и корпоративных отношений агентства „Р.И.М. Porter Novelli“ Татьяна Рузина. — Возьми они звезду средней величины, может быть, получилось бы еще эффективнее».

Впрочем, единственность небесных концептов — вопрос спорный. Креативный идеолог MOST Creative Club Игорь Намаконов говорит, что на рекламном рынке сложилось ощущение: проморолик считается удачным, если у него не менее 30 тыс. онлайн-показов. Съемка «Сверхновой» велась на статичную камеру, поэтому у зрителей в интернете не возникало ощущения, что клипы сделаны на борту летящего самолета. «Если бы музыканты играли, например, „Полет шмеля“ в зоне турбулентности и их снимали пятью камерами, а не одной, можно было бы смело умножать количество просмотров на десять», — уверен Игорь Намаконов.

У той же «Авиановы» есть более удачный опыт использования вирусного видео. В июне 2010 года компания выпустила двухминутный ролик «Как моют самолеты», где обыграла традиционный эротический сюжет об автомойке: четыре девушки в купальниках соблазнительно натирали мыльной пеной самолет. Креатив обошелся в несколько сотен долларов. Но ролик был профессионально срежиссирован и благодаря своей провокационности уже за первый день набрал на YouTube более 5 тыс. просмотров. За девять месяцев его посмотрели свыше 440 тыс. раз. Видимо, молодой аудитории эротика нравится все-таки больше, чем музыка.

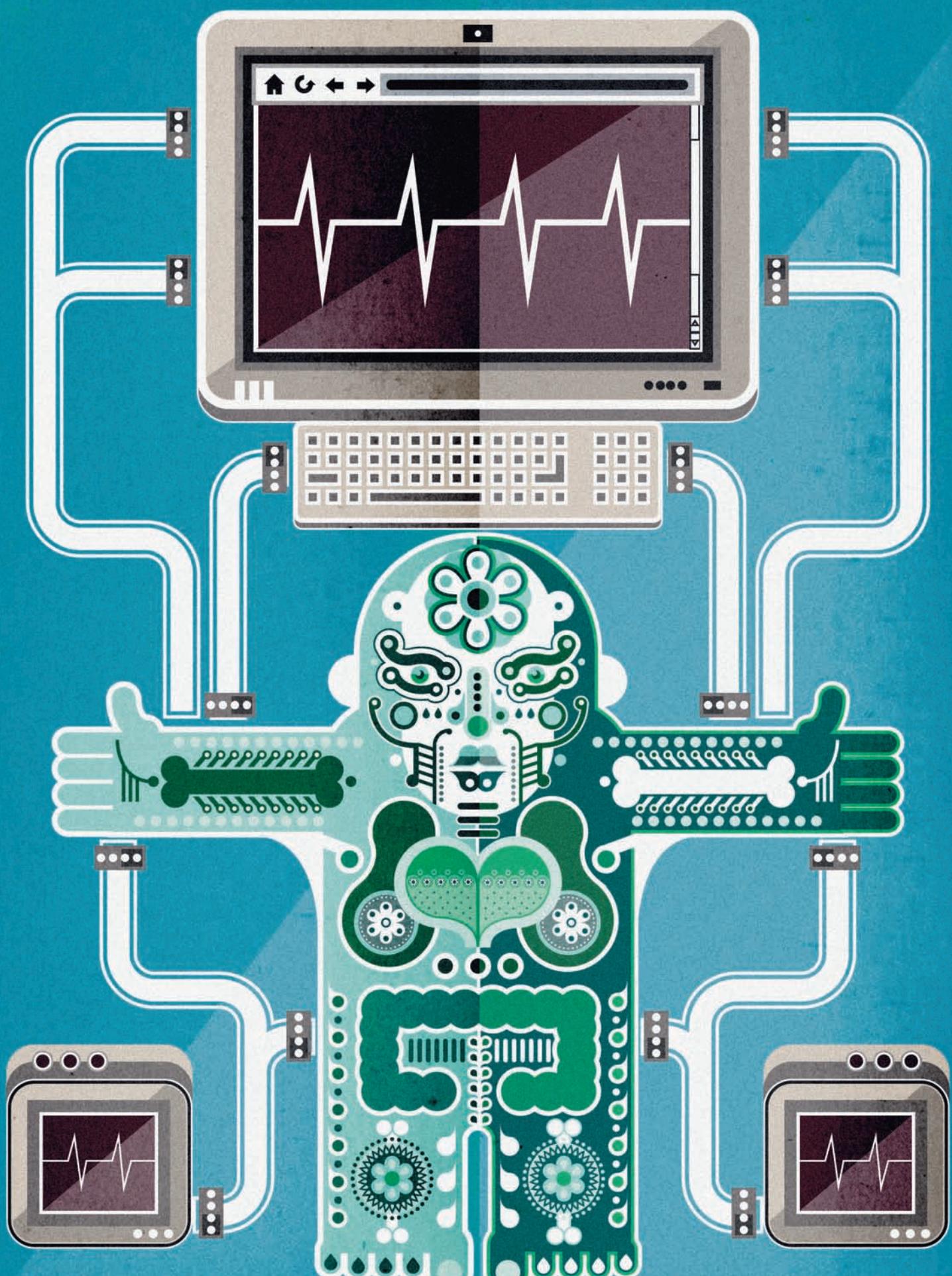




**«ТОЛЬКО НЕ ПИШИТЕ, ЧТО МЫ ТОРГУЕМ ЧУВСТВОМ ВИНЫ»,**— говорит основатель компании «Кнопка жизни» Дмитрий Юрченко. Просит он всерьез: журналистские штампы достали. «Кнопка жизни» — первая в России компания в сфере personal emergency — систем сигнализации о чрезвычайных ситуациях, например о падении или потере сознания. Предприниматель из белорусского города Горки, только что закончивший программу МВА московской бизнес-школы «Сколково», позаимствовал эту идею во время стажировки в Массачусетском технологическом институте. В США компания Lifewatch стала предоставлять такую услугу уже в 1980 году. Пожилому человеку или инвалиду, которому стало плохо, достаточно было нажать «тревожную кнопку», и сигнал передавался сначала в центр поддержки компании, а затем в службу скорой помощи. Новый «малосемейный» уклад, породивший миллионы одиноких стариков, сделал услугу personal emergency востребованной и создал новый рынок. Сегодня, через 30 лет, его годовой оборот в США составляет \$1,5 млрд. Юрченко рассчитывает, что уже через пять лет оборот его компании «Кнопка жизни» достигнет \$50 млн в год. Если не использовать ненавистный Юрченко штамп, то рынок, на котором он работает, можно назвать рынком аутсорсинга заботы. Его границы раздвигаются за пределы аудитории старых и больных. Это гигантское поле заботы человека о самом себе.

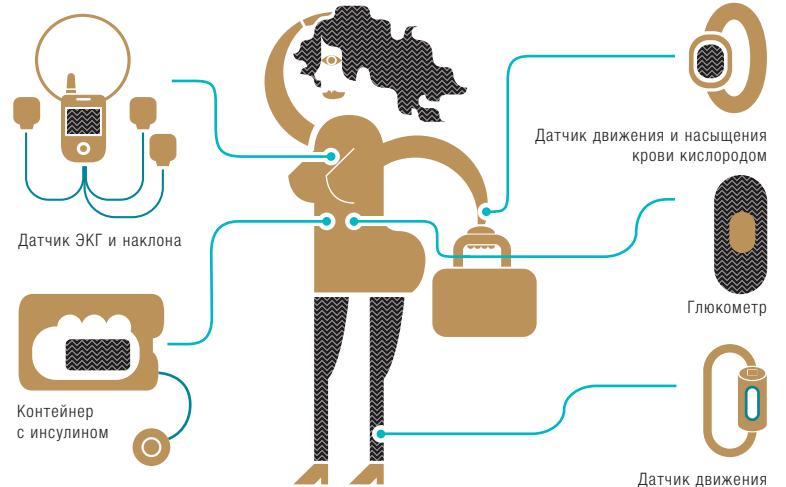
# ОБЩЕЕ ТЕЛО

ПЕЧЕНЬ С ВЫХОДОМ В ИНТЕРНЕТ —  
НЕ ФАНТАСТИКА, А РЕАЛЬНОСТЬ  
«МОБИЛЬНОЙ МЕДИЦИНЫ».

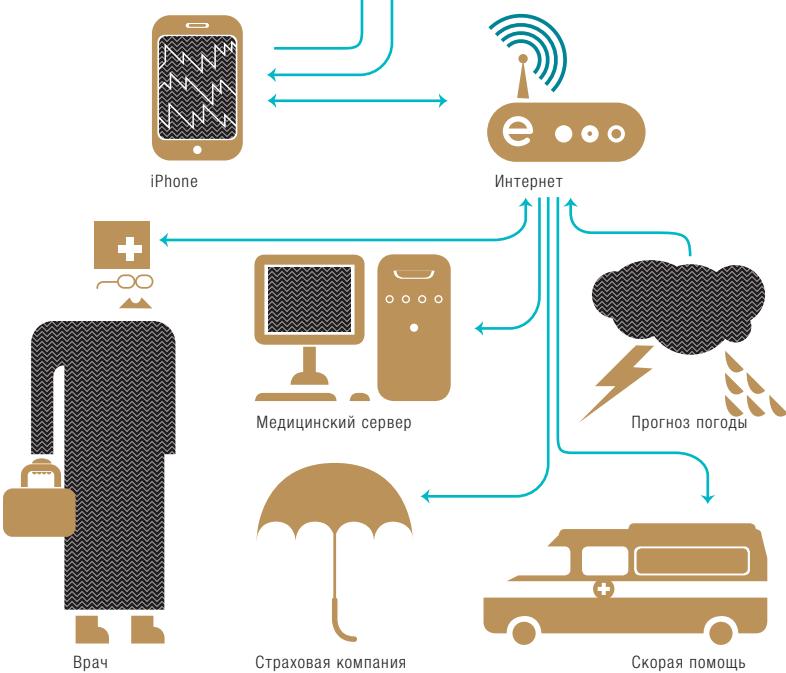


## ЛЮДИ-ДАТЧИКИ

Управлять здоровьем человека можно на расстоянии. Для этого надо объединить датчики на теле в единую систему — «телесную сеть» и подключить ее к интернету.



## ИНДИВИДУАЛЬНАЯ МЕДИЦИНСКАЯ СЕТЬ



**\$80**  
млрд

теряют ежегодно фармацевтические компании на лекарствах, которые выписаны пациентам, но не приняты ими. Дэвид Роуз с его пищущими баночками собирается освоить этот гигантский рынок человеческой забывчивости

Иллюстрация: bogusfreak

## ЧЕЛОВЕК И КНОПКА

«Больше половины людей, которые упали, не могут подняться самостоятельно», — рассказывает Юрченко о своей основной технологической фишке — датчиках падения. Действительно, у классических методов personal emergency есть уязвимое место: что делать, если человек не может сам даже нажать на кнопку? Чтобы перейти от кнопочных к автоматическим методам сигнализации, потребовалось 30 лет. Дело в том, что «искусственному интеллекту» чрезвычайную ситуацию, например падение, довольно сложно отличить от нормальной активности человека. Система AutoAlert, выпущенная в этом году компанией Philips, изучает и анализирует информацию о нормальных движениях конкретного человека и связанных с ними ускорениях, а затем реагирует только на те, которые воспринимаются ею как нетипичные. Датчик тревоги включается без всякого нажатия кнопки. Если в течение 30 секунд пациент не выключит пищащий сигнал, тревожное сообщение передается в call-центр провайдера, а затем — в службу скорой помощи.

Устройства, которые «Кнопка жизни» предложит пользователям, обойдутся им от \$150 до \$500. Самые дорогие не надо будет носить на теле. Их крепят на стене, по одному устройству на комнату. Они способны определять падение человека на расстоянии — по звуковым и тепловым волнам, отличая его, например, от падения шкафа или чашки. Еще одна модификация — устройства, снабженные SIM-картой. Такой гаджет превращается в мобильный телефон, с которым можно свободно перемещаться по городу и самостоятельно позвонить на коммутатор. Однако, как признается Юрченко, прибор тяжеловат, да и заряжать его надо каждый день. Поэтому пожилые люди предпочитают вариант с маленьким автономным датчиком, питающимся от батарейки, который передает сигнал на базу, подключенную к телефонному кабелю. Дальность действия сигнала от датчика до базы — 100 метров, что достаточно для квартиры или двора. Весит он мало — его нетрудно носить на теле, батарейки хватает на два года. Сейчас система проходит этап тестирования. Первые приборы Юрченко раздал волонтерам и уже получает отзывы. Например, одна бабушка пожаловалась, что ей тяжело вставлять провод зарядки мобильного датчика в разъем



## МЕДИЦИНСКИЙ ГИК

Дмитрий Юрченко принадлежит к поколению digital natives, выросших в цифровую эпоху. Ему предстоит убедить клиентов из поколения «отцов» и «дедов», что датчик в качестве постоянного приложения к телу – это нормально

мини-USB. Юрченко думает над решением: существуют специальные «подносы», на которые устройство достаточно просто положить, чтобы оно заряжалось. Возможно, «Кнопка жизни» будет использовать их.

Первоначальные вложения в проект составили около \$50 тыс., львиная доля которых пошла на закупку первой партии гаджетов у американской компании, название которой Юрченко не раскрывает. На офисе Юрченко и его коллеги сэкономили – проект был принят в бизнес-инкубатор «Сколково» и получил там небольшое, но бесплатное помещение. Однако впереди проект ждет серьезные траты: \$250 тыс. потребуется на трехмесячное тестирование технологии на выборке из 200 потребителей. Еще \$750 тыс. – на пилотные продажи (включают закупку новой партии гаджетов, расходы на маркетинг и начальное оборудование call-центра). Около \$500 тыс. уйдет на последующее масштабирование проекта, в частности адаптирование call-центра к серьезным нагрузкам. Доходная часть предприятия видится его основателю

Фото: Евгений Дудин

так: чтобы достичь выручки \$50 млн, «Кнопке жизни» потребуется привлечь около 75 тыс. клиентов. Юрченко считает эту цифру не просто реальной, а консервативной: «В США подобными сервисами пользуются 3% пожилых людей. Это примерно 1,5 млн человек. В одной только Москве и Московской области живут около 3 млн пожилых людей. Даже если взять всего 1% этой аудитории, получится 30 тыс. человек – половина плана». Но основной доход компания собирается получать не на продаже устройств, а на абонентской плате, средний размер которой составит примерно \$50 в месяц.

## ЗАБОТА НА ПРОДАЖУ

«В разных видах я везде всех держу в своей узде», – говорит Забота в «Фаусте». У Гете Забота – страшный и уродливый демон, вместе со своими сестрами Нуждой и Смертью вышедшая из ада, чтобы мучить человеческий род. Если бы Дмитрий Юрченко знал о страшных смысловых рядах, связывающих понятие заботы со смертью у Гете, Вергилия и Мартина Хайдеггера, он бы наверняка не стал рассуждать о заботе как о позитивном месседже своей маркетинговой компании. «Подарить „Кнопку жизни“ – это способ проявить заботу о близком человеке», – уверен Юрченко. Однако, как ни переворачивай месседж, звучит он именно так: «Подари заботу, вы избавитесь от забот». Бизнес собрался пересчитать старые кости гетевского демона основательно и всерьез. И в этом он вовсе не собирается останавливаться на технологиях 30-летней давности. Одна из любимых тем Дмитрия Юрченко – поколенческий маркетинг. «У нас двойная целевая аудитория. С одной стороны, это наши покупатели, принадлежащие к поколению беби-бумеров (годы рождения – конец 1940-х–1950-е). С другой, собственно клиенты – старики из „молчаливого поколения“ (20–40-е годы прошлого века). Беби-бумеры – это поколение вечно молодых. Ни одно поколение в прошлом не создало такого культа молодости и не распиарило так свою молодость, как бумеры. Мы будем связывать с нашими услугами идею продления молодости, близкую и понятную бумерам», – говорит Юрченко.

Не быть старым, не превращаться в няньку для старииков, не думать каждый вечер, не забыл ли выпить очередную порцию таблеток от диабета.



Оказывается, эту заботу тоже можно отдать на аутсорсинг. Компания Vitality предлагает баночки с лекарством, которые начинают пищать, когда пришло время принимать таблетки. Программируемые пищащие баночки, возможно, заинтересуют страховые компании и производителей лекарств. «Примерно треть всех препаратов, выписанных врачом, пациенты забывают принять. Наши баночки умеют говорить, пищать и даже играть мелодии. Кроме того, они умеют посыпать e-mail докторам и страховым компаниям. Если все производители лекарств перейдут на такие баночки, это увеличит количество лекарств, принимаемых пациентами, и повысит эффективность лечения с точки зрения страховых компаний,— говорит Дэвид Роуз, CEO компании Vitality.— Мы уверены, что рано или поздно и страховщики, и фармацевты начнут повсеместно использовать наши продукты и распространять их среди пациентов».

### ТЕЛЕСНАЯ СЕТЬ

Дмитрий Юрченко начинал карьеру в Москве, торгуя кредитными свопами (если кто-то не помнит, это такие непонятно чем обеспеченные ценные бумаги, распространение которых привело к экономическому кризису). В отличие от Дмитрия, Дэвид Роуз всегда торговал только идеями. Роуз — проповедник интересного направления — ambient computing. Идея Роуза, который основал компанию Ambient Devices, заключается в том, что компьютеры и интернет должны раствориться в сердцевине самых обыкновенных вещей. Его творения — зонты, напоминающие, что их надо взять, если прогноз погоды предсказывает дождь, говорящие зеркала в туалетных комнатах, лампочки с выходом в интернет. Его баночки с таблетками умеют не только в нужный момент пищать «Выпей меня!», как пузырек из «Алисы в стране чудес», но и снабжены SIM-картой и выходом в интернет. Такая баночка может позвонить по телефону и пропищать «Выпей меня!» прямо в трубку.

Так, ambient computing берет на себя часть забот пациента, одновременно увеличивая степень контроля над ним со стороны медицинской индустрии. «Этот „рынок забывчивости“ имеет потенциальный объем в миллиарды долларов,— говорит Роуз. Логичным продолжением идеи ambient computing, по его мнению,

будет интеграция компьютерных устройств с тем, что является объектом всех медицинских манипуляций — человеческим телом. Почему баночка с таблетками может иметь выход в интернет, а печень или почка, на которые они воздействуют, нет? Первый шаг к интеграции тела с интернет-средой — снабжение его датчиками, если не встроенными, то хотя бы теми, с которыми пациент не расстается. А с каким гаджетом не расстается продвинутый пользователь? Конечно же, с iPhone. Компания Sanofi Aventis сделала устройство для измерения сахара в крови в приставке: ее можно постоянно носить присоединенной к смартфону от Apple, она даже выполнена в характерном «яблочном» дизайне. Анализ крови при помощи iPhone делается так же, как и обычным глюкометром — с уколом и тестовой полоской. Приставка от Sanofi интегрирована с приложением, которое позволяет сохранять результаты анализов.

Следующий этап — датчик в теле пациента. Например, «искусственная поджелудочная железа» (artificial pancreas), сделанная при финансовой поддержке американской Juvenile Diabetes Research Foundation. Система состоит из вживленного в пациента датчика уровня сахара в крови и емкости с инсулином, которая впрыскивает в кровь нужное количество препарата в зависимости от показаний глюкометра. Датчик и емкость, соединенные информационным каналом,— это прообраз «телесной сети» — системы, которая в недалеком будущем объединит все связанные с телом человека устройства в единую информационную сеть. Представим себе, что в нашем теле установлен датчик, мониторящий состояние печени. Ничто не мешает оборудовать его выходом в интернет. И если в пятницу вы «хорошо отдохнули» в клубе, возможно, утром вас разбудит звонок: «Привет! Я твоя печень. Мне плохо. Выпей таблетку». Наше тело становится информационным ресурсом, на доступ к нему предъявляют права разные заинтересованные стороны — от врачей до демографов. «Обобществление» тела становится платой за комфорт и беззаботность, которые собираются дать нам бизнесмены вроде Дмитрия Юрченко или Дэвида Роуза.



**Весна пришла—  
брунькать пора!**

**БРУНЬКИ**

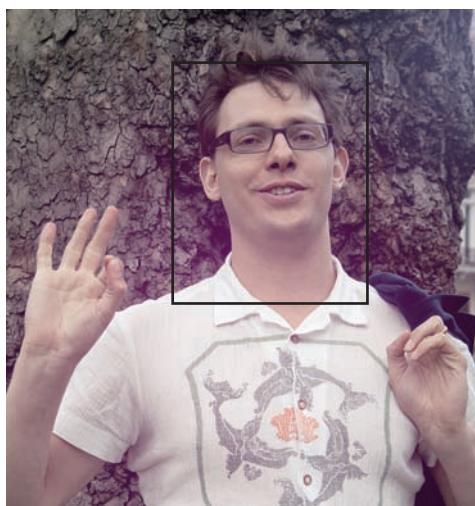
«Берёзовая» водка №1 в России!\*



\*По данным компании "Бизнес-Аналитика"

**ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ  
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ**

РЕКЛАМА



# ТОМ ЧАТФИЛД

Том Чатфилд относится к числу тех немногих счастливчиков, у кого работа и увлечение полностью совпадают. Геймер с многолетним стажем, он является известным в Великобритании журналистом и исследователем игр — Чатфилд изучает, как компьютерные стрелялки и бродилки воздействуют на центры удовольствия человека. Том уверен: успех виртуальных игр связан с тем, что в них «вшины» эффективные мотивационные схемы. «Секрету фирмы» он рассказал, как можно использовать их на благо общества и бизнеса.

## *Вы считаете, что компьютерные игры — уникальный вид медиа. Что в них особенного?*

Начнем с того, что игры заставляют людей совершать удивительные, нелогичные поступки. Сегодня геймеры всего мира тратят \$8 млрд в год на покупку товаров, существующих исключительно в виртуальной реальности. В прошлом году один из игроков онлайн-мира Entropia Universe купил астероид за 330 тыс. настоящих долларов! Здесь резонно задать вопрос: в чем причина столь необычного поведения? Часть человечества просто сошла с ума или в играх есть экономическая ценность, оправдывающая эти траты? Изучая поведение игроков, я пришел к тому, что верна вторая точка зрения. Хорошие компьютерные игры используют схемы мотивации пользователей, которых больше нет нигде. В ходе эволюции так сложилось, что наибольшее удовлетворение мы испытываем от двух вещей: решения проблем и успешного обучения. Компьютерные игры — своего рода вершина эволюции в области стимулов для человеческой деятельности, потому что они позволяют нам в полной мере насладиться решением проблем и обучением.

## *Лично мне пока ближе вывод про безумие человечества.*

В компьютерной игре очевидна связь между усилием и результатом: не бывает так, чтобы действия игрока, все делающего правильно, не приносили бы плодов. Награды в игре привязаны к персонажу, за которого вы играете, — все ваши маленькие победы так или иначе развиваются в электронное альтер эго игрока. Это дает ему чувство сопричастности к процессу. Игры насыщены большим количеством долгосрочных и краткосрочных целей. Их можно достигать параллельно, что обеспечивает ощущение свободы выбора награды. Можно выполнить основной квест прямо сейчас, но если по какой-то причине вы не готовы к этому, то просто идете в лес порубить монстров. В играх много «неожиданных наград» — хорошо развитый персонаж якобы случайно натыкается на ценный артефакт. Ничему на свете люди не радуются больше, чем нежданному успеху!

**Можно использовать все эти принципы и получить очень скучную игру.**

Я не сказал главного. Настоящий прорыв в искусстве стимулирования потребителя в играх связан с применяемым в них принципом «калибровки награды». Главная заслуга дизайнеров игр перед человечеством в том, что они нашли правильное сочетание трудности задач и удовольствия от их решения — это позволяет удерживать наше внимание максимально долгое время. Хороший дизайнер знает, сколько в игре должно быть монстров, какова оптимальная вероятность нахождения того или иного артефакта, в какой момент уровень игрока должен повышаться. Это своего рода математика стимулирования, которую можно и нужно применять не только в играх, но и в других сферах.

**Что конкретно вы предлагаете делать? Назначать дизайнеров игр на ответственные государственные посты?**

Почему бы и нет? Но в первую очередь открытия, сделанные в игровой индустрии, нужно реализовать в бизнесе. Используя методы игрового дизайна, можно добиться максимального вовлечения сотрудников в работу. Надо ставить перед ними цели в виде игры. Нужно, чтобы они знали: в конце концов усилия будут вознаграждены компанией, даже ошибки ведут к профессиональному развитию. Что же касается общества, то я вижу огромное благо от применения игровых технологий. Вы не задумывались, почему люди довольно прохладно относятся к проблемам глобального потепления, выброса парниковых газов или экономии электроэнергии? Потому, что они не видят причинно-следственных связей между тем, что мы делаем сейчас, и тем, что произойдет в будущем. Если создать хорошую игровую модель общественной проблемы и предложить людям поиграть, то они не останутся безучастными. Тогда, например, вы не просто ограничите продажу водки, а вовлечете население в квест по спасению России от вымирания.

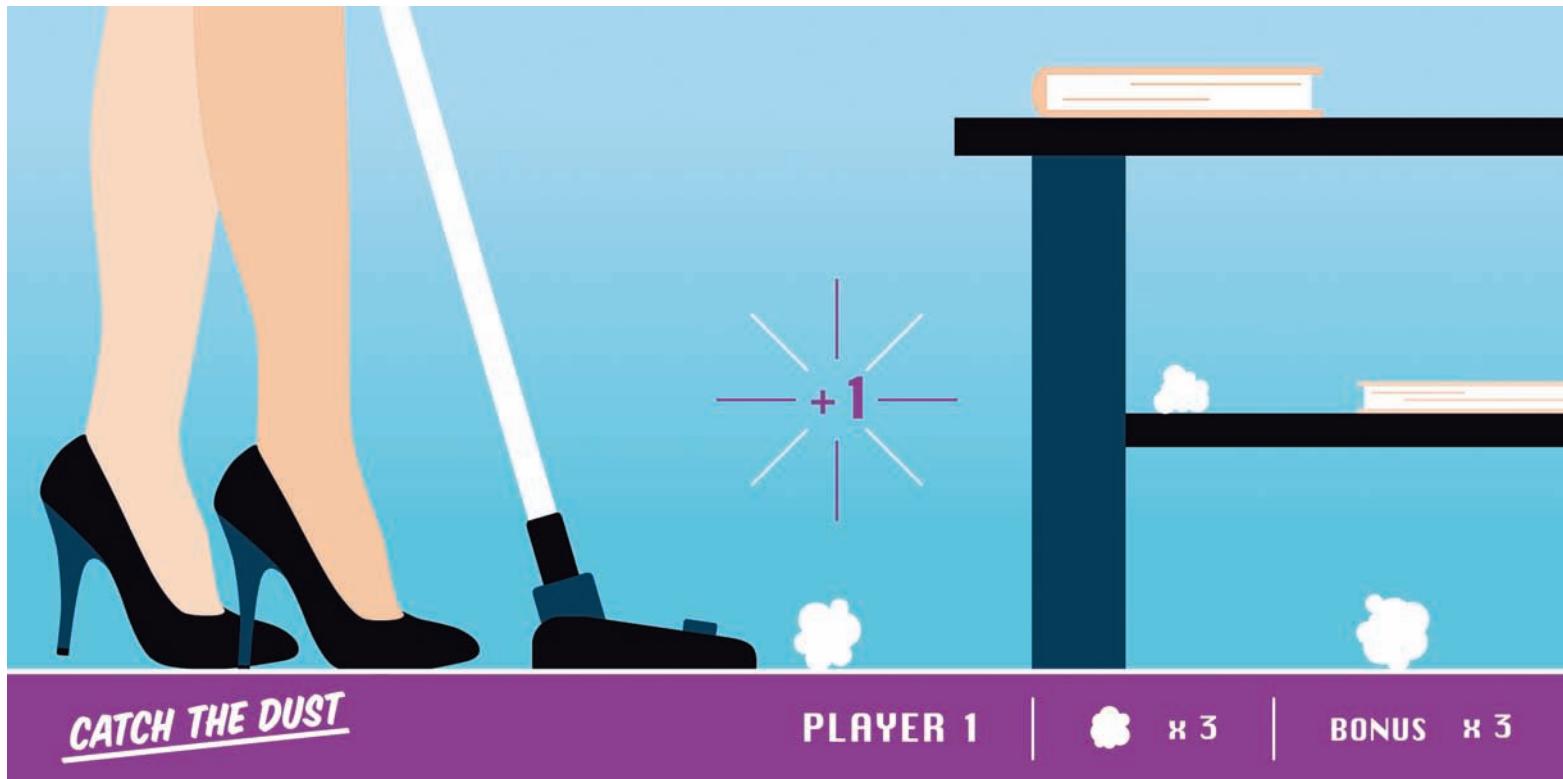
**Едва ли открытые дизайнераами методы манипулирования людьми полезны. Шутеры типа *Call of Duty 4* как раз лишают человека чувства ответственности за свои действия, разжигают ксенофобию. Смысл этой игры только в том, чтобы убивать русских.**

Что касается ксенофобии, то проблема решается просто: нужны открытые общественные дебаты на предмет того, какую контентную начинку мы можем закладывать в игровые технологии, а какую — нет. С тем, что игры порождают неконтролируемое поведение, я не согласен. Как показывают исследования, они делают людей храбрее, повышают их готовность к принятию риска и ответственности.

**Хотите контрпример из жизни? Хорошо знаю одну американскую семью, где ребенок сутками играл в GTA, считающуюся одной из вершин игрового дизайна. Потом мальчик вышел из дома и ограбил банк на соседней улице. Просто чтобы попробовать.**

Я слышал немало подобных историй, и всякий раз оказывалось, что причиной деструктивного поведения была не игра, а недостаток любви или общения. Но разумное зерно в вашем аргументе есть. Коль скоро внимание играет такую важную роль в обществе, нужно учить людей, имеющих психологические проблемы, управлять своим вниманием и временем. Но еще раз повторяю: не надо думать, что игры — причина этих проблем. Если бы 95% населения Земли занималось велосипедным спортом, то некоторые люди сходили бы с ума из-за велосипедов.





## БОРЦЫ С ЭНТРОПИЕЙ

<http://www.Oboxer.com>

Oboxer — не сайт и даже не приложение к iPhone, это всего лишь плагин к Gmail. Его миссия — борьба с загрязнением электронных ящиков. Если пометка звездочкой входящего

сообщения непроизвольно ассоциируется у вас с Requiem, установите Oboxer и узнайте, насколько быстро игровые модели способны сделать мир лучше. Каждое действие по расчистке почтового ящика начисляет пользователю баллы в международном рейтинге.

Количество очков выводится на панели инструментов, также доступен мировой рейтинг с главным чистильщиком во главе. Если втянуться в игру, то вскоре оказываешься владельцем хорошо организованного почтового ящика. Какие уж тут игрушки.

**devhub** Start Your free website Tour Devhub's features

Making your business is easy, fun, and rewarding

FREE APP DOWNLOAD

shopkick THE APP ABOUT COMMUNITY

GETS FREE APP

DEALS & REWARDS

THE WALL STREET JOURNAL Top 10 Apps 2010

EXTRAMONEY Top 10 Most Innovative

Follow Us! APP REVIEWS MEDIA CONTACT

epicwin

LEVEL-UP YOUR LIFE

Make being organized as much fun as gaming with EpicWin the to-do list app with an RPG setting.

Available now in the iTunes AppStore

Available on the iPhone App Store

Live healthier, for

Spin the wheel or Try it for

Health Month is mental health, while enjoying it

Health Month is behavior change

GAMES of the n their health habit can enjoy the pro more likely to sti

## КОМПЛЕКС ОТЛИЧНИКА

<http://www.devhub.com>

Devhub.com — платформа быстрого создания сайтов, начисляет баллы за различные акты перфекционизма в веб-строительстве. Еще она ведет сводный рейтинг проектов, высокие позиции в котором приносят определенные дивиденды. В том числе финансовые.

## ЧЕМПИОН ПО КИКБАКСИНГУ

<http://www.shopkick.com>

Shopkick.com начисляет за покупки виртуальную валюту — кикбаксы, превращая шопинг в игру а-ля «Ферма». Ходите по магазинам, сканируйте мобильным ценники, покупаете. В результате превращаетесь в чемпиона Мытищ по шопингу, а набраные баллы конвертируете в скидку.

## БЫТОВОЕ ВОЛШЕБСТВО

<http://www.epicwinapp.com>

EpicWin — приложение для iPhone. Оно начисляет баллы за действия в реальном мире и позволяет обменивать их на игровые артефакты. Погулял с собакой, пропылесосил ковер — получил меч судьбы и доспехи силы. Дэвид Аллен со своим GTD нервно курит в сторонке.

## ЖИЗНЬ ПО ПРАВИЛАМ

<http://healthmonth.com>

Создатель 43things.com Бастер Бенсон придумал, как сказать веское «нет» бокалу пива и трапезе после шести. Health Month дает пользователю десять жизней и правила на месяц. В итоге вы либо «погибаете», либо получаете бонусы, чтобы продолжить игру.

**ЛЮДИ В XXI ВЕКЕ ЦЕНЯТ КРАТКОСТЬ, СКОРОСТЬ И ЯРКОСТЬ.**

**ИМЕННО ПОЭТОМУ В ЛИТЕРАТУРЕ ПОЯВИЛСЯ ЖАНР ПРОИЗВЕДЕНИЙ ВСЕГО ИЗ 25 СЛОВ.**

## ХИНТ-ФИКШН

*HINT FICTION*

ХИНТ-ФИКШН — СВЕРХКРАТКОЕ ЛИТЕРАТУРНОЕ ПРОИЗВЕДЕНИЕ НЕ БОЛЬШЕ 25 СЛОВ, СОДЕРЖАЩЕЕ НАМЕК НА БОЛЕЕ ОБШИРНУЮ ИСТОРИЮ.

УПОМИНАНИЯ:  
0 (ЯНДЕКС),  
18 000 (GOOGLE)

## СЕЛЕТОИД

*CELETOID*

СЕЛЕТОИД — КОРОТКОЖИВУЩАЯ ЗВЕЗДА. ЧЕЛОВЕК, ПОЛУЧИВШИЙ ИЗВЕСТНОСТЬ НА КОРОТКОЕ ВРЕМЯ.

УПОМИНАНИЯ:  
0 (ЯНДЕКС),  
14 100 (GOOGLE)

## ХИДЖАБИСТА

*HIJABISTA*

ХИДЖАБИСТА — «ГЛАМУРНАЯ» МУСУЛЬМАНКА, КОТОРАЯ СОЧЕТАЕТ МОДУ И ТРЕБОВАНИЯ РЕЛИГИИ.

УПОМИНАНИЯ:  
0 (ЯНДЕКС),  
4320 (GOOGLE)

Произведение-намек — идеальный жанр эпохи web 2.0. Не только из-за краткости. Хинт-фикашн не дает читателю ни характеров, ни сцены, ни контекста. Заполнять белые пятна приходится самому, превращаясь в соавтора новой литературы. Жанр уже завоевал такую популярность, что американский литературный журнал *Any Other Word* проводит конкурс на лучшее произведение *hint fiction*.

Телевидение, особенно с появлением жанра реалити-шоу, породило новую разновидность «короткоживущих звезд». Девушка, рассказавшая о своей жизни на шоу «Детектор лжи», или Степан Меньщиков из «Дома-2» — типичные представители нового класса селетоидов.

Новое направление индустрии моды — ислам-гламур — все шире распространяется по мусульманскому миру от Лондона до Джакарты. Хотите увидеть, во что можно превратить обычный хиджаб, — отправляйтесь на мусульманские показы мод и посмотрите на произведения «хиджабистских» дизайнеров.

# БЕЗОБИДНЫЙ E-MAIL ВЫЗЫВАЕТ В ОРГАНИЗМЕ ЦЕЛУЮ ЦЕПОЧКУ ЖУТКИХ ПРОЦЕССОВ

ЭМБЕР КЕЙС,  
КИБЕРАНТРОЛОГ  
И БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ

Я открываю свой электронный почтовый ящик. Штук десять заголовков выстроились в ряд — обычный набор сообщений из социальных сетей, писем по работе, рассылок и спама. Глаза пробегают по заголовкам, а мозг прикидывает, на что ответить сначала, что приберечь на потом. Ничего необычного. Но если присмотреться к себе, я увижу, что необычное как раз происходит. Открывая свой почтовый ящик, я задерживаю дыхание. Более того — я уверена, что вы тоже не дышите. Только что описанное мной состояние называется e-mail арпея — «почтовая задержка дыхания». Это синдром, которым страдают миллионы людей в XXI веке. Из-за задержки дыхания уровень кислоты в теле повышается, почки начинают впитывать натрий, а баланс кислорода, углекислого газа и оксида

Иллюстрация: Charlie Duck



азота нарушается. Почему безобидный e-mail вызывает в организме целую цепочку жутких процессов? В электронной почте информация организована так, будто ее цель — вызвать стресс. На нас вываливается огромный поток потенциально важных или даже опасных сообщений. В обычной жизни такое, как правило, не происходит: информация воспринимается нами постепенно. Однако каждое столкновение с техногенной информационной средой повергает нас в панику. Мы живем в эпоху «когнитивных протезов». Каждый из нас носит собственный «внешний мозг» в кармане. Гаджеты увеличивают наши способности в сотни раз. Гугловский почтовый ящик — это память, которая ничего не забывает, и мы можем в мельчайших подробностях «прокрутить» еще раз разговоры, состоявшиеся много лет назад. Программы типа Evernote позволяют сохранять даже мимолетные мысли. Профайлы в социальных сетях превратились в продолжение нашего «я» — нам почти физически больно, когда кто-то пишет гадости на нашей «стене» в Facebook. Сотовые телефоны делают нас почти богами, открывая где угодно доступ к любому знанию. Мы становимся «сверхлюдьми», просто набирая адрес в интернет-браузере. И тем не менее каждый десятый наемный работник в США, открывая e-mail, хотя бы раз в жизни испытывал паническую атаку. Основная проблема существующих технологий — это неправильный дизайн, упаковка информации. Вся логика наших гаджетов или программ идет от машины, а не от человека. Устройства будущего должны выглядеть не как технические «штучки», а как часть органического мира. Самая успешная технология — та, которая научится прятать себя, не порождая у нас неврозов. Боги не нажимают кнопки. И если мы становимся «киборгами», нам предстоит изменить технику так, чтобы она стала соразмерной нам.



5-2011

## ИДЕИ ЭБЕНА БАЙЕРА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Вы когда-нибудь видели, чтобы упаковочные куски пенопласта или кофейные чашки росли сами по себе из измельченной рисовой шелухи? В нашей фирме Ecovative Design происходит именно так. Все привыкли к тому, что вещи кто-то делает. Мы применяем другой подход — мы выращиваем вещи и материалы точно так же, как крестьяне из века в век выращивали продукты питания. Вещи, которые растут, ничем не хуже сделанных. Только, попадая в землю, они могут разрушаться не десятки тысяч лет, как пластиковые стаканчики, а всего несколько дней, как обычные грибы.

Вы уже наверное поняли: моя специализация как дизайнера материалов — это грибы. Кто-то наверняка при этих словах подумал отрюфелях или шампиньонах, а кто-то — о тех «более интересных» грибочках,

благодаря которым многие американские студенты «ловят кайф» на первом курсе университета. Но все это — плодовые тела грибов, а меня больше интересует их грибница — мицелий. Мицелий — это тонкие нити, которые в нашем случае играют роль клея. Они пронизывают почву или сельскохозяйственные отходы, и скрепляют их, превращая в материал, по своим свойствам во многом напоминающий пластик. Используя мицелий как клей, можно выращивать самые разные типы материалов — упаковочные, звукоизолирующие, несгораемые.

Возьмем, к примеру, упаковку. Белые пластиковые кубики, куда упакован только что купленный вами новый компьютер или телевизор, — это, как всем известно, пенопласт. Мало кто знает: чтобы произвести кубик пенопласта размером 33 см<sup>3</sup>, необходимо израсходовать энергию, эквивалентную полутора литрам бензина. Больше того, после одной-двух недель использования пенопласт наверняка будет выброшен и останется в окружающей среде на десятки тысяч лет. В нашей компании упаковка для мебели вырастает из сельскохозяйственных отходов за пять дней. Организм «сам себя собирает» и заполняет нужную форму, не требуя сложного оборудования. При этом к тому моменту, когда «живой пластик» попадает в упаковку, построившая его грибница уже мертва, от нее остался

лишь органический материал — хитин. Поэтому не стоит пугать себя картинками нашествия «живых вещей» — монстров Франкенштейна с чуждым нам генетическим кодом. Такие материалы можно производить локально из имеющейся в наличии биомассы — точно так же, как продукты питания. Самое главное — природные полимеры уже опробованы на совместимость с окружающей средой миллиардами лет эволюции. Наше стремление выпускать вещи породило миллионы тонн «вечного» мусора, который будет отравлять жизнь еще правнукам наших правнуиков. Возьмите, например, Большое мусорное пятно в Тихом океане, где медленно гниют 100 млн тонн пластика. Хотя наш подход кажется простым, на деле живые организмы — это самые эффективные нанотехнологические «сборочные конвейеры», какие только существуют. Так почему бы не попробовать другой способ — не производить вещи, а выращивать их, предоставив живым организмам сделать за нас почти всю работу?

ЭБЕН БАЙЕР,  
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ  
ECOVATIVE DESIGN

**НОВЫЕ  
МАТЕРИАЛЫ  
САМИ РАСТУТ  
ИЗ СЕЛЬСКО-  
ХОЗЯЙСТВЕН-  
НЫХ ОТХОДОВ  
И ПРИНИМАЮТ  
НУЖНУЮ НАМ  
ФОРМУ**



Иллюстрация: Charlie Duck



Директор департамента стандартных кредитных продуктов  
Промсвязьбанка Максим Мелихов.

## СПРАВКА

ОАО «Промсвязьбанк» – универсальный коммерческий банк, оперирует на рынках потребительского и корпоративного кредитования, операций с ценными бумагами.

По итогам 2010 года активы банка составили 472 млрд рублей, собственный капитал – 54,5 млрд рублей, чистая прибыль – 2,5 млрд рублей. Входит в число 10 ведущих банков России и в топ-500 мировой банковской элиты.

Основными акционерами банка являются братья Дмитрий и Алексей Ананьевы – 72,93%, Commerzbank – 15,32%, Европейский банк реконструкции и развития – 11,75%.

С 2003 года банк входит в международную ассоциацию Factors Chain International и является лидером на рынке международного факторинга в России.

# МАКСИМ МЕЛИХОВ: «НАШИ КРЕДИТНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ БИЗНЕСА СТАЛИ БОЛЕЕ ГИБКИМИ, ЧЕМ ДО КРИЗИСА»

В ПОСЛЕДНИЕ МЕСЯЦЫ РОССИЙСКИЙ РЫНОК КОРПОРАТИВНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ЗАМЕТНО ОЖИВИЛСЯ. И ДЕЛО ЗДЕСЬ НЕ ТОЛЬКО В ПРИЗЫВАХ ВЛАСТЕЙ. О ТОМ, ЧТО СЕЙЧАС СТАВЯТ ВО ГЛАВУ УГЛА КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАНЫ, РАССКАЗАЛ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА СТАНДАРТНЫХ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ ПРОМСВЯЗЬБАНКА, ОДНОГО ИЗ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ ЧАСТНЫХ БАНКОВ, МАКСИМ МЕЛИХОВ.

**– Максим Евгеньевич, как Вы оцениваете ситуацию на рынке корпоративного кредитования, сложившуюся на сегодняшний день?**

– В 2010 году последствия экономических потрясений в целом были преодолены. Прослеживается положительная динамика развития рынка корпоративного кредитования, однако при значительно более низких темпах роста, чем можно было наблюдать в докризисный период. Конкуренция усиливалась, в борьбе за качественного заемщика банки снижали процентные ставки по кредитам, отменяли комиссии, смягчали требования к потенциальным заемщикам. Так, по данным ЦБ РФ, ставки по кредитам нефинансовым организациям

в прошлом году снизились почти на 5% (с 13,8% в январе до 9,2% в ноябре 2010 г.).

Корпоративное кредитование Промсвязьбанка развивалось темпами, опережающими среднерыночные. Так, по итогам 2010 года объем кредитов, предоставленных российскими банками нефинансовым организациям, вырос более чем на 12%. Объем корпоративного кредитного портфеля нашего банка увеличился почти на 20% и составил почти 290 млрд рублей. В его структуре преобладают стандартные кредитные продукты (кредиты, кредитные линии, овердрафты), доля которых составляет 77% портфеля. Нам удалось не только сохранить клиентскую базу, но и развить отношения с новыми корпоративными клиентами.

На сегодняшний день в числе наших активных корпоративных клиентов – более 21 тысячи компаний. Период 2010–2011 гг. ознаменовал ряд изменений в отраслевой структуре заемщиков. Так, если до кризиса в Промсвязьбанк чаще обращались компании, специализирующиеся на сфере торговли и строительства, то сейчас запрос спрос на кредитные ресурсы со стороны предприятий, занятых в инфраструктурных проектах – это представители электроэнергетической, нефтегазодобывающей отраслей, транспортного сектора экономики. Достаточно высоким уровнем потребности в кредитовании обладают компании химического, металлургического и горнорудного сегментов промышленности.

## ПОРТРЕТ ФИРМЫ

**– Эксперты отмечают, что конкуренция на рынке кредитования снова усиливается, и банки активно работают над повышением привлекательности кредитов. Что готов предложить своим потенциальным клиентам Промсвязьбанк?**

– Наш банк предлагает корпоративным клиентам различные формы финансирования бизнеса: кредиты и кредитные линии, в том числе с лимитом выдачи и лимитом задолженности, овердрафты, широкую линейку банковских гарантов, лизинг и другие продукты. Они по-прежнему востребованы, так как отличаются простотой и относительной низкой стоимостью привлечения ресурсов. Мы предлагаем заемные средства с приемлемым для банка уровнем риска: для клиента это означает, что он не переплачивает за риск. И хотя стандартные кредитные продукты – это традиционные для банков услуги, Промсвязьбанку удалось добавить к ним много нового, чтобы предложить оптимальные условия и комфортное обслуживание. Так, одно из наших важных конкурентных преимуществ – высокая оперативность предоставления кредита и солидный уровень профессионализма сотрудников. Во многом благодаря этим составляющим в числе наших корпоративных клиентов уже не первый год числятся компании, которые являются лидерами российского рынка.

Активно мы работаем и в регионах. У Промсвязьбанка свыше 250 точек продаж по всей России, филиал на Кипре, представительства в Индии, Китае и на Украине. Следовательно, любая компания, имеющая развитую филиальную структуру или ведущая деятельность лишь в одном из регионов присутствия банка, найдет в лице Промсвязьбанка надежного партнера, обладающего оптимальным набором компетенций.

**– Максим Евгеньевич, можете ли Вы выделить какие-либо особенности взаимодействия Промсвязьбанка с корпоративными клиентами, позволяющие добиваться столь высокого уровня клиентоориентированности?**

– За 16 лет работы с глобальными игроками рынка нам удалось накопить уникальный опыт, мы глубоко изучили специфику взаимодействия с компаниями различных сфер бизнеса. В том числе этому способствовало и активное взаимодействие с самыми требовательными корпоративными клиентами, многие из которых являются крупнейшими представителями различных сегментов экономики. Сейчас в банке реализуется концепция углубленной специализации фронт-менеджеров в приоритетных секторах экономики, позволяющая значительно повысить качество обслуживания. Каждый менеджер, используя накопленный опыт, обладая высоким уровнем компетенций, учитывает в своей работе и сезонность бизнеса, и скорость прохождения товаров по стадиям жизненного цикла, и многие другие особенности. Поэтому мы можем предоставить оптимальный набор предложений по сотрудничеству практически любому потенциальному клиенту. Данный подход, с одной стороны, позволяет повысить оперативность внутрибанковских бизнес-процессов, с другой – существенно оптимизирует расходы предприятий.

Помимо этого банком на постоянной основе разрабатываются продуктивные предложения, изначально учитывющие специфику отдельных направлений бизнеса. Такие решения предопределяют существенную оптимизацию расходов клиента, позволяя ему экономить развиваясь.

**– Какие формы финансирования наиболее востребованы российскими предприятиями?**

– Если в первой половине 2010 года компании, в основном, обращались за краткосрочным финансированием на пополнение оборотных средств, то сейчас опять проявился интерес к долгосрочному финансированию. В первую очередь это связано с тем, что большинству российских предприятий удалось решить задачи текущей ликвидности. И теперь некоторые из них задумались об инвестиционных проектах, направленных на развитие и модернизацию бизнеса.

С позиции оценки целей финансирования в 2010 году, как и прежде, наибольшую долю корпоративного кредитного портфеля составляют кредиты на пополнение оборотных средств – около 65%. Большую долю портфеля также занимает финансирование инвестиционной деятельности – 33%. Примечательно, что в сравнении с 2009 годом доля кредитов на инвестиционные цели возросла на 8,4%, что говорит о стабилизации российской экономики и росте финансовой активности компаний-клиентов Промсвязьбанка.

В структуре корпоративного кредитного портфеля Промсвязьбанка доля кредитов, выданных на срок свыше 3 лет, – около 30%. За прошлый год этот показатель вырос более чем на 50% в сравнении с предыдущим отчетным периодом. При этом мы готовы предоставлять средства и на более длительные сроки – до 10 лет включительно.

Что касается новинок, то недавно и без того широкая линейка овердрафтов нашего банка пополнилась очередным интересным предложением – авансовым овердрафтом. В рамках данного продукта лимит определяется, исходя из оборотов в других банках, но при условии, что финансовые потоки будут переведены в Промсвязьбанк. Авансовый овердрафт позволяет сначала получить решение о размере овердрафта и величине процентной ставки, и только потом клиенту необходимо перевести свои обороты в наш банк. Напомню, что кроме этого вида краткосрочного кредита мы предоставляем и овердрафты с установленным сроком транша, и с фиксированным лимитом, и с плавающим лимитом, и со сроком непрерывной задолженности, а также с единым лимитом для группы компаний или многофилиального предприятия.

Промсвязьбанк, накопив немалый опыт взаимодействия с многофилиальными компаниями и холдинговыми структурами, предлагает таким клиентам линейку продуктов Cash Management. Данное предложение позволяет оптимизировать доходы и расходы, повысить финансовую дисциплину, эффективно управлять ликвидностью и обеспечивать абсолютный контроль над финансами своих подразделений, в том числе отслеживать расходные операции «дочек».

Высокой популярностью пользуются и такие продукты банка, как международное финансирование и факторинговые услуги. Банк с 2003 года входит в международную ассоциацию Factors Chain International и является лидером на рынке международного факторинга в России.

**– Известно, что одним из приоритетных направлений деятельности корпоративного блока Промсвязьбанка является расширенная линейка банковских гарантов...**

– Совершенно верно. В пакет наших предложений входят – тендерная гарантия, гарантия возврата аванса, гарантия исполнения обязательств по контрактам, в том числе в пользу государственных заказчиков, гарантия возврата возмещенногоНДС, туристская гарантия, несколько видов специальных гарантов и т.д. Одно из предложений этой продуктовой линейки – таможенная гарантия – уже довольно популярна среди компаний определенных секторов экономики. Тем более сейчас, когда установленный лимит, в пределах которого наш банк может осуществлять выдачу гарантов в пользу

Федеральной таможенной службы, составляет 3,5 млрд рублей, а максимальная сумма одной гарантии может достигать 700 млн рублей. В чем преимущество банковских гарантов? Во-первых, они позволяют обеспечить компаниям исполнение собственных обязательств перед контрагентами. Во-вторых, наши корпоративные клиенты, выбравшие этот вид банковского продукта, получают возможность отсрочки платежа или предоплаты, а также заключения сделок на более благоприятных условиях. В-третьих, им не придется отвлекать денежные средства на обеспечение собственных обязательств ввиду снижения потребности в привлечении займов для пополнения оборотного капитала. Кроме того, ряд гарантов позволяет своевременно выполнить требования действующего законодательства при осуществлении определенных видов деятельности и особых сделках.

**– Намерен ли Промсвязьбанк продолжать снижение требований к заемщикам? Будут ли снижаться процентные ставки по кредитам, меняться требования к залогам, упрощаться процедура подачи документов?**

– Очевидно, что сегодня все российские банки, в том числе и Промсвязьбанк, активно работают над повышением привлекательности своих кредитных продуктов. Однако я считаю, что конкуренция сейчас уместна в большей степени в части выстраивания гибкого подхода, разработки индивидуальных решений для клиентов, повышения качества сервиса, нежели в значительном изменении ценовых параметров услуг. В остальном я, как и большинство экспертов рынка, полагаю, что чрезмерное снижение требований к заемщику в конечном итоге приведет к появлению некачественных кредитных портфелей и, как результат, к удорожанию кредитов. Что касается понижения процентных ставок, то наверняка эти времена скоро закончатся – увеличение Центробанком ставки рефинансирования повысит стоимостные параметры пассивных и активных банковских продуктов.

**– Кто может стать клиентом Вашего банка? С какой категорией бизнеса Вы предпочитаете сейчас сотрудничать?**

– На самом деле, мы не делаем различий в отраслевой принадлежности будущих клиентов и заемщиков. Ведь практически в каждом секторе экономики работают предприятия, уверенно стоящие на ногах и обладающие четким планом своего стратегического развития, которым, в свою очередь, требуется надежный финансовый партнер.

Так, наш банк продолжает участвовать в реализации инвестиционных проектов в качестве инвестора или кредитора – нас интересуют старт-апы, и крупные проекты, в том числе инновационные. Например, у нас есть программа сотрудничества с «РОСНАНО» – мы получаем от этой госкорпорации предложения по финансированию того или иного проекта. Конечно, принимая решение о входении в проект, мы учитываем, что на 50% выделенного банком объема финансирования будет получена гарантия «РОСНАНО». При этом у клиента – инициатора проекта должен быть некий существующий успешно действующий бизнес, за счет которого могут быть предоставлены дополнительные поручительства, залоги и сформирован альтернативный источник погашения кредита.

Особое внимание мы уделяем проектам, направленным на создание новых производств, организацию дополнительных рабочих мест в различных сферах реальной экономики. В принципе, Промсвязьбанк рассматривает практически все предложения от бизнеса по вопросам финансирования.

# ПУТЕВОДНАЯ СЕТЬ

В ОТЛИЧИЕ ОТ ЗАПАДНЫХ КОЛЛЕГ РОССИЙСКИЕ ОНЛАЙН-ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ НАУЧИЛИСЬ РАБОТАТЬ С ДУРАКАМИ И ПЛОХИМИ ДОРОГАМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ, КАКИЕ ПРИЕМЫ ОСВОЕНИЯ РЫНКА ОБЪЕМОМ \$7 МЛРД ВОШЛИ В МОДУ У ИГРОКОВ ИНТЕРНЕТ-КОММЕРЦИИ.

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ИНТЕРНЕТ ПО ТЕЛЕВИЗОРУ

НА ФЕДЕРАЛЬНЫХ ТЕЛЕКАНАЛАХ КРУТЯТСЯ РЕКЛАМНЫЕ РОЛИКИ ПОРТАЛА ЧАСТНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ AVITO.RU, САЙТА ЗНАКОМСТВ TEAMO.RU, ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА ОБУВИ SAPATO.RU, СЕРВИСА СКИДОЧНЫХ КУПОНОВ BIGLION.RU.

Интернет-компании экспериментировали с рекламными возможностями телевидения и раньше. Однако сейчас присутствие интернет-стартапов в телевизоре приобретает массовый характер. Бум ТВ-размещений онлайн-некоммерческих компаний свидетельствует о наступлении эпохи больших капиталов в российской электронной коммерции. Фонд Fast Lane Ventures планирует в этом году потратить на развитие своего стартапа сервиса Teamo.ru около 2 млн евро (подробнее о компании см. на стр. 64). В конце прошлого года портал частных объявлений Avito.ru провел допэмиссию акций на \$26 млн, которые приобрел фонд Kinnevik вместе с другим скандинавским фондом North Zone Ventures. Щедрость международных инвестфондов, всерьез заинтересованных в российском онлайн-бизнесе, значительно сокращает путь от маленького проекта до интернет-монстра. Во многом благодаря кампаниям на телевидении проекту Avito.ru, например, почти за полгода удалось обойти по количеству пользователей многолетнего лидера категории — портал «Из рук в руки». Если накачанным деньгами проектам удастся по максимуму конвертировать заходящих на сайт пользователей в лояльных клиентов, задача догнать и перегнать лидера в ближайшей перспективе станет для новичков трудновыполнимой.

ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ  
МАЛОЭФФЕКТИВНО  
РЕКЛАМИРОВАТЬ ПО ТЕМ  
КАНАЛАМ, ГДЕ НЕТ  
ВОЗМОЖНОСТИ СРАЗУ  
«КЛИКНУТЬ»: АУДИТОРИЯ  
ЗАБУДЕТ СООБЩЕНИЕ.  
ТЕЛЕВИДЕНИЕ СЛИШКОМ  
ШИРОКИЙ КАНАЛ: ПРИХО-  
ДИТСЯ ПЛАТИТЬ И ЗА ПЕН-  
СИОНЕРОВ, И ЗА ДЕТЕЙ. ХОТЯ  
ЕСЛИ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ,  
ТО ПОЧЕМУ НЕТ.



СЕРГЕЙ ЕГОРУШКИН

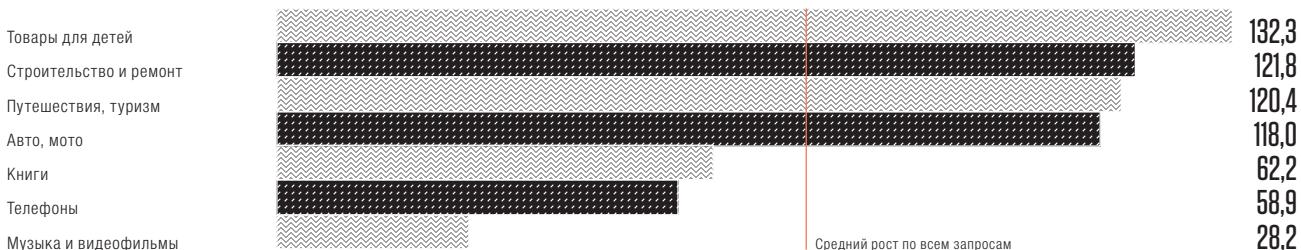
НЕЗАВИСИМЫЙ Кон-  
СУЛЬТАНТ ПО ИНТЕРНЕТ-  
КОММЕРЦИИ

## СМЕНА ПРИОРИТЕТОВ

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ MEDIASCOPE EUROPE, БОЛЕЕ 94% РОССИЙСКИХ ИНТЕРНЕТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ХОТЯ БЫ РАЗ СОВЕРШАЛИ ПОКУПКУ В ОНЛАЙН-МАГАЗИНЕ. СРЕДНЕЕВРОПЕЙСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ — 86%.

Европейцы чаще всего покупают в интернете книги, билеты, электротовары и одежду. Анализ поисковых запросов по 21 категории товаров, проведенный компанией «Яндекс» по заказу СФ, показал, что в 2010 году сфера интересов пользователей была гораздо шире, чем принято считать: рост выше среднего показывают товары для детей и дома, для автомобилей и др. Значительно вырос интерес к бронированию отелей, покупке авиабилетов, медицинских товаров и тематической продукции (подарки, сувениры, цветы). Похоже, российская коммерция обещает быть куда более разнообразной в плане товарных категорий, чем европейская.

### РОСТ КОЛИЧЕСТВА ПРОСМОТРЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПОИСКА ТОВАРОВ ПО КАТЕГОРИЯМ\*



\* Среднемесячный рост в октябре 2010—феврале 2011 года по сравнению с аналогичным периодом 2009–2010 года; всего проанализировано 21 категория запросов

Фото: Дмитрий Лекай

СПЕКТР ТОВАРОВ И УСЛУГ,  
КОТОРЫЕ ЛЮДИ ЗАКАЗЫВАЮТ  
В СЕТИ, УВЕЛИЧИВАЕТСЯ.  
НАПРИМЕР, ДОВОЛЬНО МНОГО  
ЛЮДЕЙ УЖЕ ПОКУПАЮТ ЧЕРЕЗ  
ИНТЕРНЕТ ОДЕЖДУ И ОБУВЬ.  
ВСЕ ИДЕТ К ТОМУ, ЧТО В СЕТИ  
МОЖНО БУДЕТ РЕШАТЬ ПОЧТИ  
ВСЕ ТЕ ЖЕ ЗАДАЧИ, ЧТО  
И В ОБЫЧНЫХ МАГАЗИНАХ.



АЛЕКСЕЙ АВДЕЙ

РУКОВОДИТЕЛЬ СЕРВИСА  
«ЯНДЕКС.МАРКЕТ»

Источник: Wordstat.yandex.ru

## РУНЕТ НЕПОКОРЕННЫЙ

ПО ИТОГАМ 2010 ГОДА КРУПНЕЙШАЯ В МИРЕ СОЦСЕТЬ FACEBOOK ЛИШЬ НА ЧЕТВЕРТОМ МЕСТЕ ПО ПОПУЛЯРНОСТИ У РОССИЙСКИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПОСЛЕ «В КОНТАКТЕ», «ОДНОКЛАССНИКОВ» И «МОЕГО МИРА». ПОИСКОВИК GOOGLE В ТРИ РАЗА УСТУПАЕТ РОССИЙСКОМУ «ЯНДЕКСУ» ПО КОЛИЧЕСТВУ ПЕРЕХОДОВ НА САЙТЫ РУНЕТА. А ВЫШЕДШИЙ В ПРОШЛОМ ГОДУ В РОССИЮ EBAY ДО СИХ ПОР НЕ ПОЛЬЗУЕТСЯ ПОПУЛЯРНОСТЬЮ.

Американская корпорация eBay пришла в Россию почти год назад. Российская версия функционирует не по стандартной аукционной модели, а как обычный сервис по покупке товаров за рубежом. В марте этого года американская компания запустила здесь локальный сервис объявлений, который позволил наконец и российским продавцам работать с eBay. Однако серьезными успехами в России мировой лидер онлайн-коммерции пока похвастать не может. По данным Alexa.com на 4 апреля, русифицированный сайт eBay находится на 650-м месте в рейтинге российских порталов, в то время как аукционный лидер Molotok.ru — на 118-м, а портал объявлений Avito.ru — на 37-м.

Впрочем, eBay не единственная компания, которой лидерство на российском рынке пока не по зубам. Аналогичная ситуация, например, и в сегменте социальных сетей. Три года назад в России заработала локализованная версия на тот момент крупнейшей в мире соцсети MySpace, но массовой популярности у российских пользователей она так и не снискала. Русифицированный Facebook (FB) появился летом 2008 года, однако, по исследованию comScore, популярность соцсети в России самая низкая среди европейских стран. К концу 2010-го FB удалось привлечь около 19% аудитории Рунета, в то время как, например, в Финляндии 81%, а в Турции — 90%. Рунет еще молод, и законы жанра здесь пока только формируются. Тот же FB не может полноценно конкурировать с сетью «В контакте»: популярность российского лидера до сих пор во многом была обусловлена наличием на портале мультимедийного контента сомнительного происхождения, чего международный FB позволить себе не может. Что касается международных торговых интернет-гигантов, то они избалованы идеально отлаженными процессами оплаты и доставки товара в цивилизованных странах. Такие компании не сразу вникают в российские реалии, где есть Федеральная таможенная служба и «Почта России» и где люди пока не привыкли оплачивать товары карточками в Сети. Кроме того, в онлайне за несколько лет становления рынка уже успели вырасти местные лидеры, адаптированные к местным условиям. С этой точки зрения верную тактику выбрал пришедший в прошлом году в Россию мировой лидер Groupon: купил локальный сервис Darberry.ru, и теперь имеет около 80% российского «купонного» рынка.

ИНОСТРАНЦЫ РЕАЛИЗУЮТ В РОССИИ УЖЕ ОБКАТАННЫЕ В ДРУГИХ СТРАНАХ СТРАТЕГИИ ИЛИ ВЫДЕЛЯЮТ НЕДОСТАТОЧНО СРЕДСТВ НА ИХ ЛОКАЛИЗАЦИЮ. У НАС ОТСУСТВУЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ИНФРАСТРУКТУРЫ: К ПРИМЕРУ, ДЛЯ EBAY ОПЛАТА ПОКУПОК ПО КАРТОЧКАМ — НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ. РОССИЙСКИЙ РЫНOK МНОГО ЛЕТ РАЗВИВАЛСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО И УСПЕЛ ВЫРАСТИТЬ СОБСТВЕННЫХ ЛИДЕРОВ, С КОТОРЫМИ СЕЙЧАС ТЯЖЕЛО СОСТАВЛЯТЬСЯ. МНОГО СКАЗАНО О КАЧЕСТВЕ ПОИСКА GOOGLE, НО ИМЕННО В РОССИИ ЕМУ ПРИШЛОСЬ ВПЕРВЫЕ В ИСТОРИИ ПРИБЕГНУТЬ К РЕКЛАМЕ.



ИВАН КУРГУЗОВ

СОВЛАДЕЛЕЦ,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
OBOROT.RU

## СОЦИАЛЬНАЯ ТОРГОВЛЯ

СОЦСЕТЬ «В КОНТАКТЕ» ЗАПУСТИЛА СЕРВИС ПО ПОИСКУ И ПОКУПКЕ ТОВАРОВ, ВЫСТАВЛЕННЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАМИ; ЗАПУЩЕН СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ СЕРВИСА КОЛЛЕКТИВНЫХ СКИДОК GROUPON И СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ОДНОКЛАССНИКИ» — «КЛАССНЫЕ СКИДКИ»; ПРОИЗОШЛА ИНТЕГРАЦИЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «М.ВИДЕО» С СОЦСЕТЬЮ FACEBOOK.

Об использовании соцсетей как маркетингового инструмента представители бизнеса активно говорили весь прошлый год. Трудно найти крупную торговую компанию, которая не имеет корпоративной странички на Facebook. До сих пор это было в большей степени данью моде. Сейчас игры в продвижение через соцсети постепенно заканчиваются из-за того, что результаты такой активности,

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

в отличие от трудозатрат на нее, слабо предсказуемы. Однако маркетинговые опыты в соцсетях постепенно перерастают в коммерческие проекты. Так, в марте один из крупнейших российских ритейлеров «М.Видео» запустил приложение для Facebook (в апреле заработает аналогичный проект во «В контакте»). Пока это только витрина, покупать электронику можно по-прежнему лишь на сайте «М.Видео». Но к лету сервис превратится в полноценный магазин: делать покупки можно будет, не покидая сайта соцсети.

Исследование comStore показало, что посетители Facebook и Twitter проводят в онлайне в полтора раза больше времени, чем другие интернет-пользователи. Таким образом, компании, которые быстрее конкурентов смогут сформировать в соцсетях пул лояльных покупателей, теоретически получат в свое распоряжение целевую аудиторию, с которой легче работать. Открытие магазина на сайте соцсети уже сейчас и по времени, и по трудозатратам сопоставимо с созданием корпоративной страницы (например, платформа-инструмент Ecwid, работающая по «кодовой» модели YouTube, позволяет штамповывать свои интернет-магазины на десятках разных сайтов).

Пока владельцы магазинов в соцсетях конкурируют за потребителя, один за другим в Рунете появляются порталы-агрегаторы — онлайн-гипермаркеты (площадки для интернет-магазинов), сайты для путешественников (поиск билетов и отелей), «дисконтные» сайты (объединение всех порталов, продающих купоны на скидки). В конце концов, принцип одного окна и возможность выбора — реальные преимущества электронной коммерции перед офлайн-магазинами. Именно поэтому сервис по поиску и продаже товаров, запущенный прошлым летом во «В контакте», куда более перспективен для интернет-продавцов с точки зрения увеличения продаж, нежели открытие собственного «отдельно стоящего» магазина в Сети — по сути, онлайн-стратегия, реализованная в интернете. Так что, скорее всего, магазины-одиночки, торгующие через соцсети, в конечном счете ожидает тот же неутешительный финал, что и массовые игры в маркетинг.

ИНТЕГРАЦИЯ С СОЦСЕТИМИ  
БУДЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ,  
ЕСЛИ ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП  
К «ДЕШЕВЫМ» ПОКУПАТЕЛЯМ  
ИЗ «ВНУТРЕННИХ  
ИСТОЧНИКОВ» СОЦСЕТЕЙ  
ИЛИ ДЕЛАТЬ СПЕЦАЦИИ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
ВСТРОЕННЫХ В СОЦСЕТЬ  
МЕХАНИЗМОВ.



ЕВГЕНИЙ ЭТИН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА  
ИННОВАЦИОННОГО  
МАРКЕТИНГА PROMO  
INTERACTIVE

РОССИЙСКАЯ ИНТЕРНЕТ-  
АУДИТОРИЯ —  
ИСЧЕРПАЕМЫЙ РЕСУРС  
ИЗ-ЗА СУЩЕСТВУЮЩИХ  
ПРЕПЯТСТВИЙ В РАЗВИТИИ  
Е-КОММЕРЦИИ, ПОЭТОМУ  
У ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА  
НАСТУПАЕТ ПОТОЛОК  
РАЗВИТИЯ. БОЛЬШИНСТВО  
НАШИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ  
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ — ИДЕЙНЫЕ  
ПРИВЕРЖЕНЦЫ ОФЛАЙНА,  
ТАК ЧТО НАПРАВЛЕНИЕ  
ДВИЖЕНИЯ ПОНЯТО.



ФЕЛИКС МУЧНИК

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ  
SOFTKEY

## ВСТРЕЧНОЕ ДВИЖЕНИЕ

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ ЗАПУСТИЛИ РИТЕЙЛЕР «ДЕТСКИЙ МИР» И УНИВЕРМАГ ЦУМ (АПРЕЛЬ 2011-ГО); SOFTKEY ОСВАИВАЕТ ПРОДАЖИ В ОФЛАЙНЕ. Усилилась миграция офлайновых торговых компаний в интернет. Гиганты традиционного ритейла находятся под впечатлением от скорости роста, которую демонстрирует онлайн-коммерция. Так, по данным Минпромторга России, оборот розничной торговли за последние шесть лет вырос лишь на 4,5%, в то время как онлайн-коммерции — в семь раз. Пока офлайн-ритейлеры ищут легкую прибыль в интернете, их онлайн-коллеги начинают мигрировать в офлайн. В середине 2009 года Softkey стала продавать программное обеспечение через терминалы в розничных магазинах (СФ №10/2010). За 2010-й и первый квартал этого года число пунктов продаж в партнерских магазинах выросло в 16 раз — почти до 600 точек. В целом, как следует из результатов опроса интернет-продавцов, проведенного компанией Liveinternet по заказу СФ, из 307 магазинов более половины имеют офлайновые точки.

«М.Видео» работает в интернете десять лет, Softkey — полтора года. При этом масштабы миграции как «М.Видео», так и Softkey уже сопоставимы — 1-2% оборота компаний. Однако риски офлайнового игрока, выходящего в онлайн, невелики в связи с незначительными вложениями в онлайн-направление. В то время как интернет-продавец, выходя в офлайн, по сути ставит на кон свой основной бизнес. Да, сейчас в большинстве случаев розничная точка для онлайн-бизнеса является и пунктом самовывоза, и складом, и офисом, и собственно местом продаж. Но если интернет-предприниматель решает развивать «чистый» офлайн, делать это стоит креативно. Играя в офлайне, важно сохранить онлайн-подход — совместить продвинутый сервис и минимальные инвестиции.



# ТОП-100 ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

№	Сайт	Товарная категория	Среднемесячный оборот, млн руб.	Конверсия, %	Посещаемость, тыс. человек в месяц
1	Ozon.ru	Гипермаркет	348,60	0,93	14 652
2	KupiVIP.ru	Одежда, обувь, аксессуары	186,78	1,59	4913
3	Sotmarket.ru	Телефоны, компьютеры	87,38	0,81	1315
4	Uti-note.ru	Компьютеры	77,03	2,25	419
5	Citilink.ru	Телефоны, компьютеры	44,30	0,81	667
6	Vasko.ru	Гипермаркет	43,54	2,32	356
7	Fifty.ru	Бытовая техника	40,76	2,95	177
8	Techhome.ru	Гипермаркет	40,01	2,85	249
9	Boutique.ru	Одежда, обувь, аксессуары	35,51	0,50	641
10	Top-shop.ru	Гипермаркет	32,44	0,90	1300
11	Electroklad.ru	Бытовая техника	28,33	1,87	194
12	4tochki.ru	Все для автомобиля	27,84	0,85	217
13	Dostavka.ru	Гипермаркет	27,83	0,87	712
14	Pult.ru	Бытовая техника	26,86	1,45	238
15	Euromaxx.ru	Бытовая техника	24,45	1,64	124
16	Bestwatch.ru	Одежда, обувь, аксессуары	24,02	0,50	343
17	Digitalshop.ru	Бытовая техника, компьютеры	18,68	0,92	247
18	Bigtv.ru	Бытовая техника	17,23	2,28	97
19	Sapato.ru	Одежда, обувь, аксессуары	17,03	0,50	1413
20	Baimusic.ru	Музыкальные инструменты	16,93	1,28	176
21	Clockshop.ru	Одежда, обувь, аксессуары	16,23	0,82	180
22	Sotovikmobile.ru	Телефоны, компьютеры	14,72	1,18	152
23	Store-apple.ru	Телефоны, компьютеры	13,99	1,07	74
24	Allcables.ru	Бытовая техника	13,58	1,92	91
25	Activsport.ru	Спортивные товары	13,33	0,81	76
26	Apitcomp.ru	Бытовая техника, компьютеры, софт	11,92	0,67	256
27	Shina-online.ru	Все для автомобиля	11,76	1,85	42
28	Compu.ru	Бытовая техника, компьютеры	11,52	1,43	110
29	Ditel.ru	Бытовая техника	11,33	1,62	90
30	Textiletorg.ru	Бытовая техника	10,91	0,81	68
31	Xcom-shop.ru	Компьютеры, софт	10,46	0,61	264
32	Komfortbt.ru	Бытовая техника	10,27	2,01	66
33	KNS.ru	Компьютеры	10,19	0,37	321
34	E96.ru	Бытовая техника, компьютеры	10,02	0,85	118
35	AvtoGSM.ru	Бытовая техника	9,89	0,81	270
36	Nord24.ru	Бытовая техника, компьютеры	9,29	0,85	125
37	Shopfoto.ru	Бытовая техника	9,14	0,81	57
38	Allforauto.ru	Все для автомобиля	8,89	0,85	69
39	Xwatt.ru	Строительство	8,77	1,71	35
40	Darom.ru	Бытовая техника, компьютеры	8,62	1,01	104
41	Stol-zakazov.ru	Гипермаркет	8,50	0,54	320
42	Kofe-kofe.ru	Бытовая техника	8,43	1,08	40
43	Avsale.ru	Бытовая техника	8,10	0,81	127
44	Cifrcity.ru	Бытовая техника	7,98	0,81	125
45	Uppstore.ru	Бытовая техника, софт	7,91	1,75	30
46	Toool.ru	Строительство	7,77	2,53	51
47	Z-store.ru	Бытовая техника, компьютеры, софт	7,69	0,67	75
48	Via-sport.ru	Спортивные товары	7,15	0,90	37
49	Becompact.ru	Компьютеры	6,93	0,42	193
50	Darimnastroenie.ru	Все для дома и дачи	6,83	0,78	201

**С ПОМОЩЬЮ САЙТОВ LIVEINTERNET.RU И ALEXA.COM «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТОБРАЛ 100 КРУПНЕЙШИХ ПО ПОСЕЩАЕМОСТИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ, НЕ ИМЕЮЩИХ РОЗНИЧНЫХ ТОЧЕК ПРОДАЖ, И ОЦЕНИЛ ПО СОБСТВЕННОЙ МЕТОДИКЕ ИХ СРЕДНЕМЕСЯЧНУЮ ВЫРУЧКУ.**

№	Сайт	Товарная категория	Среднемесячный оборот, млн руб.	Конверсия, %	Посещаемость, тыс. человек в месяц
51	Planetashop.ru	Бытовая техника, компьютеры	6,82	0,67	147
52	Kolomenka.ru	Детские товары	6,64	2,32	31
53	Telegorod.ru	Бытовая техника, компьютеры	6,26	0,81	94
54	Nevoobrazimo.ru	Гипермаркет	6,09	1,08	80
55	Cifrus.ru	Бытовая техника	6,07	0,62	98
56	Kniga.ru	Полиграфическая продукция, софт	6,04	0,68	335
57	Technomart.ru	Бытовая техника	6,01	0,69	111
58	Mobilmarket.ru	Бытовая техника	5,79	0,81	91
59	Tehnoman.ru	Бытовая техника	5,73	1,80	41
60	Smartphoto.ru	Бытовая техника, компьютеры	5,38	0,81	161
61	Xcom-dom.ru	Бытовая техника	5,32	0,94	81
62	Techmarkets.ru	Бытовая техника	5,30	0,88	77
63	Domosti.ru	Все для дома и дачи	5,29	1,10	111
64	Shiny-diski.ru	Все для автомобиля	5,26	0,85	41
65	iPhone61.ru	Бытовая техника	5,23	0,81	32
66	Zonadostupa.ru	Бытовая техника	5,13	0,66	40
67	Tehnozona.spb.ru	Бытовая техника, компьютеры	5,10	2,10	47
68	Mobilmax.ru	Телефоны, компьютеры	4,90	0,73	82
69	Mirtovara.ru	Бытовая техника	4,85	0,88	79
70	Sprinter.ru	Полиграфическая продукция	4,78	1,02	335
71	Bestmemory.ru	Компьютеры	4,72	0,81	68
72	eAfisha.ru	Досуг и развлечения	4,68	1,90	70
73	Detsky-mir.ru	Детские товары	4,50	0,71	68
74	Eurosouvenir.ru	Подарки, сувениры	4,45	0,94	52
75	100koles.ru	Все для автомобиля	4,35	0,85	34
76	Mirinfo.ru	Бытовая техника	4,12	0,81	65
77	Naviglon.ru	Бытовая техника	3,96	1,68	30
78	Megazin-bt.ru	Бытовая техника	3,90	0,78	62
79	Carrida.ru	Все для автомобиля	3,74	0,85	29
80	Fotolit.ru	Бытовая техника, компьютеры	3,74	1,01	29
81	Gamestation.ru	Бытовая техника, софт	3,68	0,74	80
82	6cotok.ru	Гипермаркет	3,65	0,58	91
83	Dostavka-podarkov.ru	Подарки, сувениры	3,65	0,78	185
84	Profit-shop.ru	Гипермаркет	3,65	0,92	137
85	Shop66.ru	Бытовая техника, компьютеры, софт	3,58	0,76	39
86	Danilka.com	Детские товары	3,58	1,02	140
87	Kitana.ru	Подарки, сувениры	3,54	0,78	51
88	Sly.ru	Бытовая техника, компьютеры	3,46	0,81	52
89	Housebt.ru	Бытовая техника	3,45	0,81	54
90	Videoigr.net	Бытовая техника, софт	3,42	0,61	90
91	Playback.ru	Бытовая техника, компьютеры	3,41	1,90	35
92	Yo-sound.ru	Бытовая техника	3,37	0,81	53
93	Ampi.ru	Бытовая техника, компьютеры	3,19	1,26	38
94	Pum-pu.ru	Подарки, сувениры	3,15	0,83	149
95	Makitapro.ru	Строительство	3,08	0,93	33
96	Cddiski.ru	Бытовая техника, софт	3,06	0,61	80
97	Sosklada.ru	Бытовая техника	3,06	0,81	48
98	Playin.ru	Бытовая техника	3,02	0,81	47
99	Aroma-butik.ru	Красота	3,01	1,25	120
100	Technozal.ru	Бытовая техника, компьютеры	2,98	0,81	31

**КАМИЛЬ КУРМАКАЕВ И МАКСИМ ФАЛДИН НАДЕЮТСЯ К КОНЦУ ГОДА ДОГНТЬ ПО ОБОРОТУ КРУПНЕЙШИЙ В РУНЕТЕ ОНЛАЙН-МАГАЗИН OZON.RU. СПАСИБО СКЕПТИКАМ, АНГЕЛАМ И ПАПКЕ С МЕТАЛЛИЧЕСКИМИ УГОЛКАМИ.**



#### ЛИДЕР РЕАКЦИЙ

Максим Фалдин умеет оперативно действовать в сложных ситуациях, поэтому к нему все больше переходят обязанности операционного директора Wikimart



#### ЕСТЬ ИДЕЯ

Камиль Курмакаев – размеренный и обстоятельный. В Wikimart он отвечает за стратегическое развитие

# ПРОБОВАЛИ. ПОЛУЧАЕТСЯ

Январским днем 2008 года три студента бизнес-школы Стэнфордского университета Камиль Курмакаев, Максим Фалдин и Илья Широков обсуждали в китайском ресторанчике калифорнийского Пало-Альто планы на будущее. Курмакаев, бизнес-консультант с трехлетним стажем, был настроен, пожалуй, наиболее решительно — он собирался начать свое дело уже ближайшим летом, на каникулах. Невозможно запустить бизнес за лето, по-дружески снисходительно комментировал Широков. Как организовать интернет-проект, он знал не понапраснушке: к тому моменту «Яндекс» уже купил созданную Широковым соцсеть «Мой круг».

Спор решил официант, принесший на десерт fortune cookies (китайские печенья с предсказаниями). «Великое удовольствие в жизни — делать то, о чем люди говорят, что это сделать невозможно» — прочитал в своем Курмакаев. Студенты решили проверить, так ли оно на самом деле.

Бизнес-идеей Курмакаева заразил Фалдин. Он попал на лекцию Николаса Сзекази, который рассказывал, как более десяти лет назад создал в Латинской Америке торговую интернет-площадку Mercado Libre. Несмотря на уровень проникновения интернета 1,5% и отсутствие инфраструктуры для электронной коммерции, Сзекази

(также стэнфордский выпускник) построил бизнес с оборотом \$2 млрд в год. Изучив помимо Mercado Libre японский Rakuten и корейский Gmarket, будущие стэнфордские дипломники решили запустить в Рунете свой online marketplace — площадку, где товарное предложение формируют сторонние продавцы, но транзакции проходят через сайт-агрегатор.

### МЕНЯЮ КВАРТИРУ НА ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР

Строительство виртуального гипермаркета началось с продажи жилой недвижимости. \$500 тыс., вырученные от реализации двух подмосковных квартир Фалдина и Курмакаева, хватило на формирование проектной команды, которая взялась за создание прототипа будущего Wikimart. Потом лето закончилось и началась учеба. Широков (ныне глава Odnoklassniki.ru) оказался прав: бизнеса за три месяца не получилось. Но это еще был не повод все бросить. Фалдин и Курмакаев руководили «строительством» площадки по Skype. Весной, когда прототип был создан, а деньги заканчивались, взялись за поиск финансовых партнеров.

В теории все было плохо. Скептики уверяли, что Фалдину и Курмакаеву не удастся найти инвесторов под российский интернет-проект. За окном бушевал финансовый кризис, и сами инвесторы на лекциях по венчурным инвестициям говорили, что «индустрии больше нет». За пару месяцев друзья провели несколько десятков встреч с инвесторами и собрали

**ВЫПУСКНИКОВ СТЭНФОРДА НЕ ИНТЕРЕСОВАЛИ ДЕТАЛИ БИЗНЕС-ПЛАНА И УСЛОВИЯ СОГЛАШЕНИЯ. ЭТО БЫЛА ИНВЕСТИЦИЯ В ФАЛДИНА И КУРМАКАЕВА**

запланированную сумму. Однаконезадолго до церемонии выпуска из стэнфордской бизнес-школы Камиль Курмакаев разговорился с одногруппником-американцем, который неожиданно предложил инвестировать в Wikimart пару тысяч долларов из личных сбережений. Курмакаев и Фалдин решили, что это будет иметь смысл, только если соберется пул из 10–15 одногруппников. Курмакаев волновался, несколько раз переписывал текст письма для рассылки, поскольку понимал: его послание адресовано людям, треть из которых из-за кризиса до сих пор не имеют предложений о работе.

Волнения оказались излишними. Курмакаев и Фалдин получили сотни писем со словами поддержки, а 10% курса — 35 человек — решили инвестировать в Wikimart. Студенты МВА любят строить финансовые модели и смотреть на бизнес через призму цифр. Но в сложившейся ситуации выпускников Стэнфорда не интересовали ни детали бизнес-плана, ни условия соглашения: это была инвестиция в Фалдина и Курмакаева. Проект получил в качестве инвесторов нынешних и будущих сотрудников Facebook, Amazon, eBay, Google и других интернет-компаний. В общей сложности основатели Wikimart тогда собрали \$700 тыс.

# 66,1 %

из 307 магазинов, принявших участие в опросе интернет-коммерсантов LiveInternet и СФ, в принципе не пользуются площадками-агрегаторами, а более половины оставшихся работают именно с Wikimart

## СКЕПТИК ВСЕГДА ПРАВ

Один из обязательных тренингов для студентов первого курса МВА Стэнфорда посвящен правилам прохождения собеседования. Курмакаеву на занятии женщина в летах рассказывала о том, как правильно здороваться, как нужно сидеть и что папка для резюме должна быть без металлических уголков. Тренер укоряла Фалдина за то, что у него «ноги неправильно стоят».

Наверное, из-за этого у основателей Wikimart аллергия на правила. Может, дело в том, что по всем законам жанра их бизнес мог бы вообще не состояться. Поиску товара полностью удовлетворяет существующий «Яндекс.Маркет», а делиться своей маржой с какой-то площадкой интернет-торговцы ни за что не захотят, предрекали трезвомыслящие знакомые.

Тем не менее осенью 2009-го сайт совершил первую продажу, а к декабрю количество зарегистрировавшихся на нем продавцов достигло 1 тыс. Курмакаев и Фалдин позиционировали Wikimart как «виртуальный торговый центр». Проект зарабатывает на комиссиях со сделок, заключенных на площадке. Она варьируется в пределах 2–9% в зависимости от категории, где представлен товар интернет-продавца, и от исполняемости заказов (процент выполненных

заказов в общем количестве оформленных покупателями).

В конце 2009-го сразу два партнера международного фонда Tiger Global Management с разницей в пару дней позвонили в американскую штаб-квартиру: «В России появился классный проект, надо брать». Спустя несколько месяцев Tiger стал акционером Wikimart с пакетом около 50%. За полтора года фонд вложил в российский онлайн-гипермаркет \$12 млн. Сейчас основателям Wikimart принадлежат около 30% акций компании. Остальное — у частных инвесторов. Совокупный оборот онлайн-гипермаркета в марте 2011-го достиг \$3 млн.

## ПОЛНАЯ ВЗАЙМНОСТЬ

«Всего на сайте [wikimart.ru](#) сегодня представлены 690 569 товаров от 2534 магазинов» — значилось в разделе «Что такое Викимарт» 14 апреля в 18:28. Числа меняются как на таксометре: через пару минут магазинов было уже 2535. Правда, цифра эта не

# СТАРОЖИЛ РОССИЙСКОЙ ОНЛАЙН- КОММЕРЦИИ, OZON, ДЛЯ ОСНОВАТЕЛЕЙ WIKIMART — ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ОРИЕНТИР, К КОТОРОМУ ДРУЗЬЯ К КОНЦУ 2011-ГО НАДЕЮТСЯ ПОДОЙТИ ВПЛОТНУЮ

совсем верна. Если изучить заявленные на сайте магазины внимательнее, можно заметить, что продажами через Wikimart занимается менее трети из них. У остальных в каталоге торгового центра не выложено ни одного товара: они находятся в процессе либо подключения, либо, наоборот, отключения от системы.

Как рассказал **СФ** один из владельцев интернет-магазина подарков с нулевым товарным предложением на Wikimart, ему «надоело делиться с площадкой почти 10-процентной комиссией при собственной марже 20–30%». Собеседник **СФ** пояснил, что за более чем полгода работы с Wikimart он не смог повысить исполняемость заказов и, соответственно, перейти в категорию с более низкой комиссией.

Wikimart не просто так борется за исполняемость. Ведь далеко не все посетители сайта понимают, что, заказывая, скажем, детскую коляску и корм для собак, они будут иметь дело с двумя разными магазинами и что эти магазины — во все не Wikimart. Поэтому недовольство потребителя чаще всего обращается на Wikimart, а не на его виртуальных арендаторов. Но виноват в неисполнении заказе может быть и покупатель. По разным данным, от 20% до 40% заказов не исполняются потому, что потребитель в последний момент отказывается от покупки.

Впрочем, вся прелесть позиции Wikimart пока состоит в том, что он может обойтись без любого отдельно взятого магазина-партнера. Равно как и каждый отдельно взятый магазин — без Wikimart. Например, у книжного магазина Boffo.ru через площадку-агрегатор проходят один-два заказа в неделю, в то время как на собственном сайте — в сотни раз больше. Один из крупнейших онлайн-магазинов бытовой техники Holodilnik.ru через Wikimart получает еженедельно 30–35 заказов против 7,2 тыс. на своем портале. Тем не менее большинству интернет-магазинов интересен дополнительный канал продаж, который не требует постоянных вложений. Отказываясь от торговли через Wikimart, магазин теряет этот канал, в то время как Wikimart не теряет практически ничего.

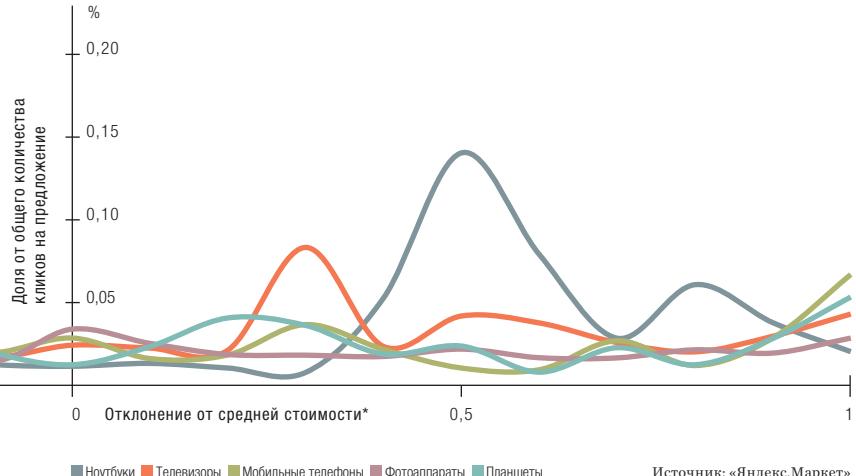
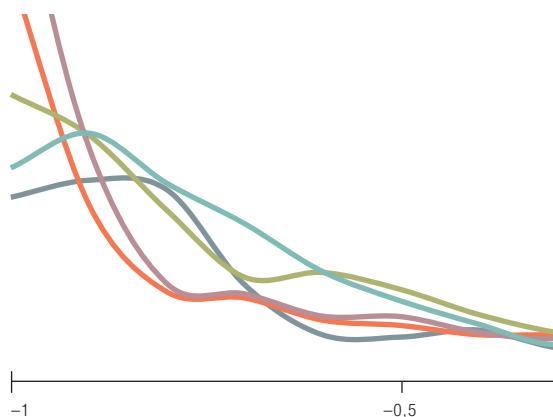
## БЕРИ ВЫШЕ

Wikimart — убыточная компания. По расчетам **СФ**, расходная часть превышает доходы более чем

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ЗАВИСИМОСТЬ ЧАСТОТЫ КЛИКОВ ОТ СТОИМОСТИ ТОВАРА



# 25 раз

Во столько вырос ежемесячный объем продаж через Wikimart с декабря 2009 года по декабрь 2010-го. Количество сотрудников за то же время выросло в пять раз

в три раза — около 15 млн руб. против 4,5 млн руб. в месяц. По словам Курмакаева, выход в операционный «ноль» будет возможен при месячном объеме сделок через площадку минимум \$15 млн. Это на \$4 млн больше, чем среднемесячный оборот Ozon.ru в 2010 году.

Впрочем, один из старейших российских онлайн-магазинов для основателей Wikimart — разве что промежуточный ориентир. К концу 2011-го друзья надеются если не обогнать Ozon.ru, то как минимум приблизиться к нему вплотную. **Джефф Безос**, основатель крупнейшей в мире торговой онлайн-площадки Amazon.com, считает своими главными конкурентами в США Google и Wal-Mart. Курмакаев и Фалдин следят за «Яндексом» и X5 Retail Group. Слухи о том, что поисковая корпорация хочет на своей крупнейшей в Рунете площадке сравнения цен «Яндекс.Маркет» добавить «Корзину» для заказов, ходят не первый год. А в стратегическом плане развития X5 указано, что к 2015-му ритейлер собирается продавать в Сети на \$1 млрд в год. Однако модернизации «Яндекса» пока не наблюдается.

Отсутствуют и какие-либо активные действия со стороны X5, после того как два года назад компания приобрела интернет-магазины Bolero.ru и 003.ru.

Достойных альтернатив Wikimart действительно пока нет. Совладелец книжного интернет-магазина Boffo **Дмитрий Лебедев** признался, что если появятся другие площадки-агрегаторы, которые будут брать оплату только за результат, он непременно пойдет и к ним.

Директор коммерческого отдела Holodilnik.ru **Владимир Веселов** рассказал, что несколько месяцев назад интернет-магазин начал сотрудничество с «похожим на Wikimart проектом». На этой площадке продажи Holodilnik.ru уже в два выше, чем на Wikimart. Это происходит из-за того, что взаимоотношения с новым порталом строятся на эксклюзивности: «Скажем, площадка занимается в основном ноутбуками, а всю категорию по встроенной технике покрываем мы одни», — объясняет Веселов. Модель работы Wikimart, позволяющая покупателю не только выбирать товар, но и сравнивать разные модели, приводит к тому, что площадка распределяет свой трафик по целому кругу продавцов-партнеров. Тем не менее основные усилия Курмакаева и Фалдина направлены

на подключение крупных продавцов. Так, в марте этого года продажи через Wikimart начал интернет-магазин крупнейшего ритейлера детских товаров «Детский мир». По информации СФ, в ближайшее время к площадке могут присоединиться Ozon, «Эльдорадо» и «Связной». Все два с половиной года, пока Камиль Курмакаев и Максим Фалдин создавали Wikimart, им говорили, что у них не получится. Не получится заинтересовать инвесторов российским интернет-проектом, не получится собрать в стартап толковую команду программистов, не получится договориться с магазинами и привлечь покупателей. Страшно подумать, сколько удовольствия все эти разговоры доставили основателям Wikimart. Если, конечно, верить китайским мудрецам.



# ФОНД БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ

**МЕНЬШЕ ДВУХ МЕСЯЦЕВ  
ОТВОДЯТ В FAST LANE  
VENTURES НА ЗАПУСК ПРОЕКТА  
ПО ЛЕКАЛАМ КРУПНЕЙШИХ  
МИРОВЫХ ИНТЕРНЕТ-  
КОМПАНИЙ. ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА  
FAST LANE ПЛАНИРУЕТ СТАТЬ  
ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПОРТФЕЛЯ  
ИЗ ДЕСЯТКА ФИРМ С ГОДОВОЙ  
ВЫРУЧКОЙ ОТ \$100 МЛН  
КАЖДАЯ.**

«Когда я уходил из российского отделения Boston Consulting Group, чтобы начать свое дело, у меня было пять идей. И я говорил себе: это такие горячие штучки, что если их сейчас не сделать, то через месяц-полтора их обязательно реализует кто-то другой», — вспоминает **Оскар Хартманн**, основатель одного из самых быстро-растущих стартапов на рынке российской электронной коммерции — KupiVIP.ru. Тогда, три года назад, ему пришлось выбрать из пяти идей одну, как он говорит, с болью в сердце. Сегодня идея шопинг-клуба — продажа зарегистрированным участникам модной одежды с большими скидками — материализовалась в компании с годовым оборотом \$100 млн, клиентской базой почти 4,5 млн пользователей и впечатляющими \$31 млн инвестиций, в том числе от Accel Partners (акционер Facebook и Groupon) и Mangrove Capital Partners (Skype).

«Когда я погружаюсь в проект, все остальное перестает для меня существовать, — рассказывает Хартманн. — Два года я занимался только компанией. Но когда понял, что бизнес пошел,

решил оглянуться и посмотреть, как там другие мои идеи». К своему огромному удивлению, Хартманн обнаружил, что ни одна из них в России так и не была реализована. Собственно это и стало его новой идеей: создать платформу, которая бы помогала идеям воплощаться.

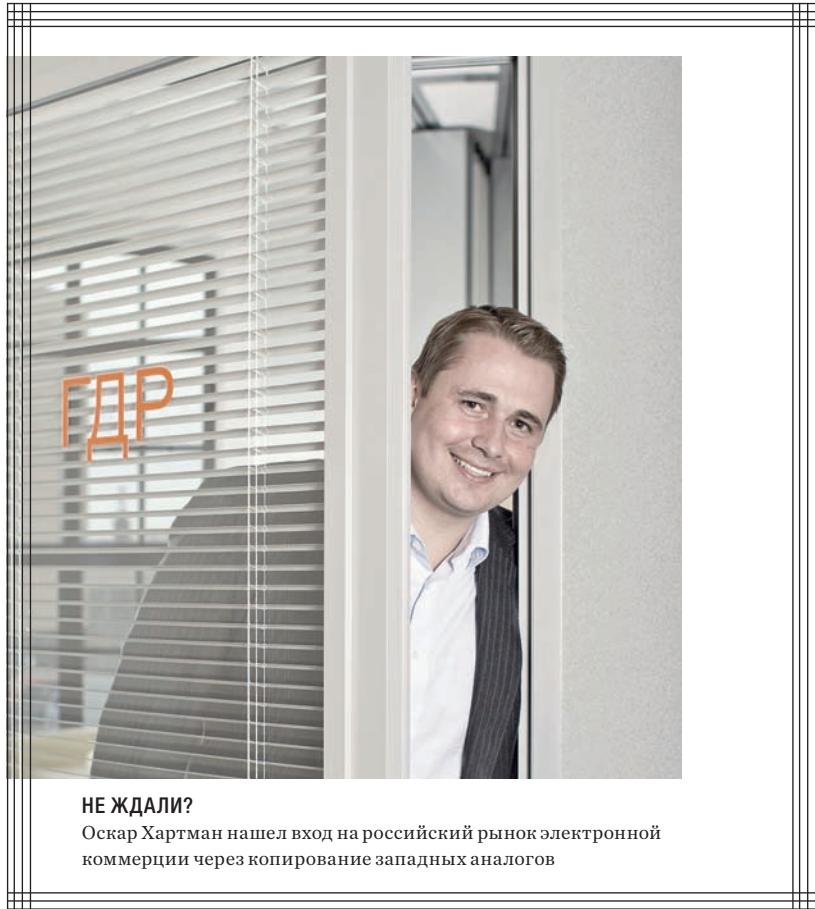
«Давайте я вам объясню, как это работает», — предлагает Хартманн и рисует схему создания успешного бизнеса. На схеме четыре квадрата, последний — с загадочной буквой Е. «Для того чтобы создать хорошую компанию, нужны идея, люди, деньги и execution — собственно готовность работать, делать и не останавливаться. Все обсуждают идеи и инвестиции. А я люблю бегать». Два эти принципа — делать и делать быстро — и стали основой нового проекта Оскара Хартманна и его партнера **Паскаля Клемана**. Компания Fast Lane Ventures — амбициозный венчурный фонд и бизнес-инкубатор в одном флаконе, здесь растут полтора десятка проектов. Только первоначальные вложения, по оценкам СФ, составили около \$10 млн. «Основная идея Fast Lane — интернет-стартапы, построенные на базе успешных моделей», — говорит генеральный директор Fast Lane Ventures **Марина Трещова**. «Сорусат, не сорусат, — кривит губы Хартманн в ответ на вопрос о копировании идей. — К чему эти разговоры? Когда люди открывают салон красоты или ресторан, им же никто не говорит „Ха, это сорусат!“»

## СУПЕРМЕНЫ БЕЗ ГРАНИЦ

На стене переговорной в офисе огромными буквами написано Speed (англ. «скорость»). «Наша цель — запускать компании, которые через три года будут иметь капитализацию не менее \$100 млн. С обязательной продажей бизнесов через три-пять лет», — говорит Марина Трещова.

**55**  
\$ **млн**

вложил в KupiVIP в середине апреля пул инвесторов во главе с фондом Russia Partners. Это самая крупная инвестиция в российскую интернет-торговлю



#### НЕ ЖДАЛИ?

Оскар Хартман нашел вход на российский рынок электронной коммерции через копирование западных аналогов

Скорость подпитывается инвестициями — от \$400 тыс. до \$700 тыс. на проект в посевной стадии. На более поздних стадиях проекты могут получить еще до \$5 млн. Для этих целей планируется привлечь около \$75 млн внешних инвестиций. Через год компания видит в своем портфеле 15–17 проектов.

От принятия решения на еженедельном инвестиционном комитете до первой продажи должно пройти не более 50 дней. Это, например, хорошо знает директор проекта Giftery.ru **Кирилл Чурюканов**, чей проект появлялся на свет буквально под звон новогодних курантов. «20 декабря начали разработку, и весь Новый год я провел с телефонной трубкой у уха», — вспоминает он. Зато к концу января проект заработал.

#### БЫСТРАЯ ОБУВЬ

Говоря о первом проекте Fast Lane, снова приходится вспомнить о скорости. Sapato.ru — интернет-магазин обуви — запускался парал-

льно со строительством материнской компании. Еще шла проработка структуры будущей фабрики стартапов, а Sapato уже отправлял клиентам первую пару ботинок.

В Fast Lane не скрывают, что на запуск Sapato.ru их вдохновил триумф Zappos.com, достигшего к 2009 году выручки \$1 млрд и проданного в том же году Amazon (см. сравнение этих проектов на стр. 66). «Мы видели, какое влияние оказал Zappos на рынок США, — говорит Трещова. — Я довольно долго жила в Америке, и когда недавно снова приехала в Калифорнию, оказалось, что в магазинах уже непросто купить обувь: онлайн смирился с тем, что Америка покупает обувь в Zappos».

Sapato.ru начал работу в июне 2010 года. Сейчас в ассортименте магазина около 3 тыс. артикулов, в планах — выйти на 7–7,5 тыс. к концу года. Через два-три года планируется достичь планки 20–25 тыс. моделей (для сравнения: Zappos.com поддерживает ассортимент 50 тыс. артикулов). «В ноябре 2010 года мы отправили меньше 3 тыс. заказов, — вспоминает Марина Трещова. — В марте 2011-го их было уже 15 тыс. Главные перспективы рынка определяются тем, что есть 140 млн человек, которые носят обувь», — заключает она.

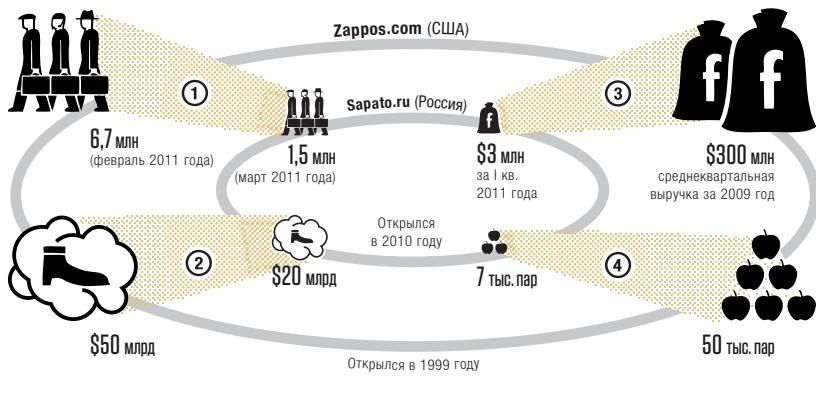
#### ЗНАКОМСТВА ПО РАСЧЕТУ

«Теперь я легко могу выступать экспертом по семейным отношениям, — говорит **Сергей Хабаров**, руководитель Teamo.ru, сайта знакомств нового типа, запущенного Fast Lane в ноябре 2010 года. — Помните популярные мифы: „Противоположности притягиваются“ или, наоборот, „Супруги похожи друг на друга“? Я теперь знаю, как все складывается на самом деле». Точнее, знает Teamo.ru. Это знание стоило сотен часов работы семейных психологов, создавших главное конкурентное преимущество Teamo — анкету, которую должен заполнить пользователь, чтобы зарегистрироваться на сайте.

Teamo стала крепким орешком не только для составителей тестов, но и для пользователя: на заполнение анкеты из 200 вопросов уйдет не менее полчаса. Звучит не очень вдохновляюще. Между тем такой черный ящик для подбора своей половинки по не самой очевидной методике произвел за последнее десятилетие революцию на мировом рынке знакомств.

## ЗЕРКАЛО ДЛЯ ГЕРОЕВ

Интернет-магазин обуви Sapato.ru и сервис знакомств Teamo.ru — копии суперуспешных сервисов Zappos.com и eHarmony.com. «Секрет фирмы» выяснил, чем копия отличается от прототипа.



Teamo.ru — отечественная копия американского сервиса eHarmony. Копирование eHarmony, как и Zappos.com, входило в число тех самых четырех «горячих штучек», которые пришлось отложить Хартманну во имя запуска KupiVIP.

Долгое время рынок знакомств в США был оккупирован проектом Match.com, созданным еще в 1994 году. Принципы работы Match.com хорошо знакомы нам по его российскому клону Mamba.ru: бесплатное членство, монетизация за счет продажи услуг, преобладание мужской аудитории и агрессивное поведение пользователей.

eHarmony предложил рынку другую модель. Главная идея — «серьезные знакомства» посредством подбора подходящих кандидатур на основе теста. Для такого сервиса характерны абонентская плата, психологически комфортная, неагрессивная среда и «селекция

пользователей». Как следствие — преобладание женской аудитории и репутация серьезного сервиса. eHarmony довольно быстро стал хитом в США, сегодня объем его аудиторной базы и годовая выручка сравнялись с Match.com — около 30 млн человек и более \$200 млн. По данным eHarmony, сервис ответственен более чем за 500 браков в сутки, что составляет 4% от всех браков, заключаемых в США.

Сегодня, через три месяца после запуска, у Teamo.ru 400 тыс. зарегистрированных пользователей, число которых, по словам Сергея Хабарова, ежедневно прирастает на 5–6 тыс. человек. Трафик составляет около 100 тыс. уникальных пользователей в сутки.

## ПОДАРКИ ПО ТАЛОНЯМ

В портфеле Fast Lane еще около десятка проектов. Это KupiBonus.ru — купонный сервис, построенный по модели Groupon, но специализирующийся на сфере красоты и здоровья. RelevantMedia — фирма по производству контента, Shopping Live — компания, которая работает в формате телешопинга и собирается запустить собственный телеканал для продаж по ТВ. Пожалуй, единственный проект, не только рожденный внутри компании, но и претендующий на то, чтобы самому стать образцом для копирования, — Giftery.ru, сервис электронных подарочных сертификатов. Идея Giftery — предоставить компаниям удобную инфраструктуру для их создания и распространения. Чтобы самостоятельно запустить подобный проект, компании требуется решить массу задач — организационных, маркетинговых, технических. Giftery справляется с этими проблемами за несколько минут. Он же становится электронным магазином сертификатов для пользователя, где тот сможет выбрать подарок, точнее талончик на его получение, по душе.

«Когда мы сформулировали идею Giftery, то сами удивились: неужели в мире нет ничего подобного? — говорит Чурюканов. — Оказалось, нет». Теперь компания не только ведет переговоры с российскими ритейлерами, но и ищет партнеров для переноса идеи на другие рынки. Если рассматривать Giftery как символ, то возможно, скоро основателям Fast Lane уже не придется подсматривать идеи и волевым решением назначать менеджеров для их реализации. Пока же эти времена не настали, они не имеют ничего против того, чтобы «бегать». Ведь они же любят execution.



# РАСТИ НЕ ХОЧУ

**ОБРОТ  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА  
ПЕРЕСТАЛ РАСТИ?  
ПОРА МЕНЯТЬ  
ОТНОШЕНИЕ  
К ДЕЛУ. «СЕКРЕТ  
ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ,  
ПОЧЕМУ И В КАКОЙ  
МОМЕНТ ОНЛАЙН-  
КОММЕРСАНТЫ  
СТАЛКИВАЮТСЯ  
С ПРОБЛЕМАМИ РОСТА  
И КАК ИХ РЕШАЮТ.**

Дмитрий Чумичев, в прошлом специалист по сертификации, открыл интернет-магазин спортивных товаров Sportall.ru в 2001 году. Текущие затраты начали окупаться через полгода, два года спустя Чумичев вернулся к инвестиции. Проект вышел на объем выручки \$40 тыс. в месяц. Был только один минус — бизнес упорно не хотел расти дальше.

По словам Павла Репина, менеджера агрегатора интернет-магазинов «Рунивермаг», небольшой магазин способен выполнить около 20 заказов в день. При среднем чеке для российской электронной коммерции примерно \$100 получаем \$30–40 тыс. ежемесячного оборота.

Что дальше? Дополнительные инвестиции в продвижение по поисковым запросам, расширение ассортимента, увеличение закупок у поставщиков, аренда склада, наем персонала. На все это требуются внушительные расходы, которые, по расчетам экспертов, могут съедать до 50% валовой прибыли. «Нужна решимость, чтобы работать в убыток с надеждой на перспективу,— говорит Чумичев.— Зато потом начинаешь относиться к магазину не как к своему маленькому делу, которое зависит только от тебя, а как к бизнесу».

Российские интернет-магазины, по оценкам Citibank и Google, заработали в 2010 году около \$20 млрд. Львиная доля этого оборота приходится на электронную торговлю РЖД, «Аэрофлота», МТС и прочих традиционно онлайновых игроков. Марат Абасалиев, генеральный директор PayOnline System, оценивает долю малого бизнеса в интернете в 20–25%. Но каждый «малый бизнесмен» мал по-своему. По просьбе СФ «Яндекс.Маркет» ранжировал московские интернет-магазины по пяти категориям в зависимости от трафика (см. график на стр. 68). Наиболее «населенными» оказались ниши с посещаемостью от тысячи до нескольких

## ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ ПЕРЕВЕДЕНЦЕВ,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ  
ПО ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

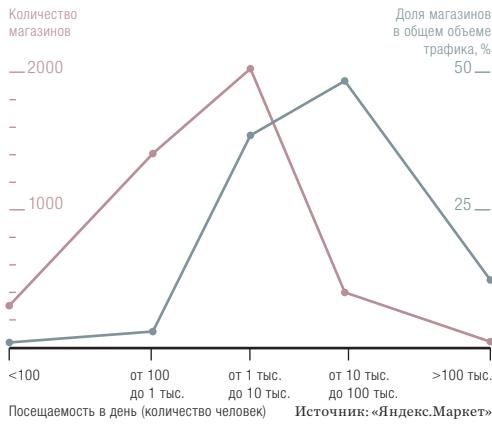
**ЕСЛИ У ТЕБЯ  
ЕСТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ  
НАСТРОЙ  
И НАЧАЛЬНЫЙ  
КАПИТАЛ, ЭТОТ ПОРОГ  
ПРЕОДОЛЕВАЕТСЯ  
ЛЕГКО. СУЩЕСТВУЮТ  
НЕСТАНДАРТНЫЕ  
КАНАЛЫ РЕКЛАМЫ,  
ФОРМАТ ХОУМ-  
ОФИС, БЛАГОДАРЯ  
КОТОРОМУ МОЖНО  
РАСШИРИТЬ ШТАТ  
МАГАЗИНА, НЕ СНИМАЯ  
ПОМЕЩЕНИЯ.  
НУЖНО ПОДКЛЮЧАТЬ  
ГОЛОВУ, ТОГДА  
НЕ БУДЕТ НИКАКИХ  
ПРЕГРАД**

десятков тысяч человек в день. Совокупно эти 3400 магазинов вынуждены делить примерно такой же трафик, как и находящаяся на втором месте по посещаемости когорта, насчитывающая всего 400 магазинов. Очевидно, именно на этих густонаселенных уровнях концентрируются проекты, столкнувшиеся с проблемой роста. СФ выявил две причины, мешающие интернет-магазину развиваться дальше.

## ДЕЛО В ТЕБЕ

«Если рост заработка сопровождается потерей независимости или необходимостью работать больше, чем хочется, логично от него отказаться»,— убеждена Ольга Качалова, владелец интернет-магазина рюкзаков-слингов Amaegi.ru. Качалова занялась производством и продажей рюкзаков для

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ ПО ПОСЕЩАЕМОСТИ



ношения детей три года назад, когда у нее самой родился ребенок. Первоначальные инвестиции составили 10 тыс. руб. Отшив небольшую партию в швейном цеху под заказ, Качалова поместила несколько сообщений на форумах, продала товар, прибыль реинвестировала. На второй год вышла на месячную прибыль около пары тысяч евро — больше, чем получала, работая художником по трехмерной графике в фирме — разработчике компьютерных игр. «Конечно, можно было бы расширяться и дальше, но моя основная цель была заработать

столько, сколько мне нужно, тратя на это минимум времени», — объясняет Качалова. Сейчас магазин обслуживают два помощника, две-три швеи и курьер. Склад и офис — дома. «Мне легко представить себя зарабатывающей 2–4 тыс. евро, но не 10 тыс. евро ежемесячно. Поэтому и цель такая не ставится», — говорит Ольга.

### ТАЖКАЯ НИША

Каково соотношение узкоспециализированных и универсальных магазинов? Точных данных на этот счет не существует, но запустить нишевой магазин как минимум проще. Вопрос в том, как выбраться из ниши после того, как «окучил» ее.

Дмитрий Чумичев убежден, что ниша — это тупик: «Например, мы продаем спальники по тысяче штук в месяц и занимаем 50% рынка. Как бы мы ни старались, три тысячи мы уже не продадим».

Как отмечает директор по маркетингу платежной системы «Яндекс.Деньги» Мария Грачева, в этот момент нужен инвестор — для того, чтобы в корне перестроить бизнес и превратиться в магазин, который не зависит от одной

## МАГАЗИН НА СТАДИИ СТАРТАПА (ВЫРУЧКА 50 ТЫС. РУБ. В МЕСЯЦ)



Иллюстрации: Andy Council

## МАГАЗИН В АКТИВНОЙ СТАДИИ РАЗВИТИЯ (ВЫРУЧКА ОКОЛО 1 МЛН РУБ. В МЕСЯЦ)



группы клиентов. Но соблазнить инвесторов, избалованных успехом оригинальных (для России) бизнес-моделей вроде Groupon, какой-то три-виальной, хоть и нишевой, интернет-лавкой непросто.

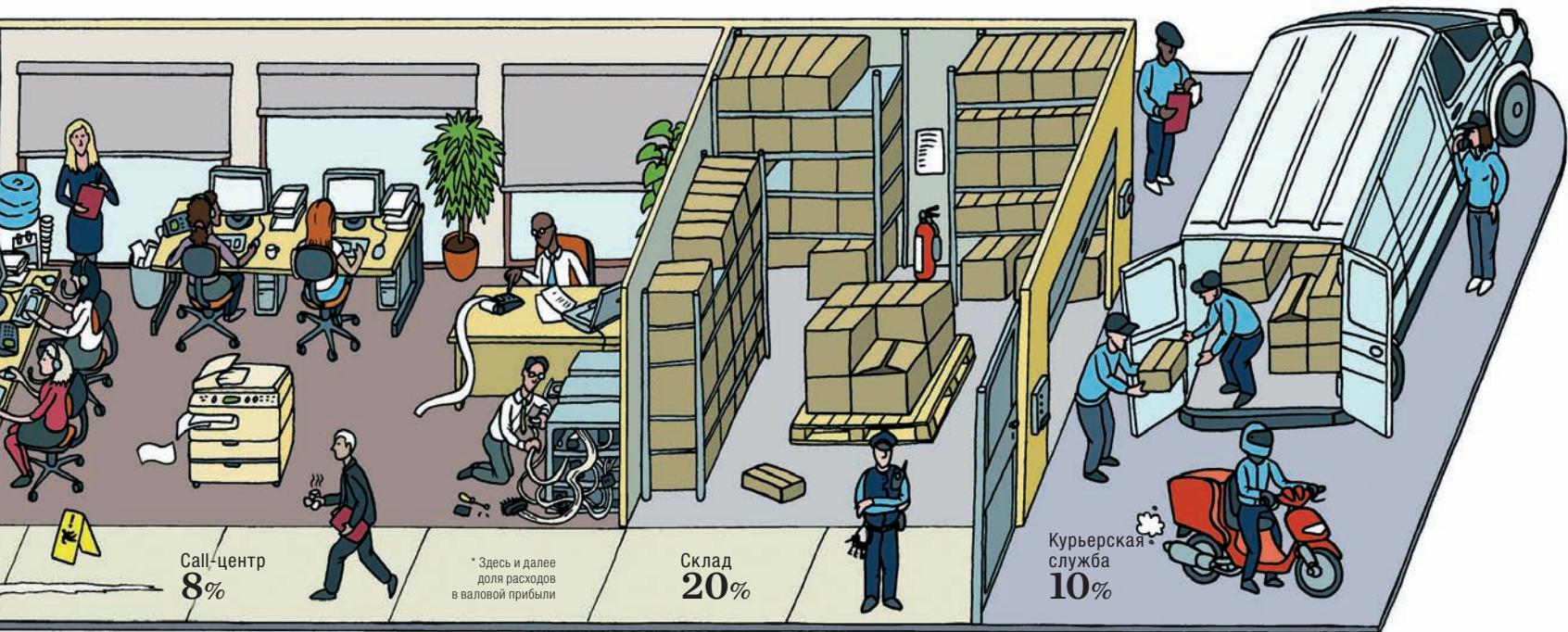
«KupiVIP, eBay, Darberry, отдаленно напоминающие интернет-магазины, представляли интерес для венчурного инвестора, так как выходили на новый, неохваченный рынок, — говорит Кирилл Булатов, руководитель службы анализа проектов ОАО „РВК“: — Кроме того, их модель капитализации предполагала нелинейный рост капитализации, на котором зарабатывают венчурные инвесторы».

### КООПЕРАТИВНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

Теоретически магазины, близкие по формату, могли бы сэкономить на масштабе, объединив бизнесы. Но и здесь, помимо сложностей «общежития» (распределение долей и ответственности в новой компании) возникают сложности психологического плана.

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



По словам эксперта по интернет-маркетингу исследовательского агентства Data Insight **Федора Вирина**, мелкие предприниматели не объединяются, поскольку боятся потерять долю в бизнесе и независимость. «Они не понимают, что 15% магазина, который имеет оборот \$20 млн в год, существенно больше, чем 100% магазина с оборотом 100 тыс. руб. в месяц», — отмечает он.

Пожалуй, наиболее реальным выходом выглядит объединение на уровне витрины. По мнению Репина, торговые площадки вроде Wikimart (см. материал о нем на стр. 60) или Runivermag позволяют магазину сгладить риски масштабирования за счет аутсорсинга call-центра, доставки товара.

Торговые площадки приносят **Павлу Ефремову**, владельцу антикварного магазина Mosantik.ru, около 20% заказов. «Маленький проект не имеет возможности раскрутить свой собственный сайт, а на таких площадках посетители уже есть,— говорит Ефремов.— Зачастую там начинают

#### ЭКСПЕРТ



**КИРИЛЛ БУЛАТОВ,**  
руководитель службы анализа  
проектов ОАО «РВК»

**ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН  
БЕЗ СПЕЦИАЛЬНОЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ  
ИННОВАЦИИ  
НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ  
СУЩЕСТВЕННОГО  
ИНТЕРЕСА ДЛЯ  
ВЕНЧУРНОГО  
ИНВЕСТОРА, ТАК  
КАК ПОДОБНЫЙ  
БИЗНЕС  
НЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ  
НЕЛИНЕЙНЫЙ РОСТ  
КАПИТАЛИЗАЦИИ**

работать, вообще не имея своего сайта. Это можно сравнить с торговым центром, где сотни предпринимателей берут в аренду павильончики и торгуют каждый своим товаром». Все опрошенные СФ владельцы интернет-магазинов признают наличие «порога взросления», хотя и отмечают, что выручка \$40 тыс. в месяц как индикатор этого порога может варьироваться в зависимости от специализации магазина. Так или иначе, в этой точке развития проекта предпринимателю приходится, как и в начале пути, делать выбор — рисковать ради возможного роста или оставаться с синицей в руках в «зоне комфорта». Обнадеживает лишь то, что риски эти относительно невысоки, пока коммерция в Рунете прибавляет по 30% в год. Места еще хватит на всех желающих — и умеющих — рисковать.



# СЕТЕВИК-ЗАТЕЙНИК

**ВЛАДЕЛЕЦ СТРАХОВОГО БРОКЕРА «МИРКАСКО.РУ» АЛЕКСАНДР КРЮЧКОВ – БОЛЬШОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ ИНТЕРНЕТ-КОММЕРЦИИ. ПОЛОВИНУ СВОЕГО ЛИЧНОГО БЮДЖЕТА ОН ТРАТИТ В СЕТИ.**

Александр Крючков с гордостью демонстрирует стилус для своего iPad. Точно такой же можно купить в любом профильном магазине Москвы за несколько сотен рублей. Но Крючков умудрился приобрести его за \$1 в недавно обнаруженному им китайском интернет-магазине DealExtreme. На сайте утверждалось, что доставка покупки по почте в любую страну мира бесплатная. По-пахивало «разводкой», но чудо-стилус все-таки дошел. «Я не помешан на покупках,— говорит Александр.— Но онлайн сильно экономит время и деньги. Кроме того, у меня самого бизнес, связанный с интернет-продажами. Всегда интересно, что в этой области происходит». Преимущества онлайн-шопинга Александр начал открывать для себя в 2004-м. «Тогда у меня появился стабильный доход, а вот свободное время исчезло»,— рассказывает Александр, увлекшийся покупками техники: компьютер,

фотоаппарат, DVD-проигрыватель и т. д. Самым удобным инструментом сравнения технических характеристик разных моделей была Сеть. Ну а когда нашел нужную тебе вещь по выгодной цене — отчего же тут же не купить ее? Постепенно увлечение интернет-покупками распространилось на другие товары: еду, авиабилеты, компьютерные программы и даже лекарства.

«Поначалу меня очень беспокоила процедура оплаты онлайн»,— признается Александр. Сейчас мелкие покупки он оплачивает с помощью WebMoney, крупные — картой Prepaid Visa Virtual Card, специально созданной для онлайн-платежей. Такие карты выпускаются как дополнение к обычной Visa, но имеют более серьезную степень защиты: при покупке банк может создавать временные специальные коды доступа. «Впрочем, российские бизнесмены предпочитают наличку»,— говорит Александр.

У Александра вообще накопилось много претензий к российской интернет-коммерции. Год назад он заказал кухонную плиту для родителей. «Нашел, оформил заказ и доставку на следующий день, но никто не позвонил и не приехал,— рассказывает он.— Обратился в другой магазин. Ситуация повторилась. Заказать то, что хотел, я смог только в восьмом магазине. Многие российские интернет-магазины — полумертвые компании, с каталогами, которые не обновлялись несколько лет».

Однажды во время отпуска в Германии Крючков заглянул в магазин при фабрике по производству кожаных ремней. Цена за штуку составляла всего 5–10 евро. «В России они стоили бы от 1600–1800 руб.,— объясняет Крючков.— Я засгорелся сделать интернет-магазин». От выгодной бизнес-идеи Александр временно отказался, когда узнал, что ремни в России — сопутствующий товар при покупке джинсов или костюма. Александр пока сосредоточился на развитии онлайн-направления в своем основном бизнесе — продаже автостраховок. Правда, для финального оформления всех документов покупателю все равно нужно лично встретиться со страховым агентом. Этого требует российское законодательство. «В США человек, покупая страховку, просто вводит номер социального страхования и почтовый индекс. Но России до такого далеко»,— вздыхает Александр. Пока ему остается изучать западные технологии интернет-продаж только с потребительской точки зрения.

# 36%

пользователей Рунета, согласно прошлогоднему исследованию Google и CitiBank, делают онлайн-покупки

- 1 Пылесос Thomas TWIN T2 Xcom-shop.ru  
**16 000** РУБ.
- 2 Ноутбук HP 4710s Oldi.ru  
**21 000** РУБ.
- 3 Зеркальный фотоаппарат Nikon D80+24-120VR Pleer.ru  
**35 000** РУБ.
- 4 Авиабилеты Москва — Токио — Боракай (Филиппины) и обратно Skyscanner.ru  
**30 000** РУБ.
- 5 Ролики K2 Rollershop.ru  
**7 000** РУБ.
- 6 Велосипед Scott Velosokolniki.ru  
**22 000** РУБ.
- 7 iPad eBay.com  
**\$630**
- 8 Телефон Nokia 5230 Navi Euroset.ru  
**5500** РУБ.
- 9 Книги, журналы и CD Labirint.ru  
**300** РУБ.
- 10 Часы Swatch Alltime.ru  
**9000** РУБ.



5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



ГЕРОИ МУЛЬТИЛЬМОВ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ЛЮБИМЫЕ ДЕТЬМИ СКАЗОЧНЫЕ ПЕРСОНАЖИ, НО И РАСКРУЧЕННЫЕ БРЭНДЫ. КОМПАНИЙ, ЖЕЛАЮЩИХ С ИХ ПОМОЩЬЮ ПОВЫСИТЬ СВОИ ПРОДАЖИ, С КАЖДЫМ ДНЕМ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ.

# НЕДЕТСКОЕ ЭТО ДЕЛО



Иллюстрация: Роман Манихин

— Самая благодатная аудитория в России — это дети, — уверен управляющий директор первого в России независимого лицензионного агентства «РИО лицензия» **Роман Федотов**. Что любят дети? Прежде всего мультфильмы. И если на пузырьке шампуня, конфетной упаковке или наборе полотенец нарисован их любимый анимационный персонаж, продать эту продукцию их родителям можно на 20–25% дороже обычной.

Чтобы выпустить постельное белье с изображением Смешариков или игрушку в виде Человека-паука, компании-производителю нужно договориться с правообладателем — кино- или анимационной студией — о приобретении соответствующей лицензии. Это гораздо дешевле, чем раскручивать собственный бренд, вложения в который могут составить миллионы долларов. И это главная причина популярности такой продукции по всему миру.

Российский рынок лицензирования, по оценкам агентства «РИО лицензия», в 2010 году составил \$1,5–2 млрд. Он прибавляет по 15–20% в год и продолжает набирать обороты.

## ПРАВА ИМЕЮЩИЕ

— Это неправильный медведь, он не утвержден! — гендиректор студии «Анимаккорд», выпускающей мультсериал «Маша и Медведь», **Дмитрий Ловейко** машет руками, когда корреспондент **СФ** пытается снять с полки полуметрового медведя со страшными черными когтями. — Габариты не те, и шерсть плохая!

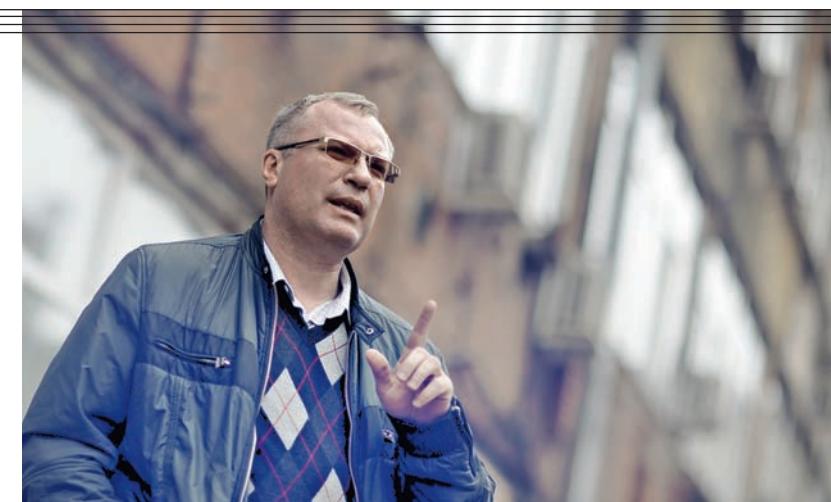
Все товары, которые планируется выпускать под анимационным брендом, должны получить одобрение правообладателя. Это уже четвертый «неправильный» медведь, которого предложила «Анимаккорду» компания-производитель игрушек (ее название Дмитрий Ловейко не разглашает), и на этом история их

отношений окончена. На столе главы «Анимаккорда» уже стоит одобренный медведь-конкурент — улыбающийся в восемь зубов интеллигентный зверь в соломенной шляпке и с красной бабочкой в горошек, произведенный в Китае по заказу крупнейшего в России оптового поставщика игрушек «Симбат тойз». Первая партия таких медведей со дня на день поступит в розницу.

«Маша и Медведь» — молодой и самый многообещающий с точки зрения лицензирования российский мультсериал. С середины марта по середину апреля запросов на скачивание фильма через поисковые системы, по данным Ловейко, было под 2 млн (у «Смешариков» — 1,6 млн), а число

проданных лицензионных дисков — около 1 млн штук.

До недавнего времени в постсоветской анимации существовали лишь два крупных проекта «Смешарики» от группы «Рики» и «Лунтик» от студии «Мельница». В 2009 году к ним добавился «Маша и Медведь» — мультсериал студии «Анимаккорд» и мультипликатора Олега Кузовкова. Сейчас в портфеле «Анимаккорда» — лицензионные соглашения примерно с 40 производителями, в числе которых Ferrero Rocher, крупнейший в России производитель открыток «Арт и дизайн» и другие. В 2011 году, рассчитывает Дмитрий Ловейко, продажи продукции под брендом «Маша и Медведь» составят около \$25 млн.



**ДЕТИ ОЧЕНЬ ВОСПРИИМЧИВЫ К БРЭНДАМ. ПЕРВОЕ, ЧТО ОНИ ВИДЯТ И ЧЕМУ ВЕРЯТ, — ЭТО МУЛЬТИКИ. ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО СФЕРА АНИМАЦИИ ВЕЛИКОЛЕПНО ПОДХОДИТ ДЛЯ РАБОТЫ БРЭНДА НА ДЕТСКУЮ АУДИТОРИЮ**

ДМИТРИЙ  
ЛОВЕЙКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТУДИИ  
«АНИМАККОРД»

Для сравнения: в 2009 году оборот продукции с брэндом «Смешарики», самого капитализированного российского проекта, составлял примерно \$200 млн. Это, по данным «Мармелад медиа», около 9% рынка детских анимационных товаров.

Зарабатывает правообладатель за счет роялти с продаж, которые ей выплачивает покупатель лицензии: 2–5% от оборота пищевых товаров и 15–20% непищевых (такая разница объясняется высоким оборотом съедобных продуктов). В прошлом году проект Дмитрия Ловейко заработал около \$1,5 млн. Основные продажи должны прийтись на 2011 год, в котором правообладатели «Маши и Медведя» рассчитывают заработать на роялти

до \$4 млн. Отчисления брэнду «Смешарики» в самом успешном для компании 2008 году, по оценкам «РИО лицензии», принесли \$8–10 млн.

Между тем, по словам Ловейко, число отечественных коммерческих мультсериалов в ближайшее время должно пополниться десятком новых. Среди них «Белка и Стрелка» и мультфильм про «гостью из будущего» Алису Селезневу от Тимура Бекмамбетова и группы «Рики», «Куми-Куми» от Toon Box, «Фиксики» (уже вышли восемь первых серий) и другие. Под каждый из этих и другие проекты еще до запуска разрабатываются программы лицензирования, говорит Ловейко. На то, чтобы договориться с поставщиками, разработать продукцию

и поставить ее на полки, в среднем необходимо от года до полутора лет, подсчитывает он.

## ПОСРЕДНИК ДЛЯ KITTY

— Дело анимационной студии — производить мультфильмы, которые нравятся детям. Разобраться во всех категориях товаров и договориться со всеми производителями игрушек и молочных продуктов аниматоры просто не в состоянии,— говорит Роман Федотов.

Федотов работает на рынке детских товаров уже 15 лет: во второй половине 2000-х он был партнером компании «Алиса», занимающейся выпуском и дистрибуцией игрушек, а затем работал директором по развитию брэнда в ГК «Смешарики» и гендиректором ее «карманного» лицензионного агентства «Мармелад медиа», где владел пакетом акций (его размер Федотов не раскрывает). В 2009 году вместе с другом и партнером Олегом Кимяшовым Федотов инвестировал \$1 млн в собственное лицензионное агентство «РИО лицензия». Там ему очень пригодились и наработанная в «Мармелад медиа» клиентская база, состоящая из производителей, уже расprobовавших прелести лицензирования, и опыт развития брэнда. Лицензионное агентство действует



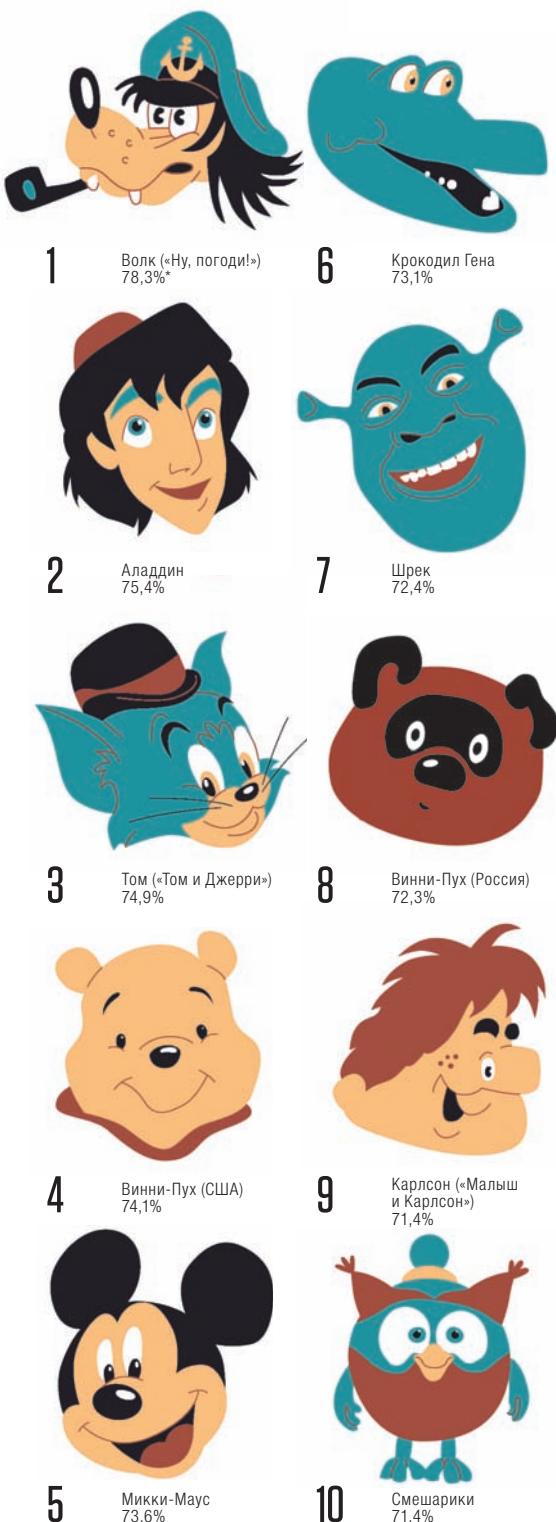
**ИНОГДА ПРАВООБЛАДЕТЕЛИ СТАВЯТ ЗАПРЕТ НА ПРОДАЖУ ЛИЦЕНЗИЙ ДЛЯ ТОВАРОВ В ОПРЕДЕЛЕНОЙ КАТЕГОРИИ, ЧАЩЕ ВСЕГО ПИЩЕВОЙ. ТАК, «СМЕШАРИКИ» ВРЯД ЛИ РАЗРЕШАТ ПРОИЗВОДИТЬ ТУШЕНКУ ПОД НАЗВАНИЕМ «КРОШ»**

РОМАН  
ФЕДОТОВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «РИО ЛИЦЕНЗИЯ»

16  
МЛРД

по подсчетам агентства «РИО лицензия», может составить оборот российского рынка лицензионных товаров в течение ближайших 10 лет. Это в три раза больше, чем сегодня

**САМЫЕ УЗНАВАЕМЫЕ  
МУЛЬТИПЛИКАЦИОННЫЕ ПЕРСОНАЖИ  
ВО ВТОРОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА**


\* Процент от числа опрошенных  
Опрос проводился в Москве и Санкт-Петербурге среди аудитории  
от 4 до 15 лет; опрошено 1300 человек

Источник: Synovate Comcon

в интересах правообладателя. Оно занимается продвижением бренда, переговорами с производителями, оказывает владельцу марки юридическую и маркетинговую поддержку, а также проводит аудит всех совершаемых в рамках лицензии продаж. За свои услуги лицензионное агентство, как правило, берет около 30% роялти производителя.

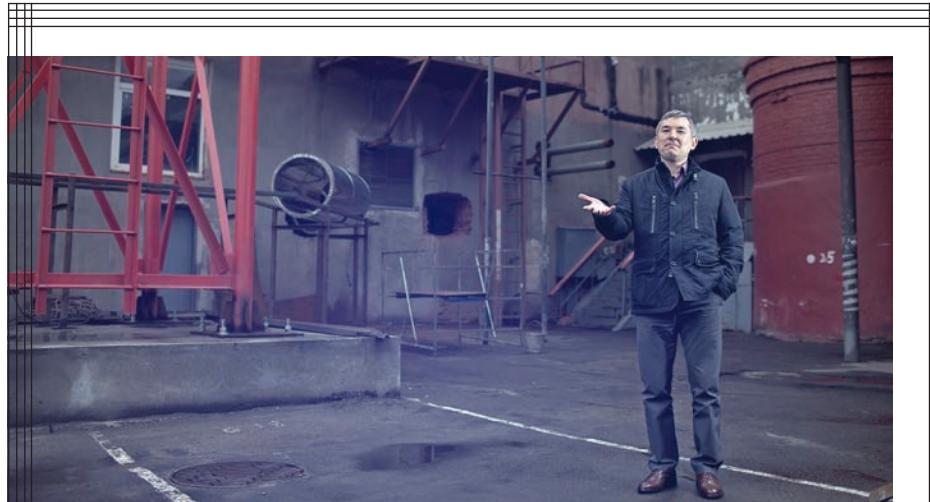
Сейчас в портфеле «РИО лицензии», по словам Романа Федотова, контракты на обслуживание 10 брендов. Однако пока открыто он говорит лишь о выводе в 2009–2010 годах на российский рынок бранда Winx Club (с 2011 года этот бренд с агентством не работает) и о сотрудничестве с компанией Sanrio, которой принадлежит знаменитый бренд Hello Kitty. В отличие от других агентств «РИО лицензии» продвигает бренд за собственный счет, в частности, организуя для молодежной аудитории вечеринки вочных клубах в его поддержку. «Наши инвестиции вернутся за счет увеличения продаж лицензионных продуктов и отчислений роялти», — надеется глава «РИО лицензии».

Из крупных зарубежных правообладателей самостоятельно, не прибегая к услугам лицензионных агентств, работает только Disney. «Они сами приходят на рынок, открывают офис, тратят пять–шесть лет, чтобы разбираться в местной специфике», — говорит Федотов. Disney, после покупки кинокомпании Marvel занимающей около 20% всего мирового рынка лицензирования, оцениваемого в \$187 млрд, может себе это позволить. Другие крупные игроки — студии Warner Bros. («Том и Джерри», «Гарри Поттер»), New Line («Властелин колец»), DreamWorks («Шрек», «Мадагаскар»), работают через российские представительства зарубежных агентств — ELC, Plus Licens, Kidz Entertainment / ЕЕМС. Из российских самостоятельно занимается лицензированием студия «Мельница» (брэнд «Лунтик»), Иллюстрация: Роман Манихин

а входящая в группу «Рики» лицензионная компания «Мармелад медиа» начала работать как самостоятельное агентство, набирая портфель не относящихся к «Смешарикам» брендов.

**ПРОПУСК В БОЛЬШОЙ МИР**

Глава российского представительства лицензионного агентства Kidz Entertainment **Дмитрий Гординский** ждет, когда вслед за производителями канцтоваров, сувениров, игрушек и продуктов питания, наконец-то проснутся производители одежды. Они должны были это сделать еще в 2008-м, однако грянул кризис, и до сих пор ажиотаж среди компаний, занимающихся пошивом, так и не наблюдается. «Приходишь в компанию Sela с предложением продать им лицензию на белку из „Ледникового периода“, а там говорят: она будет конкурировать с нашим брендом», — говорит Гординский. «Положите такую майку с белкой около входа — ее не только купит каждый второй случайный посетитель, за ней в Sela будут приходить специально», — готовы поручиться он. Однако переговоры Kidz с крупнейшим российским одежным ритейлером вот уже несколько лет оканчиваются ничем, так же как с Gloria Jeans и некоторыми другими. Впрочем, полагает Федотов, в недалеком будущем одежники возьмутся за ум: все же на Западе это одна из самых больших категорий лицензионных товаров. Компании из других областей — прежде всего производители канцелярской продукции, такие как «Академия холдинг», «Офис премьер», печатной продукции (издательства «Росмэн», АСТ и другие), открыток («Арт и дизайн») и сувениров — стадию «пробуждения» прошли пять–шесть лет назад. Глава компании R-market **Мурат Шамуратов** весь свой бизнес выстроил на продаже исключительно лицензионной продукции. Его компания, специализирующаяся на



**САМОЕ ОПТИМАЛЬНОЕ – ИМЕТЬ  
В ПОРТФЕЛЕ ПЯТЬ-ШЕСТЬ ЛИЦЕНЗИЙ.  
НАИБОЛЕЕ ВЫСОК ШАНС ПРОМАХНУТЬСЯ  
ПРИ ПОКУПКЕ ПРАВ НА НОВЫЙ ФИЛЬМ.  
ЕСЛИ ТЫ ПРИОБРЕТАЕШЬ ЛИЦЕНЗИЮ  
НА «МАДАГАСКАР-2» ИЛИ «ШРЕК-4», РИСКИ  
МИНИМАЛЬНЫ**

**МУРАТ  
ШАМУРАТОВ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ R-MARKET

торговле сладостями — мармеладом и леденцами с вложенными в них сувенирами в виде пластиковых мультипэрсонажей, пришла на этот рынок в 2005 году. Шамуратов до сих пор помнит, как уговаривал дистрибуторов купить небольшую партию 500 тыс. конфет с изображением малька Оскара из мультфильма «Подводная братва». Теперь R-market работает с брендами «Том и Джерри», «Человек-паук», «Шрек», «Маша и Медведь» и другими. Проблем со сбытом, уверяет Шамуратов, у него нет. Напротив, требуется усовершенствовать производство, чтобы угнаться за возрастающим спросом. Так, недавно Шамуратову пришлось потратить 4 млн руб. на покупку двух

принтеров, печатающих объемные изображения в пластике. Все это для того, чтобы сократить до трех дней сроки изготовления опытных образцов, которые компания, прежде чем запустить массовое производство, вынуждена утверждать у правообладателя. Такая оперативность важна при покупке так называемой «премьерной лицензии» — прав на изготовление продукции, привязанной к предстоящей премьере. «Старт фильма в октябре, а style guide (каталог всех изображений, которые разрешает использовать правообладатель.— СФ) выходит только в апреле. Обычно мы в лучшем случае успеваем изготовить свою продукцию к самой премьере», — объясняет Шамуратов (компания

заказывает и сувениры, и сладости в Китае). Между тем рекламная кампания мультфильмов вроде «Шрека» или «Мадагаскара» начинается, как правило, за два месяца до его старта. Если начать продажи уже тогда, то за три-четыре месяца (пиковый спрос на товар держится, как правило, еще пару месяцев после премьеры) можно заработать около \$0,5 млн.

Крупные производители охотно держат в своих портфелях лицензионные бренды. Так, «Юнимилк» выпускает линейку молочной продукции под брендом «Простоквашино», а также работает со «Смешариками». Крупнейший российский производитель косметики, фабрика «Свобода», сотрудничает с «Лунтиком». С другой стороны, покупка лицензии может стать «пропуском в большой мир» для некрупной компании. Так, санкт-петербургская Кондитерская фабрика им. Крупской (входит в норвежский концерн Orkla), будучи заметным игроком на Северо-Западе, не могла попасть в московские продуктовые сети. Теперь она производит каши, торты, шоколад и конфеты под анимационным брендом «Маша и Медведь». Это позволило ей оказаться на полках столичных магазинов крупнейших продуктовых ритейлеров — «Ашан», Metro и «Дикси».

По данным компании Movie Research, сборы анимационных фильмов в российском прокате в 2010 году выросли на 67%, составив 6 млрд руб. — это 20% всех отечественных киносборов. При этом сборы отечественных мультфильмов выросли более чем в семь раз, достигнув рекордных для России 722 млн руб. Похоже, идея выпускать товары под раскрученными анимационными брендами становится все популярнее.



# ПЭТ-ДИАГНОСТИКА – НОВОЕ СЛОВО В РОССИЙСКОЙ МЕДИЦИНЕ

## СОТРУДНИЧЕСТВО ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА – КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ И НОВЫХ РЫНКОВ



Сегодня освоение новых технологий – один из приоритетов во всех сферах жизни. Этот факт постоянно озвучивается первыми лицами нашего государства. Однако инновации требуют немалых финансовых вложений, поскольку развитие технологий не может происходить на базе устаревшей инфраструктуры. При обсуждении этих вопросов часто затрагивается тема взаимодействия власти и бизнеса в форме государственно-частного партнерства. На федеральном уровне законодатели принимать закон о ГЧП не спешат, тем не менее некоторые регионы эти инициативы прорабатывают (например в Томске и Санкт-Петербурге такой закон принят, в Свердловской области он принят в первом чтении). Это особенно важно для социальных сфер, таких как медицинское обслуживание. Еще в сентябре 2010 года губернатором Свердловской области Александром Мишаринным на комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики Свердловской области в качестве приоритетного был принят первый в России ПЭТ-проект в формате ГЧП, инициируемый Медицинской компанией ЮНИКС.

**«ПЭТ – это современный метод ядерной медицины, который позволяет распознать малейшие сдвиги в здоровье человека на молекулярном уровне и видит болезнь даже на, так называемой «нулевой» стадии. При этом ПЭТ-обследования в амбулаторных условиях практически не имеют противопоказаний и могут повторяться без риска для здоровья пациента», – рассказал один из ведущих национальных экспертов в области ПЭТ Елена Дизендорф.**

На сегодняшний день ПЭТ – это «высший пилотаж» в диагностике заболеваний, и нашей стране стоит всерьез задуматься о развитии столы высокотехнологичной отрасли. Не секрет, что в России смертность от онкологических заболеваний составляет более 15% среди всех причин.

Эксперты и медики отмечают, что высокая смертность вызвана, в первую очередь, поздней диагностикой злокачественных опухолей: более половины случаев выявляются на третьей и четвертой стадии, когда уже невозможно радикальное лечение заболевания. Применение ПЭТ является в мире «золотым стандартом» ранней диагностики онкологических заболеваний, а значит, гарантией их успешного лечения. Уникальность ПЭТ еще в том, что метод позволяет в короткие сроки оценить эффективность противоопухолевой терапии и, соответственно, выбрать наиболее эффективную тактику лечения.

Позитронно-эмиссионная томография давно с успехом применяется для раннего выявления и предупреждения рецидивов многих болезней во всем мире. По данным компании Siemens AG, к 2010 году в США было установлено около 2000 ПЭТ-томографов всех производителей, причем распределялись они и по обычным клиникам, и по отдельным специализированным ПЭТ-центрам. В Европе установлено 350 ПЭТ-томографов, показатель меньше, чем у американцев, но в десятки раз больше, чем у нас в стране. В России статистика совсем удручающая: в настоящее время в РФ существует всего семь ПЭТ-центров. Эксперты отмечают, что существует масса сложностей и препятствий для развития услуг ПЭТ-диагностики в нашей стране.

Секрет успеха по эффективной работе центров ПЭТ-диагностики в том, чтобы этим проектом занимались частные компании при поддержке государства. Тема ПЭТ-центров интересна корпорациям «Росnano», «Росатом», ФМБА. На этом новом для России рынке, действительно, много проблем. Но частные компании смогут решить

их быстрее, получив помощь от государства в выделении земли под строительство, энергоресурсов, сокращении сроков регистрации радиофармпрепаратов (РФП). Существует еще одна немаловажная проблема, связанная с подготовкой специалистов, особенно радиохимиков и врачей. Но самое главное – это то, что население и врачи общей практики мало информированы о возможностях метода ПЭТ и его безопасности. Важно также создать интерес к этому проекту и у страховых компаний.

**«Наша компания имеет большой опыт реализации комплексных решений по оснащению больниц «под ключ». ПЭТ-центры – это сфера медицинского обслуживания, которая требует самой высокой квалификации. Здесь просто необходимо сотрудничество государства с бизнесом. Потому что мы точно знаем, как технически это все делается, и у нас есть конкретные проекты, которые мы готовы внедрять. Но власть должна помогать преодолевать бюрократические барьеры и как можно активнее заниматься просвещением граждан в вопросах медицины», – пояснил Арам Бекчян, генеральный директор МК ЮНИКС.**

Эксперты компании подсчитали, что, исходя из численности и плотности населения в регионе, целесообразно создать один центр по производству РФП в Екатеринбурге и три диагностических ПЭТ-отделения в различных лечебных учреждениях области (два в Екатеринбурге, одно в Нижнем Тагиле). Кроме того, еще несколько регионов РФ всерьез рассматривают у себя создание ПЭТ-центров: Красноярск, Казань, Москва, Новосибирск, а также одна из стран Средней Азии.

По мнению специалистов, своевременная диагностика онкозаболеваний дает наибольшие шансы на выздоровление пациента. В феврале 2011 года, когда главный онколог Минздравсоцразвития РФ Валерий Чиссов докладывал о ситуации с лечением онкологических больных, он подчеркнул, что благодаря массовому скринингу в последние годы наблюдается рост выявляемости онкологических заболеваний на ранних стадиях. Именно тогда шансы на спасение жизни пациента значительно выше.

**«Если больной приходит к нам на первой или второй стадии, мы достигаем в 90-95% случаев положительного результата. Также важно, что на более ранней стадии человек обращается за помощью к онкологу, тем ниже вероятность рецидива развития опухоли», – объяснил академик.**

Все это подтверждает, что необходимо как можно скорее развивать программы по кооперации усилий государства и частного сектора в стратегически важных социальных областях, в частности высокотехнологичной медицине. Тем более что компании, которые хотят вкладываться в это непростое дело, уже есть. Сотрудничество в развитии ПЭТ-центров принесет государству только пользу. Мировая практика свидетельствует: в тех странах, где применяется данная технология, отмечается снижение смертности, увеличение продолжительности жизни и улучшение экономической ситуации. По расчетам экспертов эффект от работы ПЭТ-центров в Свердловской области прогнозируется в 1,5 млрд рублей. Косвенная выгода для государства заключается в том, что граждане, излечившиеся от недугов, снова станут трудоспособными членами общества и будут пополнять доходную часть бюджета страны.

[www.unix-medical.ru](http://www.unix-medical.ru)

Реклама

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

# ГЛИНЯНАЯ ПРИБЫЛЬ

**СЕРГЕЙ ДОМНИЦКИЙ ДЕЛАЕТ ДЕНЬГИ ИЗ ГЛИНЫ. В ЕГО ТВОРЧЕСКИХ ЦЕНТРАХ ДЕТИ УЧАТСЯ РАСКРАШИВАТЬ КЕРАМИЧЕСКИЕ ИГРУШКИ, А ВЗРОСЛЫЕ – САМОСТОЯТЕЛЬНО РАБОТАТЬ НА ГОНЧАРНОМ КРУГЕ.**

СЕРГЕЙ  
ДОМНИЦКИЙ

ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ  
ГОНЧАРНЫХ МАСТЕРСКИХ  
ООО «ДХЦ ТВОРЕЦ»



«ТВОРЕЦ» – так назвал свою компанию Сергей Домницкий. «Увидел, как сын с увлечением раскрашивает какую-то игрушку, и подумал, что это может стать бизнесом», – вспоминает предприниматель. Три года назад он уволился с работы и на сбережения открыл в торговом центре Санкт-Петербурга апт-площадку, где любой желающий мог купить глиняную игрушку (средняя стоимость – 400 руб.) и бесплатно ее раскрасить прямо на месте с помощью продавца-консультанта. Сегодня у «Творца» четыре точки в Санкт-Петербурге и четыре в Москве, месячный оборот составляет 2 млн руб. Площадь апт-площадок – 15–60 кв. м, на открытие каждой уходит около 200 тыс. руб. Окупается вложения, по словам Домницкого, за год. С конца 2010-го он начал привлекать франчайзи: первый появился в Уфе, второй скоро заработает в Самаре. Помимо паушального взноса (30 тыс. руб.) есть условие – покупать игрушки только у «Творца».

**СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО глиняных игрушек** Домницкий открыл в 2009 году, взяв в аренду цех площадью 300 кв. м. «Оборудование сравнительно недорогое, так что заемные средства мы привлекали в очень небольшом объеме», – говорит предприниматель. Ежемесячно цех выпускает около 10 тыс. фигурок. В ассортименте 80 типовых вариантов, каждый месяц появляются три-четыре новых. «Для их разработки мы нанимаем скульпторов-фрилансеров, – рассказывает Сергей. – Лепим сказочных персонажей, животных. А вот фигурок из популярных мультиков у нас немного. Мы пытались договориться с авторами „Смешариков“, но они запросили очень большие авторские отчисления». Примерно половину своей продукции «Творец» продает на сторону – центры по раскраске глиняных игрушек появляются во многих регионах, и Домницкому это на руку.

**НАНИМАЯ НА РАБОТУ** нового человека, Сергей не интересуется его опытом. Он просит кандидата подержать глиняную игрушку. «Я смотрю, как человек ее берет. Если он делает это нежно, как будто собирается играть с ней, значит подходит», – объясняет предприниматель. Консультанты на его апт-площадках помогают посетителям не только выбрать игрушку, но и, если нужно, раскрасить ее. «Наши основные клиенты – дети от трех до 14 лет. Иногда им нужно помочь», – говорит Домницкий.

**ЗАНИМАЯСЬ БИЗНЕСОМ**, Сергей настолько увлекся, что сам стал гончаром. «Это ремесло в крови у многих, – говорит он. – Садишься за гончарный круг и понимаешь, что тебе нравится». Сейчас он мечтает открыть сеть мастерских, где все желающие смогут лепить поделки из глины. Первая точка уже работает в Санкт-Петербурге. Возможно, подобные заведения появятся и в других городах.

Компания  
ООО «ДЕТСКИЙ  
ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ ЦЕНТР  
„ТВОРЕЦ“»

Год основания  
2008

Специализация  
Производство керамических игрушек и открытие центров творчества, где игрушки покупают и раскрашивают

Владелец  
Сергей Домницкий

Персонал  
Около 100 человек  
(50 из них работают на производстве)

Штаб-квартира  
Санкт-Петербург

Конкуренты  
Центры детского творчества, предприятия малого бизнеса, завозящие глиняные игрушки из Азии

Проблема  
Поиск сотрудников, имеющих опыт на гончарном производстве

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

# СОБАЧЬЯ РАДОСТЬ

**МОСКВИЧ ИВАН ЛЕНКОВ ШЬЕТ ОДЕЖДУ. СНАЧАЛА ОН КОПИРОВАЛ ИНОСТРАННЫЕ ОБРАЗЦЫ, СЕЙЧАС САМ РАЗРАБАТЫВАЕТ МОДЕЛИ. ПРАВДА, ЕГО КЛИЕНТАМИ ЯВЛЯЮТСЯ СОБАКИ. ВЕРНЕЕ, ВЛАДЕЛЬЦЫ, КОТОРЫЕ НЕ СКУПЯТСЯ В ТРАТАХ НА СВОИХ ПИТОМЦЕВ.**

ИВАН  
ЛЕНКОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
И ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ  
«ФЛЮК»



**ИДЕЯ БИЗНЕСА** родилась у **Ивана Ленкова** в конце 2007 года, когда он приобрел собаку породы тойтерьер. «Моя будущая супруга часто покупала одежду и украшения для нашего любимца на иностранных сайтах,— вспоминает он.— Так родилась идея импортировать одежду из Азии». Но денег на закупку партии товара у начинающего бизнесмена не было, поэтому решили шить сами. «Мы наняли швей-надомниц. Моя будущая теща разместила в подмосковной газете объявления о найме персонала. В западном интернет-магазине приобрели пять образцов одежды для снятия первых лекал. Потратили на покупку 12 тыс. руб. Так и начали работать»,— рассказывает Иван.

**ТОРГОВЛЮ ОРГАНИЗОВАЛИ** через интернет-магазин Fluk.ru, сайт Ивану сделал хороший знакомый. Страница работает до сих пор, ее посещают несколько сотен человек в день. Кроме того, одежду стали отдавать на реализацию в онлайн-магазины. Однако прибыль была невелика — компании требовались более серьезные клиенты. В феврале 2008 года крупный зоомагазин в Зеленограде сделал заказ на 50 тыс. руб. После этого Ленков решил зарегистрировать компанию «Флюк», а чуть позже открыл свое производство в Клинском районе Московской области. «Мы взяли кредиты в банке как частные лица,— объясняет Иван.— Как представителям малого бизнеса нам везде отказали».

**ЦЕХ ЛЕНКОВА** производит 500–700 единиц одежды ежедневно. «У нас около 800 лекал, с конца прошлого года мы сами создаем модели,— говорит Ленков.— Мы запустили в производство сумки-переноски, лежанки для животных, украшения». Одежда для собаки, например комбинезон или платье, стоит в рознице в среднем 1,5 тыс. руб. «Флюк» работает в основном с оптовыми клиентами, но готова выпускать на заказ эксклюзивные модели — при сумме от 2,5 тыс. руб. «Бывают необычные обращения: кто-то просит сделать для собачки платье такого же фасона, как у хозяйки. А один раз попросили сделать куклу в виде собаки — для любовных утех животного»,— говорит Иван.

**КРИЗИС ОСТРО** сказался на бизнесе компании, однако сейчас дела у «Флюк» снова пошли в гору. За последние полгода ее продажи превысили совокупный оборот за 2008-й и 2009 годы. По расчетам СФ, месячная выручка компании составляет 2–3 млн руб. «Первоначальные вложения окупились менее чем за год,— говорит Ленков.— Сейчас бизнес приносит стабильно растущий доход». В конце 2010 года Ивану предлагали продать бизнес, и он почти согласился. «По некоторым причинам этого не произошло,— говорит Иван.— Сейчас, когда ситуация на рынке сталаправляться, я этому рад». Предприниматель поставил цель — в ближайшие несколько лет войти во все крупные зоомагазины страны.

Компания  
ООО «ФЛЮК»

Год основания  
2008

Специализация  
Производство одежды  
и аксессуаров для собак

Владелец

Иван Ленков

Персонал  
20 человек

Штаб-квартира  
Москва

Конкуренты

Компании малого  
бизнеса, привозящие  
одежду для собак  
из Китая

Проблема

Сложность в привлечении  
новых кредитов, нехватка  
оборотного капитала





Иллюстрация: Роман Манихин

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ АПРЕЛЬСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» – СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА, БАНКА «ТРАСТ» И ПОРТАЛА MAIL.RU. НА ПОВЕСТКЕ ДНЯ СТАРТАПЕРОВ – СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ПОИСК ИНВЕСТОРОВ.**

## «СЕВЕРНАЯ МАНИФАКТУРА»

**«НАЙТИ НОВЫХ ЗАКАЗЧИКОВ И УВЕЛИЧИТЬ ВЫРУЧКУ ДО ПОЛУМИЛЛИОНА РУБЛЕЙ НАМ ПОКА НЕ УДАЛОСЬ, ХОТЯ МЫ ВЕДЕМ ПЕРЕГОВОРЫ С ТОРГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ В ПОСТОЯННОМ РЕЖИМЕ»**

■ НАДЕЖДА ПОНОМАРЕВА

Весна временно избавила основательниц «Северной мануфактуры» от головной боли по поводу нового помещения, которое они искали всю зиму. Теперь предпринимательницы ведут переговоры с банками, чтобы получить кредит под несколько новых направлений. Прежде всего, осенью подруги хотят начать производство декорированных валенок для взрослых, которые можно будет носить зимой. Также они планируют выпускать валяные женские сумки из шерсти. Кроме того, основательницы «Северной мануфактуры» думают открыть торговую точку. С географией пока не определились – выбирают между Архангельском, Санкт-Петербургом и Москвой. Если все сложится удачно, магазин заработает уже осенью, если нет – открытие состоится весной будущего года.

Продолжается поиск крупных корпоративных клиентов. Недавно одна из основательниц «Северной мануфактуры» Надежда Пономарева ездила в Санкт-Петербург на переговоры



с компанией Ford. Поездке предшествовала длительная переписка с представителями автозавода по поводу возможности выпуска валенок-подвесок с логотипом Ford. На встрече выяснилось, что идея «классная и интересная», но конкретно американскому автогиганту не подходит, поскольку противоречит политике развития бренда, которую ведет корпорация Ford в России. «Увы, валенки и высокие технологии не сочетаются», – вздыхает Надежда. Однако девушки не отчаиваются и собираются чуть позже начать переговоры с другими автомобильными компаниями. Кроме того, «Северной мануфактуре» пришлось остановить серийное производство брошь из-за отсутствия массового спроса. Компания решила попробовать продвигать этот товар в более дорогом сегменте, улучшила дизайн и перешла на частные заказы. Основные клиенты – архангельские бизнес-леди и творческие студии. В начале апреля «Северной мануфактуре» исполнился год. За несколько дней до этого в Архангельск с концертом приезжала певица Пелагея со своей группой, у которой в репертуаре есть песня «Валенки». После мероприятия основательницы «Мануфактуры» подарили певице сделанные специально для нее сувенирные валенки.

### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

получить кредит для расширения ассортиментной линейки продукции.

## LUI.ET.MOI

**«МОЙ ДИЗАЙНЕР ТАК И НЕ СДЕЛАЛ ОБЕЩАННЫЙ МНЕ САЙТ, И Я РЕШИЛА (ЧЕМ МЫ, ДЕВУШКИ, ХУЖЕ!) СОЗДАТЬ САЙТ САМОСТОЯТЕЛЬНО, НА ОСНОВЕ ДВИЖКА MAGENTO»**

■ КАРИНА БЕЛОВА

В начале апреля основательница проекта Lui.et.Moi Карина Белова занималась наполнением своего будущего сайта, поскольку именно создание онлайн-представительства для девушки сейчас цель номер один. Для портала Карина провела четыре съемки антикварных вещей, хранящихся у нее дома. «В копилку» уже попали, например, старинные викторианские подвески из 14-каратного золота, редкие браслеты из латуни и серебра, мужские запонки в стиле ар-нуво 1930-х годов и собрание редких комиксов ранних изданий. В работе над наполнением сайта Карина осознала, что больше не может ждать, пока ее дизайнер пришлет хоть какой-нибудь вариант портала, и решила взять в свои руки не только иллюстративную часть, но и техническую. Неделю Карина мучилась с установкой движка, погружаясь



в терминологию технарей и занимаясь «совсем не девчачим делом». Кроме того, Карина продолжает эксперименты с упаковкой. В начале апреля она смастерила очередной вариант-прототип: заказала оригинальную печать и покрытие из полупрозрачной бумаги, вырезала из грубой ткани старинные логотипы, которые прикрепила металлическими клепками на коробочки. Внутрь упаковки девушка поместила карту Парижа, которая осталась у нее после поездки в столицу Франции в начале 1990-х годов.

#### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

запустить сайт, наполнить его содержанием и заняться раскруткой.

## «BOOKЛАВКА»

**«НАЧАТЬ ТЕСТИРОВАНИЕ НАШЕЙ МОДЕЛИ ДО СИХ ПОР ТАК И НЕ УДАЛОСЬ, НО МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ»**

■ НИКОЛАЙ ЦИОМО

Учредители «BookЛавки» по-прежнему пытаются запустить бизнес. С упорством, достойным уважения, они корректируют бизнес-модель и в режиме нон-стоп ведут переговоры с книжными магазинами. Владельцы розничных точек, по словам совладельца «BookЛавки» Николая Циомо, пока не могут до конца понять пользу, которую они извлекут, если установят у себя стойку стартап-проекта. Однако, как объясняет Николай, стойка — лишь малая часть решения, предлагаемого сейчас «BookЛавкой». Помимо нее, предприниматели советуют магазинам установить ERP-программу (название не раскрывается), которая интегрирует все процессы поставки книг в единую

цепочку. Компьютерное решение помогает отслеживать передвижение книги по логистическим звеньям: со склада издателя к «BookЛавке», от нее — в магазины. Кроме того, в программе есть функция моделирования, которая позволяет проигрывать разные сценарии и, например, прогнозировать, сколько книг окажется на полке в определенный момент времени. ПО помогает оптимизировать управление поставками, обеспечить пополнение склада в нужное время и оперативно принимать заказы от магазинов.

#### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

начать работать с одним-двумя магазинами хотя бы в тестовом режиме.

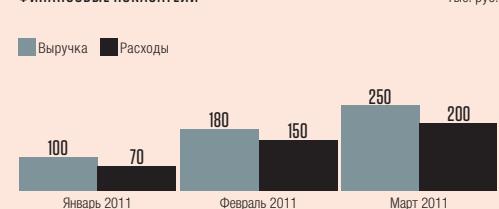
## TOYZEZ

**«ТОРОПИТЬСЯ С ФОРМИРОВАНИЕМ АССОРТИМЕНТА НЕ БЫЛО СМЫСЛА. ХОЛОДНАЯ ПОРА ЗАТЯНУЛАСЬ, СООТВЕТСТВЕННО, НЕТ ПОКА И СПРОСА НА ТОВАРЫ ДЛЯ ИГР НА СВЕЖЕМ ВОЗДУХЕ»**

■ ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

У основательницы интернет-магазина Toyzez Елены Локтионовой много знакомых, имеющих небольшой бизнес в онлайне. В конце марта у большинства из них делашли из рук вон плохо. Приятель, у которого есть маленький интернет-магазин и розничная точка в офлайне, решил продать бизнес из-за низкой рентабельности. Другой знакомый вернулся на наемную работу, а так и не вышедший на прибыль магазин, видимо, будет закрываться. Знакомые Елены как один говорят, что зарабатывать деньги предпринимательством

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



оказалось тяжелее, чем они думали изначально. Елена с ними согласна. Невероятно сложно выживать в условиях бешеной конкуренции и засилья на рынке игрушек крупных интернет-магазинов. Эти магазины работают много лет, у них большие ассортимент и обороты, они имеют возможность выкупать у поставщиков товар огромными объемами и, как следствие, по выгодным ценам. Для Елены в силу небольших объемов закупок цены у крупных поставщиков на товары популярных брендов не лучшие. С этими товарами приходится работать с минимальной маржой, иначе цены в ее магазине будут выше, чем у конкурентов. Как избежать столкновения? Можно сосредоточиться на узкой нише. В Toyzez есть посуда и необычные игрушки, которые в России никто или мало кто продаёт. И поскольку поставщики необычных товаров — это обычно небольшие компании, договориться с ними о хороших условиях работы и ценах не составляет особого труда. Но крупный ассортимент из таких товаров все равно не составишь, да и потребителям не часто бывают нужны какие-то эксклюзивные вещи. В общем, большой бизнес на этом не сделаешь. Продолжение игры на общей поляне — это бешеная ценовая конкуренция. Елена не перестает думать, какой вариант ей ближе, но решительности не теряет: «Как стойкий оловянный солдатик, так просто я не сдамся».

#### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

завершить работы по сайту: изменится дизайн, добавится функционал.

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## 3D-БАНК

**«ЦЕЛИ КАСАТЕЛЬНО  
PR-ПРОДВИЖЕНИЯ  
ДОСТИГНУТЫ.  
НА СТАДИИ ПОДПИСАНИЯ  
ИНТЕРЕСНЫЕ  
КОНТРАКТЫ—  
НЕ ОЧЕНЬ ДЕНЕЖНЫЕ,  
НО ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ  
ИМИДЖА»**

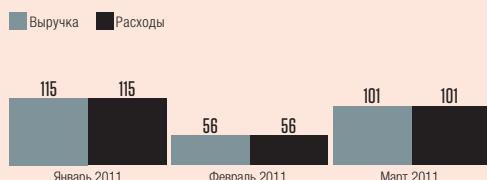
СЕРГЕЙ МАТИЯСЕВИЧ

Почти вся команда 3D-банка любит роллы и суши. В здании, где коллектив арендует помещение, есть фирма, которая готовит блюда японской кухни. В течение несколько месяцев, проходя по коридору мимо их офиса, сотрудники 3D-банка думали, что стоит зайти к «соседям» и предложить им разработку трехмерного меню в обмен на частичное решение ежедневных вопросов с питанием. В конце марта встреча состоялась. Теперь в офис 3D-банка ежедневно приносят суши и роллы: сначала они выступают «моделями» на съемках, а вечерами их с удовольствием употребляют в пищу.

Коллектив 3D-банка продолжает запускать проекты-«спутники». Помимо уже работающего 3D-музея, у ребят появился, например, сайт, посвященный новинкам мобильной электроники и другим высокотехнологичным товарам — [Spingadget.ru](#). Есть и развлекательный интерактивный комикс «Юличка и умные слова», каждый слайд которого содержит

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



забавные рисунки и шуточные подписи к ним.

В апреле, впервые за долгое время, в 3D-банке наступила финансово-ва оттепель: заработанных денег наконец-то стало хватать на выплату зарплаты. Огорчает лишь, что в большей степени это происходит за счет побочных проектов, а не основной деятельности 3D-банка. Но есть и повод для радости: «Инвесторы вроде оживились, ждем от них решений, скрестив пальцы», — признается технический директор 3D-банка Сергей Матиясевич.

### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

нормализовать рабочий график, отказаться от «суточных марафонов».

## GAGADO

**«Я ОЦЕНИЛ РАБОТУ  
ЧЕРЕЗ ИЗДАТЕЛЕЙ  
И ПОНЯЛ, ЧТО СЕЙЧАС  
ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО  
ВЫГОДНЕЕ»**

МИХАИЛ БУРЧИК

У основателя проекта GaGaDo Михаила Бурчика, по его словам, в работе ничего выдающегося в начале апреля не происходило — «рутинна». Основная цель, которую Михаил сейчас ставит перед собой, — повышение эффективности работы. Добиться этого он хочет за счет двух основных вещей — повторного использования решений, разработанных им ранее, и анализа рыночных тенденций, который сводится к отслеживанию новых приложений в топах соцсетей: их специфики, реакции пользователей. Собственные успехи Бурчик решил оценивать по довольно суровому принципу: «если затраты на приложение не окупились в течение трех месяцев, значит проект неудачный».

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



Погрузившись в рабочую рутину, Михаил по традиции сделал для себя несколько важных открытий. Он понял, что неправильно откладывать на вечер то, что можно сделать утром, а также решил придерживаться принципа «хочешь сделать хорошо — сделай сам». По словам Михаила, участие в большей части процессов, происходящих в компании, позволяет ему лучше вникать в то, чем занимаются его сотрудники, а «не только отдаленно представлять». Так что теперь предприниматель участвует и в разработке, и в принятии технических решений. Это отнимает основное время Михаила, но позволяет коллективу GaGaDo чувствовать себя единой командой.

### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

систематизировать аудиторию своих и «дружеских» приложений.

## KYBOE!

В конце марта основатель компании KYBOE! Russia Дмитрий Чудаков получил долгожданную партию часов из Голландии. Первые пробные 100 штук продукции предприниматель отгрузил своему новому дилеру, который будет заниматься продажами в Краснодарском крае. Как рассказывает Дмитрий, с этим продавцом он был знаком почти с самого начала запуска своего проекта, но только недавно партнерам удалось сесть за стол переговоров и обсудить все детали контракта.

«НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ Я ЕЗДИЛ ПО ПРОДАВЦАМ И ПРОВОДИЛ С НИМИ ОБУЧАЮЩИЕ ТРЕНИНГИ. НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЭТО УЖЕ ПОЗВОЛИЛО МОЕЙ КОМПАНИИ ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ПРОДАЖ, КАК Я И ПЛАНИРОВАЛ МЕСЯЦЕМ РАНЕЕ»

□ ДМИТРИЙ ЧУДАКОВ

Помимо продаж часов KYBOE! в офлайновых магазинах Краснодарского края, Дмитрий хочет, чтобы его новый дилер взял на себя развитие интернет-направления часовой компании: у самого Чудакова «не получается вывести онлайн-продажи на сколь-нибудь значимый уровень», а у краснодарского дилера есть собственный интернет-магазин, который он активно развивает. Соответственно, есть и опыт ведения бизнеса через Сеть. Перед своим знакомым предприниматель хочет поставить задачу в ближайшие месяцы увеличить объем продаж часов через интернет в три раза, чтобы летом на онлайн-реализацию приходилось до 20–25% общей выручки компании. Скорее всего, сотрудничество будет происходить по схеме «процент от продаж», то есть, по сути, новый знакомый станет для Чудакова интернет-дилером.

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



#### ЦЕЛЬ НА МАЙ:

привлечь инвестора для увеличения темпов роста компании.

#### ЭКСПЕРТ



ДМИТРИЙ ЧИХАЧЁВ,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЁР  
ФОНДА RUNA CAPITAL

**ВОПРОС  
НА ТЕМУ, КАКОЙ  
СТАРТАП-ПРОЕКТ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЕЕ  
ДЛЯ ИНВЕСТОРА:  
В МЕЛКОЙ,  
НО СВОБОДНОЙ НИШЕ  
ИЛИ ЖЕ С ЗАМАХОМ  
НА ЦЕЛЫЙ СЕГМЕНТ,—  
ДОСТАТОЧНО  
АБСТРАКТНЫЙ.  
НА САМОМ ДЕЛЕ  
ДЛЯ ИНВЕСТОРА  
ВАЖНО  
И ТО И ДРУГОЕ.**

#### ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
НБ «ТРАСТ»

**ОДНО ИЗ ОСНОВНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ  
МАЛОГО БИЗНЕСА  
ПЕРЕД КРУПНЫМ —  
ГОТОВНОСТЬ  
ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ  
БОЛЕЕ ВЫСОКИМИ  
ТЕМПАМИ. ЕСЛИ  
ЧУВСТВУЕТСЯ  
ДВИЖЕНИЕ «НЕ  
ТУДА», НЕ БОЙТЕСЬ  
СКОРРЕКТИРОВАТЬ  
БИЗНЕС-ПЛАН  
И СТРАТЕГИЮ  
РАЗВИТИЯ.**

Когда мы оцениваем команды и их проекты, для нас значимы обе составляющие. Чтобы предприниматели играли на достаточно большом рынке и бизнес поддавался много-кратному масштабированию. При этом операционные расходы должны расти, но желательно не прямо пропорционально выручке. И этот рост не должен создавать операционных проблем: например, в компаниях, где бизнес зависит от числа сотрудников, кратный рост почти невозможен. С другой стороны, для нас всегда важно, чтобы старта-перы нашули четкую нишу для входа на рынок, поскольку сразу вступать в конкурентную борьбу с действующими гигантами нельзя.

Не все краткосрочные цели оказались достижимы? Продумайте причины. Уверена, что одна из наиболее острых проблем для наших героев — нехватка ресурсов. Физических, материальных, временных. Из перечисленного только собственное время вы не можете докупить или арендовать. Планирование рабочего графика — важнейший инструмент повышения эффективности. Делегируйте то, что не требует вашего постоянного персонального участия. Стремитесь к тому, чтобы не текущая ситуация управляла вами, а вы ею.





# ОГОНЁК: БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ—  
99 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ**



«Огонёк» — уникальный журнал, с которым выросло не одно поколение. Журнал о человеке в меняющемся мире, журнал о тех и для тех, кто не теряет интереса к жизни. Уже больше ста лет «Огонёк» умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки просто позвоните по телефону  
8 800 200 2556  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)

**ЗНАКОМЫЙ.  
ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.**



Текст: Юлия Гордиенко Фото: Евгений Дудин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# должим врать

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «НАСТРОЕНИЕ» ЕВГЕНИЙ КОБЗАРЬ ОКАЗАЛСЯ МЕЖДУ ДВУХ ОГНЕЙ. ЧТО ХУЖЕ – НЕ РАСПЛАТИТЬСЯ С ПОСТАВЩИКАМИ И НАВЛЕЧЬ НА КОМПАНИЮ УГРОЗУ ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ ЕЙ СУДЕБНЫХ ИСКОВ ИЛИ ПОТЕРЯТЬ КОМАНДУ, НА КОТОРОЙ ДЕРЖИТСЯ БИЗНЕС?

5-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

— Прошлый август оказался для меня „июнем 1941 года“, — рассказывает Евгений Кобзарь, генеральный директор мультимедийной сети «Настроение» (продажа аудио-, видеодисков и компьютерных игр). Тогда ребром встал вопрос, выживет ли компания. Совладельцы Евгений Кобзарь (25%) и Олег Чамин (75%), вложившие в бизнес \$25 млн, с началом кризиса закрыли региональную сеть в Самаре и Санкт-Петербурге. В столице прекратили работу 45 магазинов из 82. Партнёры расстались со своим вендинговым бизнесом — автоматами по продаже дисков. Летом 2010 года проблемы достигли апогея. Посткризисное падение продаж наложилось на традиционный в мультимедийном бизнесе летний спад, когда выручка снижается на 30% по сравнению со среднегодовыми показателями. Ситуацию усугубил московский смог, который привел к дополнительному падению спроса на 10–15%.

Компания не могла рассчитаться с поставщиками, и те прекратили поставки. В частности, перестали отгружать новинки — обычно они дают до 50% месячного оборота компании (в августе 2010 года выручка составила \$700 тыс.) и приносят максимальную прибыль. «Из десяти новых фильмов, выходящих за неделю, у нас появлялись лишь три–четыре», — вспоминает

глава сети. Компания стала терять лояльных клиентов, которые заходят раз в полторы–две недели за свежим фильмом или игрой. Обычно их чек на 50% выше, чем в среднем по сети, и составляет 920 руб. На таких клиентов приходится 30% всего оборота. Получился замкнутый круг: падение спроса затрудняло оплату поставщикам, а дефицит нового товара приводил к еще большему снижению продаж. Деньги стремительно заканчивались. Евгений Кобзарь встал перед дилеммой: вернуть некоторую часть долга поставщикам, чтобы закупить товар на следующий месяц, или же выплатить зарплату персоналу.

#### НА КРАЮ

— Я в психологическом плане крайне устойчивый тип, меня так просто не прошибешь, — усмехается Евгений



#### ИСПОРЧЕННОЕ «НАСТРОЕНИЕ»

Ради спасения компании Евгений Кобзарь решил не отнимать зарплату у сотрудников

Кобзарь. Но прошлым летом, когда нужно было решить, кому платить в первую очередь, он пребывал в постоянном состоянии стресса. «Я засыпал только с валерьянкой, принимал антидепрессанты, порой хотелось бросить дела и уехать все равно куда», — вспоминает гендиректор. Чтобы хоть как-то справиться с напряжением, Евгений свободное время проводил в спортзале или катался на велосипеде по ночному городу.

Поставщики, рассуждал он, нужны как воздух. Но как быть с сотрудниками? В кризис из 500 человек сократили половину, и оставшиеся честно выполняли свою работу. Кобзарь общался с каждым из 20 ключевых сотрудников, чтобы понять, как долго они протянут без зарплаты. Если бы руководители отделов смогли потерпеть два–три месяца, можно было бы «подпитать сеть товаром» на целый

**Я ЗАСЫПАЛ ТОЛЬКО С ВАЛЕРЬЯНКОЙ, ПРИНИМАЛ АНТИДЕПРЕССАНТЫ, ПОРОЙ ХОТЕЛОСЬ БРОСИТЬ ДЕЛА И УЕХАТЬ ВСЕ РАВНО КУДА**

месяц вперед. После «погружения в личный мир» подчиненных Евгений узнал, что у многих были кредиты. «Я собрал с них графики платежей по ипотеке, и мы с финансистами попытались рассчитать, в какие сроки можно подготовить деньги для людей», — вспоминает Кобзарь. Но мозаика не складывалась. Финансовое положение сотрудников подошло к критическому уровню.

«Теоретически правильнее было бы рассчитаться с поставщиками, чтобы получить от них товар» — так до августа 2010 года считал Евгений Кобзарь. На практике он выбрал другое решение. Он рассудил, что задержка зарплаты приведет к уходу команды и разрушению отложенных бизнес-процессов, включая закупки и логистику. Добывать и продавать новинки в компании стало бы некому. И Кобзарь сделал ставку на сохранение команды, решив, что шансы договориться с поставщиками у него есть.

#### ОГОНЬ НА СЕБЯ

Из 60 поставщиков восемь являлись для «Настроения» ключевыми: 1C Soft Club (контролирует 70% видеоигр для компьютеров), «Новый диск», Disney, 20th Century Fox и др. Кобзарь взял переговоры целиком в свои руки.

Поставщики хотели быстро получить деньги и компенсацию за несвоевременные платежи. Сеть могла лишь постепенно погашать задолженность, выделяя на это 15–20% ежемесячной выручки от продаж товаров каждого поставщика. «Настроению» пришлось пойти на уступки: раньше отсрочка платежа составляла 60–90 дней, а теперь компания запрашивала небольшие партии, но предлагала рассчитываться еженедельно. С большинством поставщиков удалось договориться о возврате непроданных товарных запасов. Но

несколько игроков потребовали выполнения обязательств и подали на сеть в суд. Кобзарь не сдавался, убеждая поставщиков, что после реструктуризации задолженности наладит продажи и выплатит всю сумму. «В доказательство мы открыли для партнеров статистику по продажам за пять лет работы компании», — говорит Евгений. Иногда ему удавалось договориться, даже проиграв суд: видя готовность сети расплатиться, поставщики соглашались на условия Кобзаря. Вскоре Евгений почувствовал: объем взятых им на себя обязательств слишком велик, чтобы оставаться лишь владельцем блокпакета компании. «Если я даю поставщикам личные гарантии, то должен управлять активами и принимать решения единолично», — рассудил он. Увидев, что переговоры с поставщиками приносят плоды, Кобзарь заложил личную недвижимость и выкупил бизнес у Олега Чамина. В конце 2010 года партнеры закрыли сделку, а к апрелю 2011-го компании удалось вдвое, по сравнению с августом 2010-го, нарастить продажи — сейчас оборот сети составляет \$1,5 млн в месяц. На момент сдачи номера Евгений Кобзарь смог отдать 60% долгов и продолжает расплачиваться. Теперь он считает, что при выборе между товаром и людьми ставить нужно на команду.



5-2011

## ПОСЛЕСЛОВИЕ КОНСТАНТИНА КОРОТОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Не платить сотрудникам нельзя, потому что это чревато различными административными санкциями, которые могут быть наложены на руководителя. Я бы никогда несоветовал прибегать к такой мере. Заплатить зарплату, попытаться договориться с партнерами — единственно верное решение, поскольку продолжать сотрудничество с «Настроением» — в долгосрочных интересах поставщиков. Им же нужно сбывать свой продукт. Как ни крути, делать это придется через розничные магазины вроде «Настроения».

Даже если сотрудники согласились бы потерпеть, это продолжалось бы ровно до прихода к ним коллекторов. Ни один банк не войдет в положение заемщиков и не станет им сочувствовать из-за того, что работодатель не выплачивает зарплату. В итоге

люди будут вынуждены обратиться в суд. Ситуация сильно скажется и на трудоспособности коллектива, многие сотрудники начнут выполнять обязанности, как в выражении «Они делают вид, что нам платят, мы делаем вид, что работаем». Некоторые и вовсе захотят компенсировать затраты собственного времени за счет компании, то есть попросту начнут воровать. Это соответствует так называемой «теории справедливости» — каждый из нас выстраивает в уме условный коэффициент: то, что я получаю, я делаю на то, что вкладываю. Если значение дроби сильно уменьшится в результате действий руководства, человек либо станет прикладывать меньше усилий, либо захочет повысить доход альтернативным способом. Он что-то стянет или вместо работы будет часами сидеть в интернете. Либо уйдет в другую компанию.

В этой истории есть один неконтролируемый фактор — падение спроса, спровоцированное летним сном. Но форс-мажоры будут случаться всегда. То, что Евгению Кобзарю пришлось столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, послужит ему хорошим уроком на будущее. Вполне возможно, это подсказка: полагаться на покупателей, которые попадают в магазин «Настроение», выходя на прогулку или по дороге с работы, уже недостаточно. Стоит рассмотреть и другие модели дистрибуции. Надо

вспомнить, например, о потенциальных клиентах, которые в жару сидят в кондиционируемом помещении и заказывают товары по интернету.

Когда ситуация окончательно разрешится, Евгению Кобзарю имеет смысл сесть и подумать, чему он научился в ходе этой истории. Проанализировать, как проявили себя сотрудники и поставщики, и решить, с кем можно «идти в разведку» и выстраивать доверительные отношения, а с кем нужно быть настороже и общаться лишь на уровне «купил — продал». Кроме того, нужно подумать о «подушке безопасности», которая даст компании возможность расплачиваться с поставщиками, если в ближайшем будущем продажи снова надолго упадут. Возможно, имеет смысл откладывать деньги на депозитах на тот случай, если неприятная ситуация повторится. Ведь никто не может гарантировать, что жары и смога в этом году не будет.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,  
ПРОФЕССОР  
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**ДАЖЕ ЕСЛИ  
СОТРУДНИКИ  
СОГЛАСИЛИСЬ  
БЫ ПОТЕРПЕТЬ,  
ЭТО ПРОДОЛ-  
ЖАЛОСЬ БЫ  
РОВНО ДО ПРИ-  
ХОДА К НИМ  
КОЛЛЕКТОРОВ**





**БЫВШИЙ АВТОР «СЕКРЕТА ФИРМЫ» МАКСИМ КОТИН НАПИСАЛ УНИКАЛЬНУЮ КНИГУ «И БОТАНИКИ ДЕЛАЮТ БИЗНЕС» — О ТОМ, КАК ЧЕЛОВЕК СОЗДАЛ, РАСКРУТИЛ И В ИТОГЕ ПОТЕРЯЛ СВОЮ КОМПАНИЮ.**

## КАК НЕ СТАТЬ МИЛЛИОНЕРОМ

Максим Котин  
«И БОТАНИКИ ДЕЛАЮТ БИЗНЕС»

М.: Иванов, Манн, Фербер, 2011

В любом книжном магазине можно найти сотни историй успеха. Обычно бизнесмены рассказывают, как они преодолевали трудности, сражались с обстоятельствами и в итоге заработали свой трудовой миллион. Книга Котина другая. Ее герой проиграл. Связался с неправильными партнерами и в итоге продал свою сеть книжных магазинов за копейки. История настолько честная, что берет за душу. Вот у главного героя Федора Овчинникова из-за простуды парализовало правую половину лица и стал плохо видеть один глаз, но он всю ночь расставляет книги на полках перед открытием очередного магазина под

Сыктывкаром. Вот он решает не платить поставщикам, надеясь избежать краха. И персонажи его окружают все узнаваемые — такое ощущение, что ты их где-то уже встречал. Иван Дегтярев, например, — вылитый босс одной из компаний, где я работал. Федор — такой же, как я, как мои друзья. Его поступки и реакции сравниваешь со своими. Когда он готовится наступить на очередные грабли, хочется его предупредить. Может быть, дело в том, что мы из одного поколения «околотридцати», не успевшего к разделу собственности в 1990-х. Или в том, что тема своего бизнеса мне близка и интересна. Но есть между нами и кардинальное отличие — Федор пошел и сделал, набил шишек. Он хотя бы попробовал.

Ник Лисон  
«КАК Я ОБАНКОРТИЛ „БЭРИНГ“»

М.: Кейс, 2011

Биографии немногих людей настолько интересны, чтобы лечь в основу романа. Ник Лисон, безусловно, из таких. Трейдер Barings Bank втайне от руководства вел рискованную игру, которая привела к \$1,4 млрд убытка и банкротству старейшего британского банка. Вспоминания Лисона — инсайд высшей пробы.



Джо Оуэн  
«КАК ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ. НОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

М.: Претекст, 2011

Британский консультант пишет о плоских компаниях с демократичной формой управления, где главное — не убеждение, а влияние, основанное на доверии. Едва ли все советы автора применимы в российской действительности. Но почитать, что принято в хорошем обществе, небесполезно.



Роберт Свэйм  
«СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ ПИТЕРА ДРУКЕРА»

СПб.: Питер, 2011

За долгую жизнь Питер Друкер написал 39 книг и тысячи статей. Его коллега и ученик Роберт Свэйм взял на себя смелость суммировать опыт бизнес-гуру под одной обложкой, присовокупив из новейшей истории примеры того, как компании переживали кризис. Хороший вариант для любителей конспектов.



### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

RAY NELSON  
FLIGHT OF THE PACIFIC EAGLE: BEN ABRUZZO, ROCKY AOKI, RON CLARK, LARRY NEWMAN

**ДОКУМЕНТАЛЬНАЯ КНИГА О ПЕРВОМ В ИСТОРИИ ПЕРЕЛЕТЕ НА ВОЗДУШНОМ ШАРЕ ЧЕРЕЗ ТИХИЙ ОКЕАН, СОВЕРШЕННОМ 30 ЛЕТ НАЗАД. МЕНЯ ВСЕГДА ПРИВЛЕКАЛИ ГЕРОИЧЕСКИЕ ИСТОРИИ.**



ЛЕОНИД ТЮХТЯЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
СБ БАНКА

### ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

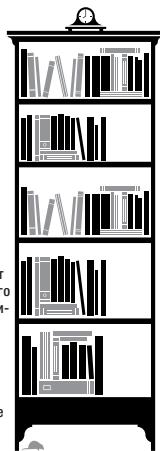
Стивен Кови  
7 навыков высокоеэффективных людей  
Альпина бизнес бакс, 2010

Ирина Хакамада  
Дао жизни. Мастер-класс от убежденного индивидуалиста  
Альпина паблишер, 2011

Николай Стариков  
Национализация рубля. Путь к свободе России  
Питер, 2011

Гай Кавасаки  
Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины  
Юнайтед пресс, 2010

Нассим Талеб  
Одуряющие случайностью.  
Скрытая роль шанса в бизнесе и в жизни  
Манн, Иванов и Фербер, 2011



# i ONE

5 - 2011



В Е К Т О Р

Л А Б О Р А Т О Р И Я



## ПРИКЛАДНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

Илья Осколков-Ценципер убежден, что самые интересные возможности связаны с дизайном среды и созданием нового человеческого опыта

# «В ТОМ, ЧЕМ Я ЗАНИМАЮСЬ В YOTA, НИЧЕГО АЙТИШНО-СПЕЦИАЛЬНОГО НЕТ» В НАЧАЛЕ ГОДА ИЛЬЯ ОСКОЛКОВ-ЦЕНЦИПЕР, БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «АФИША», НЕОЖИДАННО БЫЛ НАЗНАЧЕН ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ YOTA GROUP. О МИССИИ КОМПАНИИ И НЕДАВНЕМ ПОВЫШЕНИИ ТАРИФОВ ИЛЬЯ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ IONE.

Текст: Станислав Куприянов Фото: Марк Боярский

*Расскажите, как вы в Yota оказались? Среди топ-менеджеров компании много прожженных айтишников, а вы ведь из совсем другой среды.*

Все началось с того, что мы с **Сергеем Адоньевым** (один из акционеров Yota.— СФ), **Александром Мамутом**, **Дмитрием Ликиным** и **Олегом Шапиро** придумали Институт медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка». Как ни странно, это закончилось тем, что я стал работать в Yota. Если же говорить не только об уровне личных знакомств, то важно вот что: Yota — это не сеть, которой я занимаюсь минимальным образом, а большое количество инновационных сервисов, чей

дизайн мне очень интересен. Собственно, через них я в компании и оказался: мы с **Родионом Шишковым** и **Игорем Соколовым** придумали сервис под названием Yota Play, который будет запущен через пару месяцев. Это услуга, позволяющая смотреть фильмы почти на любом устройстве, у которого есть экран. В сервисе большая библиотека фильмов, их можно будет покупать по отдельности либо оформлять подписку на все сразу.

**То есть это такое видео по запросу?**

Мне почему-то страшно не нравится этот термин. Мы придумали сервис с довольно интересной социальной механикой,

которая сильно упрощает жизнь, позволяя легко находить и выбирать интересные фильмы. Я на днях даже в составе авторского коллектива подписал запрос на первые в моей жизни патенты. Моего папу это очень порадовало.

**И чем этот сервис будет отличаться от, например, недавно запущенного онлайн-кинотеатра Now.ru?**

По-моему, то, что мы делаем,— следующее поколение подобных сервисов. Это история про то, какое кино и сериалы вы смотрите, на чем и как вы их выбираете. Я не хотел бы в это все углубляться, какие-то концептуальные вещи мы можем обсуждать, но с конкретикой давайте подождем до запуска. Единственное, что скажу,— через сервис кино сможет смотреть любой пользователь, даже не будучи абонентом Yota. Думаю, этой системой станет пользоваться значительное число людей на тех рынках, где наши сети пока не развернуты.

**Какими проектами в составе Yota вы еще занимаетесь?**

Мы с увлечением заняты проектом, который называем «редизайном денег». По адресу money.yota.ru есть платежный сервис «Yota деньги», но пока это довольно механическая штука. Вы можете ей воспользоваться, чтобы оплатить, например, сотовую связь, хостинг и коммунальные услуги. Но у нас

более амбициозные планы. Мы хотим предоставлять абонентам Yota — и не только им — большое число разноплановых финансовых услуг. Я не банкир и не финансист, поэтому моя роль здесь — понять и спроектировать те интерфейсы, тот новый опыт, который мы сможем инициализировать.

Еще нам хотелось бы чуть-чуть изменить брэнд Yota. Когда мы его запускали, он был инновационным провайдером, совершенно адекватным тому, что компания делала. По мере того как интересных услуг под маркой Yota становится больше, хочется, чтобы брэнд также был более разнообразным и цифровым. В лондонском офисе сложилась целая экосистема — полтора десятка агентств и студий, которые занимаются стратегией развития брэнда и другими элементами бизнеса.

Летом в «Стрелке» мы сделаем «неделю Yota». В ее рамках привезем эти агентства в Москву и покажем, что они умеют делать и зачем они нужны. Некоторые из них совершенно удивительные — например, мы вчера устраивали workshop с агентством Naked Communications. Это невероятные люди, которые занимаются стратегиями коммуникаций. Пока я не начал с ними работать, мне даже и в голову не могло прийти, что есть люди, которые так хорошо оказывают настолько узкоспециализированную услугу.



Лицензия Мининформсвязи РФ №№ 75719, 75720, 82320, 51211, 51210 Реклама

## ДЛЯ БИЗНЕСА ЛЮБОГО МАСШТАБА

### «АКАДО Телеком» – это:

- Высокоскоростной доступ в Интернет
- Цифровая телефония
- Мультисервисные корпоративные сети

- Выделенные цифровые каналы связи
- Услуги Центра данных
- ТВ-вещание, организация ТВ-трансляций
- Защита информации

*Можно сказать, что происходящее в Yota — это в каком-то смысле возвращение к корням, поскольку, когда компания только запускалась, Денис Свердлов позиционировал ее именно как сервисную.*

Ничего не менялось на самом деле. Просто некоторые проекты были тупиковые, другие заняли больше времени, чем хотелось бы. Но сейчас в Yota сложилась правильная система, в воздухе чувствуется вера в то, что мы делаем нужные и интересные вещи.

**«Yota музыка» развивается как-нибудь или нет?**

У меня до нее руки еще не дошли, если честно.

**Вот поэтому и было ощущение, что в какой-то момент про сервисы все забыли, а потом позвали вас, чтобы исправить ситуацию.**

Нет-нет, про сервис там никто не забывал. Был момент легкого разброда, но это все в прошлом. В том, чем я там занимаюсь, ничего такого айтишно-специального нет. Инженеры еще долгое время будут играть главную роль, и это правильно. Однако большое число действительно прорывных проектов не связаны с чем-то инженерным. Хороший пример — iPhone, подавляющее большинство компонентов которого существовало уже черт знает сколько времени. Поэтому самые интересные возможности связаны с дизайном среды, взаимодействия, созданием нового человеческого опыта. Внутри всего этого 10% — технологии,

90% — прикладная антропология. Посмотрите на самые интересные прорывные истории последнего времени — значительную часть из них технологически можно было сделать когда угодно. Groupon, например.

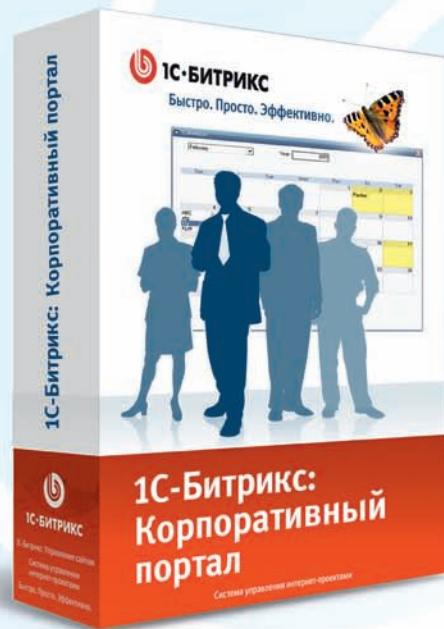
**Можно сказать, что ваше кредо — конструировать будущее. Вы этим в «Афише» занимались, теперь — в Yota и «Стрелке».**

Да, я всегда создавал новые истории именно как дизайнер: занимался структурой, придавал вещам форму и рассказывал истории, вызывая у людей эмоции. Дизайн — это ведь не про декоративно-прикладное искусство, а про смысл, который проявляется через структуру, историю и понимание того, чего хотят люди. Например, «Афиша», когда мы только начинали ее делать, была действительно инструментом культурно-политическим — не просто журналом, а проектом по изменению города. «Стрелка» в известном смысле на это очень похожа. И то, что делает сейчас Yota с поведением потребителей, — удивительно. Я остро это ощущаю в Лондоне, где WiMAX нет и в подавляющем большинстве кафе, в отличие от Москвы, нет Wi-Fi. Там есть лишь кошмарный медленный интернет через 3G. Прийти с ноутбуком в кафе поработать за чашечкой кофе — вещь совершенно не лондонская.

## 1С-Битрикс: Корпоративный портал

*Быстро. Просто. Эффективно.*

От эффективности сотрудника  
к эффективности компании!



Рабочие группы

Таймменеджмент 2.0

Управление документами

Задачи Проекты

Календари CRM

Планирование встреч

Интеграция с 1С, Microsoft,  
Google, Apple



На корпоративном портале можно обсуждать с коллегами пути решения задач, видеть лица сотрудников, публиковать новости, хранить документы, управлять задачами, обсуждать рабочие вопросы с коллегами и многое другое. Корпоративный портал — это удобная среда для совместной работы, повышающая эффективность работы каждого сотрудника в отдельности и всей команды в целом.

**Да, есть много статистики по этому поводу — с широкополосным доступом в Москве дела гораздо лучше, чем в Нью-Йорке или Лондоне.**

Даже на уровне телефона: чтобы в Москве раз за разом обрывался сигнал, когда ты едешь в машине, это исключительный случай. В Лондоне такое происходит постоянно, а когда выезжаешь за город, то попадаешь в мертвые зоны, где вообще не берут мобильные телефоны. В России такого нет.

**У вас есть какое-то видение того, чем будет заниматься Yota через три года?**

Думаю, важным ее достоинством является способность все время «переизобретаться», при этом оставаясь собой. Видение у меня есть, но через год, уверен, оно уже будет другим. Однако есть четкое ощущение, что огромное количество вещей в нашей жизни можно улучшить, применив к этому здравый смысл, технологии и много труда. В том, что мы делаем с сервисом «Yota деньги», ничего особенного нет, но есть ощущение, что деньги ведут себя в интернете не самым удобным способом. Поэтому Yota будет заниматься значительным числом сервисов, некоторые из них станут возможными благодаря 4G. Стоит ждать взрывного роста сервисов разного рода, сейчас они все вынуждены усредняться на ширину канала, которую можно предоставить.

**Прогнозируют, что к 2014 году 90% всего мобильного трафика будет занимать видеоконтент.**

Правильно, почему наше мобильное поведение должно чем-то отличаться от домашнего?

**Если говорить о более приземленных вещах, почему вы решили повысить тарифы?**

Мы ориентировались на то, чтобы предоставлять услуги, доступные только на 4G. Но просчитались в востребованности. Когда ты не можешь развивать сеть быстрее по техническим причинам, остается либо предоставлять некачественную услугу, либо повысить цену. Для нас важно предоставлять качественную услугу людям, которым это необходимо. Я, например, купил тариф «Yota-год» и сэкономил на этом денег. Так сделало поразительное количество абонентов. А те, кто оплачивали Yota на день, чтобы поставить кино качаться... Мы к ним хорошо, конечно, относимся, достроим базовых станций — пусть возвращаются. Однако приоритет отдаем тем, кто в нашей сети действительно живет.

**Короче, миссия Yota — работать на благо всего человечества.**

Скорее переустраивать все в лучшую сторону.

**«Как скажем, так и будет».**

Ну, этим все-таки другая организация занималась.

## Облачные инновации от HP

Недавно генеральный директор HP Лео Аптекер представил стратегию развития компании, которая основывается на обеспечении безопасных, ориентированных на реализацию задач заказчиков решений в мире ИТ, связи и коммуникаций.

HP занимает выгодное положение для реализации данной стратегии благодаря финансовой устойчивости, широкому портфелю технологий, решений и услуг, присутствию в большинстве стран мира и лидирующим позициям во всех сегментах рынка — от домашних до корпоративных систем, от серверов и сетевого оборудования до консалтинговых и аутсорсинговых услуг.

Сегодня HP ставит перед собой задачу развивать платформу для облачных вычислений и мобильных решений. Используя преимущества своего широкого портфеля решений и услуг, HP инвестирует средства в создание ведущей платформы для облачных вычислений в мире.

HP создает полный «облачный стек» и помогает заказчикам переходить на гибридные облачные среды, а также использовать преимущества масштаба, надежности и безопасности в существующих «облачных» платформах HP по всему миру, в оборудовании, программном обеспечении и услугах компании.

Открытая «облачная» платформа HP будет использоваться как частными пользователями, так и корпоративными заказчиками. Кроме того, сегодня заказчиками HP в области построения своих «облачных платформ» являются 7 из 10 основных поставщиков облачных услуг в мире, 4 из 5 поисковых сетей, 8 из 10 наиболее посещаемых сайтов в мире.

Эта политика компании уже успешно реализуется и в России. HP Россия поставляет решения для построения частных «облаков» десяткам компаний и организаций. В области использования внешнего «облака», а именно «облачной» платформы HP, компания подписала контракт с группой

«РОЛЬФ», одним из крупнейших в России импортеров и продавцов автомобилей иностранных марок. В рамках проекта HP и «РОЛЬФ» проведут миграцию всей ИТ-инфраструктуры группы компаний в облачную инфраструктуру HP.

Сделка с группой компаний «РОЛЬФ» является первым крупным проектом такого рода в области облачных вычислений на российском рынке. До этого момента еще ни одна большая компания в России не переводила в «облачную» инфраструктуру стороннего провайдера все свои ИТ. Это знаковый проект как по своим масштабам, так и по значимости для рынка в целом.

Перед группой компаний «РОЛЬФ» стояла задача по модернизации и трансформации своей ИТ-инфраструктуры, что позволило бы сэкономить на ИТ-затратах и избежать больших капитальных расходов при трансформации и модернизации ИТ-инфраструктуры; обеспечить гибкость и масштабируемость, чтобы в кратчайшие сроки наращивать и сжимать

потребляемые ИТ-мощности в зависимости от быстро изменяющихся потребностей бизнеса.

«РОЛЬФ» — это современно организованная и сервис-ориентированная компания, что дало им возможность быстрее многих оценить и применить реальные преимущества от использования сервисного подхода в ИТ и облачного подхода в частности. В результате перевода ИТ-инфраструктуры в частное «облако» в группе компаний «РОЛЬФ» рассчитывают получить существенный экономический эффект — общая экономия от проекта составит более 50 миллионов рублей в течение ближайших 5 лет.

HP предоставляет решения для всех сегментов рынка и учитывает интересы своих заказчиков как частных, так и корпоративных пользователей, обеспечивая синергию и предоставляя уникальные возможности использования информационных технологий.

# ЗАДАЧА ВЫПОЛНИМА ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ПРИЧИН УВОЛЬНЕНИЯ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ — ОТСУТСТВИЕ ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ РОСТА. А ВЕДЬ В КАЖДОЙ КОМПАНИИ ОНИ ЕСТЬ. ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАННАЯ И ПРОЗРАЧНАЯ СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА И РАСКРЫВАЕТ ЕГО ПОТЕНЦИАЛ.

Текст: Светлана Рагимова

## ПРЯМАЯ ПЕРЕДАЧА

Наиболее часто используемый метод постановки задач в российских компаниях — система учета ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators). Метод означает разбивку крупных целей на более мелкие для департаментов, отделов департаментов и т. д. вплоть до задач каждого сотрудника. При этом они должны быть сформулированы с количественными показателями, чтобы можно было вычислить степень их выполнения. Задачи обычно составляют на долгий период, например на год. Но в этой системе есть несколько недостатков.

Для некоторых сотрудников жесткая формулировка KPI не должна применяться, так как ситуация в их работе меняется очень быстро. Перефразировать ключевые цели десять раз в месяц неэффективно. Это демотивирует людей, потому что KPI по своей сути настраивает на выполнение конкретных долгосрочных результатов и получение бонусов по итогам года.

Компании пытаются решать возникшее затруднение разными способами. Наталья Болдырева, директор департамента стратегических проектов Microsoft в России, рассказывает: «Мы используем систему KPI и выстраиваем ее таким образом, чтобы видеть свое развитие в меняющихся реалиях бизнеса. Разумеется, наши KPI не являются жесткими на 100%, особенно в оценке работы сотрудников. Главное — не отчетность,

а умение быстро среагировать и, если нужно, внести изменения практически в режиме реального времени, чтобы деятельность была действительно эффективной». Поэтому в Microsoft на уровне корпорации определенные показатели могут быть скорректированы или отменены, если они перестали быть актуальными. Делается это на регулярной встрече руководителей, которая проходит раз в полгода.

При этом эксперты не рекомендуют бездумно использовать одни и те же инструменты как для малых, так и для крупных компаний. Как поступить, если в компании всего один департамент, а задачи постоянно меняются? Тогда очевидными показателями эффективности работы являются сам факт выполнения задач и качество их решения. Такой KPI прост: не нужно долго ломать голову над его формулировкой, нет необходимости его менять, так как он универсален — выполнение задач является основой работы каждого сотрудника в любой организации.

## ЧЕРНЫЙ ЯЩИК РУКОВОДИТЕЛЯ

Но при использовании такого подхода можно наткнуться на другой подводный камень. Менеджеры среднего звена, которые обычно вырастают из вчерашних исполнителей, плохо формулируют проблему, не готовы к жесткому контролю выполнения задач. Их нужно обучать



## БОНУС ЗА ГЛАЗА

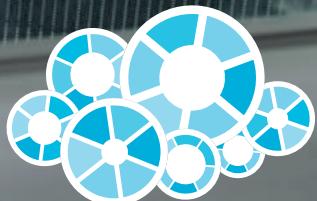
Опрос, проведенный в конце прошлого года ресурсом HeadHunter, показал, что в российских компаниях выдача премий часто вообще не зависит от качества выполненной работы. 68% опрошенных заявили, что получают премии как минимум раз в год, а 31% из них — каждый месяц. Еще 27% опрошенных признались, что размер премии на-прямую зависит от настроения начальника.



# РАЗРАБОТКА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАСШТАБИРОВАНИЕ ПРОЩЕ С ОБЛАЧНЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Windows Azure — платформа для создания и использования облачных приложений. Без лишних затрат на поддержку инфраструктуры для моих программ. Все становится проще. Сосредоточьтесь на результате, а не на деталях. Простота — одно из многих преимуществ облачных технологий.

Узнайте подробности: [Microsoft.ru/cloud/azure](http://Microsoft.ru/cloud/azure)



**Microsoft®**

Cloud Power

искусству управления, этим должны заниматься топ-менеджеры, руководители компаний. Но для того чтобы обнаружить проблему, необходимо обладать специальными техническими средствами, позволяющими отслеживать, кто и как ставит задачи своим подчиненным (по вертикали) и коллегам (по горизонтали). Часто для автоматизации постановки задач в компаниях используют средства Microsoft Outlook и Exchange. Но они не позволяют директору видеть, как его подчиненные среднего уровня управляет своими исполнителями, ставят задачи и контролируют ли результат. Единственный способ — сесть рядом и посмотреть, как он работает в реальном времени. Но это уже крайняя ситуация, когда неэффективность менеджера становится слишком явной. К ней ведут месяцы или даже годы плохой работы, снижающей общие показатели бизнеса, о чем руководство компании может даже не догадываться. То есть компания представляет собой «черный ящик» с неизвестными процессами, происходящими внутри. Чтобы заглянуть в него и сделать прозрачным управление на всех уровнях компании, необходимы специальные программные продукты для постановки задач.

## СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕЛЬЮ

«Как правило, внедрение систем для управления проектами и задачами сопровождается сильным сопротивлением со стороны сотрудников. В основном задачи используют для поиска виноватого — сотрудники включают итальянскую забастовку, умирает самоорганизация, процессы останавливаются. Руководители также сопротивляются внедрению, потому что неожиданно на них сваливается ответственность за все постановки задач, да и без самоорганизации работать очень тяжело. Задачи не должны менять принципы управления, а, наоборот, обязаны поддерживать самоорганизацию и служить не только кнутом, но и пряником. Успешность внедрения задач — это не вопрос инструмента, а поиск мотива для использования», — рассказывает **Сергей Рыжиков**, генеральный директор «1С-Битрикс».

Тем не менее, по исследованию Harvard Business Review, в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, примерно

столько же всегда работают плохо, а для эффективного труда остальных 90% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем исполнения.

Вместе с тем известный консультант по организационному управлению **Стивен Кови**, недавно побывавший в Москве, в одном из интервью заявил: «Система кнута и пряника — величайшая по глупости система управления. Настоящие лидеры ценят своих подчиненных и осознают, что их самая важная обязанность — помогать развиваться, давать им рости, поощрять их».

То есть ставить задачи необходимо, но делать это следует достаточно мягко, раскрывая потенциал сотрудников, а не разрушая его. Важно не довести процесс до полного искоренения инициативы. В компании «1С-Битрикс» изучили проблему и решили: лучший вариант, когда руководитель говорит, что нужно сделать, но задачу в информационной системе формулирует себе, а иногда и коллегам сам сотрудник. При этом оценивает ее выполнение вышестоящий менеджер. Новая, десятая версия «1С-Битрикс: Корпоративный портал» содержит соответствующий функционал, опробованный компанией на себе. Этот программный блок разработчик назвал «Задачи 2.0».

Задача не считается автоматически проваленной, если прошел срок ее исполнения, как это бывает в других системах. Ведь в некоторых случаях важна не точная дата, а качество работы. Руководитель может отменить некоторые задачи и поставить другие, сдвинуть дедлайн или запретить его передвигать и т. д.

Благодаря такому подходу у сотрудников остается привычная свобода действий, и сохраняется самоорганизация компании как комплексной социальной системы. Наблюдая за оценками, которые выставляет руководитель, сотрудники видят личную эффективность и стремятся ее повысить. Система демонстрирует, как задача каждого влияет в цели департамента и в конечном итоге влияет на весь бизнес. А топ-менеджер может отслеживать, насколько правильно и адекватно ставят задачи менеджеры среднего звена.

По итогам квартала или другого периода система позволяет составить сводный отчет эффективности работы всей компании на основании того, как выполняли свои задачи все работающие в ней сотрудники.

## САМ СЕБЕ НАЧАЛЬНИК

Довольно простая на первый взгляд система оказывает глубокое воздействие на бизнес. «Люди стремятся быть успешными, — говорит Сергей Рыжиков. — Они хотят понимать, хорошо или плохо поступают в бизнесе, и пытаются стать более эффективными. Если дать им инструмент для этого, они будут им пользоваться». Один из эффектов такого подхода — запуск механизма обратной связи, когда сотрудник может попросить руководителя о дополнительной работе, чтобы «подтянуть» свои показатели. «Задачи 2.0» превращаются в инструмент для раскрытия потенциала сотрудников, меняют их отношение к работе, дают точку отсчета для движения по карьерной лестнице. При этом система управления не меняется, продолжают работать принятые глобальные KPI. Решение «Корпоративный портал» интегрируется с привычными Microsoft Outlook и Exchange.

Также «1С-Битрикс» связала свои «Задачи 2.0» с системой учета личного времени, получив от этого дополнительные эффекты. Известно, каких усилий требует контроль над дисциплиной персонала. Компании устанавливают сложные пропускные системы и даже переезжают в новые офисы. Сотрудники самостоятельно запускают систему утром при заходе на корпоративный портал (что автоматически обеспечивает его рекордную посещаемость). В специальном окне выбирают, какие задачи собираются выполнять сегодня, могут поставить процесс на паузу во время обеда или перекура. И вечером нужно закрыть рабочий день или утром система напомнит, что накануне это не было сделано. В «Корпоративном портале» не требуют жесткого выполнения правил. Компания лишь ожидает, что определенное количество времени человек будет уделять работе. Заставлять приходить во время в компании считают бессмысленным, так как люди придумают, как им обойти систему. Но каждый сотрудник знает, что при необходимости руководитель может просмотреть его реальный график работы. Это развивает навыки самодисциплины. Такой подход уже показал себя на практике в самой компании «1С-Битрикс».

# Б И З Н Е С - ОБРАЗОВАНИЕ



КРАТКИЙ

КУРС

ЭКЗАМЕН

**ОТКРЫТЫЙ УРОК**

Слушатели коротких программ, как правило, посещают одни и те же занятия вместе со студентами МВА

**ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС**

Курсы повышения квалификации не дают обширных знаний — это скорее быстрое погружение в узкую проблему

**КОРОТКАЯ ПОЗИЦИЯ В БИЗНЕС-ШКОЛАХ НЕОБЯЗАТЕЛЬНО УЧИТЬСЯ ДВА ГОДА, ПОЛУЧАЯ ДИПЛОМ МВА ИЛИ ЕМВА. ЕСТЬ БОЛЕЕ КОРОТКИЕ И МЕНЕЕ ДОРОГИЕ КУРСЫ. ОНИ ВПОЛНЕ «СЪЕДОБНЫ» КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ПРОДУКТ И МОГУТ РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК РАЗВЕДКА БОЕМ ПЕРЕД ПОСТУПЛЕНИЕМ НА МВА.**

Текст: Юлия Фуколова Фото: Евгений Дудин, Илья Вадимович

«Мы — „дальнобойщики“», — говорят про себя руководители большинства российских бизнес-школ, имея в виду, что основной их продукт — долгосрочные программы МВА. Впрочем, после кризиса спрос на длительное образование резко упал, и многие деканы стали более снисходительны к «управленческому фастфуду» — так между

собой на сленге они называют короткие программы.

Краткосрочное обучение постепенно набирает популярность среди менеджеров, планирующих повышать свою квалификацию. Во-первых, оно в несколько раз дешевле, чем МВА и ЕМВА. Во-вторых, отнимает гораздо меньше времени,

что в условиях кризиса тоже немаловажно. «Сегодня многие работодатели косо смотрят на тех, кто покидает рабочее место, по звонку, в 18 часов», — говорит директор по маркетингу Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС, президент Российской лиги МВА **Юрий Тазов**.

Еще один аргумент в пользу коротких программ — отношение к МВА, кредит доверия к которому заметно истощился. «Рынок в последнее время сильно изменился. После кризиса менеджеры относятся к деньгам более трепетно, они стали более недоверчивы», — признает ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования **Сергей Мясоедов**. Чтобы выбрать учебное заведение, абитуриенту уже недостаточно визита в школу и отзывов выпускников — важно во всем убедиться самому. А короткие программы — неплохой способ узнать о школе и ее преподавателях, ничем особо не рискуя.

Наконец, у многих менеджеров существует потребность решить конкретную бизнес-проблему здесь и сейчас, например найти узкие места в мотивации персонала. Таким слушателям не нужна «вода» вроде общекономических курсов, которые предлагают на МВА, им необходимо за месяц-два разобраться в своей теме. Ко всему прочему выпускники коротких программ могут получить государственный документ о повышении квалификации — для кого-то это по-прежнему важно. Но обо всем по порядку.

## БЫСТРЫЙ РАСЧЕТ

Министерство образования и науки РФ выделяет четыре типа программ дополнительного образования:

- краткосрочное повышение квалификации (до 72 академических часов);
- повышение квалификации (занимает от 72 до 500 часов);
- профессиональная переподготовка для выполнения нового вида профессиональной деятельности (более 500 часов);
- профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации (более 1000 часов).

К последнему типу относится, в частности, МВА, на которую по госстандарту отведено 1800 часов (из них аудиторные занятия должны составлять не менее 750). Сегодня это самая раскрученная программа, без нее не обходится ни одна российская бизнес-школа. А вот короткие программы до 500 часов для индивидуальных клиентов (на Западе такие курсы называют open programs) присутствуют в линейке далеко не у всех.

Так, бизнес-школам не очень выгодно предлагать программы «технического характера», как их обозначил Сергей Мясоедов. В основном они связаны с поправками в законодательство по бухучету и налогообложению, с изменениями таможенных правил, юридических процедур и т. д. Провайдер должен поддерживать постоянный контакт с министерствами и ведомствами, а «дальнобойщикам» такая кропотливая работа не очень интересна. «Это излишняя диверсификация», — убежден ректор ИБДА.

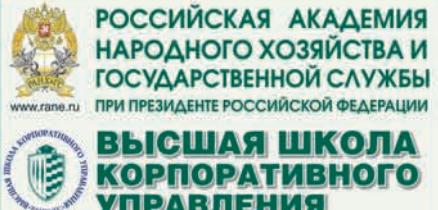
Другое дело — знания и навыки, связанные с функциональными областями бизнеса. Например, финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом и прочие дисциплины обязательно присутствуют в курсе МВА. Бизнес-школам проще сделать из них выжимку и предлагать в качестве программ повышения квалификации.

Соответственно, на рынке существуют два подхода к формированию коротких программ. Первый и самый распространенный вариант — когда школа предлагает «внарезку» отдельные модули из курса МВА. Второй — когда короткие программы, затрагивающие функциональную или отраслевую проблематику, не связаны с МВА и существуют как отдельный самостоятельный продукт. У каждого из них есть свои приверженцы.

## MBA В ГРАММАХ

Идея продавать отдельные модули программы МВА по частям — не российское изобретение, а еще одно веяние с Запада. «Я даже встречал в западных публикациях такой термин — „МВА-Лего“, — рассказывает Сергей Мясоедов. — Не знаю, как топ-школы, но вторая десятка лидеров точно использует подобный подход».

В ИБДА в 2009 году запустили аналогичный проект и назвали его «MBA-конструктор». Слушатели могут выбирать для себя профильные дисциплины в рамках одной из специализаций (их в ИБДА четыре), получается примерно 100 часов. Такой курс стоит около 80 тыс. руб. «С помощью „Конструктора“ мы решили компенсировать падение спроса на долгосрочные программы. Потом поняли, что продукт и сам по себе интересен аудитории», — продолжает Мясоедов. Для многих слушателей он стал трамплином для продолжения обучения. По данным школы, сейчас короткие программы в ИБДА оканчивают 40–50 человек в год,



Лицензия А № 282614 от 01.07.2008г. Аккредитация ААН№000732 от 04.07.07г. Выданы ФСНОиН

## ПРОГРАММЫ 2011

“Доктор делового администрирования”

## DBA

Научный руководитель  
академик РАН  
А. Г. Аганбегян

Обучение - 3 года  
очно-заочное - 19 мая

“Евроменеджмент -  
Мастер делового  
администрирования  
для руководителей”

## Executive EMBA

Обучение - 2 года  
модульное - 15 июня  
по выходным - 18 ноября

“Евроменеджмент -  
Мастер делового  
администрирования”

## MBA

Обучение - 2 года  
по выходным - 13 мая  
модульное - 15 июня  
вечернее - 24 октября

“Евроменеджмент -  
Мастер делового  
администрирования”

## MBA

Обучение - 1,5 года  
по выходным - 13 мая  
модульное - 15 июня  
вечернее - 24 октября

“Евроменеджмент:  
управление развитием бизнеса”

## ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА

Обучение - 1 год

Избранные модули MBA

## SEMPA Basic Advanced

Обучение - модульное, вечернее, дистанционное

ЕВРОПЕЙСКИЕ ДИПЛОМЫ:  
ГЕРМАНИЯ, ФРАНЦИЯ, ШВЕЙЦАРИЯ

(495) 937-02-99

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

далше треть из них получают полноценный MBA.

Похожую тенденцию отмечают и в ВШМБ. Ежегодно программы повышения квалификации здесь оканчивают примерно 100 слушателей, около половины приходят потом на новые модули, а 10–15% идут на MBA. «Мы развиваем в первую очередь длинные программы,— говорит Юрий Тазов.— Хотя короткие тоже присутствуют в нашем портфеле, потому что нужны потребителям». Так, программу «Развитие» ВШМБ запускала для выпускников MBA, чтобы они могли периодически обновлять свои знания. Но, оказалось, она интересна и более широкому кругу менеджеров. Слушатель самостоятельно (либо с помощью профессора-куратора) составляет для себя индивидуальный план обучения. Он может воспользоваться готовыми модулями (маркетинг, антикризисное управление, управление финансами и др.) или же просто набрать интересные курсы из разных сфер бизнеса на 72 или 120 часов. Такая программа будет стоить соответственно 38,5 тыс. или 57,5 тыс. руб.

Примерно в таком же ценовом диапазоне предлагает слушателям избранные учебные модули Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС. Программа SEMBA (Selected Executive MBA, длительность — один-два месяца) появилась здесь в 2010 году. По словам заместителя декана бизнес-школы **Дмитрия Жданова**, SEMBA естественным образом заняла свою нишу, дополнив более длительные традиционные программы — профессиональную переподготовку (один год), MBA и EMBA (два года), DBA (три года).

А вот Международному институту менеджмента (МИМ) ЛИНК вообще не пришлось перекраивать свою программу, подстраиваясь под кризисные настроения. Его курс MBA изначально выстроен по модульному принципу, и по желанию слушатели могут окончить лишь первую ступень из трех. Она состоит из нескольких блоков: «Управление организацией и персоналом», «Управление маркетингом и финансами», «Интеграция в менеджменте». По словам ректора МИМ ЛИНК **Сергея Щенникова**, программа популярна среди людей, которые не имеют управленческого образования и хотят изучить основы менеджмента. Обучение дистанционное, с очными сессиями, слушателям из Москвы оно обойдется в 146 тыс. руб.

## ЧАСТНЫЕ УРОКИ

Вариант, когда школа разрабатывает самостоятельные программы повышения квалификации, не связанные со «старшим братом» — MBA, встречается реже. Именно такую стратегию выбрала бизнес-школа МИРБИС, у которой, пожалуй, самая широкая линейка коротких программ — около 30. Для поддержания такого ассортимента нужны дополнительные кадры. «Преподаватели, которые ведут занятия на MBA, не работают на коротких программах — это два разных состава», — рассказывает директор Центра маркетинга МИРБИС **Леся Мельниченко**.

Курсы повышения квалификации занимают небольшую долю в продажах МИРБИС, однако число слушателей, их заканчивающих, сопоставимо с выпускником MBA. Если на MBA в год приходят около 1,5 тыс. студентов, то на короткие программы — примерно 1,2–1,3 тыс. человек. Последние рассчитаны на два-три месяца, средняя стоимость — 20–56 тыс. руб. Самый дорогой курс — «Лин-менеджмент» — обойдется слушателю в 95 тыс. руб.

Наибольшим спросом, по словам Мельниченко, пользуются программы маркетинговой направленности: профессиональная реклама и медиапланирование, трейд-маркетинг, практическое маркетинговое планирование и т. п. Когда есть спрос со стороны потенциальных потребителей, в МИРБИС готовы создавать для них новые продукты — например, «Fashion-маркетинг». Зачастую МИРБИС сначала разрабатывает программу по заказу корпоративных клиентов, а если курс востребован, то выводит его и на открытый рынок.

Несмотря на то что бизнес-школы не считают краткосрочные программы ключевым продуктом, они так или иначе залезают на поляну, занятую учебными центрами и тренинговыми компаниями. Вступать с ними в прямую конкуренцию смысла нет — для этого нужны значительные ресурсы и иная стратегия продвижения, чем в случае с MBA. Пожалуй, наиболее привлекательный сегмент, где бизнес-школы могли бы оказаться в гордом одиночестве, — личностное развитие топ-менеджеров (top executive training). Но, по словам деканов, себестоимость подобных программ очень высока, а в России еще не готовы платить так много. Кроме того, бизнес-школам в этом плане самим еще стоит подучиться.

## КАКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

Вид обучения	%*
Бизнес-семинары и тренинги	27,4
Программы MBA (очно)	24,5
Видеотренинги	21,5
Дистанционное образование	8,4
Программы повышения квалификации	5,1
Второе высшее образование (очно)	4,2
Чтение книг, профессиональных журналов	4,2
Программы переподготовки (очно)	3,8
Поиск информации в интернете	0,8

\* Процент ответивших  
Опрос проводился на сайте Российской лиги  
MBA, 2011 год. Ответили 237 человек

# ПРОДОЛЖАЕМ УЧИТЬСЯ

Получить дополнительное профессиональное образование предлагает  
Московский государственный университет экономики, статистики  
и информатики (МЭСИ)

## • ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ В МЭСИ. ПРОФИЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ОДНОМ ИЗ ВЕДУЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВУЗОВ.

Лицам, имеющим диплом о высшем профессиональном образовании, МЭСИ предлагает получить второе высшее образование в сокращенные сроки по очно-заочной (вечерней) форме обучения. Занятия проходят три-четыре раза в неделю: два-три дня по будням (время занятий 18.50–22.00) и один день – в субботу или воскресенье. Начало занятий – 1 октября 2011 года. Обучение осуществляется по направлениям «Юриспруденция», «Маркетинг», «Менеджмент организаций», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Антикризисное управление», «Финансы и кредит». Учебный процесс строится как на основе традиционных лекционных и семинарских занятий, так и с использованием системы электронного обучения. Она содержит учебно-методические материалы, инструменты оценивания знаний, средства общения со студентами и преподавателями и позволяет настроить учебный процесс с учетом индивидуальных потребностей учащихся.

Предварительная запись на подачу документов проводится по телефону приемной комиссии (495) 442-71-55 с понедельника по пятницу включительно с 10.00 до 17.00.

## • МАГИСТРАТУРА

В МЭСИ используются различные подходы при реализации магистерских программ для выпускников бакалавриата и специалитета, не имеющих опыта работы (или менее трех лет), и учащихся со значительным опытом работы в предметной области.

## • МАГИСТРАТУРА (ОПЫТ РАБОТЫ ДО ТРЕХ ЛЕТ)

Подготовку магистров МЭСИ начал более 10 лет назад. Обучение в магистратуре позволяет слушателям получить углубленную специализацию по выбранному направлению, основанную на-solidном фундаменте базовой теоретической подготовки. Даже по сравнению с более привычным нам дипломом специалиста степень магистра выглядит более привлекательно, так как позволяет заниматься научно-исследовательской и научно-педагогической деятельностью, в том числе вести преподавательскую деятельность в вузе, занимать руководящие должности в бизнес-структурах.

Поступить в магистратуру МЭСИ на бюджетную основу может выпускник вуза, имеющий диплом как бакалавра, так и специалиста. Все поступающие сдают только одно вступительное испытание – экзамен по предмету. Неоспоримым преимуществом магистерских программ МЭСИ является то, что все они аккредитованы. Это гарантирует не только соответствие качества подготовки выпускников государственным образовательным стандартам, но и, что немаловажно для молодых людей, отсрочку от армии.

В обучении используются новейшие технологии и методы: интерактивные лекции, групповые проекты, индивидуальные и групповые презентации, научные семинары. Благодаря модульному графику обучения магистры имеют возможность получать образование без отрыва от основной деятельности. В подготовке магистров в МЭСИ участвуют специалисты-практики из российских и междуна-

родных компаний, организуются гостевые лекции профессоров из зарубежных вузов. МЭСИ осуществляет подготовку магистров по направлениям «Менеджмент», «Прикладная информатика», «Экономика». Срок обучения – 2 года, форма обучения – очная (по вечерам после работы).  
**Телефоны:** (495) 442-7155, 442-6333.

## • МАГИСТРАТУРА (ОПЫТ РАБОТЫ ОТ ТРЕХ ЛЕТ)

Главное отличие магистерских программ от обычных программ второго высшего образования в том, что магистратура не только дает фундаментальные знания в области менеджмента, но и формирует системный целостный подход к управлению в различных сферах деятельности, развивает навыки выявления проблемных зон функционирования фирмы и оптимального управления ресурсами организации. Лицам, имеющим диплом бакалавра или специалиста и опыт работы от 3 лет, МЭСИ предлагает магистерскую программу по направлению «Менеджмент» формата бизнес-образования. Она предполагает изучение общих экономических иправленческих дисциплин с последующей более узкой специализацией в следующих областях: стратегическое управление, финансовый менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами, управление проектом, информационные технологии управления, менеджмент в социальной сфере.

**Телефоны:** (499) 248-4953, (499) 245-1742, (499) 248-4094, (499) 766-4957.

## • АСПИРАНТУРА

Обучение в аспирантуре МЭСИ осуществляется по очной и заочной формам. Однако МЭСИ традиционно принимает в заочную аспирантуру в 4-5 раз меньше аспирантов. Аспирантам-заочникам не предоставляется отсрочка от армии, они не получают стипендию. Воспользоваться этими преимуществами могут аспиранты очной формы обучения, которые обязаны участвовать в работе кафедры, посещать 75% лекций. В аспирантуре МЭСИ лицензированы 15 специальностей по следующим отраслям наук: экономика; информатика, вычислительная техника и автоматизация; социология; юриспруденция; физико-математические науки.

**Телефон:** (495) 442-6798.

## • MBA

Уже многие годы степень MBA (Master of Business Administration) во многих странах мира воспринимается как символ высокого профессионализма, социального престижа и принадлежности к управлеченческой элите. Программа MBA в МЭСИ отвечает российским государственным требованиям и содержит ключевые элементы программ MBA ведущих университетов США и Европы. Особое внимание в МЭСИ уделяется антикризисному управлению, отработке навыков диагностики и предотвращения дестабилизирующих ситуаций в организации, управлению рисками. Цель программы MBA в МЭСИ – это подготовка высококвалифицированных руководителей, владеющих современными технологиями управления и хорошо разбирающихся во всех аспектах ведения бизнеса.



Реклама



В рамках программы слушатели университета имеют возможность выбрать одно из нескольких направлений специализации: MBA – GENERAL, MBA – Стратегическое управление, MBA – Финансовый менеджмент, MBA – Управление человеческими ресурсами, MBA – Маркетинг, MBA – Информационный менеджмент. Для людей, не желающих останавливаться в своем карьерном росте, но не имеющих возможности регулярно присутствовать на занятиях, МЭСИ предлагает дистанционное обучение по специализациям MBA – Стратегическое управление и MBA – Финансовый менеджмент. Слушатели программы обеспечиваются авторскими учебными пособиями и дополнительной литературой по всем изучаемым дисциплинам. Учебный процесс осуществляют лучшие преподаватели МЭСИ и других крупнейших бизнес-школ Москвы, имеющие опыт работы в России и за рубежом,правленческую и консультационную практику в коммерческих фирмах. Выпускники получают государственный диплом о дополнительном к высшему образованию с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования (MBA)». Особого внимания заслуживает программа Double Degree Executive MBA (двух дипломов), созданная в рамках стратегического партнерства МЭСИ (Россия) и IEDE-Bled School of Management (Словения), одной из наиболее динамично развивающихся бизнес-школ Европы. Программа Double Degree Executive MBA состоит из 8 учебных модулей, обучение по 4 из которых предусмотрено на английском языке в бизнес-школе в Словении. В рамках зарубежных модулей на программе работают ведущие мировые преподаватели-эксперты. По окончании обучения слушатели получают два диплома – государственный диплом MBA МЭСИ и диплом Executive MBA IEDE-Bled School of Management.

**Телефоны:** (499) 248-4953, (499) 245-1742, (499) 248-4094, (499) 766-4957.

**ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ**

Бизнес-школы учат студентов пользоваться инструментами, концепциями и теориями. А менеджмент — это еще и видение

**ДИПЛОМ ПО СХОДНОЙ ЦЕНЕ**

Обучение на MBA всегда было хорошей инвестицией. Но сегодня она стала более рискованной

# **МВА: ИСХОД ИЗ РАЯ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ НАЗРЕЛИ ДРАМАТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ — МВА ДОСТИГЛА В СВОЕМ РАЗВИТИИ ПОВОРОТНОЙ ТОЧКИ. ДАЛЕКО НЕ ВСЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ РАЗДЕЛЯЮТ ЭТО МНЕНИЕ, НО ИМЕННО СЕЙЧАС РЕШАЕТСЯ СУДЬБА ПРОГРАММЫ. УМРЕТ ЛИ МВА ИЛИ СУМЕЕТ ВОЗРОДИТЬСЯ В НОВОМ КАЧЕСТВЕ?**

Текст: Олег Виханский, декан Высшей школы бизнеса МГУ Фото: Reuters

Единственное, что пока продлевает жизнь MBA и даже создает иллюзию устойчивого спроса,— интерес к ней в странах с развивающейся экономикой. Прежде всего в Северо-Восточной, Юго-Восточной и Южной Азии, где создаются локальные либо совместные с западными партнерами программы. На начальной стадии они во многом копировали западные стандарты, но довольно быстро поняли, что нужно искать оригинальные решения. В этих странах стали возникать проекты, которые хоть и назывались MBA,

но во многом отличались от классических программ. Наибольшее влияние на этот процесс оказали социально-культурные особенности, традиции и нормы поведения, которые сильно отличаются от западных. Говоря о размывании модели MBA из-за широкой диверсификации программ, стоит учитывать, что в бизнес-образовании происходят серьезные изменения. Если в индустриальном обществе обучение было ориентировано на то, чтобы дать ответы на вопросы «что?» и «как?», то в современном обществе —

на «почему?», «зачем?», «в чем смысл?». Сейчас нужны менеджеры, обладающие не только знаниями и квалификацией, но и определенными личностными качествами, такими как этическое поведение, эмпатия, критическое мышление, креативность, ответственное отношение к делу.

В связи с этим возникли несколько острых вопросов: соответствует ли МВА новым условиям? Отвечает ли МВА в достаточной степени вызовам со стороны бизнеса? Сможет ли МВА в дальнейшем играть роль локомотива развития бизнес-образования? Встает даже более жесткий вопрос: выживет ли МВА как особый тип образовательной программы?

## ПОД ОГНЕМ КРИТИКИ

Недавно журнал The Economist опубликовал статью «Подумай дважды». В ней **Филип Делвс Бротон**, автор известной книги «Чему они учат вас в Гарвардской школе бизнеса», пишет: «Все больше и больше студентов считают обещания бизнес-школ пустыми. Прибыльность от инвестиций в МВА идет по пути суверенного долга Греции. Если у вас в 25–30 лет хорошая работа, покидать ее ради МВА, за исключением случаев, когда вас будет спонсировать компания,— значит рисковать как никогда ранее. Когда у вас уже есть хороший опыт в бизнесе, лучшая стратегия — опираться на него и таким образом делать себя более полезным, а не гнаться за „эфемерными латунными колечками“ школы бизнеса... Но если мы посмотрим на наиболее развитые бизнес-организмы, то увидим, что МВА отнюдь не является необходимым условием для того, чтобы быть успешным». Сказано жестко, но в целом справедливо. И если это так, значит за углом МВА поджидает кризис.

Первая школа бизнеса была создана в Wharton в 1881 году. В середине XX века программы МВА стали распространяться по всему миру. США здесь является мировым лидером — более 4 тыс. программ. Растет их количество и в развивающихся странах. Так, в 2008 году в Китае было около 300 программ МВА и EMBA, в Индии — более 1 тыс. В России около 75 школ бизнеса выдают примерно 5 тыс. дипломов МВА в год.

Помимо классической двухгодичной full-time МВА, сегодня на рынке предлагают все больше вариаций, включая краткосрочные, заочные, вечерние, модульные и дистанционные курсы, а также EMBA. Кроме того, студенты могут выбрать специализацию в области финансов, маркетинга, ИТ и др. Многие из этих программ очень условно могут быть отнесены к разряду МВА.

Программа МВА распространилась по всему миру, но одновременно стали раздаваться и голоса критиков. В основном они касаются двух аспектов.

Первое — программы МВА не ориентированы на реальные задачи, которые возникают в постоянно меняющейся бизнес-обстановке. Традиционно студентов учили принимать правильные управленческие решения: им показывали, как анализировать содержание, динамику и контекст возникновения проблемы, используя для этого теоретические модели и аналитические инструменты. Такой подход, безусловно, оттачивает аналитические навыки, но не развивает у людей способности улавливать слабые сигналы, самостоятельно интерпретировать природу и содержание проблемы. В результате у студентов складывается неосознанное, но устойчивое представление, что проблема готова, а параметры решения заданы.

Подобный упор на инструменты и анализ уводит слушателей от реальности. Знания важны, но все-таки важнее способность чувствовать конкретную ситуацию. Студенты должны понимать, что реальные управленческие

процессы гораздо сложнее, чем те задачи, которые они решают в классе. Менеджмент — это искусство и мастерство, и в нем очень много скрытых моментов. А еще большое значение имеют мораль и этика. Бизнес-школы не должны исключать эмоциональные аспекты менеджмента. Обучение обязано не только информировать, давать знания и вооружать инструментами, но и наполнять учебный процесс сильными эмоциями, заставлять работать правую половину мозга.

Второе направление критики МВА — обучение на основе отдельных дисциплин. Студентов нашпиговывают знаниями по отдельным функциям менеджмента, таким как производство, финансы, персонал, маркетинг. Упрощенный набор знаний формирует у выпускников МВА неверное представление о собственных возможностях, порождает завышенную самооценку. Хотя при этом оказывается, что они не готовы работать в быстро меняющейся ситуации.

Программы МВА готовят к решению задач, возникающих в условиях «неуверенности» — когда вы что-то знаете и при этом представляете, как ваше знание соотносится с вашим незнанием. То есть вы не уверены, удастся ли получить желаемый результат. Но в ситуации неопределенности вы даже не знаете, правильно ли задаете вопросы. И не уверены в том, что в принципе знаете, каким может быть результат. Решать задачи, возникающие в условиях неопределенности, программа МВА в принципе не готовит.

Программы МВА также критикуют за кейсы — как за их недостаток, так и за избыток. С одной стороны, распространение академических количественных исследований часто происходит в ущерб использованию кейс-метода. С другой — кейсы тренируют студентов находить решения, но не учат их, например, взаимодействовать с подчиненными. То есть кейс-метод создает иллюзию цельности обучения, но эта цельность иллюзорна, лишена живого человеческого начала. Один из наиболее жестких критиков МВА профессор McGill University **Генри Минцберг** пишет: «Кейс-метод учит людей смотреть на проблемы поверхностным взглядом, от раза к разу предлагая им принимать решения на основе данных, представленных в удобной и стройной форме. Это делает менеджеров оторванными от людей, которыми они управляют».

Критика и активные дискуссии приводят к заметным изменениям в программах МВА. Так, школы создают альянсы и предлагают программы, более приближенные к реальным условиям развивающихся экономик. Они стараются привлекать менеджеров в качестве преподавателей, организуют

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ

## ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

- ★ Повышение квалификации - программа "Развитие" (3-4 мес.)
- ★ Профессиональная переподготовка  
программа "Эффективный менеджер" (10 мес.)

Профессиональный рост?

РАСТИ С ВШМБ!

[www.gsib.ru](http://www.gsib.ru) [develop@gsib.ru](mailto:develop@gsib.ru) +7 (499) 270 2922  
+7 (903) 013 1612

управленческую практику студентов. Отвечая на жесткую критику, школы бизнеса вводят курсы по вопросам этики, экологической и социальной ответственности, а также уделяют большее внимание развитию личностных качеств студентов. Растет число дистанционных и part-time программ MBA, студенты могут совмещать работу с учебой, а школы — расширять географию своей деятельности. По данным AACSB, в 2008–2009 годах 57% студентов США выбирали программы MBA с частичной занятостью, в то время как full-time — лишь 34%.

## ВЫХОД ЕСТЬ

Что же позволит программам MBA продержаться еще какое-то время?

Во-первых, очень важно, чтобы студенты научились анализировать собственные действия — поняли свои возможности и недостатки, оценили свой потенциал роста и направления развития. Вот что должно быть смыслом обучения на MBA. Не наполнение людей знаниями, а оказание им помощи в осознании того, как меняются их реальные возможности и поведение. Хорошее бизнес-образование открывает глаза обучающегося на реальный мир, окружающую действительность. Отличное бизнес-образование открывает глаза студента на него самого в окружающей действительности. Для этого обучение слушателей должно идти от реальных проблем, а не от концепций и инструментов. Иными словами, MBA должна развивать у людей способность видения.

Именно видение позволяет менеджерам и предпринимателям поступать не так, как другие. **Морин Фаррелл** в книге «Are You Born to Be a Billionaire?» пишет: «Self-made миллиардеры не доминируют в отраслях — они их изменяют и создают новые. Для этого требуется больше, чем интеллект, сила духа и счастливый случай. Необходимо создающее движение видение». Видение — это не предвидение или интуиция. Это способ действия, открытие новых путей, зачатки которых едва заметны либо вообще еще никак не проявились. Говоря словами **Питера Друкера**, visible but not seen yet (англ. «видимый, но незамеченный»). Вместо того чтобы задаваться вопросом «Возможно ли это?», студентам лучше думать так: «Возможно все, что не противоречит этическим нормам и законодательству. Надо только приложить максимум усилий». Видение расширяет границы. Все, что вы можете представить, вы можете сделать. Студентам важно понимать, что без стремления к невозможному нельзя сделать реальностью великое.

Во-вторых, бизнес-школа должна помочь студентам мыслить независимо и критически осмыслять действительность. Для этого нужно шире применять критическую педагогику, исходящую не из того, что «правильно» и «неправильно», а из того, что инструменты и теории имеют ограниченное применение. Студентам полезно знать, что можно сделать с помощью конкретного инструмента, и чего можно добиться, опираясь на определенные теоретические положения. Но слушатели также должны понимать, к каким негативным последствиям может привести использование этого инструмента, и какие опасности могут скрываться за красивым фасадом теорий.

В-третьих, программы MBA должны быть ведомы рынком, а не продуктом. Глобальный рынок в высшей мере турбулентен. Его запросы не только постоянно повышаются, изменяются, но и носят все более неясный характер. Необходимо не просто регулярно пересматривать учебные программы, но и создавать новые — по задачам, содержанию и методологии обучения.

В-четвертых, для преодоления уклона программ MBA в сторону академизма нужно усилить связь школ бизнеса с самим бизнесом. В определенном смысле обучение менеджеров должно быть похожим на подготовку в медицинских институтах. Обучение через действие, которое максимально приближено к реальности бизнеса — вот что должно стать основой развития программ MBA в новых условиях.

В-пятых, каждая программа MBA должна отражать локальные культурные, социальные, политические и экономические особенности. Бизнес — это не схемы, балансы или планы. Это люди с их проблемами, интересами, моралью, эмоциями. И не учитывать такое разнообразие в управлении — значит, ничего не понимать в бизнесе. Бизнес всегда существует в конкретной среде с конкретными людьми. Однако любое локальное действие происходит в глобальном контексте, а значит, программа MBA, будучи локальной, одновременно должна быть и глобальной. Очень важно, чтобы студенты поняли: быть глобальным в бизнесе — это не то, где вести бизнес, а то, как вести бизнес.

В-шестых, прогресс и глобализация открывают много возможностей, но и порождают серьезные негативные последствия. Например, морально-этическую деградацию. Программы MBA гораздо в большей мере должны быть нацелены на этический аспект бизнеса в целом и менеджмента в частности. Легко учить людей, как делать деньги, но очень трудно учить тому, как быть этическими менеджерами. Фермера можно научить бухгалтерским навыкам, но бухгалтеру очень трудно привить этику фермера.

Один из основателей системы обучения действием профессор **Реджинальд Вильям Реванс** сказал: «Самый важный вопрос для того, кто учится, — что такое честный человек и как я могу им стать?» Программы MBA должны вызывать у студентов потребность задать себе этот важнейший для современного менеджера вопрос и помочь им найти на него ответ.

MBA у поворотной точки. Сохранятся программы или же постепенно сойдут на нет, зависит от того, имеется ли в реальности у этого продукта внутренний потенциал для развития, адекватный вызовам нового времени. Экстенсивный рост за счет новых развивающихся рынков, равно как и растущее разнообразие программ, вряд ли может говорить о наличии такого потенциала. Поэтому вопрос остается открытым. Более того, создается впечатление, что бизнес-образование все более наполняется программами, которые по своей сути, содержанию и форме принципиально отличаются от MBA. Посмотрим, что будет. Может быть, ждать осталось совсем недолго.

## Курсы БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Курсы дают понимание взаимосвязей различных аспектов менеджмента (финансы, маркетинг, HR и др.), учат находить решения нестандартных и проблемных ситуаций. Вы будете выполнять свои управленческие функции более эффективно как на индивидуальном уровне, так и в команде.

**I место**  
приобретенные  
практические  
навыки  
**Секрет фирмы**  
РЕЙТИНГ 2009

**I место**  
польза от обучения  
на программы MBA  
в развитии бизнеса  
**ИЗВЕСТИЯ**  
РЕЙТИНГ 2010



Привычка быть первыми

Международный  
Институт  
Менеджмента  
ЛИНК  
[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru)

# КАБИНЕТ

5 - 2011



РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО

ДЕТАЛИ

# ОФИС ДЛЯ ЖИЗНИ TELE2 ПОСТАВИЛА СЕБЕ ЦЕЛЬ — СДЕЛАТЬ ОФИС МАКСИМАЛЬНО УДОБНЫМ ДЛЯ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ. ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ, КОМПАНИИ ПРИШЛОСЬ ПЕРЕДЕЛАТЬ ЕГО ДВАЖДЫ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПЯТЬ ЛЕТ.

Текст: Иван Марчук

Изначально офис Tele2 в одном из бизнес-центров недалеко от Тверской улицы в Москве ничем не отличался от большинства себе подобных: стандартная мебель, небольшие кабинеты, где люди сидели, как в школе, глядя в затылок друг другу. Так работает большинство офисов по всей России. Пять лет назад руководство компании сформулировало новую задачу: офис должен стать максимально удобным для сотрудников. Для решения этой задачи Tele2 обратилась в компанию Orgspace Consulting.

## ОФИСНАЯ ДЕМОКРАТИЯ

Tele2 — компания, которая предлагает своим абонентам услуги сотовой связи по выгодным ценам. «Почему так дешево?» — спрашивают абоненты. «Потому что мы умеем разумно экономить», — отвечают сотрудники Tele2. Действительно, в компании применяется нечастая для бизнес-среды идеология: летать только эконом-классом, не покупать дорогих лимузинов, быть всегда открытым. В самом прямом смысле этого слова: в Tele2 личных кабинетов нет даже у самого высокого руководства. Все работают в одном открытом пространстве. Эти же принципы были реализованы в российском офисе компании. Рабочие места были размещены в едином помещении и сгруппированы по четыре. К столам крепились невысокие экраны,

которые разграничивали пространство каждого сотрудника, но при этом не мешали общению. Сотрудникам в офисе требовалось много места для хранения документов. Orgspace Consulting предложила простое, но эффективное решение. «Конечно, можно было бы установить большие шкафы. Но в таком решении есть несколько минусов. Прежде всего, шкафы занимают много места. Кроме того, люди регулярно отвлекаются и тратят время на хождение между шкафом и рабочим местом. Поэтому мы решили организовать рабочие места по принципу „все под рукой“», — говорит **Борис Шахт**, генеральный директор компании Orgspace Consulting. Рядом с личными столами сотрудников были установлены персональные шкафы Tower специальной конструкции. Верхняя полка шкафа открытая, находится выше уровня стола, а нижняя часть с двумя полками — выдвижная. Поэтому человек легко получает доступ к любой полке шкафа, не вставая со своего кресла. Такой тип мебели не загромождает пространство в офисе, но в то же время позволяет хранить на рабочем месте большой объем документации — до 20 папок формата А4. Кроме того, высота шкафов дает возможность использовать их для работы стоя и для общения. «Это актуально, когда два сотрудника должны поработать вместе: один будет работать за столом, а его посетитель разложит свои документы на топе шкафа, который будет использоваться в качестве

гостевой столешницы», — говорит Борис Шахт. По его словам, оправданное использование Tower экономит для общения один квадратный метр на каждом рабочем месте за счет отказа от громоздкой мебели. «Внешне очень простые вещи могут привести к существенной экономии денег и к повышению эффективности использования пространства», — объясняет Шахт. Так как идеологией офиса стала демократичность, то руководители получили такую же мебель, как и все остальные сотрудники. Но любой начальник нередко проводит деловые встречи и планерки. Поэтому Orgspace Consulting позаботилась о комфорте общении с посетителями: было решено использовать мобильные брифинг-столы. При необходимости их можно легко пододвинуть к рабочему месту руководителя, увеличив таким образом площадь для работы с большим объемом документов. В офисе Tele2 часто бывают сотрудники из региональных представительств компании. Специально для них в open space была оборудована зона временных рабочих мест. Там нет ничего лишнего: стол для работы на ноутбуке и удобные кресла. Такие рабочие места были расположены недалеко от входа в офис, чтобы командировочные не отвлекали от работы остальных сотрудников. Для официальных встреч и больших совещаний в офисе организовали две переговорные. Одна находилась около входа и была отделена

от общего зала стеклянной стеной. Эта переговорная предназначалась для неприватных встреч. Для конфиденциальных переговоров была сделана вторая переговорная в отдельном помещении.

Модернизация офисного пространства положительно сказалась на эффективности труда и лояльности сотрудников: работники получили возможность работать в комфортных условиях, где их ничего не отвлекало от выполнения основных трудовых обязанностей. Но два года назад обстоятельства заставили компанию снова заняться обустройством офиса.

### ТРУДНОСТИ РОСТА

В результате активного роста и развития штат компании был увеличен почти в три раза: пришло время переезжать. Тендер на оборудование нового офиса выиграла компания Office Solutions — дилер американской корпорации Steelcase. Но, несмотря на многие изменения, принципы организации офиса Tele2 остались

прежними: открытость, максимальное удобство и функциональность.

В новом офисе рабочая зона руководителей находится, как и раньше, в открытом пространстве, но отделена от него стеклянными стационарными перегородками. Решение позволило сохранить демократичность: сотрудники и руководство могли видеть друг друга. Оно же защитило начальство от лишнего шума. «Мы стремились сделать офис максимально демократичным, но при этом удобным для работы», — говорит **Валентина Лобова**, глава департамента маркетинга компании Office Solutions.

Рабочие места были оборудованы более высокими перегородками, которые позволили не только разделить пространство, обеспечив приватность зоны каждого сотрудника, но и защитить его от отвлекающих факторов. По словам Валентины Лобовой, такой подход к организации офиса можно назвать антистрессовым. Перегородки снижают негативное воздействие офисного шума и зрительных помех и тем самым помогают

сотрудникам полностью сконцентрироваться на выполнении своей работы. Кроме того, высокие перегородки позволяют существенно увеличить рабочую поверхность: на них можно вешать полки или, например, приклеивать стикеры.

В новом офисе были сохранены многие решения от Orgspace Consulting. Например, организация индивидуальных рабочих мест с использованием шкафа Tower. Это решение стало применяться и в других российских офисах Tele2. Эффективные решения позволили существенно увеличить производительность труда в Tele2, положительно сказались на лояльности сотрудников к компании. И, безусловно, окупились. «Когда клиент меняет структуру офисного пространства, делает его более комфортным, это всегда влияет на успех», — говорит Валентина Лобова. Создание комфортного офиса — это прежде всего забота компании о сотрудниках и их интересах. Опыт Tele2 показывает, что на пути достижения цели не нужно бояться изменений.

Реклама



## Примите мебель на работу !

Умеет повышать производительность и лояльность  
сотрудников и экономить площадь офиса



Системы офисной мебели Orgspace

тел.: +7(495) 780 4391

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

эффективный офис  
**orgspace**

# Эволюция пространства

Текст: Иван Марчук

**ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ НЕРЕДКО ЗАСТАВЛЯЮТ РУКОВОДСТВО ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ НА ПЕРЕСТРОЙКУ ОФИСА И ЗАКУПКУ НОВОЙ МЕБЕЛИ. ОДНАКО ЕСТЬ СПОСОБЫ СВЕСТИ РАСХОДЫ К МИНИМУМУ.**

Любая компания иногда сталкивается с тем, что нужно переделывать офис. Это может быть вызвано разными причинами: сокращением или увеличением отделов, появлением новых служб, бизнес-задач и процессов. Даже замена компьютеров на ноутбуки или необходимость создания в помещении бумажных архивов может привести к тому, что в офисе приходится покупать новую мебель.

Когда изменения назрели, у любой компании есть альтернатива: смириться с тем, что в офисе будет некомфортно и неудобно работать, или выкинуть старую мебель и купить новую, отвечающую появившимся требованиям. Однако еще при проектировании офиса можно позаботиться о том, чтобы он легко видоизменялся. «Лучше всего, когда собственник задумывается об этом еще на стадии планировки помещений,— говорит **Павел Поликарпов**, заместитель генерального директора „Архитектурной мастерской Павла Поликарпова“.— Идеально, когда внутренние перегородки в офисе мобильны, то есть могут легко

демонтироваться и передвигаться. Во всех помещениях имеет смысл сделать одинаковое ковровое покрытие и подвесные потолки. Это позволит без особых усилий формировать новые кабинеты». Но даже если переносить стены в офисе нельзя, то всегда можно изменить функции помещений с помощью мебели. Даже малозначительные на первый взгляд мелочи способны существенно упростить переход сотрудников и целых отделов в пределах офиса. Например, если в тумбах и шкафах используются замки со смennыми личинками. В этом случае в офисе хранится так называемый мастер-ключ, с помощью которого начальник хозяйственного отдела при необходимости вынет из замка личинку и перенесет ее на новое место. Тогда не нужно будет менять ключи переезжающим сотрудникам или переносить вслед за ними шкафы и тумбы. При желании в офисе можно создать систему, при которой у руководителя будет ключ, открывающий все офисные замки, у начальников отделов — ключи для определенной группы замков,

а у сотрудников — индивидуальные ключи, открывающие один конкретный замок.

Стоит обратить внимание и на видоизменение офисной мебели. Если, например, возникает необходимость в хранении дополнительного объема документов, то можно, конечно, купить новые шкафы. Но под них придется выделять дефицитную офисную площадь. Намного эффективнее установить антресоли на существующие шкафы. Естественно, конструкция шкафов должна предусматривать такую возможность. Точно так же специалисты советуют использовать в офисе тумбы, в которые можно вставлять сменные ящики разного объема — в зависимости от требований сотрудников. Даже такие мелочи способны экономить офисную площадь и бюджет, повышая при этом эффективность работы.

Изменения в офисе должны быть простой процедурой, которая не отвлекает сотрудников от работы. Это еще один повод не дожидаться необходимости перемен, а подготовиться к ним сразу при проектировании помещений.

**БОРИС ШАХТ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ ORGSPACE CONSULTING

Существует такое понятие, как «стоимость изменений». В случае с организацией офиса это то количество денег, которое необходимо вложить для изменения помещения. Конечно, любой компании этот фактор стоит учитывать еще при проектировании. Но на практике, к сожалению, о нем забывают. Обычно все происходит следующим образом: архитектор по заказу компании делает красивую картинку будущего офиса, заказчик ее одобряет исходя из эстетических соображений. При этом часто забывают, что для офиса важна не только красота — в нем нужно будет работать. Работа же всегда подразумевает некие изменения, часто непрогнозируемые, в характере деятельности сотрудников. Если после этих изменений денег на переделку офиса потребуется много, компания встанет перед выбором: делать или не делать. А ведь есть множество решений, позволяющих свести стоимость перестановок к минимуму. Например, экраны,

разделяющие рабочие места, в большинстве случаев имеют такую конструкцию, что их нельзя ни модернизировать, ни адаптировать. А ведь это очень распространенная потребность. Возможность увеличить или уменьшить высоту экрана, повесить на него дополнительные лотки и полки уже позволяет существенно изменить параметры рабочего места, приспособив его под требования работы или нового сотрудника.

Конечно, офисная мебель, которую можно трансформировать, стоит несколько дороже, чем неспособная к адаптации. Понятно, что у руководства компании всегда появляется соблазн купить более дешевые варианты. Но здесь стоит задуматься, что выгоднее: сэкономить сегодня и потом сталкиваться с необходимостью закупать мебель при каждом изменении или сделать разовое вложение в возможность легкой и быстрой адаптации офиса под новые нужды компании.

## УСЛУГИ

**БУХГАЛТЕРСКИЕ  
УСЛУГИ**

предприятиям малого  
и среднего бизнеса

Москва,  
Тверской бульвар, д. 18, стр. 2  
**(495) 641-7110**

С.-Петербург,  
набережная реки Мойки, 60, лит. В.  
**(812) 312-2110**

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



Работаем  
с 2002 года

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

**ТАМОЖЕННЫЕ  
АДВОКАТЫ**

- » Отмена корректировок таможенной стоимости
- » Возврат таможенного обеспечения и платежей
- » Защита по делам об административных правонарушениях
- » Судебное обжалование решений таможенных органов
- » Взыскание убытков с таможенных органов
- » Сопровождение внешнеэкономической деятельности

тел.: +7 (963) 726-0000, +7 (495) 781-6764

факс +7 (495) 781-6765

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

## ПРОДАЕМ

**РОСМЕТАЛЛОПРОКАТ****555 марок стали**

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

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

## ЗДОРОВЬЕ



THAI-SPA салоны “7 КРАСОК”  
объявляют набор офисных сотрудников  
на SPA-курсы повышения квалификации  
Вашего организма:

- ✓ “Антистрессовый”
- ✓ “Здоровая спина”
- ✓ “Коррекция фигуры”

настоящий **ТАЙский и  
БАЛИйский МАССАЖ**  
(495) 925-51-77 [www.7KRASOK.ru](http://www.7KRASOK.ru)

О возможных противопоказаниях проконсультируйтесь с врачом

**direct mail**

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



[kommersant.ru](http://kommersant.ru)

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»,  
«Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:  
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365  
Инга Кузнецова

# ТО, ЧТО СЕГОДНЯ ЯВЛЯЕТСЯ ТВОИМ ТВЕРДЫМ УБЕЖДЕНИЕМ, ЗАВТРА МОЖЕТ НЕ ЗНАЧИТЬ РОВНЫМ СЧЕТОМ НИЧЕГО. И ЭТО НЕПЛОХО

1

2

3



**АЛЕКСИС  
ДЕЛАРОФФ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ГРУППЫ ACCOR ПО РОССИИ И СНГ

В моей семье было много военных. И когда мой брат однажды заявил, что хочет стать шеф-поваром, родители ответили ему, что у нас в семье принято служить, но не обслуживать. Я, конечно, был уверен, что семейным принципом никогда не поступлюсь. Но когда стал студентом, понадобились деньги, пришлось подрабатывать официантом. И что самое удивительное, мне моя работа даже понравилась. Окончив университет, я стал искать другую работу и разослал резюме. Пришло много предложений. Из них несколько были от Accor. Но мне предложили мелкие должности, а я был таким самонадеянным, что обиделся и твердо решил — в этой компании никогда работать не стану. Устроился в другую, тоже занимавшуюся гостиничным бизнесом. И был твердо уверен, что буду работать в ней всегда. 10 лет я преданно служил компании, а потом пришел новый начальник, и в один прекрасный день меня просто уволили без всяких объяснений. То ли я не так улыбнулся, то ли сказал что-то не то...

Уже работая в Accor, я несколько лет вел переговоры, чтобы заключить контракт на управление одним новым отелем. Но в конце концов инвестор сообщил мне, что выбрал для своего проекта брэнд другой гостиничной сети. Казалось, контракт был упущен. Однако вскоре я узнал, что инвестор не может прийти к соглашению с нашим конкурентом. Тогда я решил воспользоваться моментом и предложил возобновить переговоры. И за пять дней мы заключили договор, который не могли подписать четыре года!

Никогда не говори «никогда». Этому жизнь меня учила не раз. Когда женился, говорил, что никогда не разведусь. А когда разводился, был убежден, что никогда не женюсь снова. То, что сегодня является твоим твердым убеждением, завтра может не значить ровным счетом ничего. И это на самом деле неплохо. Меняется жизнь, меняются окружающие нас люди и обстоятельства, и вместе с ними меняемся мы сами. Мне кажется, я стал умнее. Загадывать далеко на будущее уже не хочу. Напротив, успешные люди должны быть готовы к любым поворотам. Кстати, я ничуть не жалею, что отказался от юношеского предубеждения и работаю в Accor.





# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Три рекламных объявления единого формата  
в течение рабочей недели  
в трех ведущих деловых изданиях:**

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех 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.

По вопросам размещения обращайтесь  
 в рекламную службу по телефонам:  
 (8 499) 943 91 08 / 10  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)

SHIFT the way you move



## NISSAN PATHFINDER TITANIUM EDITION<sup>1</sup>. ЗАМЕТНОЕ ПРЕВОСХОДСТВО.

- Новый дизельный двигатель с турбонаддувом и промежуточным охлаждением V6 3,0 л (230 л. с., 550 Нм)
- Система полного привода ALL MODE 4x4 с пониженным рядом передач
- Система помощи при подъеме и спуске
- Многофункциональный 7-местный салон
- Встроенный музыкальный сервер 9,3 Гб
- DVD-проигрыватель и аудиосистема премиум-класса BOSE® (9 динамиков, включая сабвуфер)
- Навигационная система с жестким диском и камерой заднего вида

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

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

**NISSAN FINANCE<sup>2</sup>**  
«защищенный кредит»

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ  
+7 800 200 59 90

**NISSAN ASSISTANCE<sup>3</sup>**  
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

Предложение не является публичной офертой. <sup>1</sup>Комплектация Титаниум. <sup>2</sup>Услуги по программе страхования «Защищенный кредит» предоставляются ЗАО «АЛИКО» (лицензия С №3256 77, выдана ФССН РФ) и ЗАО «ЭРГО Русь» (лицензия С №0177 78, выдана ФССН РФ). <sup>3</sup>Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра.